

Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares

Factors that Affect the Succession Process of Family Businesses

Grisly Damaris Jaimes Bolívar

g_jaimes3@unisimon.edu.co

Administradora de Empresas y diplomada en Gestión de la Innovación en Pymes por la Universidad Simón Bolívar. Joven investigadora de Colciencias, adscrita al Grupo de Investigación Altos Estudios de Frontera (ALEF) de la Universidad Simón Bolívar. <https://orcid.org/0000-0002-5698-9757>

Neida Albornoz-Arias

n.albornoz@unisimonbolivar.edu.co

Contadora pública por la Universidad Católica del Táchira, especialista en Análisis Bursátil y Gestión de Carteras por el Instituto de Estudios Bursátiles adscrito a la Universidad Complutense y patrocinado por la Bolsa de Madrid, y doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas por la Universidad de Córdoba. Docente e investigadora de la Universidad Simón Bolívar. Líder del grupo de investigación Altos Estudios de Frontera (ALEF) y miembro del grupo Gestión Organizacional.

Resumen

La vida de empresas familiares se limita en gran medida a la transición generacional, en promedio el 30 % sobreviven a la segunda generación, el 15 % a una tercera y un 1 % a la cuarta. Se analizaron desde la literatura factores de éxito y fracaso del proceso de sucesión desde un enfoque descriptivo. El proceso de revisión documental cumplió las etapas: definición del objetivo, búsqueda bibliográfica, consulta en bases de datos, establecimiento de estrategia de búsqueda y criterios de selección, organización de información y redacción. El problema de la sucesión inicia desde el conflicto de intereses entre los sistemas de la empresa familiar (empresa, familia y propiedad), desde donde surgen situaciones como informalidad, disciplina laxa, supuestos de permanencia, nepotismo, aferración, entre otros. Finalmente, se desarrolló un plan de sucesión que consideró los factores que influyen en el proceso.

Palabras clave: *ciclo de vida; costo de agencia; empresa familiar; nepotismo; sucesión.*



Abstract

The life of Family Businesses is largely limited to the generational transition (on average 30% of these survive the second generation, 15% of these to a third, and 1% to the fourth). Objective: to analyze success and failure factors in successions from the literature. Method: to developed said analysis from a descriptive approach. The document review process completed the following stages: definition of the objective, bibliographic search, consultation of databases, establishment of search strategy and selection criteria, organization of information, and writing. Results and conclusions: the succession problem starts from the conflict of interests between the family business systems (company, family, and property), arising situations such as: informality, loose discipline, assumptions of permanence, nepotism, grasp, among others. Finally, a succession plan was developed considering the factors that influence the process.

Keywords: *lifecycle; agency cost; family business; nepotism; succession.*

1. INTRODUCCIÓN

Al estudiar la sucesión en empresas familiares, es necesario abordar las características de las empresas familiares, tres de las principales son a) la mayor parte de la propiedad o participación accionaria; b) el manejo u operación de la organización, ambos están en manos de una misma familia, y c) el deseo de transferencia de la empresa a las siguientes generaciones, lo cual se conoce como proceso de sucesión (Treviño-Rodríguez, 2010). Es importante resaltar que las empresas familiares son una de las principales tendencias y más preponderantes en la economía mundial, pudiéndose considerar que son el corazón de la economía, por cuanto nueva de cada diez empresas son de carácter familiar (Belausteguigoitia, 2005). En el caso colombiano, las empresas familiares conforman el 48 % de la estructura empresarial (Superintendencia de Sociedades, 2017), y no solo en el ámbito nacional podemos encontrar esta representación, sino también en el mundo. En algunos países, llegan a representar hasta el 96 % de la estructura empresarial, las cuales aportan entre el 40 y el 70 % del producto interno bruto (PIB) de los países y son las generadoras en promedio del 80 % de fuentes de trabajo (Andrade, 2002; Barbeito-Roibal et al., 2004)

Asimismo, al analizar el ciclo de vida de las empresas familiares, se encuentra que en promedio estas fracasan en un 70 % en la transición de la primera a la segunda generación (Barbeito-Roibal et al., 2004; González et al., 2018; Kets de Vries, 1993; Ward, 2011). Esta cifra fundamenta la importancia del desarrollo del artículo, en que también fue considerada otra característica de las empresas familiares: el deseo de permanencia de la empresa bajo el poder de la misma familia; una de las tendencias de las empresas familiares es que los puestos de administración de alto rango son ocupados por parientes, por lo cual surge el siguiente planteamiento: ¿los puestos de alto rango en las empresas familiares ocupados por parientes constituye un factor de éxito o fracaso en su ciclo de vida?

Por lo expuesto, se tiene como objetivo analizar desde la literatura los factores de éxito y fracaso en el ciclo de vida de las empresas familiares, en consideración a que en gran medida en el proceso de sucesión dos de cada tres empresas fracasan. Además, se desarrolla un plan de sucesión considerando los factores problemáticos y benéficos encontrados en la literatura.

Este artículo es de revisión literaria y se desarrolla con un método con enfoque descriptivo, haciendo un abordaje sobre la sucesión generacional en empresas familiares y todos sus componentes. Se realizaron revisiones teóricas para conocer lo publicado por autores, lo cual permite reunir los principales aportes encontrados, en que, además, se logró la identificación de diversas estrategias que buscan enfrentar el problema planteado y actualizar los conceptos que aún se encuentra en construcción y evolución.

2.MATERIALES Y MÉTODOS

Este artículo se desarrolló en consideración a un enfoque descriptivo, que reflexiona sobre el ciclo de vida de las empresas familiares y el principal problema al cual se ven enfrentadas a lo largo de su trayectoria como es la sucesión. Existen factores de éxito y fracaso que pueden afectar el proceso de sucesión y la identificación de diversas estrategias para preservar la vida de la empresas familiares durante el referido proceso (Day, 1990).

El abordaje del tema se desarrolló considerando el planteamiento de Guirao-Goris et al. (2008) para el proceso de revisión documental (tabla 1).

Tabla 1. Etapas en la elaboración de una revisión bibliográfica

-
- Definir los objetivos de la revisión
 - Realizar la búsqueda de la bibliografía
 - Consulta en bases de datos y fuentes documentadas
 - Establecimiento de la estrategia de búsqueda
 - Especificación de los criterios de selección de documentos
 - Organización de la información
 - Redacción del documento científico
-

Fuente: Guirao-Goris et al. (2008).

La primera etapa, de definición de objetivos, comprende la función de aprender y narrar la temática ya definida, con el fin último de conocer el estado actual de los conceptos y las situaciones a tratar.

En la búsqueda de la bibliografía, se realizaron consultas en fuentes académicas como las bases de datos EBSCO host, Redalyc, Scielo, Dialnet y Google Académico. Fueron seleccionados artículos, tesis de maestría y doctorado, libros, do-

cumentos oficiales e institucionales, entre otros. Como criterio de selección de los documentos fueron definidos los descriptores “empresa familiar”, “sucesión en las empresas familiares”, “nepotismo”, “sucesión generacional”. Los documentos seleccionados permitieron la consolidación de 63 artículos científicos, 12 libros y un capítulo de libro que sirvieron como muestra de fuentes teóricas para el desarrollo del artículo. En el proceso de análisis, se sistematizó la lectura de los artículos en una matriz de autores estructurada con las siguientes columnas: título del documento, autor, ubicación del documento (físico o digital), año de publicación, palabras clave, citas textuales, página de la cita en la respectiva fuente y aporte que proporciona tal cita para el desarrollo del artículo. La organización de la información se dispuso desde un orden lógico del tema, con lo que se logró una descripción de la bibliografía utilizada.

3. EMPRESAS FAMILIARES

Sobre las empresas familiares, se han realizado distintos estudios a lo largo del tiempo, iniciando desde el concepto, hasta las implicaciones, presencia y repercusiones que tienen en las diferentes economías en el ámbito nacional. En cuanto al término, se identifican diversas definiciones, entre ellas Aira (2016) plantea que las empresas familiares son “aquellas unidades económicas que son controladas accionariamente por una o dos familias, que poseen influencia en la dirección de la empresa y consideran que va a ser transferida a las siguientes generaciones” (p. 90). Por otro lado, Orozco y Rentería (2012) la definen como

aquella empresa en la cual una o dos familias (consanguíneas o de parentesco) poseen más del 50 % de la propiedad de la empresa, miembros de la familia ocupan en ella cargos directivos o ejecutivos consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones, sin importar el tipo de figura jurídica con la cual se hubiese establecido. (p. 18)

En el contexto colombiano, la Superintendencia de Sociedades (2008) considera que,

para que una sociedad tenga el carácter de familia, debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y

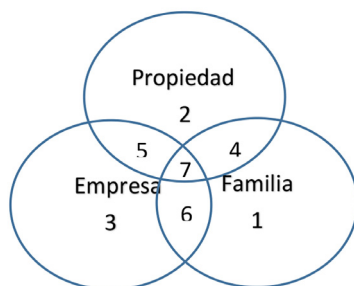
cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo. (p. 13)

Molina et al. (2016) encuentran en las definiciones de variados autores que los factores para considerar una empresa que sea de carácter familiar son:

El porcentaje de participación en el capital poseído por una familia, familia propietaria que desempeña funciones ejecutivas, intención de mantener la participación de la familia en la empresa, número de generaciones que intervienen en la empresa y número de familias que participan en la dirección o en la propiedad. (p. 142)

Teóricamente, existen distintas propuestas que buscan describir la dinámica de las empresas familiares, dos de las principales son el modelo de los tres círculos por Tagiuri y Davis (1996) y el modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997).

El modelo de los tres círculos plantea que en las empresas familiares existen tres sistemas: familia, empresa y propiedad. El sistema de familia contempla todos los miembros dentro del círculo familiar, en el sistema empresa se encuentran el talento humano ajeno a la familia que participa en el desarrollo del objeto social de la empresa en pro de un beneficio o retorno económico y el sistema propiedad comprende a quienes tienen participación accionaria en la empresa, es decir, los propietarios (figura 1). Al interactuar estos entre sí, se encuentran nuevos subsistemas, en que lo ideal en toda empresa familiar es lograr la armonía en la interacción de estos.

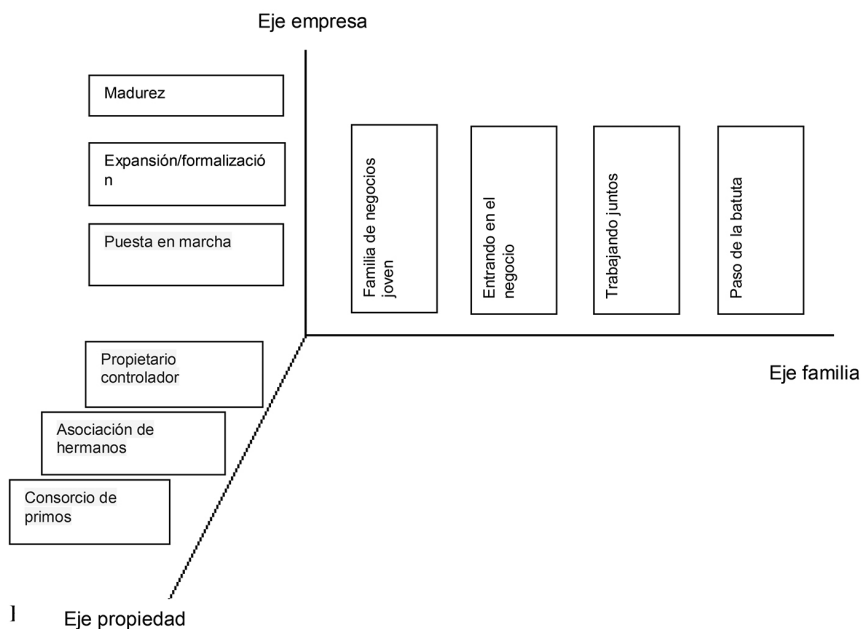


Fuente: Tagiuri y Davis (1996).

Figura 1. Modelo de los tres círculos

El subsistema 1 comprende la familia que no hace parte ni de la propiedad ni de la empresa; en el subsistema 2 se encuentran los propietarios de la empresa que ni hacen parte de la familia ni ejercen labor alguna; el sistema 3 refiere a quienes desarrollan alguna labor en la empresa pero no son ni familiares ni propietarios; el subsistema 4 es la interacción entre familia y propiedad, es decir, aquellos familiares que tienen propiedad o participación accionaria en la empresa; el subsistema 5 alude a los propietarios que no pertenecen al vínculo familiar pero desarrollan y ejercen labores en la empresa; el subsistema 6 son quienes hacen parte del vínculo familiar que no son propietarios y desarrollan alguna labor en la organización, y el subsistema 7 comprende a aquellos propietarios que tienen lazos familiares y desarrollan actividad laboral en el negocio.

El modelo evolutivo tridimensional se fundamenta en el modelo de los tres círculos descrito, pero este se desarrolla añadiendo el componente o variable tiempo. Como se observa en la figura 2, este modelo muestra cómo las empresas familiares y sus sistemas (empresa, familia y propiedad) pueden ser afectadas en el transcurso del tiempo. Cuando, por ejemplo, se presentan situaciones como matrimonios, divorcios, nacimientos, muertes, cambio de gerentes o propietarios, entre otros, en el desarrollo de la organización.



Fuente: Gersick et al. (1997).

Figura 2. Modelo evolutivo tridimensional

Desde las definiciones de empresas familiares y los modelos desarrollados por teóricos, se encuentra que las consideraciones principales de una empresa de carácter familiar son que la mayoría de propiedad o participación accionaria y el manejo u operación en la organización está en manos de una misma familia, así como es de gran importancia resaltar que una de las principales características de las empresas familiares es el deseo de transferencia a las siguientes generaciones, o más conocido como sucesión, tema de esta investigación.

Para resaltar la importancia de las empresas familiares, es necesario mencionar que esta es una de las principales tendencias, de modo que es una de las estructuras más preponderantes en la economía actual (Watkins-Fassler et al., 2019), en que comprenden la gran mayor parte de la estructura empresarial mundial (Dolz et al., 2015) en todos los segmentos de la economía (Aira, 2016).

Las empresas familiares son una de las mayores fuentes de aporte al PIB de creación de empleo y de la estructura empresarial en todos los países del mundo. Casos como en los Estados Unidos, estas comprenden el 96 % del total de empresas, aportan el 40 % del PIB y generan alrededor del 42 % de empleo nacional. Según Andrade (2002), de las empresas comprendidas en *Fortune*, 500 son de carácter familiar. En España, las empresas familiares proporcionan el 70 % del PIB y el 80 % del empleo (Barbeito-Roibal et al., 2004) En Italia, estas empresas llegan a representar hasta el 99 % de la estructura empresarial, entre otros países por mencionar.

En América Latina, se encuentra que “nueve de cada diez empresas son familiares” (Belausteguigoitia, 2005). En el contexto colombiano, según cifras arrojadas por la Superintendencia de Sociedades (2017) de empresas sometidas a vigilancia, el 48,4 % tienen características propias de las sociedades de familia, y según Gómez-Betancourt et al. (2012), el 57 % de las grandes empresas que cotizan en bolsa son familiares.

3.1. Ciclo de vida de la empresa familiar

Al abordar las empresas familiares, se encuentran, por una parte, sus contribuciones en la economía de los países alrededor del mundo y, por otra parte, se evidencia una desalentadora realidad en cuanto a su estabilidad o supervivencia a lo largo de los años. De las nueve de cada diez empresas que menciona Belausteguigoitia (2005) son familiares, dos de cada tres fracasan. Además, otras investigaciones señalan que el 70 % de las empresas familiares no llegan a una segunda generación; del 30 % que logra pasar, el 15 % consigue llegar activa a la tercera generación (González et al., 2018; Kets de Vries, 1993; Ward, 2011).

En el continente europeo, un tercio de las empresas familiares sobrevive a una segunda generación y ni siquiera una quinta parte llega a la siguiente generación (Barbeito-Roibal et al., 2004), situación similar a el país norteamericano, mientras que en Colombia la Superintendencia de Sociedades (2017) concluyó en un estudio que, del 48,4 % de empresas colombianas que se consideran de carácter familiar, solo el 31,3 % logra ser dirigido por la segunda generación y únicamente el 3,5 % sobrevive y llega a estar en cabeza la tercera generación y exclusivamente el 1 % sigue activa en la cuarta generación en adelante.

Con lo anterior, cabe señalar que el ciclo de vida de las empresas familiares se limita en gran medida a la transición de la primera generación. Muchos autores señalan que este problema se debe en gran parte a aspectos relacionados con una mala sucesión (Gallo, 1998). Por su parte, Ward (2006) encontró en un estudio realizado en más de 1000 empresas de todo el mundo que el 70 % no llegó a la tercera generación por falta de un sucesor competente. Barbeito-Roibal et al. (2004) identificaron la sucesión como el segundo problema más grande al cual se enfrenta una empresa familiar, después de problemas generados por su funcionamiento, los cuales pueden variar, desde problemas familiares, hasta el cambio de objetivos, intereses, motivaciones, entre otros, de una generación a otra (Gómez-Betancourt, 2005; González et al., 2018).

Sin duda, los problemas de sucesión se convierten en una de las preocupaciones principales en las empresas familiares, de modo que esta es una situación a la cual sin excepción se verán enfrentadas todas las organizaciones. Por esta razón, Aronoff y Ward (1991) consideran que los tres principales problemas a los cuales se ven enfrentadas las organizaciones son la sucesión, la sucesión y la sucesión.

Bajo la realidad de las afirmaciones y estadísticas expuestas, el ciclo de vida de las empresas familiares está expuesto al quiebre, cierre o fracasos de muchas de estas empresas, en especial en la etapa de sucesión. Considerando la importancia y representatividad que tienen para las economías nacionales en todo el mundo en cuanto a la empleabilidad que estas crean y los aportes al PIB, esta situación despierta interés para los investigadores y preocupación que conlleva la necesidad de analizar la sucesión a lo largo de los años según la literatura, para identificar cuáles son los aspectos que afectan este proceso de sucesión y cómo podrían ser abordados mediante distintas estrategias para otorgar una herramienta que logre minimizar estos desalentadores indicadores.

3.2. Sucesión en las empresas familiares

Para abordar la sucesión en las empresas familiares, es necesario precisar que esta se entiende como aquel “proceso para abarcar las acciones, eventos y mecanismos organizativos mediante los cuales se transfiere el

liderazgo en la parte superior de la empresa y, a menudo, la propiedad” (Le Breton-Miller et al., 2004, p. 305). Por otra parte, Lam (2011), citado por Arreola et al. (2015), menciona que considera la sucesión como un “proceso social continuo de desarrollo que involucra a los fundadores, sucesores y grupo interesados (*stakeholders*) en una empresa familiar y que este complejo proceso inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa” (p. 104). Con lo anterior, se comprende que la sucesión involucra todas las acciones que la empresa debe desarrollar y en las cuales se ve involucrada, para desarrollar el proceso de entregar o transferir, principalmente, la propiedad al nuevo sucesor a cargo.

Es necesario resaltar que la sucesión debe entenderse no solo como un proceso de traspaso de la propiedad a la siguiente generación, sino que también involucra la transmisión del liderazgo a esta nueva generación (Andrade, 2002). Por otra parte, es importante la consideración de Barbeito-Roibal et al. (2004) quienes plantean este como un proceso de cesión generacional a tres niveles: propiedad, dirección y control. Este, sin duda, no debe verse como un acontecimiento, sino como un proceso que conlleva tiempo y requiere ser planificado (Arreola et al., 2015; Lam, 2011).

Una de las consideraciones más importantes en la sucesión es su planificación, proceso que es importante abordar y preparar con antelación, que permite que este logre ser más efectivo y que las decisiones que se tomen puedan ser las más adecuadas (Handler, 1990). Pero, desafortunadamente, se encuentra que son pocas las empresas que prevén esto y se preparan para tal etapa con un plan que guíe y ayude a su desarrollo, razón por la cual el proceso de sucesión afecta el funcionamiento de las empresas familiares (Hermosillo, 2010).

3.3. El conflicto de la sucesión

Es pertinente destacar que la causa de los problemas en la etapa de sucesión radica en el conflicto de intereses. Como se mostró, la empresa familiar está compuesta por tres sistemas (familia, empresa y propiedad), los cuales interactúan entre sí y surgen nuevos subsistemas. Los problemas surgen cuando cada uno de los miembros del sistema y subsistema que desempeñan algún cargo tienen intereses personales o propios del rol,

los cuales se pueden apreciar en la tabla 2, que indiscutiblemente por la condición humana siempre son a beneficio personal.

Tabla 2. Intereses de los sistemas de las empresas familiares

| Rol que desempeña | Intereses propios del rol |
|--|--|
| Miembros de la familia | Medios económicos para sobrevivir |
| Accionistas no familiares | Retorno sobre inversión de dividendos |
| Empleados no familiares | Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria |
| Familiares que trabajan en la empresa familiar | Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía |
| Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar | Seguridad laboral, dividendo, esfuerzo por ejercer el poder |
| Familiares que son accionistas | Similar a los intereses de 1 y 2 |
| Directivo, familiar y accionista | Todos los puntos anteriores |

Fuente: (Goyzueúa, 2013).

Al presentarse el conflicto de intereses, el proceso de sucesión es considerado como aquel en el que habrá entregas o traspaso de bienes económicos, materiales o de poder, entre otros. Las distintas partes de interés, del sistema empresa, familia o propiedad, estarán a la expectativa de poder recibir lo justo para sí mismo, según su criterio o consideración. Por tal motivo, esta etapa llega a ser crucial, de ella depende la supervivencia en las distintas empresas familiares, dada la influencia y mayor participación familiar.

De otra manera, esto se pudiera considerar desde el planteamiento realizado por Lansberg (1983), quien desarrolla un modelo en el cual considera que en las empresas familiares existen dos normas (de la empresa y de la familia) que influyen en las decisiones que el fundador toma en cuanto variables como selección, compensación, valoración y formación en la organización. Las normas de cada sistema siempre procurarán que las decisiones que se tomen sean beneficiando a su propio sistema, dado que las situaciones se toman desde su perspectiva y expectativa ante estas. Un claro ejemplo podría ser el siguiente: las normas de la familia dictan que ante una decisión de selección, los padres deberían proporcionar oportunidades a los parientes que lo necesitan, en espe-

cial con los hijos, ante esto, las normas de la empresa señalan que los directores generales deberían contratar solo a los más competentes.

Además, la etapa de sucesión también se podría percibir como un cambio en el cual se podría dejar de recibir algún tipo de beneficio recibido por el actual gobierno en la empresa, por situaciones de favoritismo a algún otro tipo de condición que lo genera, por lo cual esto creará incertidumbre ante la entrada de un nuevo gerente o directivo a cargo.

3.4. Factores positivos que favorecen el proceso de sucesión de las empresas familiares

Al hablar de empresas familiares y el proceso de sucesión en estas, es importante recalcar que, sin duda, no todo lo que rodea la relación de este modelo de organizaciones y su relación empresa-familia es malo, sino que existe gran cantidad de factores arraigados a este tipo de empresas, que por su característica familiar desarrollan y benefician el funcionamiento de la organización (tabla 3). Es necesario aclarar que estos aspectos de las empresas familiares se abordan para utilizar todas aquellas herramientas o fortalezas con las cuales cuentan este tipo de organizaciones, con el fin de utilizarlas y aprovecharlas para el desarrollo en el proceso de sucesión.

Tabla 3. Factores que favorecen el proceso de sucesión en empresas familiares

| | |
|------------------|--|
| Lazos (afinidad) | <p>En las empresas familiares, se encuentra que estas poseen vínculos y sinergias únicos por los lazos creados por la condición familiar que presentan en comparación con otro tipo de empresas (Chrisman et al., 2003; Lozano-Fuentes et al., 2017). Estos lazos y afinidad permiten que todos tengan un mismo objetivo o meta en mente, un beneficio común (para la familia), logrando que todos los esfuerzos se multipliquen, además, la cercanía familiar permite un mejor desarrollo en aspectos como comunicación, confianza, sentido de pertenencia, lealtad, pasión, trabajo en equipo, actitud positiva y emprendedora, claridad y trabajo por la visión, entre otros (Albornoz et al., 2018; Arzubíaga, 2018; Carreño et al., 2018; Veider y Matzler, 2016; Zahra et al., 2007). Si la dirección general sabe y logra aprovechar toda esta fuerza emocional en cuanto a compromiso y lealtad que la rodea, sin duda, facilitará lograr y multiplicar el éxito (Aira, 2016).</p> <p>Situaciones que no se presentan en las empresas que no son de carácter familiar, por la distancia psicología y emocional que tienen los empleados con la organización, en que se evidencian actitudes de beneficio individualista, utilitarios y temporales en la organización (Dolz et al., 2015)</p> |
|------------------|--|

Continúa...

Orientación
emprendedora
(OE)

Le Breton-Miller et al. (2004) plantean que para que se considere una organización con orientación empresarial (OE) se deben generar acciones que involucren tres aspectos o subdimensiones: innovación, toma de riesgos y proactividad, de manera conjunta o sinérgica. La OE está ligado a los términos emprendimiento corporativo y orientación empresarial (Arzubiaga et al., 2012), de manera más concreta estas variables hacen referencia a la exploración de oportunidades y ventajas para crear ventajas competitivas para la organización (Albornoz-Arias et al., 2021; Ireland et al., 2003; Kuratko, 2010), mediante la toma de decisiones y la definición de estrategias.

Se considera que los componentes que rodean y encierran las empresas familiares están ligados con el emprendimiento (Nordqvist et al., 2008), y de esta forma con la OE, entendiendo por emprendimiento aquellas prácticas utilizadas para que las organizaciones subsistan a largo plazo (Arzubiaga, 2018). La razón por la cual se relacionan las empresas familiares y la OE parte de uno de los principios de las empresas familiares que es el deseo de que la empresa pase a las próximas generaciones de la familia, en que siempre se propenderá a forjar legado y dinastía familiar en la organización (Gómez-Mejía et al., 2010; Arteche y Rementería, 2012).

Además, se añade la diversidad generacional, en que los autores señalan que está directamente relacionada con el componente emprendedor (Dolz et al., 2015), dado que, al incluirse distintas generaciones, ideas, conocimientos, estrategias, competencias, distintos puntos de vista, bagajes y trayectorias, entre otros, fomentarán debates y pensamientos que favorecerán la creatividad y conllevarán y ampliarán diferentes alternativas (Chirico et al., 2011; Kellermanns y Eddleston, 2006; Milliken y Martins, 1996; O'Reilly y Tushman, 2008), lo cual facilitará la toma de decisiones y permitirá que se modernicen los objetivos (Zahra et al., 2007) y se desarrollen estrategias, que ayudarán y fomentarán el desarrollo de una cultura emprendedora en las empresas familiares (Arzubiaga, 2018).

Ambidiestría
organizacional

Muy de la mano a la OE, se encuentra la ambidiestría organizacional, entendiéndose por esta aquella capacidad de desarrollar una cultura explotadora y exploradora en la organización (O'Reilly y Tushman, 2011), en que la explotación hace referencia a aquella capacidad de sacar beneficio, aprovechando todos los recursos para cumplir con el objeto y las metas actuales de la empresa, se relaciona con la eficiencia y el corto plazo. Por otro lado, la exploración se refiere a la capacidad de crear e innovar, buscar y generar nuevas estrategias, y se dirige al largo plazo.

La ambidiestría organizacional se relaciona o va de la mano con las empresas familiares (Lubatkin et al., 2006; Stubner et al., 2012), debido a la combinación y participación de diferentes generaciones, en que se incorpora de igual manera diversidad de pensamientos. Por una parte, mientras los fundadores por su experiencia en el desarrollo de la empresa conocen su funcionamiento y trabajan por optimizar y perfeccionar recursos, producción, etc., y así comprenden el factor de explotación de la empresa. Por otra, la incorporación de nuevas generaciones, con sus nuevas perspectivas, ideas y conocimientos, tienden a ser más arriesgadas y permiten lograr una visión más actualizada, creativa y en el futuro, ayudan a que esta desarrolle una cultura más innovadora proponiendo nuevas perspectivas y alternativas, por tal razón permiten abordar el componente de explotación (Milliken y Martins, 1996; Dolz et al., 2015, O'Reilly y Tushman, 2008).

Continúa...

3.4. Factores negativos que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares

Para abordar los problemas en el proceso de sucesión, es necesario precisar que no se explican desde un solo punto de vista, dado que en este proceso los problemas que se presentan son variados (Lozano, 2011). En la tabla 4, se exponen las situaciones problema identificadas en la revisión y en el análisis bibliográfico, los cuales se dan a causa de la no planificación de la sucesión y el conflicto de intereses que surgen en este proceso y potencian el conflicto de la transición generacional o sucesión en las empresas familiares.

Tabla 4. Factores que afectan el proceso de sucesión en empresas familiares

| | |
|------------------------------|--|
| La muerte | <p>Cuando se habla de sucesión involucra tanto la “entrada” de una nueva generación a cargo como la salida del fundador, quien normalmente es el padre, existiendo hijos, quienes probablemente heredarán. Al hablar de sucesión, se relaciona con la muerte, dado que comúnmente es la razón por la cual se hace entrega de un cargo, ya que el fundador se encuentra en sus años de vejez, situación por la cual Kets de Vries (1993) considera como uno de los principales limitantes para desarrollar y planear la sucesión en las empresas familiares que con frecuencia tiende a ser evadido, ya que toca puntos sensibles en los humanos, dado que, aunque la muerte llega a ser normal, planearla y principalmente la del padre no es usual.</p> <p>Como consecuencia, muchas empresas dejan el abordaje de la sucesión después de la muerte o salida forzosa del gerente o directivo, por lo que llega a ser un evento aún más problemático e incluso catastrófico (Hermosillo, 2010). Dado que no hubo una planeación, pueden surgir choques de intereses entre los probables nuevos sucesores, además del poco involucramiento y planificación de quien debió haberse establecido como sucesor de manera anticipada (sucesión no planeada, después de la muerte).</p> |
| Informalidad-disciplina laxa | <p>El carácter familiar de este tipo de organizaciones ocasiona que se genere cierto tipo de informalidad en la empresa dada por la confianza ocasionada por esta misma condición, en los canales de comunicación, a la hora de tomar decisiones, entre otros. Dado que la comunicación interna se vuelve extraoficial, genera la falta de definición de objetivos claros y el seguimiento de estos mismos, lo que produce una pérdida de la visión del negocio (Andrade, 2002).</p> <p>A pesar de que se cree que una premisa en las empresas familiares es la persecución de un mismo interés y la definición de objetivos claros por el interés familiar (Molina et al., 2016), la informalidad y la falta de proyección generada por la confianza mencionada ocasionan poco a poco que cada uno de los miembros, propietarios o fundadores empiecen a visionar el futuro de la empresa de diferente manera, lo que puede ocasionar rompimiento, abandono y quiebre de relaciones (Andrade, 2002).</p> |

Continúa...

| | |
|--|--|
| Relación empresa/familia (definición de roles) | <p>Relacionado con la disciplina laxa o informalidad mencionadas, también se encuentra la falta de definición de roles. En las empresas familiares, como se ha venido mencionando, ocurre una interacción entre empresa, familia y propiedad, en que pueden salir a flote los sentimientos e influir en el desarrollo empresarial. Al respecto, Hermsillo (2010) considera que la principal desventaja de las empresas familiares no se encuentra en el contexto empresarial, sino en el afectivo y emocional, por la condición y el vínculo familiar, al ser de esta manera, se puede presentar que los fundadores o propietarios les otorgan o permiten a los miembros familiares autoridad de ejercer o influir en el poder o control de la actividad empresarial, debido a que se dificulta separar y distinguir entre empresa y familia (Barrios, 2008), lo cual hace que se generen confusiones de propiedad y dirección (Andrade, 2002), tanto para los propios miembros de la familia (usualmente los hijos) como para el sistema empresa (empleados).</p> <p>Esto se da a causa de la inexistencia de políticas claras de vinculación para los miembros de la familia (Lozano, 2011), lo cual a largo plazo afectará los procesos de toma de decisiones y los miembros de la nueva generación tendrán dificultad para asumir un rol como subordinados de su propia empresa por el poder o por la influencia que se le ha permitido tener (Lozano, 2011), lo que afectará cualquier decisión que se pudiera tomar en la empresa familiar sin su aprobación o consentimiento.</p> |
| Supuestos de permanencia (dinastía familiar) | <p>Sin duda, uno de los principales y más mencionados problemas encontrados en la literatura es el de la sucesión en empresas familiares. Es el supuesto de permanencia de la familia al control y mando de la empresa.</p> <p>Las empresas familiares normalmente se desarrollan con una visión a largo plazo, ya que los fundadores esperan que estas pasarán a manos de las futuras generaciones de la misma familia (Aira, 2016). Al entender la sucesión como el proceso en que el control, la propiedad o el liderazgo es transferido, se tiende a suponer que la empresa familiar deberá ser entregada a la siguiente generación de familia, normalmente los hijos (Andrade, 2002), para proteger los intereses propios y de capital de la familia, y a su vez lograr el deseo de permanencia de la dinastía familiar. Situación que se ve reflejada en el proceso de sucesión, ya que se encuentra que en la mayoría de las empresas familiares los fundadores mantienen la promesa a los herederos que algún día recibirán la propiedad o dirección por completo de la empresa (Orozco y Rentería, 2012).</p> <p>Todas estas prácticas, por un lado, limitan que se contraten profesionales calificados y capacitados para ocupar puestos estratégicos, que puedan ayudar al desarrollo y el crecimiento de la organización, y por otro lado, estas acciones afectan el rendimiento de la firma (Miralles-Marcelo et al., 2014). Indiscutiblemente esto afectará el proceso de sucesión, por la misma práctica de beneficiar y otorgar puestos a la familia, en este caso el del sucesor, lo que limita la opción de abrirse a considerar agentes externos que pudieran estar mejor capacitados, como candidatos para asumir el rol y el desarrollo del proceso de transición generacional (Le Breton-Miller et al., 2004).</p> |

Continúa...

| | |
|---|--|
| Primogenitura y género | <p>Entre los supuestos de permanencia de la familia en la empresa familiar, se encuentra el imaginario de primogenitura, es decir, que el hijo primogénito es quien debe recibir y asumir la propiedad de la empresas familiares (Andrade, 2002). Por su parte, Alcorn (1982) relaciona las empresas familiares con las monarquías, ya que se rigen por el mismo supuesto de que el primogénito será quien tome el control, tomando decisiones y estableciendo las reglas, en que el resto de familia asumirá el trabajo en la empresa. Por otro lado, Cabrera (1998) y Ussman (1996) señalan que los padres se inclinan por este paradigma para evitar elegir entre los hijos y quién es el más capacitado para asumir el rol. Además, autores como Lyman et al. (1985), Martínez (2009), Pérez (2018) y Vadnjaj y Zupan (2009) mencionan que las empresas familiares en general se rigen por estereotipos y roles de género tradicionales en la sociedad, en que se subestima y llega a menospreciar y discriminar el género femenino y sus capacidades para llegar a dirigir la organización; aunque estas se benefician económicamente de la empresa, no son normalmente prototipos para ocupar puestos directivos o del próximo sucesor (Lyman et al., 1985).</p> |
| Supuesto de permanencia empresa/familia (nepotismo) | <p>Watkins-Fassler et al. (2019) mencionan que la firmas familiares se inclinan por favorecer a miembros familiares en puestos clave, pagos desmedidos, venta de activos o acciones a precios por debajo del mercado, pago de dividendos especiales, entre otros (Anderson y Reeb, 2004; Claessens et al., 2000). Además, se encuentra que a un gran porcentaje de consejeros familiares se les ha asignado este puesto no por sus conocimientos o capacidades, sino solo por la influencia y vínculo familiar que los une (Calabrò et al., 2013).</p> <p>Todas estas prácticas mencionadas se conocen como nepotismo, aquel beneficio que se otorga en la empresa a los miembros de la familia simplemente por la condición o pertenencia al vínculo familiar sin considerar sus capacidades o conocimientos. Estas prácticas de nepotismo sin duda acarrearán consecuencias negativas para la organización que puede dejar de percibir oportunidades e incluso decisiones que conllevan daños económicos, hasta quiebres por decisiones y estrategias tomadas por talento humano no capacitado, sin el conocimiento y la experiencia necesaria.</p> |
| Aferración al poder por parte del fundador | <p>A pesar del deseo de permanencia de la dinastía familiar en la empresa familiar y la promesa existente por parte de los padres a los hijos de recibir la dirección completa, se encuentra que esta comúnmente no se vuelve realidad mientras el fundador está en vida (Orozco y Rentería, 2012). Este fenómeno puede darse debido a la trayectoria del fundador, en que considera a la empresa como un instrumento de extensión de sí mismo y de su identidad; al estar presente en la empresa, estima que puede seguir mostrando sus competencias manteniéndose vigente. Además, el padre o fundador inconscientemente puede percibir la situación como aquella en que el hijo le puede quitar su posición en la cima de padre/jefe (Levinson, 1974). También puede encontrarse que existe desconfianza en la delegación de la empresa (Barrios, 2008), por considerarse que los predecesores no tienen autonomía, credibilidad y respaldo para las decisiones que se requieren tomar (Orozco y Rentería, 2012), lo que conlleva que se dificulte el proceso de sucesión e, incluso, que se evada y no se planee oportunamente.</p> |

Continúa...

Comparación
(fantasma del
predecesor)

Un problema que puede presentarse antes, durante o después del proceso de sucesión es la comparación o el llamado fantasma del predecesor. Dyer (1986) menciona el síndrome de Rebeca, el cual es uno de los principales problemas que afecta a los sucesores empresariales de segunda y tercera generación, en que se presenta que estos son atormentados por la sombra del predecesor, y se genera la presión para que estos continúen con tradiciones, formas o métodos de este, además de la comparación de no estar al mismo nivel (Barbeito-Roibal et al., 2004) y no lograr ser lo suficientemente competente y capaz para llegar a las expectativas de los demás miembros.

En la relación con algunos grupos de interés de la empresa como empleados, proveedores y clientes o mercados, entre otros, presentan dificultad en la creación de su propia identidad, por este mismo fenómeno, ya que se tiende a guardar culto a la imagen del fundador (Orozco y Rentería, 2012), fortalecido por sentimiento de afecto, cariño y admiración.

Capacidades del
hijo sucesor

Orozco y Rentería (2012) encuentran que uno de los problemas latentes en la sucesión de empresas familiares ocurre cuando el sucesor no tiene la capacidad de dirección de la empresa, lo que puede deberse a que los miembros de la próxima generación no son capaces de reconocer su posición, liderazgo y autoridad para orientar la empresa. Por un lado, en algunas ocasiones, los hijos o sucesores desarrollan su vida laboral solo en la empresa familiar, y la falta de experiencia laboral externa a la empresa genera dificultad para desarrollar las capacidades necesarias para el desarrollo de su dirección. Por otro, la formación académica (universitaria) también desempeña un papel importante a la hora de desarrollar conocimientos y capacidades necesarios; según diversos autores, la preparación académica puede proporcionar conocimientos, perspectivas, bagaje de estudios anteriores y conceptos técnicos, que pueden permitir desarrollar las habilidades gerenciales que logren generar beneficios económicos más altos (Gottesman y Morey, 2006; Kong y Zhang, 2010). Cuando el probable sucesor no cuenta ni con la experiencia laboral externa y ni siquiera llega a tener la formación académica requerida, la designación del sucesor llegará a tener resultados no deseados para la organización y sus grupos de interés.

3.5. Plan de sucesión: estrategias para enfrentar los problemas de sucesión

Al respecto, la sucesión requiere ser planificada a tiempo para que su proceso se facilite y los resultados logren ser más satisfactorios, en que, al considerar los preparativos necesarios, se promueve y mantiene la armonía entre la familia y la empresa, dado que se consideran las necesidades y expectativas de las dos partes (Lansberg, 1988). En referencia al tiempo oportuno para empezar a abordar la sucesión, es significativo resaltar la recomendación de (Goyzueúa, 2013), quien menciona que es importante considerar los problemas de salud potenciales después de los 65 años del

fundador o director a cargo a más tardar para tratar este proceso si no se ha desarrollado con anterioridad.

Según Le Breton-Miller et al. (2004), el desarrollo del plan de sucesión requiere considerar los siguientes aspectos, adaptados al contexto y las condiciones de cada organización: a) establecimiento del sistema de reglas, b) crianza y desarrollo del sucesor o sucesores, c) selección del sucesor y d) transferencia del control. Por otro lado, aportes como el de Handler (1991) consideran el proceso de sucesión en tres fases, en que la primera consta de desarrollo personal del sucesor, en segundo plano se requiere el involucramiento en la empresa y finalmente se desarrolle la sucesión del liderazgo (figura 3).



Figura 3. Proceso de sucesión en empresas familiares

3.5.1. Definición de reglas

El establecimiento del sistema de reglas es uno de los principales aspectos a considerar, etapa en que se deben establecer qué se quiere lograr empresarialmente y su horizonte a largo plazo, como las reglas de elección del sucesor, es decir, establecer una visión compartida; todas estas reglas deben quedar claras para los miembros de la empresa, familia y propiedad, lo cual hará que el proceso de selección se efectúe legítimamente (Le Breton-Miller et al., 2004). Se encuentra que el establecimiento de reglas para el proceso de sucesión se verá beneficiado por la relación familiar, ya que esta armonía que se genera por la condición familiar promoverá más confianza y comprensión entre las partes para una planificación exitosa (Dyer, 1986; Churchill y Hatten, 1987; Handler, 1990).

3.5.2. Sucesores

Se identifica que uno de los pilares más importantes en este proceso es el futuro sucesor, en que se consideran los posibles sucesores, y según Ba-

rrios (2008), entre los doce pasos propuestos para el desarrollo del plan de sucesión, el primer punto requiere decidir si los miembros de la familia desean continuar con su legado (propiedad/dirección), primeramente por la condición familiar, ya que, como se ha sostenido, en este tipo de organizaciones, uno de los supuestos más predominantes es que la empresa deberá ser heredada y asumida en las siguientes generaciones de la familia (Barnes y Hershon, 1996).

Definir si la familia desea continuar con el legado de la empresa es indispensable dado que existen situaciones en las cuales se presenta que los herederos no desean continuar con el manejo o legado de la empresa familiar, debido a que estos tienen necesidades personales, metas, habilidades y capacidades diferentes de las que encuentran en la empresa familiar, además de los deseos de vivir otro tipo de experiencias o anhelos de buscar mejores ingresos fuera de ella (Lozano, 2011; Stavrou, 1998). Si la familia desea participar o no en el proceso de sucesión, es conveniente ampliar el abanico de opciones de candidatos a asumir el puesto a suceder, como lo menciona Le Breton-Miller et al. (2004), no solo considerando hijos sino también hermanos, primos e, incluso, externos a la familia y empresa (si se requiere), entre otros.

Cuando se habla de incluir externos a la organización, la empresa incurre en costos de agencia, término que refiere aquel costo que se asume cuando el propietario o fundador (principal) demanda de un externo (agente) para que desarrolle labores en su nombre. Este costo en el que se incurre se da para comprar fidelidad, motivación y conocimientos de una persona capacitada (Jensen y Meckling, 1976). Ciertos autores señalan que incurrir en este tipo de costos resulta negativo para la empresa. Algunos de los costos de agencia encontrados en la literatura que se pueden presentar y que la empresa debe asumir es, en primer lugar, que el trabajo y comportamiento que desarrolle el agente será a beneficio personal y para poder aumentar sus riquezas. Además, se encuentra la pérdida de información por parte de los propietarios, debido a que el agente contratado por la posición asumida tendrá siempre más información de la empresa y sobre lo que sucede en esta (Molina et al., 2017).

Por lo anterior, pareciera que tomar la decisión de incurrir en costos de agencia al contratar externos no es una decisión del todo razonable por

las situaciones a las cuales se puede ver enfrentada, pero cabe resaltar que estos se pudieran disminuir al tomar medidas que permitan controlar tales situaciones. A diferencia de los costos que asumiría la empresa por nepotismo, al contratar miembros de la familia en que estos no se encuentren calificados para asumir tales roles (además de salarios y acciones por encima del precio de mercado, entre otros), termina siendo mayor el costo que debe asumir la organización por la ineficiencia que esto acarrea, costos que también se señalan como de agencia (Molina et al., 2017).

3.5.3. Selección del sucesor

El reto del consejo de administración o el fundador es seleccionar al sucesor mejor preparado en el manejo de las habilidades que requiera la organización (Goyzueña, 2013; Watkins-Fassler et al., 2019). El desarrollo del proceso de selección involucra una medición objetiva de las habilidades y el desempeño de los candidatos, pertenezcan a la familia o no, sin importar el género u orden de nacimiento. Entre este análisis, se encuentran variables como la formación académica y la experiencia laboral externa a la organización, además de las habilidades necesarias como liderazgo, responsabilidad, entre otras, para lograr una sucesión exitosa, en que la meritocracia sea el factor decisivo entre los prospectos a sucesor (Aira, 2016; Barrios, 2008).

Una de las variables o factor determinante a considerar en la selección del sucesor, como se mencionó, es la educación (Dyer, 1986). Goldberg (1996) encuentra que los sucesores más efectivos tienen formación académica (universitaria) frente a los que no. Sumado a lo anterior, Slater y Dixon-Fowler (2010) distinguen una relación directamente proporcional entre los directores titulados en carreras administrativas y los indicadores de desempeño y rendimiento en la organización.

La importancia de la formación académica radica en que favorece el desarrollo de una planificación y administración estratégica, aporta conocimientos técnicos y teóricos, desarrolla una perspectiva de la situación, promueve a innovación, investigación y desarrollo (Duran et al., 2016), entre otros.

Otro de los principales determinantes de análisis en el sucesor es la experiencia, se señala que promueve un desarrollo más próspero de los sucesos-

res (Barach y Ganitsky, 1995), dado que ayuda a desarrollar conocimientos, identidad, confianza y credibilidad (Barach et al., 1988; Dyer, 1986; Ward, 2011), además, se recomienda que se promueva el desarrollo de experiencia externa a la organización de los posibles sucesores, dado que la capacitación en empresas del mismo sector o relacionada a esta es una herramienta ventajosa (Le Breton-Miller et al., 2004).

En el caso de los familiares, deben comprometerse para que previamente desarrollen su vida laboral fuera de la organización y puedan aspirar a tomar el legado de la empresa familiar (Ward, 1994; Ward y Sorenson, 1988). Al respecto, Lozano (2011) propone el modelo IEI (*internal, external, inside*), el cual indica que el familiar desarrolle inicialmente (*internal*) labores en la empresa familiar por un lapso de tiempo, seguido de (*external*) salir de la empresa y desarrollar experiencia laboral en otra organización y finalmente (*inside*) así decidir si retorna o no a laborar en ella. Según el estudio realizado por este mismo autor, se encuentra que desarrollarse laboralmente fuera de las empresas familiares permite el crecimiento de la persona, mayor juicio para la toma de decisiones, una mentalidad más abierta, autonomía e independencia, mayor grado de responsabilidad y conocimientos complementados con la experiencia e información de las empresas familiares y a su vez la definición de las preferencias en su vida profesional (Lozano, 2011), y así se minimizan los problemas de las capacidades del sucesor.

3.5.4. *Transferencia de la dirección*

La elección y transferencia de la sucesión debe hacerse gradualmente, en que se visibilice de manera temprana ante el negocio el sucesor elegido. Un punto importante a resaltar en este proceso es el aporte de Longenecker y Schoen (1978), quienes señalan que este proceso requiere ser socializado tanto en la empresa (clientes, proveedores, empleados) como en la familia (propietarios, accionistas), entre otros.

El lapso de tiempo de transferencia del poder al sucesor permite que este se familiarice con la empresa, su operación y su cultura, entre otros, y la preparación, la adaptación, la apropiación y el desarrollo de la autoridad del sucesor en su rol de trabajo, así como las capacidades necesarias. En

este proceso, es necesario que se afiance una relación entre el predecesor y el sucesor, en que el primero transfiera su liderazgo, conocimientos, experiencias, entre otros aspectos, al próximo director a cargo (Cabrera-Suárez et al., 2001).

A su vez, al desarrollarse la sucesión como un proceso gradual, de igual manera se disminuye el conflicto de agencia, de aferración al poder por parte del predecesor, lo que no significa para el predecesor una inactividad inmediata en la organización. También funciona como una etapa de preparación emocional y económica de este para su retiro, al igual que las demás partes de interés necesitan asumirlo, para que en el momento en que se haga la transferencia formal del sucesor o director general, al mismo tiempo se haga el retiro oficial del predecesor (sin seguir interviniendo en el desarrollo de la organización [Goyzueúa, 2013]), y así evitar caer en el conflicto de sucesión de comparación o el fantasma del sucesor.

Por lo anterior, en la transferencia de dirección, se permite el reconocimiento por todas las partes, del interés hacia la figura del sucesor, por lo que se permitirá construir relaciones y ganar credibilidad, y una ascensión exitosa (Barach y Ganitsky, 1995; Barach et al., 1988).

4. CONCLUSIONES

La importancia de las empresas familiares en la comunidad académica se debe a su presencia e impacto en la economía y la sociedad, de modo que es una de las fuentes principales de empleo y aporte al PIB en todos los países del mundo. Su limitado ciclo de vida, en parte, es debido a las transiciones de generación a generación.

La literatura sugiere que el problema de la sucesión se encuentra en el conflicto de intereses entre los tres sistemas que componen la empresa familiar: empresa, familia y propiedad. El referido conflicto de intereses puede estar presente en distintos momentos de la vida de la empresa familiar, por ejemplo, la muerte del fundador, la informalidad o disciplina laxa, la relación empresa/familia, los supuestos de permanencia (dinastía familiar), la primogenitura y género, los supuestos de permanencia empresa/familia que conllevan el nepotismo, la aferración al poder por parte

del fundador, la comparación (fantasma del predecesor) y las capacidades del hijo sucesor, situaciones por las cuales se afecta el proceso de sucesión.

De igual manera, también existen factores que favorecen el ciclo de vida de la empresas familiares, su desarrollo y el proceso de sucesión como los lazos y la afinidad familiar, la orientación emprendedora y la ambidiestría organizacional. Por tanto, la sucesión debe comprenderse como un proceso, el cual ha de ser planificado, comunicado y considerarse más allá de un traspaso de propiedad o cargos, tratándose también de un traspaso de liderazgo. Este proceso requiere ser desarrollado antes del retiro voluntario o forzoso del predecesor como mínimo con tres años de antelación.

En el proceso sucesorio, es importante evitar prácticas de nepotismo, lo cual se logra cuando los sucesores deciden la incorporación de personas externas capacitadas para ocupar cargos estratégicos de la empresa familiar, decisión que debe ser considerada cuando en el grupo familiar sucesor ninguno está formado ni capacitado para asumir roles de alto nivel.

En el proceso de elección del sucesor, se requiere que se comprendan las necesidades y expectativas de la empresa, y así se midan y analicen habilidades, capacidades, preparación académica y experiencias externas del futuro sucesor. A su vez, en el caso que no haya ocurrido la muerte del predecesor, debe transferir sus conocimientos al sucesor, tal como lo plantea Trevinyo-Rodríguez y Tàpies (2010), en el momento en que el plan se va comunicando a las distintas partes de interés, entre empleados, clientes, proveedores y acreedores, y permitir que el sucesor tome territorio y asuma la autoridad para lograr una sucesión exitosa.

Por lo expuesto, se concluye que la presencia de familiares en puestos de alto rango en la empresa familiar es un factor determinante en el éxito o fracaso de su ciclo de vida, y esto depende de cómo se aborde tal proceso, sin atender a intereses personales, sino enfocados en tomar decisiones conscientes que permitan mantener el funcionamiento de la empresa familiar.

Finalmente, se plantea como futura investigación un estudio sobre las prácticas, creencias y aspiraciones de los herederos ante el futuro de las empresas familiares.

REFERENCIAS

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis: Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Albornoz Arias, N., Contreras Velásquez, J. C., Espinosa Castro, J. F. y Sotelo Barrios, M. E. (2021). Capacidades emprendedoras en población de la Base de la Pirámide en Cúcuta, Colombia. *Contaduría y Administración*, 66(1). <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.21883>
- Albornoz-Arias, N., Mazuera-Arias, R., Santafé-Rojas, A.-K., Vivas-García, M., Cuberos, M.-A., Carreño-Paredes, M.-T. y Martínez Rozo, C. A. (2018). Espíritu emprendedor femenino: una revisión desde la teoría de las necesidades humanas. En R. Mazuera-Arias y N. Albornoz-Arias (eds.), *Mujer, emprendimiento y empleabilidad: una mirada interdisciplinaria* (pp. 45-73). Universidad Simón Bolívar. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2332>
- Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned business*. McGraw Hill.
- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237. <https://doi.org/10.2307/4131472>
- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29001903.pdf>
- Aronoff, C. E. y Ward, J. L. (1991). *Family business sourcebook*. Omnigraphics.
- Arreola, B., Niebla, Z. y Ramírez, M. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 22(2), 103-115.
- Arteche Zubizarreta, J. J. y Rementería Sanz, S. (2012). La empresa familiar y el emprendimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 66(205), 147-150.
- Arzubiaga, U. (2018). Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 119-145. Doi: 10.5295/cdg.170757ua
- Arzubiaga, U., Iturralde, T. y Maseda, A. (2012). La medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71. <https://doi.org/10.24310/ejfbjfb.v2i2.4029>
- Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>

- Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A. y Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family. *Journal Small Business Management*, 26(2).
- Barbeito-Roibal, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M. y Domínguez Feijoó, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*, 2822, 27-38. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/13994>
- Barnes, L. y Hershon, S. (1996). Transferindo poder na empresa familiar. *Exame*, 114, 35-45.
- Barrios, R. (2008). Reto de continuidad en las empresas familiares: sucesión o profesionalización. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*. <http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/153>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2005). *Luz y sombra en las empresas familiares*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria). <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2250>
- Cabrera-Suárez, M. K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T. y Mussolino, D. (2013). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.002b>
- Carreño Paredes, M. T., Albornoz Arias, N. C., Mazuera Arias, R., Cuberos de Quintero, M. A. y Vivas García, M. (2018). Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en países de la Alianza del Pacífico. *Espacios*, 39(16), 32-50. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2170>
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. y Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Churchill, N. C. y Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>

- Claessens, S., Djankov, S. y Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1-2), 81-112. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00067-2](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00067-2)
- Day, R. A. (1990). *How to write & publish a scientific paper*. Cambridge University Press.
- Dolz, C., Iborra, M. y Safón, V. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las pymes. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 673-687. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150606>
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M. y Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. "la Caixa".
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. McGraw Hill.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses. Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00185.x>
- Gómez-Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Norma.
- Gómez-Betancourt, G., López Vergara, M. P., Betancourt Ramírez, J. B. y Millán Payán, J. O. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), 28-42. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032012000100003&script=sci_abstract&tlng=pt
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M. y Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- González, L. M., Castruita Morán, E. y Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento y Gestión*, 44, 102-131. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>
- Gottesman, A. A. y Morey, M. R. (2006). Does a better education make for better managers? An empirical examination of CEO educational quality and firm performance. *Pace University Finance Research Paper*, 3. <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=564443>
- Goyzueña, Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31, 87-132. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext

- Guirao-Goris, J. A., Olmedo Salas, Á. y Ferrer Ferrandis, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 1-25. https://www.uv.es/joguigo/castellano/castellano/Investigacion_files/el_articulo_de_revision.pdf
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3).
- Hermosillo Sandoval, C. A. (2010). *Estrategias para una sucesión exitosa en las mipymes familiares en Quintana Roo: enfoque de estudios de caso* (Tesis de grado, Universidad de Quintana Roo). <http://risisbi.uqroo.mx/handle/20.500.12249/744>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. y Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206303000862>
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Kong, V. X. y Zhang, J. (2010). The effect of managerial education and firm-ownership structure: Empirical evidence from Chinese listed firms. *Chinese Economy*, 43(6), 34-53. <https://doi.org/10.2753/1097-1475430604>
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch (eds.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction* (pp. 129-163). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_6
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508-533. <https://doi.org/10.1177/0266242610376357>
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)

- Lansberg, I. S. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Le Breton-Miller, I. , Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Levinson, H. (1974). *Conflictos que aquejan a las empresas familiares*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- Longenecker, J. G. y Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3).
- Lozano-Fuentes, L., Romero, R. y Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16-32. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2973>
- Lozano Posso, M. (2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 275-293. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922011000100013&script=sci_abstract&tlng=pt
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lyman, A., Salganicoff, M. y Hollander, B. (1985). Women in family business: An untapped resource. *SAM Advanced Management Journal*, 50(1), 46-49.
- Martínez, R. (2009). Research on women in family firms: Current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64. <https://doi.org/10.1177/0894486508328813>
- Milliken, F. J. y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Miralles-Marcelo, J. L., del Mar Miralles-Quirós, M. y Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156-168. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.002>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006

- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Restrepo, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia: una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G. y Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. En H. Crijns, E. Laveren y D. Smallbone (eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research* (pp. 93-116). Edward Elgar.
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- Orozco Zárate, Á. R. y Rentería Pérez, E. (2012). *Empresa de familia: relaciones y conflictos en la transición generacional. Una aproximación desde la psicología organizacional y del trabajo*. Editorial Bonaventuriana.
- Pérez Herrera, P. J. (2018). La política de género y el empleo en la minería de Colombia. En R. Mazuera-Arias y N. Albornoz-Arias (eds.), *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: una mirada globalizadora* (pp. 209-238). Universidad Simón Bolívar. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2652>
- Slater, D. J. y Dixon-Fowler, H. R. (2010). The future of the planet in the hands of MBAs: An examination of CEO MBA education and corporate environmental performance. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 429-441. <https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr429>
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x>
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C. y Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217-229. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593570>
- Superintendencia de Sociedades. (2008, 25 de marzo). Circular externa 100-006. Diario Oficial 46.941. https://nanopdf.com/download/006-superintendencia-de-sociedades_pdf
- Superintendencia de Sociedades. (2017, 23 de noviembre). *La primera generación sigue mandando en las sociedades de familia*. <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primera-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx>

- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. y Tàpies, J. (2010). Effective knowledge transfer in family firms. *IESE Business School Working Paper*, 865. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1673904
- Ussman, A. M. (1996). As empresas familiares: características e problemática. *Estudos de Gestao*, 3(1), 19-26. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9872/1/eg-amu-1996.pdf>
- Vadnjal, J. y Zupan, B. (2009). The role of women in family businesses. *Economic and Business Review*, 11(2), 159-177. <http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/14>
- Veider, V. y Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.001>
- Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. El Ateneo.
- Ward, J. L. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Norma.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.
- Ward, J. L. y Sorenson, L. S. (1988). Turning children into managers. *Nation's Business*, 76(8), 49-50.
- Watkins-Fassler, K., Briano-Turrent, G. y Rodríguez-Ariza, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. *El Trimestre Económico*, 86(341), 179-219. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i341.657>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. y Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60(10), 1070-1079. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.014>