

Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil

Ferreira da Costa, Carlos Eduardo; Rituay Trujillo, Pablo Alfredo; Campos Trigoso, Jonathan Alberto; De Oliveira, Marcelo Eduardo

Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXV, núm. 4, 2019

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322017>

Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil

Succession plan for people in companies in the financial sector in Brazil

Carlos Eduardo Ferreira da Costa

Universidad de São Paulo, Piracicaba, Brasil

cefcosta19@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=28062322017

Pablo Alfredo Rituay Trujillo

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de

Amazonas, Perú

pablo.rituay@untrm.edu.pe

Jonathan Alberto Campos Trigoso

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de

Amazonas, Perú

jonathan.campos@untrm.edu.pe

Marcelo Eduardo De Oliveira

Universidad de São Paulo, Brasil

meoli@usp.br

Recepción: 19 Junio 2019

Aprobación: 23 Septiembre 2019

RESUMEN:

En la actualidad las empresas se encuentran preocupadas por contar con colaboradores talentosos y retenerlos, la evaluación de su potencial así como desempeño son clave para la implementación de un plan de sucesiones que aseguren su competitividad en un mundo cada vez más globalizado y preocupado por la gestión del talento humano. En ese sentido, el objetivo de esta investigación fue estudiar la estrategia financiera para la toma de decisión en el plan de sucesión de persona. La metodología utilizada estuvo referida a la aplicación de la matriz *Nine Box* como herramienta para la selección del colaborador en una empresa del sector financiero para un plan de sucesión. Los hallazgos dan cuenta de que para realizar una selección eficaz es necesaria una evaluación del potencial y el desempeño de los candidatos. Se evaluó a cinco colaboradores posibilitando la toma de decisiones en cuanto a promoción, ajuste salarial o aumento, siendo el más idóneo aquél que se ubicó en el cuadrante correspondiente a futuro líder. Se concluye que, la aplicación de la matriz *Nine Box* mostró eficiencia y eficacia en el proceso de sucesión de personas, promoviendo el mérito y cualificación.

PALABRAS CLAVE: Desempeño, potencial, talentos, productividad, Nine Box.

ABSTRACT:

At present, companies are concerned about having talented employees and retaining them, assessing their potential as well as performance are key to the implementation of a succession plan that ensures their competitiveness in an increasingly globalized world and concerned with management of human talent. In that sense, the objective of this research was to study the financial strategy for decision making in the person succession plan. The methodology used was referred to the application of the Nine Box matrix as a tool for the selection of the collaborator in a company in the financial sector for a succession plan. The findings show that in order to make an effective selection an evaluation of the potential and performance of the candidates is necessary. Five collaborators were evaluated, making it possible to make decisions regarding promotion, salary adjustment or increase, being the most suitable one that was located in the quadrant corresponding to future leader. It is concluded that, the application of the Nine Box matrix showed efficiency and effectiveness in the process of succession of people, promoting merit and qualification.

KEYWORDS: Performance, potential, talent, productivity, Nine Box.

INTRODUCCIÓN

Distintos sectores de la economía brasileña enfrentan cambios organizacionales como consecuencia de la reestructuración productiva. El sector financiero brasileño lideró la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones organizacionales y experimentó un ajuste estructural desde la globalización del sistema financiero, iniciada en la década de 1980 (Santos, Siqueira y Mendes, 2010).

Las nuevas exigencias y calificaciones requeridas en el sector financiero se fundamentan en tres fenómenos sociales característicos: El desempleo, la precarización del trabajo y la intensificación del ritmo laboral. Se puede afirmar que los cambios substanciales fueron a efecto de la reestructuración productiva y la redefinición de tareas y actividades bancarias tradicionales (Silva y Navarro, 2012).

Actualmente el sector financiero de Brasil se enfrenta a un contexto cambiante y competitivo, el clima en cuanto a lo político se torna inestable y existe una creciente incertidumbre sobre el futuro de la economía, cuestionando en retrospectiva el rumbo tomado por el país en el último quinquenio, y la marcada penetración de empresas transnacionales (Meireles, 2018).

Al respecto, las instituciones de diferentes sectores toman previsiones, así como establecen nuevas y diferentes estrategias para asegurar el crecimiento y desarrollo de sus organizaciones tanto en el mediano como largo plazo, siendo una de ellas el uso de metodologías que permitan identificar y seleccionar el talento óptimo para la organización. En ese sentido, tal como lo señalan Useche, Giler y Guerrero (2019) “requieren de gerentes capaces que tengan conocimientos, habilidades y actitudes, para hacer frente a los cambios económicos y organizacionales” (p.175), que se puedan presentar en el entorno económico nacional. “No es posible que las empresas sean sostenibles y productivas si los empresarios y directivos no están preparados para gerenciarlas, de acuerdo a los nuevos retos que le presenta el medio” (Vélez, Beltrán, López y Arias, 2019, p.52).

Considerando estos antecedentes, resulta importante poder contar con el talento humano mejor calificado para utilizar los recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten (Caldera, 2005), a fin de lograr la generación de valor para el cliente externo e interno de la organización en el sector financiero, asegurando la consecución de metas y su sostenibilidad. En este sentido y tal como lo sostienen Pérez, Torres, Rivas y Uzcátegui (2016): “La necesidad de contar con trabajadores mejor preparados para dar respuesta a los cambios en el mundo productivo, dio origen a las alternativas para certificar las competencias laborales de una persona” (p.76).

1. LOS PLANES DE SUCESIONES: UNA CONCEPTUALIZACIÓN NECESARIA

Los procesos estratégicos que permiten brindar retención, crecimiento y continuidad de la organización en el largo plazo, tienen como objetivo principal preparar a la organización en caso de que algún empleado que ocupa una posición crítica decida retirarse, y que éste, pueda ser sustituido efectivamente por otro, con la competencia y experiencia que asegure la estabilidad en la organización, es necesario haber identificado antes los cargos críticos (Drucker, 2010), además de contar con un plan de sucesión, lo cual asegura la continuidad de la organización (Andrade, 2002; Cardona y Balvín, 2014; Gutiérrez, Romero, Díaz y Sulbarán, 2017).

En este sentido, el análisis de los procesos de sucesión, se inicia por el examen de las circunstancias que inducen la salida del colaborador actual y que exigen la búsqueda de un remplazo. Estos factores contextuales tienen importantes repercusiones en cuándo y cómo se producirá la sucesión. La mayoría de los estudios se han fijado en las consecuencias del bajo rendimiento; otros trabajos, dentro de la teoría de la agencia, se han concentrado en las repercusiones de la configuración de la propiedad en la permanencia del colaborador en el puesto; los académicos se han basado en características internas, como tamaño o estructura de la organización, y externas, como el contexto de la industria en la que se desarrolla la organización, número de competidores, grado de homogeneidad, procesos de fusiones y adquisiciones, entre otros (Stein y San Martín, 2009).

Contar con un plan de sucesión, como se mencionó, es un tema estratégico, puesto que permite a la empresa dentro de su planificación, considerar todos los trabajadores que necesita, así como aquellos empleados clave que pueden irse si no son considerados y desafiados (Kaplan, 2007). Además, posibilita mejorar la reputación y percepción de la organización, contribuye a la retención así como atracción de colaboradores de alto nivel, dado que los participantes que integran dichos planes se mantienen motivados, en aprendizaje constante frente a nuevos retos (Alzamora, Prado, Reaño y Rodríguez, 2018).

Es preciso señalar que “la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre la cantidad de ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, durante un determinado periodo” (Chiavenato, 2007, p.135). Asimismo, se destaca la relación entre la satisfacción y rotación, que es afectada por ofertas de empleo alternativos, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, debido a que considerará que es fácil cambiar de trabajo.

Por último, cuando los empleados tienen un “capital humano” elevado, entendido como alto nivel académico y de aptitudes, es más probable que se presente rotación porque tienen (o así lo perciben) muchas alternativas a su disposición (Lee, Gerhart, Weller y Trevor, 2008; Robbins y Judge, 2013; Useche, et al., 2019). De ahí que, mejorar los procesos y estrategias de atracción, identificación, evaluación, desarrollo y retención del personal con alto desempeño y potencial se convierte en una necesidad imperiosa para así evitar la rotación a empresas de la competencia (Fernández, Juvinao y Solano, 2016).

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo principal la aplicación de la herramienta *Nine-Box*, como estrategia para la identificación de un mando medio con alto desempeño y potencial, para el plan de sucesiones de una institución financiera del interior de São Paulo, Brasil, siendo el reto del estudio identificar de forma meritocrática, cuáles son los talentos que están listos para el nuevo desafío, quiénes necesitan un plan de desarrollo, y aquellos que no poseen el perfil, los cuales necesitan reubicación o despido a fin de aportar a la sostenibilidad de la organización así como ajustes a la cultura y estrategia de crecimiento de la misma a partir de su aplicación. Esta práctica corporativa se realiza a través de evaluaciones bimestrales con los colaboradores.

“La aplicación de herramientas y metodologías en los procesos de sucesión vienen siendo utilizado con éxito por muchas empresas, contribuyendo en gran medida a los resultados positivos de las mismas” (Gómez, Blakin y Cardy, 2008, p.214), así diversas métricas pueden medir la performance de un profesional en una empresa, siendo unas más efectivas que otras, según la naturaleza y características de la organización.

2. LA METODOLÓGIA NINE BOX: UNA MIRADA DESDE EL DESEMPEÑO LABORAL Y POTENCIAL

La metodología *Nine-Box*, surgió en la década de 1970, como respuesta a las dificultades en la administración de empresas multiempresariales, es así como, la consultora *Mc Kinsey* creó la metodología con base en la matriz conocida como partición del crecimiento de *Boston Consulting Group* (Quarterly, 2008), la cual fue utilizada inicialmente en la evaluación del potencial y desempeño de los directivos de *General Electric*, y posteriormente modificada para evaluar a todo el personal de la compañía. En la actualidad, la metodología tiene como finalidad ubicar al colaborador en el cuadrante que mejor lo defina según su desempeño y potencial (Alzamora, et al., 2018).

La metodología *Nine Box*, ofrece un enfoque sistemático, se desarrolla en una matriz compuesta de nueve cuadrantes. En cada uno de ellos se ubica a uno o más miembros del equipo de trabajo de la organización, tomando en cuenta dos factores para su evaluación y análisis: El potencial y el desempeño (Quarterly, 2008).

El proceso de clasificar a cada uno de los colaboradores dentro de la matriz “*Nine Box*”, comenzó con una reunión entre líderes de cada agencia de la organización, donde se ubicaron a los participantes en la matriz, bajo el concepto del *benchmarking* definido como: “Un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización donde se trata de aprender de los mejores” (Gisbert y Raissouni, 2014, p.217), para obtener información que ayude a la organización

a desarrollar acciones que mejoren su *performance*. Al respecto, para el desarrollo de la matriz se inserta en un plano cartesiano dos ejes: Potencial y desempeño, tanto el eje de las ordenadas como las de las abscisas correspondientemente, cada eje se divide en tres cortes: Bajo, medio y alto.

Después de la decisión para el nivel de promoción, se realizó un análisis de la relación entre todos los evaluados, ejecutado por el comité designado por la alta dirección (compuesto por superiores y otros directivos de liderazgo que puedan ayudar en el proceso decisivo), entre los que se destacan:

2.1. Eje del potencial

Potencial es todo lo que una persona es capaz de hacer, son capacidades que tiene dentro de sí y que puede ser revelado por medio de estímulos y perfeccionamiento para la conquista de logros y virtudes, como disciplina, paciencia y persistencia (Cavero, Luis y Prado, 2016). El potencial da indicio de aquello que una persona es capaz de hacer en el futuro y hasta dónde puede llegar.

El potencial o modelo de competencias se determina en el eje "Y", las tres columnas determinan el grado de potencial en ese período. De abajo hacia arriba el posicionamiento sigue de la siguiente manera: Potencial por debajo de lo esperado (bajo), dentro de lo esperado (medio) y por encima de lo esperado (alto).

2.2. Eje del desempeño

En la evaluación de desempeño se observaron y analizaron los resultados alcanzados por los colaboradores durante el último semestre, considerando que ésta "implica identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas que participan en una organización" (Gómez, et al., 2008, p.259). En los procesos de evaluación de desempeño se discute tanto el resultado (en términos de cantidad y calidad), así como la forma en que se alcanzó este resultado (competencias). En ese sentido, el desempeño está relacionado con el cumplimiento de los objetivos que se han establecido. Es todo lo que la persona ha realizado.

Dentro de la organización, resulta de gran relevancia el control del desempeño, para lo cual se requiere apoyar a los trabajadores a conseguir los objetivos y proporcionar un *feedback* eficaz que aumente el mismo y potencie el desarrollo de los empleados (Hunsaker y Alessandra, 2010). Para el análisis del desempeño se tomaron los datos de las metas establecidas por los directivos de la compañía durante el último semestre, tal como se muestran en la Tabla 1.

TABLA 1
Metas individuales del último semestre

	Bajo	Promedio	Alto
Crédito personal	70,000	85,000	100,000
Ventas de productos	10,000	15,000	20,000

Elaboración propia, 2019, con base en informaciones de la empresa.

De acuerdo con Koneski (2016), los nueve cuadrantes de la matriz *Nine Box*, los cuales se pueden observar en la Figura I, evalúan distintas variables, las cuales explican el significado de cada uno de estos, como se detalla más adelante.

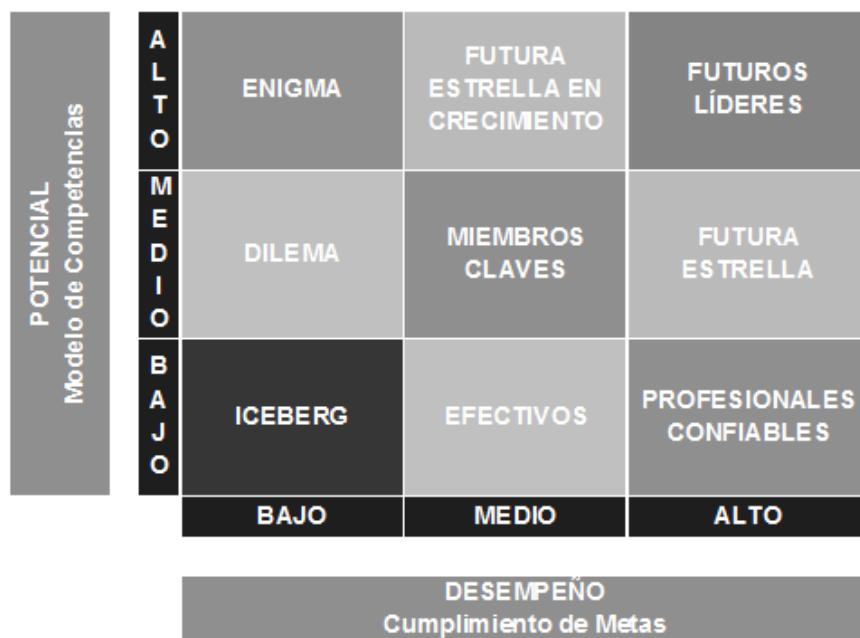


FIGURA I
Matriz Nine Box

a. "Iceberg". **Potencial bajo / desempeño bajo:** En este cuadrante se encuentran aquellos colaboradores con un rendimiento bajo y quienes no tendrán mejoras en un futuro próximo. Las decisiones que se toman son: Capacitación constante, responsabilizándoles de sus deberes o bien separarles de la compañía.

b. "Dilema". **Potencial medio / desempeño bajo:** El cuadrante del dilema lo ocupan aquellos que tienen potencial promedio pero niveles de desempeño bajo. Es importante que se fortalezca su motivación y compromiso, esto a través de retos colocando a prueba sus capacidades.

c. "Enigma". **Potencial alto / desempeño bajo:** Son colaboradores que cuentan con un alto potencial pero con un nivel de desempeño bajo, una de las causantes de ello es que estén en una posición o cargo que no se adecue a sus capacidades o que su jefe no haya sabido descubrir su potencial. En esta situación se debe establecer una comunicación más asertiva entre ellos y hacer un *feedback* para orientarlos a conseguir mejores resultados.

d. "Efectivos". **Potencial bajo / desempeño medio:** En este cuadrante se ubican aquellos colaboradores que demuestran un nivel de potencial bajo y un desempeño medio, en otras palabras se limitan a cumplir con las expectativas sin excederlas, por lo que, no demuestran potencial para futuros puestos. Es importante que se les presenten cambios en sus actividades motivándoles y comprometiéndoles a aprender cada día.

e. "Miembros Claves". **Potencial medio / desempeño medio:** Así como en el cuadrante del "dilema", los colaboradores que se encuentran en esta categoría cuentan con niveles de potencial y desempeño promedio, considerándoles como empleados prometedores en un futuro, para esto necesitan ser retados y motivados a dar lo mejor de sí mismos a la empresa obteniendo así un crecimiento personal y profesional.

f. "Futura estrella en crecimiento". **Potencial alto / desempeño medio:** Los colaboradores que se encuentran en este cuadrante son aquellos que demuestran un alto potencial, pero con un desempeño promedio, por lo tanto, demandan de motivación a través de la asignación de metas para salir de su zona de *comfort* y así logren alcanzar nuevas habilidades que aporten valor a la compañía.

g. "Profesionales confiables". **Potencial bajo / desempeño alto:** Los colaboradores que se sitúan en este cuadrante demuestran un desempeño alto, pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo, requieren que se les reconozca su esfuerzo y logro de metas, de igual manera son candidatos a mentoría por

ser nuevos talentos para la organización, esto les servirá para desarrollar su liderazgo y ser considerados para futuras sucesiones.

h. “Futura estrella”. **Potencial medio / desempeño alto:** Aquí se encuentran aquellos colaboradores con un alto desempeño y potencial promedio, requieren seguir creciendo y recibir mayor motivación para alcanzar puestos clave en la compañía, eventualmente estos tipos de colaboradores llegan a ser buenos líderes.

i. “Futuros líderes”. **Potencial alto / desempeño alto:** En este cuadrante se ubican los colaboradores que son considerados la mejor opción para sucesiones y puestos directivos en la compañía, estos muestran un alto potencial y desempeño, asimismo poseen habilidades de liderazgo, se recomienda reconocer así como premiar sus esfuerzos considerándolos para puestos de trabajo con mayores responsabilidades y jerarquía dentro de la organización.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se evaluó el desempeño de cinco colaboradores del departamento de ventas y crédito personal de la empresa financiera, posibilitando por medio de la medición del desempeño, la toma de decisiones en cuanto a promociones, ajustes salariales o aumentos.

Es necesario mencionar que esta evaluación sólo se hizo con base a los resultados cuantitativos de cada colaborador, como se puede apreciar en la Tabla 2, debido a que los objetivos se preveían y fueron claramente acordados, con definición de lo que se quiere alcanzar, cómo será alcanzado, con metas, plazos, costos y otras variables. Estos registros fueron monitoreados y readjustados en el transcurso del período, realizándose una evaluación al final del mismo.

TABLA 2
Resultados de metas individuales alcanzada por los colaboradores

Promedio de los 6 meses			
Colaborador	Crédito personal (x)	Venta de productos (x)	Renegociaciones de deudas (x)
1	R\$ 119,000.00	R\$ 23,000.00	R\$ 41,000.00
2	R\$ 68,000.00	R\$ 13,000.00	R\$ 25,000.00
3	R\$ 82,000.00	R\$ 15,000.00	R\$ 30,000.00
4	R\$ 65,000.00	R\$ 14,000.00	R\$ 32,000.00
5	R\$ 70,000.00	R\$ 18,000.00	R\$ 27,000.00

Elaboración propia, 2019, con base en informaciones de la empresa.

A partir de la valoración mediante el uso de la herramienta *Nine Box*, y la distribución de los evaluados en los cuadrantes citados, fue posible proporcionar a los directivos responsables del plan de sucesión una fotografía inmediata de los recursos disponibles, y tomar una decisión asertiva e imparcial, tal como se muestra en la Tabla 3.

TABLA 3
Resultados de la aplicación del Nine Box

Colaborador	Potencial (y)	Clasificación en la matriz
1	Alto	Futuros Líderes
2	Bajo	Iceberg
3	Medio	Miembros Clave
4	Medio	Profesionales Confiables
5	Medio	Dilema

Elaboración propia, 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El colaborador 1, se destacó en los dos ejes, potencial y desempeño. Se trata de un colaborador que está listo para ser promovido. Esta clasificación fue dada en virtud de su disciplina y por ser un funcionario que hace la diferencia, este colaborador adquirió confianza y seguridad dentro de la organización alimentándose de buena conducta, además de poseer un mejor currículo, es muy bien visto por la empresa, a la vez que casi siempre es considerado como colaborador inteligente y con capacidad para aprender con rapidez y precisión, esto se vuelve valioso para la empresa, la sugerencia es insertarlo en el proceso de sucesión.

En el segundo caso el colaborador 2 posee baja entrega y bajo potencial. Este colaborador presenta un tono negativo en relación a la empresa, este puede ser contagioso, gusta de la victimización, no asume responsabilidades y prefiere culpar a los demás, está determinado a romper reglas e ir en contra de las normas de la compañía. Este perfil del colaborador, generó una discusión en el comité, siendo la disyuntiva, respecto a cuál sería la mejor acción a tomar: Un plan de desarrollo o despido.

En el perfil del colaborador 3 se observa que es un miembro clave, se trata de un colaborador inteligente que resolvió acomodarse o que ésta sin interés alguno en crecer personal y profesionalmente. Puede ser muy bueno y al mismo tiempo muy malo para la empresa, pues, cuando un colaborador inteligente resuelve acomodarse, por tener mucha capacidad, la empresa todavía cree en él y en una recuperación de su determinación y motivación.

En cuanto al colaborador 4, éste entrega resultado, pero está en una zona de *comfort*, y puede ser definida como una tendencia a hacer lo que es fácil, cómodo y conocido, sin intención de interrumpir ciclos viciosos e improductivos o de empezar algo nuevo o desafiante, que demande autodisciplina, motivación y compromiso así como que cause gasto extra de energía. La acción sugerida en este caso es la asignación de nuevas tareas, dejando el ego de lado y convertirlo en un principiante. Es necesario tener disposición para ver las cosas bajo una nueva perspectiva.

Finalmente, el colaborador 5 no trae el resultado esperado, pero es un "diamante a ser lapidado" notándose voluntad, compromiso, siendo un colaborador que requiere una atención especial en la formación, tiene voluntad y potencial para nuevos desafíos, pero en ese momento es necesario que el mismo gestor concentre los esfuerzos para la formación, para la especialización del funcionario, estableciendo metas y plazos, indicando un camino a recorrer.

Al respecto en la Figura II, se aprecia la ubicación de cada uno de los colaboradores en el cuadrante respectivo de acuerdo a los resultados de su evaluación en función de la matriz *Nine Box*.

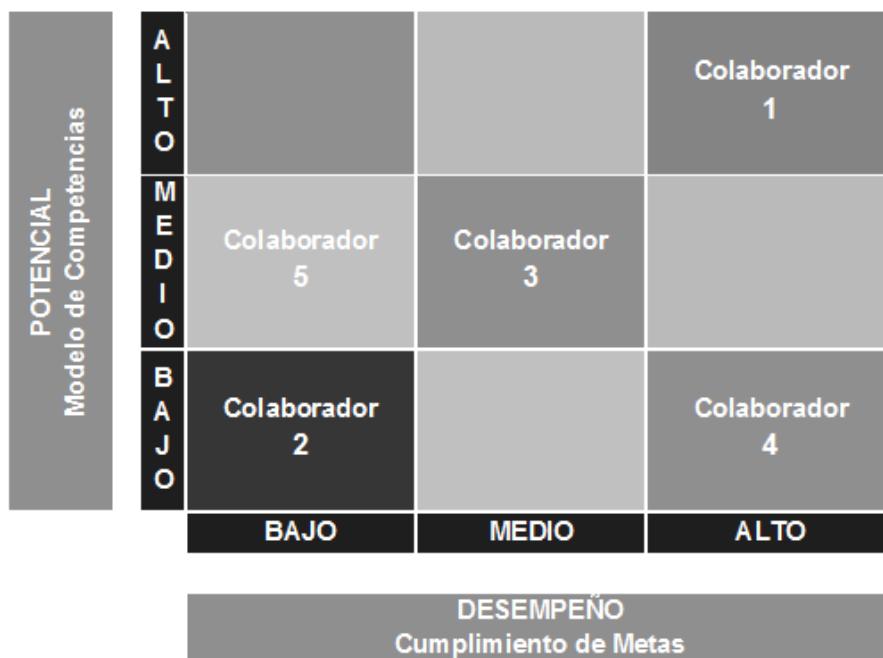


FIGURA II
Ubicación de los colaboradores en la matriz Nine Box
Elaboración propia, 2019.

Uno de los agravantes apuntados por los críticos del *Nine Box* está en la premisa de que no es posible medir el potencial, en virtud de la subjetividad, sin embargo, con la formación del comité se hace posible la toma de decisión de forma imparcial, teniendo en cuenta la opinión de otro gestor (Gómez, et al., 2008). Medir rendimiento es relativamente fácil, aunque no siempre efectivo. Gran parte de las empresas tienen algún sistema de asignación de metas a nivel individual y, por lo tanto, puede acompañar los resultados de cada colaborador (Soto, 2013).

Otro enfoque que puede generar discusión, es que el *Nine Box* tiene como objetivo "ranquear" a las personas dentro de una organización, esto trae como consecuencia la comparación abierta de los colaboradores, habiendo una exposición innecesaria, pudiendo generar repercusión negativa. Sin embargo, en la práctica, esto difícilmente ocurre, cuando las personas se sienten amenazadas, la tendencia es partir hacia el conflicto, es generar competitividad.

CONCLUSIONES

La aplicación de la herramienta *Nine Box* demostró su eficiencia y eficacia en el proceso de selección del colaborador idóneo, que resultó el número 1, teniendo como indicadores al potencial y desempeño demostrado durante los últimos seis meses de los candidatos en cuanto a su logro de metas de cartera correspondientes a crédito personal, venta de productos y renegociación de deudas para un puesto de mando medio dentro de una organización financiera en São Paulo, Brasil.

Es importante resaltar que *Nine Box* es una herramienta que puede ser aplicada en empresas de diversos tamaños, y sirve como una metodología de evaluación de necesidades para acciones de desarrollo a ser tomadas en un plan de sucesiones, identifica también aquellos potenciales líderes que realmente harán la diferencia, como en el caso del colaborador 1, y aquellos que necesitan de mentoría, asignación de nuevos retos, y motivación.

Finalmente, resulta necesario mencionar que este instrumento puede ser empleado en empresas de diferentes tamaños por su flexibilidad. Producto de su aplicación se determinan también acciones para la gestión del talento humano, orientadas a la retención del colaborador, su crecimiento, así como la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzamora, C. P., Prado, M. E., Reaño, L. R., y Rodríguez, D. V. (2018). *Consultoría para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores en Osinermin* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia, 7*(19), 375-389.
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Recuperado de <http://www.cuem-ed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>
- Cardona, H. A., y Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales, 30*(132), 252-258. doi: 10.1016/j.estger.2014.02.013
- Cavero, C., Luis, J. C., y Prado, R. M. (2016). *Mejora de identificación de personas con alto potencial y alto desempeño de una empresa minera* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Vol. VIII). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2010). *The practice of management*. New York: Oxford University Press.
- Fernández, D. M., Juvinao, D. L., y Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Economicas CUC, 37*(1), 61-79. doi: 10.17981/econcuc.15.5.2016.03
- Gisbert, V., y Raissouni, O. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *3CEmpresa, 3*(20), 217-233.
- Gómez, L. R., Blakin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Gutiérrez, J. M., Romero, J., Díaz, M. G., y Sulbarán, N. (2017). Emprendimiento como fuente de desarrollo de la empresa familiar. Algunas reflexiones sobre Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXIII*(4), 98-107.
- Hunsaker, P., y Alessandra, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos: Un enfoque actual para guiar y motivar con éxito*. Barcelona, España: Deusto.
- Kaplan, R. (2007). Qué preguntar a la persona en el espejo. *Harvard Business Review, 85*(1), 70-81.
- Koneski, M. (2016). *Cada um no seu quadrado: 9-box em uma equipe de engenharia* (Tesis de maestría). Universidade Federal de Paraná, Curitiba, Brasil.
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., y Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *The Academy of Management Journal, 51*(4), 651-671.
- Meireles, M. (2018). Crédito, subdesarrollo y estancamiento: Crónica de la recesión brasileña. *Ola Financiera, 11*(29), 61-84.
- Pérez, A. G., Torres, E., Rivas, F., y Uzcátegui, A. (2016). Caracterización de la población económicamente activa venezolana para un marco nacional de cualificaciones. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXII*(4), 75-92.
- Quarterly, M. (Septiembre de 2008). *Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Santos, M. A. F., Siqueira, M. V. S., y Mendes, A. M. (2010). Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. *Revista de Administração Contemporânea, 14*(5), 925-938.

- Silva, J. L., y Navarro, V. L. (2012). Work organization and the health of bank employees. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(2), 226-234. doi: 10.1590/S0104-11692012000200003
- Soto, B. (15 de Agosto de 2013). Qué es un plan de sucesión. *Gestión*. Recuperado de <https://www.gestion.org/que-es-un-plan-de-sucesion/>
- Stein, G., y San Martín , A. (2009). La sucesion del ceo. Madrid, España: IESE Bussines School.
- Useche, M. C., Giler, M., y Guerrero, L. J. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 173-185.
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 51-72.