

El sucesor, ¿Igual a reserva?

The successor, equal to reserve?

Carlos Díaz Llorca

Universidad de La Habana, Cuba

Datos del autor

Doctor en Ciencias, Profesor Emérito, Profesor del Centro de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, carlos.diaz@ceted.uh.cu

RESUMEN

El sucesor es aquella persona encargada de darle continuidad a una obra, a un conjunto de ideas, de alguien que fue su predecesor. El trabajo parte de la situación problemática que: “*en el campo de la dirección existen deficiencias en el procedimiento a seguir para garantizar la adecuada formación de los sucesores*”. A partir de ello se plantea como problema la interrogante siguiente: ¿Cuál es el procedimiento que se debe seguir para garantizar la continuidad de la obra organizacional por medio de la formación del sucesor? El objetivo de este trabajo está dirigido a determinar un procedimiento que garantice la formación del sucesor y la continuidad de las ideas y la obra o proyecto que deja su predecesor. Para cumplir el objetivo se analiza la necesidad y beneficio del sucesor, las premisas y principios para su selección y el proceso a seguir en su preparación.

PALABRAS CLAVE: empresa; emprendedor; empresario; sucesor; valores

ABSTRACT

The successor is the person in charge of giving continuity to a work, to a set of ideas, of someone who was his predecessor. The work starts from the problematic situation that: "in the field of management there are deficiencies in the procedure to be followed in order to guarantee the adequate formation of the successors". From this, the following question is posed as a problem: What is the procedure that must be followed to guarantee the continuity of the organizational work through the formation of the successor? The objective of this paper is aimed at: "determining a procedure that guarantees the formation of the successor and the continuity of the ideas and the work or project left by his predecessor . To meet the objective, the need and benefit of the successor, the premises and principles for its selection and the process to follow in its preparation are analyzed.

KEYWORDS: company; entrepreneur; businessman; successor; values

RECIBIDO: 09/10/2018**ACEPTADO: 20/11/2018**

INTRODUCCIÓN

Tal vez la respuesta a la pregunta formulada como título de este trabajo puede ser “sí pero, no”. En la lectura del trabajo que a continuación se presenta se invita al lector o se le provoca, para que despeje la interrogante en el cuerpo del ensayo que se propone para su análisis o estudio, según entienda pertinente.

En este mundo actual, tan dinámico, impredecible y lleno de incertidumbres, se puede decir que nada ni nadie es vitalicio. Hasta ahora, lo único que ha dado muestra de permanecer constante es el cambio. No obstante, el cambio que se realiza debe conservar la estructura y los cimientos de la obra que le precede y es aquí donde aparece la importancia del sucesor, que no deja de ser un agente de cambio que da continuidad a lo anterior, mejorándolo y ampliándolo.

Él es parte del cambio y debe llevar a cabo todos los que sean necesarios para garantizar la continuidad pero, hay algo que es fundamental, tiene que saber interpretar la obra y las ideas a la cual está convocado por su predecesor. Y, ¿quién es el sucesor?

“El sucesor” es aquella persona encargada de darle continuidad a una obra, a un conjunto de ideas, de alguien que fue su predecesor. Pero, el sucesor nunca será igual a su predecesor. Nadie es igual a nadie, aunque se parezca. Todos somos irrepetibles.

Hoy en día uno de los problemas que padecen las organizaciones es tener definido quién o quiénes serán los encargados de darle continuidad a la obra creada en las organizaciones. En Cuba hay una política definida que establece que cada organización define quién es la reserva o sustituto y además se debe garantizar la composición de género y raza.

Sin embargo, la práctica ha dado que la reserva se vuelve un número que es controlado por los órganos superiores y que a la hora de la verdad los directivos sucesores se importan de otros lugares o la reserva no quiere asumir o la reserva no está preparada.

De lo anterior, se deduce como “*situación problemática*” que: “*en el campo de la dirección existen deficiencias en el procedimiento a seguir para garantizar la adecuada formación de los sucesores, de manera que se garantice la continuidad de la obra iniciada en el ámbito organizacional y ayuden a la formación de sus competencias como directivo*”.

Basados en esta situación la investigación se planteó como *“problema”* la interrogante siguiente: *“¿cuál es el procedimiento que se debe seguir para garantizar la continuidad de la obra organizacional por medio la formación del sucesor?”*

El objetivo de este trabajo es: *“determinar un procedimiento que garantice la formación del sucesor y la continuidad de las ideas y la obra o proyecto que deja su predecesor”*.

Preguntas a despejar:

1. ¿Por qué es necesario el sucesor?
2. ¿Para qué es necesario el sucesor?
3. ¿Cuáles deben ser las premisas necesarias para trabajar con el sucesor?
4. ¿Qué principios deben servir de base para trabajar con el sucesor?
5. ¿Cómo trabajar en la selección y preparación de un sucesor?
6. ¿Alguna otra idea para complementar el trabajo?
7. ¿Qué conclusiones se pueden sacar?

La investigación es cualitativa y descriptiva, se fundamenta en la experiencia del trabajo del autor durante más de 30 años y en el estudio de una amplia bibliografía al respecto, así como el intercambio con diversos autores del tema, tanto de carácter nacional como internacional.

Su novedad se basa en *“la elaboración de un procedimiento para la identificación de los pasos que garanticen la formación los sucesores a partir de su participación en el cambio de su conducta y el mejoramiento de sus competencias para su vida profesional y en el desarrollo de un pensamiento directivo exitoso”*.

A partir de los criterios anteriores, el autor pretende exponer a manera de ensayo sus criterios sobre la importancia del papel del sucesor, que no puede significar un número en un plan de la empresa, sino la continuidad de un proceso. El sucesor marca la dialéctica de la continuidad sobre la base de los cambios que son necesarios según el momento histórico.

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL SUCESOR?

Antes de explicar la necesidad del sucesor, hay que contextualizar dónde se ubica este sucesor. Al ser el sucesor el que da continuidad a una obra, a un conjunto de ideas, por razones prácticas e interés profesional se centrará el análisis de este asunto en la empresa, por tratarse de la organización más difundida en una sociedad.

El despliegue del funcionamiento de toda una empresa se realiza bajo el ingenio de un empresario, que cuenta con cierto capital de trabajo y es el elemento que tiene el poder

necesario para coordinar y conciliar el entramado interno de la empresa con su entorno. El empresario suele ser aquella persona que emprende actividades con ideas innovadoras primarias y asume diferentes riesgos para con ello la empresa obtenga un beneficio que le permita cubrir los gastos incurridos y a su vez se reproduzca de manera ampliada.

En el mundo actual, tanto la empresa como el empresario están vinculados a una relación de propiedad. Es decir, una empresa y su empresario pueden trabajar para una empresa de propiedad estatal o de propiedad privada.

En las de propiedad estatal el empresario es una persona designada para actuar en el entramado interno de la empresa y su relación con el entorno, es decir, es la persona dedicada a la gestión efectiva de la empresa. En las de propiedad privada, según sus dimensiones, el empresario puede ser el propietario o tal vez pudiera contratar a alguien para que con su ingenio coordine la gestión efectiva de la empresa.

Pero obviamente, una empresa no se crea para que dure un período de tiempo corto. Una empresa, si quien la dirige es capaz de desarrollar una gestión efectiva, garantizará su reproducción ampliada y durará el tiempo en que sea capaz de satisfacer a su público objetivo. Dos aspectos de vital importancia a destacar son: la continuidad de una empresa va más allá del lapso de vida de una persona o una generación; esa continuidad de la empresa se garantizará si la misma se arraiga a una teoría propia que le garantice sus compromisos.

Sólo con estos dos elementos se hace evidente la necesidad del sucesor. ¿Quién o quiénes serán los que garanticen la continuidad de la empresa más allá del lapso de vida de una persona o una generación? ¿Quién o quiénes garantizaran esa continuidad bajo una conjunto de ideas que garanticen los compromisos? Es obvio, que esto sólo es posible si se garantizan uno o varios sucesores.

¿PARA QUÉ ES NECESARIO EL SUCESOR?

La necesidad de garantizar el sucesor da como resultante el beneficio de trabajar con el mismo. Es el sucesor el que puede dar continuidad a la empresa más allá del lapso de una generación y sobre la base del conjunto de ideas que garanticen los compromisos.

El éxito de toda empresa es evaluado, entre otros, por el desarrollo de sus ideas, de su ideología, de su teoría organizacional y cómo esta es llevada para garantizar su competitividad,

que es medida por la forma en que lleva a cabo su gestión con eficacia, eficiencia y efectividad, que determinan cómo se alcanzaron los resultados previstos.

Pero, para que cualquier organización logre alcanzar el éxito, los que en ella laboren tienen que buscar el significado del trabajo que están haciendo. El éxito de toda organización no se determina por decreto, sino por la acción coordinada de las personas que tienen que tener claro el sentido del trabajo que realizan para encontrar el éxito.

Para impulsar el trabajo de la organización las personas que allí trabajan tienen que asumir la responsabilidad y retar los límites de su desempeño y de la convivencia en la organización. De esta forma, el beneficio del sucesor tiene que ser reflejo del trabajo de su predecesor y expresarse en algún resultado, debe fructificar en algún provecho.

Así, el principal beneficio que se deriva de trabajar con un sucesor, que justifica su para qué, está en que la empresa perdure en el tiempo y sea sostenible, que la empresa garantice el éxito, más allá del lapso de tiempo de una generación. Se deben garantizar los cambios que sean necesarios pero se debe mantener la estructura y los cimientos de su ideología, que es la que orienta al logro de los objetivos y al éxito.

De esta forma, el sucesor se convierte en un inductor de actuación que permitirá alcanzar los resultados más allá de una generación y en tal sentido debe tener la preparación ideológica adecuada de la organización a la cual pertenece, que es lo que le permitirá orientar a las personas para encauzarlas al logro de los resultados previstos.

¿CUÁLES DEBEN SER LAS PREMISAS NECESARIAS PARA TRABAJAR CON EL SUCESOR?

Una premisa es un requisito de indispensable cumplimiento derivado de la regularidad significativa de determinados acontecimientos o situaciones que se reiteran en el mundo de las organizaciones. El valor de una premisa está en que es un fundamento o condición *sine qua non*, sin la cual es imposible trabajar con un sucesor. Algunas premisas a tener en cuenta pueden ser:

Premisa 1. Los sucesores deben surgir de la propia organización.

Cada organización opera en un teatro de operaciones determinado y con un conjunto de actores propios, de esta forma genera una cultura particular. Formar parte de la cultura propia de la empresa es tener puntos a favor porque ella está permeada de la ideología del predecesor

y es del conocimiento tanto del sucesor como de todos aquellos que laboran en la empresa. Además, da muestra al resto de los trabajadores que cada uno de ellos puede ser cantera en un proceso de desarrollo de carrera.

Sin embargo, la premisa enunciada dice que los sucesores “deben” surgir de la propia organización, esto no significa que “tienen” que surgir. Es posible que una situación particular conlleve a la necesidad de importar al sucesor, también es posible que tal importación forme parte de una política de rotación y formación de sucesores que van a ser promovidos a otros cargos superiores.

Premisa 2. El sucesor tiene que tener disposición a trabajar en su preparación.

El sucesor es una persona que se convierte en objeto de trabajo, en la misma medida que sobre él caerán actividades que forman parte de su propia preparación. El sucesor tiene que conocer de su selección y tiene que evaluar su disposición y condiciones para ser sometido a las situaciones que tiene que enfrentarse como sucesor.

Es condición sine qua non que tanto el predecesor como el sucesor muestren voluntad y compromiso para su preparación. Si la selección de un sucesor queda en aparecer en una tabla como la reserva, el trabajo con el sucesor no estará cumpliendo sus objetivos.

Premisa 3. El sucesor tiene que estar alineado con el predecesor y todos aquellos que estén involucrados en el trabajo de la empresa.

El predecesor y el sucesor tienen que estar alineados en el trabajo, tienen que operar como hermanos siameses. Tienen que trabajar como un equipo entre ellos y con todos los que operan a su alrededor. El sucesor tiene que conocer al predecesor en lo personal y ser capaz de escanear sus pensamientos, deben andar en marcha acompañada y compartir sus criterios para que el sucesor sea capaz de captar las experiencias del predecesor.

¿QUÉ PRINCIPIOS DEBEN SERVIR DE BASE PARA TRABAJAR CON EL SUCESOR?

No se puede hablar del trabajo del sucesor si el mismo no está sujeto a determinados principios. Los principios sirven de base para darle sentido al trabajo con el sucesor. Puede haber muchos principios que sirvan de base pero, al menos los principales son:

Principio 1. La decisión de trabajar con un sucesor es una decisión estratégica.

Si una empresa es una organización que actúa como un organismo vivo, que debe perdurar más allá del lapso de una generación, para que la misma perdure y sea sostenible tiene que tener alguien con las suficientes capacidades que garanticen la continuidad de la misma. Nadie

es vitalicio y un empresario puede ser promovido, removido o sustituido y también puede fallecer pero, la empresa tiene que continuar.

Principio 2. Un sucesor no debe ser alguien impuesto.

Un sucesor no puede ser impuesto desde afuera, sino que tiene que responder a los intereses del predecesor, tiene que responder a sus convicciones con el propósito de darle continuidad a la obra y las ideas, de manera de mantener el éxito. Sólo a partir de las convicciones, compromisos e interés del predecesor es que se podrá impulsar la tarea de formar un sucesor.

Principio 3. Un sucesor debe ser un emprendedor.

Ser emprendedor es una de las cualidades esenciales de un empresario, por lo que el sucesor al igual tiene que ser un emprendedor. Un emprendedor es aquella persona dispuesta a enfrentar situaciones difíciles y asumir el riesgo que sea necesario. Un emprendedor no tiene miedo en decidir y actuar en situaciones de incertidumbre por el simple hecho de defender su posición y estatus. Si el predecesor es un emprendedor, el sucesor lo debe ser por igual.

¿CÓMO TRABAJAR EN LA SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE UN SUCESOR?

Se pudiera decir que para el caso de Cuba esta es una de las situaciones más fáciles de llevar a cabo. ¿Por qué? Porque el Decreto-Ley 196/99 del 15 de octubre lo norma todo.

En el Capítulo I presenta sus Disposiciones Generales que describe quiénes son considerados cuadros, la clasificación de los mismos en dirigentes superiores, dirigentes intermedios y directivos. Al igual, define deberes y derechos.

El Capítulo II habla de los Cuadros y su Reserva y presenta las principales acciones que integran el sistema: selección y movimiento; selección y formación; evaluación; preparación y superación; atención y estimulación y finalmente información.

Justo en este Capítulo II se abordada la temática del sucesor, donde se norma hasta el detalle todo lo que se debe hacer pero, como cosa curiosa no aparecen criterios ni elementos sobre el predecesor. La norma define y regula y con ello elimina toda la iniciativa, no hay valoraciones cualitativas o de criterios que pueden ser propios del predecesor.

¿Será por ello que es una de las normas que más se obvian? Es conocido que la definición de la reserva es lo más formal que existe, en algunos casos se define formalmente y se comunica al sucesor, en otros se alude no hay quien quiera ser cuadro y finalmente, a la hora de seleccionar un cuadro se define el que se entiende a un nivel o dos por encima del predecesor,

que es el que debe haber formado al sucesor. Esto es algo bien serio, en la práctica diaria. No se cumple con aquello que dijo Martí en Nueva York, en el año 1892: “Si inspiramos hoy fe es porque hacemos todo lo que decimos”.

Los siguientes Capítulos del Decreto-Ley 196/99 están asociados a: la ética de los cuadros; el régimen disciplinario, las disposiciones especiales y las finales.

El presente trabajo quisiera ir un poco más allá de la norma oficial y dar algunos criterios sobre el sucesor, por considerar que sobre cómo se trabaje en la selección y su preparación será que se pueda garantizar la continuidad de la obra y de las ideas.

Se toma como punto de partida que el proceso de sucesión es un elemento clave para la continuidad y desarrollo de las empresas, dados los cambios estructurales, culturales y de comportamiento que el mismo acarrea. Este proceso llega a ser clave para la continuidad y el éxito de la empresa. La integración de un nuevo equipo directivo tiene una importancia estratégica para la empresa y es tan importante como cualquier otro factor determinante de su política.

En tal sentido el proceso de sucesión no es un simple “cambio de batuta”, sino un proceso de varias etapas, que se debe llevar en un largo período de tiempo. Luego es un proceso lento, evolutivo y de ajuste entre el predecesor y el sucesor.

En cuanto a los criterios que se quieren presentar estos estarían asociados con: la selección del sucesor, su formación, la transferencia del poder, el compromiso, la relaciones con el predecesor y el contexto donde debe actuar.

Criterio 1. La selección.

La selección es el punto de partida de todo el proceso y es un factor determinante porque sobre él recaerá el resto de las etapas y es el que debe garantizar la supervivencia de la empresa.

Obviamente, en este paso un elemento clave es el papel que juegue el predecesor, que es el que debe seleccionar el sucesor. En esta parte del proceso el predecesor debe meditar y compartir criterios con cuantas personas entienda pertinente pueda asesorarlo. No necesariamente hay que considerar como sucesor a alguien que esté inmediatamente después en la estructura de mando. Esto no puede ser un acto mecánico, ni puramente formal. Tiene que ser bien meditado.

El predecesor debe evaluar qué tiempo lleva en el cargo, cuánto piensa seguir en el mismo, si prevé alguna promoción u otro tipo de cambio. Debe pensar cuáles son las condiciones que debe tener el sucesor; qué debe saber, qué debe saber hacer, cómo debe de ser.

Estas y muchas otras variables debe tener en cuenta el predecesor. Debe tener en cuenta rasgos de personalidad, nivel educacional, condiciones de vida, situación familiar, etc.

Un aspecto muy importante es tener buen conocimiento de la historia y trayectoria del posible o posibles sucesores. Cómo ha trabajado en otros lugares y otros puestos, así como qué resultados han obtenido.

Otro elemento determinante en la selección son los valores que distinguen a la persona, que determinan actitudes y conductas. Debe evaluar si cuenta con valores de carácter social como la honradez, la humildad, la solidaridad, si es una persona bondadosa, responsable en su trabajo, que sabe respetar. Debe conocer si tiene valores de carácter individual como la fortaleza, la voluntad e integridad personal. Y al igual debe considerar sus actitudes con respecto a otros valores más universales como el respeto, el amor que siente por lo que hace. Es decir, el predecesor tiene que evaluar si el sucesor tiene dominio de sí mismo y puede realizarse a plenitud.

Finalmente, cuando haya seleccionado al posible sucesor, debe tener en cuenta los deseos de esa persona para pasar a ser sucesor.

Criterio 2. La formación.

Cuando se habla de formación, no se trata sólo de pasar cursos montados por la Educación Superior o cualquier otro tipo de escuela. El sucesor debe conocer la empresa en sus diferentes unidades y en sus diferentes cargos, así como elementos del sector donde opera la empresa. Debe, además, desarrollar capacidades de liderazgo a través del empleo de diferentes habilidades directivas. Tiene que enfrentarse a situaciones difíciles de decidir y aprender a tomar una decisión.

Aquí no se puede trabajar con enfoques formalizados, hay que operar con diferentes enfoques. Ya sea que aprenda haciendo, aprenda mediante la acción, o sea autodidacta y sobre todo trabajar con aquel enfoque que sea más directo y centrado en las relaciones.

Un buen predecesor forma a sus sucesores por diferentes vías, ya sea dándole un artículo o un libro para que lo evalúen y vean cómo introducir la temática en la empresa o evaluar de forma conjunta cómo tomar determinada decisión o enviarlo a un curso o entrenamiento, o simplemente dejándolo actuar sólo y después comprobar los resultados, asignándole tareas en las que pueda desarrollar sus capacidades.

Pero, hay algo que es sustancial en el proceso de formación del sucesor y es el ejemplo. El predecesor tiene que ser ejemplo en todo, tiene que ser consecuente, coherente y consistente. Tiene que tener el valor de trabajar con los valores que marcan su obra, sus ideas, su estilo.

Criterio 3. La transferencia del poder.

La transferencia de poder debe ser parte del proceso de sucesión, es necesario empoderar en alguna forma al sucesor, de manera que asuma de forma progresiva funciones que le sirvan como parte de la formación para que se encuentre adecuadamente preparado cuando tenga que asumir el cargo.

Este proceso de empoderamiento puede ser paulatino y en una primera fase el sucesor puede facilitarle información al predecesor para que este tome la decisión. La información es poder y hay que saber buscarla para decidir de manera acertada.

En una segunda fase del proceso de empoderamiento el sucesor puede presentar diferentes alternativas de decisión, a favor o en contra, así como hacer una propuesta de cuál es la mejor. En esta fase el predecesor puede medir paulatinamente la capacidad del sucesor para estructurar una decisión.

En la tercera fase el sucesor puede plantear un plan de actuación pero, no debe actuar si no tiene la aprobación correspondiente. A medida que estas fases avancen la confianza entre el predecesor y el sucesor se debe ampliarse paulatinamente.

En una cuarta fase el sucesor presenta cual es el plan y actúa si no le dicen lo contrario. Es decir, ya se va empoderando más y con ello asume mayor grado de responsabilidad y de confianza, con él mismo y con su predecesor.

Ya en la quinta fase el sucesor actúa como si fuera el decisor y mantiene informado al predecesor. Se puede decir que ya actúa con todos los poderes en las tareas que son encomendadas por el predecesor.

Finalmente, la sexta fase, el sucesor toma la decisión y actúa por su cuenta. No requiere ni de consulta, ni informar previamente. Obviamente, la relación predecesor sucesor es sistemática y cotidiana y entre ambos comparten sus actuaciones.

Un elemento importante a señalar, un sucesor puede tomar decisiones inadecuadas, no para beneficio personal, sino errores por falta de conocimientos, experiencia o información insuficiente o mal preparada. El error o la equivocación es parte del proceso ya que la dirección no es una ciencia exacta. El predecesor no debe utilizar como crítica dicho error, sino considerar que su costo tiene un mayor significado para el sucesor por la enseñanza que deriva y que evitará se vuelva a repetir.

Criterio 4. El compromiso.

El compromiso es un factor crítico de éxito en el proceso de sucesión, ya que es el que hace evidente la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa. Aquí el sucesor tiene que sentirse con libertad para actuar, no sentir que actúa bajo la presión de predecesor.

El asumir el compromiso con la posible conducción de la empresa debe ser un acto de madurez y tener claras sus expectativas en cuanto a la tarea a emprender y cómo juega esta con respecto a sus intereses, ya que esto será un determinante en cuanto a su satisfacción personal, su productividad y su futuro.

Criterio 5. Las relaciones con el predecesor.

Obviamente, este es un punto neurálgico dentro del proceso de selección de un sucesor. Las relaciones entre ambos deben caracterizarse por el respeto, el entendimiento mutuo y complementariedad entre ambos. Tienen que sentirse apoyados, reconocidos y satisfechos con las tareas que tienen por delante.

En esta etapa del proceso no deben tener una relación de jefe-subordinado, sino una relación de iguales, que comparten intereses y sentimientos por la empresa, aunque el predecesor sea el formador del sucesor.

En estas relaciones el predecesor debe actuar como un coach del sucesor y por tanto debe desarrollar y trabajar como se trabaja un proceso de coaching, que es una relación en que el coach apoya y ayuda al aprendiz para que alcance determinados resultados y encuentre nuevas competencias.

Criterio 6. El contexto de actuación

Para que el proceso sea satisfactorio y se lleve con garantías de éxito es necesario que el lugar donde actúe el sucesor tenga un ambiente donde la comunicación sea sana y fluida, que permita hacer planes de futuro y el cambio no sea un proceso que genere resistencia y con ello conflictos.

Por ello, hay que crear un clima de confianza e intereses recíprocos y complementarios, donde se cree un sentimiento de orgullo y apego que podría derivar que la gente anteponga el futuro de la empresa a sus propios intereses personales.

En la empresa es necesario que exista un clima de confianza, donde el ambiente sea de unión y de esperanza y se fortalezcan los lazos de colaboración, que consoliden las relaciones sociales.

¿ALGUNA OTRA IDEA PARA COMPLEMENTAR EL TRABAJO?

Todo este proceso que se ha explicado y ubicado en una organización empresarial con fines de lucro, es válido por igual para otros tipos de organizaciones o instituciones no necesariamente empresariales. Este proceso puede ser válido para organizaciones sociales, organismos de la administración pública, etc.

Un empresario es alguien que emprende una tarea con el propósito de lograr un resultado que garantice el crecimiento y desarrollo de la organización. Pero, un directivo de cualquier otra organización que no persiga fines de lucro, no deja de ser una persona que emprende actividades para hacer lo correcto, correctamente, donde para ello tiene que hacer el mejor uso de los recursos con que cuenta.

Si un directivo no empresarial hace lo correcto, está satisfaciendo al público objetivo para el cual trabaja y si lo hace de forma eficiente, está haciendo un buen uso de los recursos asignados. Es decir el emprendimiento social busca tener un enfoque que trata de potenciar el bienestar humano y que trascienda el factor económico.

¿AL FINAL, QUÉ CONCLUSIONES SE PUEDEN SACAR?

El trabajo que aquí se ha presentado no es un trabajo perfecto, ni acabado. Es más bien un trabajo con ideas perfectibles pero, sobre todo, elaborado con un sentido provocador.

La idea no es presentar el proceso de sucesión como un simple hecho formal de definir una reserva de acuerdo a lo estipulado por el Decreto Ley 196/99. La sucesión es un proceso más complejo y más cualitativo. No es simplemente tener un número y medir a la empresa por un indicador, ni tampoco ser definido por una norma que establezca todo el detalle del proceso a seguir.

Para este trabajo, primero que todo es necesario comprender por qué es importante y necesario el proceso de sucesión, así como qué beneficios debe derivarse del mismo.

Además, hay que considerar las premisas y objetivos que son rectores y condiciones sine qua non, para posteriormente poder entrar en el proceso de cómo llevar a cabo la sucesión.

La selección es un punto básico, sobre el cual descansa todo el proceso y va en marcha acompañada y al mismo nivel de importancia que la formación.

La transferencia de poder y el compromiso deben permitir medir las capacidades del sucesor, cómo este va asumiendo el posible cargo y con ello crear el clima de confianza necesario con él mismo y con su predecesor.

Cierran este clima de confianza las relaciones con el predecesor y con el contexto donde debe actuar.

Finalmente, el trabajo reconoce que todo el proceso descrito es por igual válido para aquellas organizaciones que no tienen un carácter lucrativo, sino social. Es obvio, que cualquier directivo, dirigente intermedio o dirigente superior debe trabajar en la selección y formación de un sucesor, porque cualquier directivo emprende tareas con objetivos definidos y en el marco de determinados recursos asignados.

Pero, en este emprendimiento los directivos, dirigentes intermedios o dirigentes superiores crean una obra en el marco de determinadas ideas que requieren continuidad, que pueden ser cambiadas por el sucesor pero, hay que tener en cuenta la necesidad de cuidar la estructura y los cimientos de la obra.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

Díaz Llorca, Carlos B. (2010) Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Fondo Editorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Venezuela.

_____ (2010) Cómo utilizar una estrategia de valores en las organizaciones. El lado oculto de los equipos directivos. Fondo Editorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Venezuela.

_____ (2000) Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales. Cuba.

Drucker, Peter (1977) La Gerencia. Editorial Mac Graw Hill. México

Gasalla, José María y Navarro, Leila. (2007) Confianza. Ediciones Urano S.A. Barcelona. España.

Gasalla, José María. (2010) La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza. Ediciones Pirámides. 12ª edición. Madrid. España.

Gaceta Oficial de Cuba (1999) Decreto-Ley 196/99. Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno.