**Transgeneracionalidad de la empresa familiar: un estudio de los valores y competencias de los sucesores gerenciales exitosos del estado de Puebla**

**Resumen**

Las empresas familiares son un elemento fundamental para el desarrollo económico de las regiones, pero por su tipo de estructura se enfrentan a retos muy grandes como lo es lograr una sucesión gerencial exitosa que garantice la continuidad de la empresa. El seleccionar y preparar oportunamente a los sucesores, por lo menos ocho años antes de asumir el cargo, es un proceso que se debería llevar a cabo para reducir los altos índices de mortalidad de las empresas en los cambios generacionales. En este sentido, son los valores y las competencias de los candidatos dos elementos clave para tomar una decisión adecuada que garantice la continuidad del negocio. La presente investigación identifica los valores y competencias característicos de los sucesores gerenciales exitosos de PyMES familiares de segunda generación en el estado de Puebla a través de un estudio con enfoque cuantitativo, transversal, de tipo exploratorio y descriptivo. Los resultados permitirán generar un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la empresa, detecte los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlos, así como sus carencias para desarrollarlos.

**Palabras Clave**

Empresa familiar, competencias, valores, sucesor gerencial, transgeneracionalidad.

**1. Introducción**

Las empresas familiares se han convertido en un elemento fundamental de estudio dado el impacto que tienen en el desarrollo económico de las regiones. A nivel mundial, las empresas familiares constituyen un porcentaje sobresaliente en el total de empresas (IEF, 2013): en Europa representan el 60% de sus empresas y en Estados Unidos 80%; incluso, diversos estudios mencionan cerca del 90% del total de las compañías son de propiedad familiar (Echaiz, 2010).

## Resulta interesante notar que además de los problemas que enfrentan las empresas no familiares, las familiares deben afrontar dificultades como disgustos entre sus miembros familiares, desmotivación de empleados, tensión, problemas de comunicación, entre otros, siendo el mayor reto garantizar una sucesión exitosa y por lo tanto, su continuidad (Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén, 2008). Existen cifras que indican que de las empresas familiares existentes, 77.8% son de primera generación, 18.2% corresponden a la segunda generación, 3.5% pertenecen a la tercera generación, y apenas un 0.4% son empresas familiares de cuarta generación (Vera, 2007). Adicionalmente, Moncada (2007) indica que el proceso de sucesión gerencial en su conjunto termina destruyendo al 90% de las empresas de este tipo.

## Como se observa, el proceso de sucesión gerencial es un elemento de gran importancia ya que determina en gran medida la continuidad de la empresa y por ende, el crecimiento económico de la región donde se encuentre, y a pesar de que existen diversos estudios que abordan este tema, los datos anteriores fortalecen la perspectiva de que todavía está en sus inicios el conocimiento sobre cómo la empresa familiar es transferida exitosamente a las siguientes generaciones (Lambrech, 2005, citado en Lozano y Urbano, 2008).

El proceso de sucesión gerencial lejos de verse como simplemente elegir y nombrar a quien será el dirigente (Negreira Del Río y Negreira Del Río, 2007), debe ser abordado como un proceso planeado adecuadamente, preparando oportuna a la siguiente generación de líderes. En este sentido, Walsh (2005), recomienda entre ocho y diez años antes de que el actual líder pretenda retirarse, siendo el primer paso la evaluación de los candidatos, lo que además de ayudar a determinar quién es la mejor opción, permite identificar los aspectos que necesita desarrollar para ser un sucesor que lleve a la empresa al éxito.

Autores como Van der Merwe (2011) magnifican la importancia de identificar en las generaciones jóvenes las habilidades y competencias que tienen, para así desarrollarlas y prepararlos para dirigir exitosamente la empresa familiar en el futuro, y es la universidad una etapa crítica en la formación de la siguiente generación de sucesores gerenciales, por lo que existe la oportunidad de actuar de forma proactiva, preparando a los jóvenes para afrontar los retos que enfrentan las empresas familiares años antes de que las consecuencias se manifiesten (McCann y Shipley, 2008).

## Así, surge la interrogante sobre qué se va a evaluar en los candidatos y cuáles aspectos se deben desarrollar. Maestres (2007) indica que la elección del sucesor debe fundamentarse en la clara definición de las competencias requeridas, eligiendo a quien posea el mejor ajuste de las competencias que la empresa familiar necesita. También destaca como factor clave de una sucesión exitosa los valores compartidos, donde el entendimiento mutuo entre los valores de la generación nueva y la antigua, determinarán el desarrollo futuro de la compañía (Malinen, 2001). Con base en lo anterior, se infiere que son los valores y las competencias de los candidatos, dos elementos clave para tomar una decisión adecuada que garantice la tranquilidad de la familia y la continuidad del negocio (Brenes y Madrigal, 2008).

A pesar de que se reconocen los beneficios de intervenir oportunamente en la formación de la próxima generación de dirigentes de las empresas familiares, específicamente en su etapa universitaria, existe un vacío en la literatura respecto a la clara definición de competencias y valores que deben tener para conducir al éxito a la empresa familiar. Sin esta información, se hace prácticamente imposible formar a los sucesores gerenciales de forma oportuna, por lo que se considera relevante realizar investigaciones en este sentido que ayuden a los actuales dirigentes de las empresas familiares a tomar decisiones sobre quién debe ser el sucesor y cómo formarlo adecuadamente para ocupar el cargo.

Con base en lo anterior, la presente investigación tiene como propósito generar un modelo basado en valores y competencias que ayude a formar estudiantes universitarios capaces de conducir a la empresa familiar del estado de Puebla hacia la transgeneracionalidad, permitiendo al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la empresa, detectando los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlos, así como sus carencias para desarrollarlos.

## 2. Revisión de literatura

**2.1 La empresa familiar**

Las empresas familiares tienen la peculiaridad de la existencia de tres elementos esenciales: propiedad o dirección por parte de los miembros de una familia, implicación o vinculación familiar y transferencia generacional. Retomando estos elementos distintivos, Cabrera (2005, en Lozano y Urbano, 2008) define a la empresa familiar como aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores.

Una definición concisa describe a la empresa familiar como “aquélla en la que la propiedad y el control están en manos de una familia” (Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2006, p. 3). En México, se define a la empresa familiar como una unidad económica constituida por miembros de una familia, quienes tienen el control administrativo y financiero sobre ella, donde la propiedad y control recae en el grupo familiar, sin importar su tamaño y el sector en el que se desarrolle, y a medida que se da un cambio generacional, la propiedad se divide entre los herederos (Nacional Financiera, 2012).

**2.2 Competencias del sucesor gerencial relacionadas con la transgeneracionalidad**

La elección del sucesor es una de las decisiones más difíciles para el dirigente de la empresa familiar, debido a que se involucran tanto los sentimientos como la razón (Azargado y López, 2008). Por tal motivo, el basarse objetivamente en las competencias del sucesor facilita la toma de decisión, además de que pronostica que la decisión tomada sea la correcta.

El término competencia tiene diferentes acepciones. No existe consenso en la definición, pero sí similitudes. Rábago (2010) considera que las competencias incluyen autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos, que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados. Por su parte, Lozano (2007) visualiza las competencias como un conjunto de características propias de cada persona, las cuales definen su forma de actuar y pensar; de acuerdo con este autor, son los conocimientos, aptitudes, actitudes, percepciones, conductas o valores que están relacionadas con un desempeño exitoso.

Desde el punto de vista educativo, Braslavsky (citado en United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, 2012), las describe como el desarrollo de las capacidades complejas que permite a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos, y consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo.

Enfocando el término a la presente investigación y con la finalidad de tener la perspectiva de las competencias que debe tener el fundador de la empresa familiar (un emprendedor) y el sucesor gerencial, a continuación se identifican ambos enfoques.

1. **Competencias del emprendedor exitoso.** Enciso-Congote (2010) menciona que las competencias que por lo general se asocian al emprendimiento son: motivación al logro, asunción de riesgos, autoconfianza, tolerancia al fracaso, habilidad para identificar oportunidades y capacidad de aprender de las experiencias.

Estrechamente ligado con el estudio de las competencias del emprendedor, Lanzas, Lanzas y Lanzas (2009), hacen referencia a las competencias empresariales, indicando que las más sobresalientes son: orientación al logro, empatía, flexibilidad, autoconfianza, toma de decisiones, sensibilidad social, visión de la carrera empresarial y construcción de redes empresariales.

Por su parte, Varela y Bedolla (2006), consideran que un modelo basado en el desarrollo de competencias debe buscar generar un empresario integrado al contexto empresarial, donde el tipo y el nivel de desarrollo de cada competencia, le permita convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo.

1. **Competencias del sucesor gerencial.** Coleman (2011) considera que las competencias centrales que un sucesor gerencial debe poseer son: el conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa, gracias a las ventas, operaciones, finanzas, tecnologías de la información, entre otros; las habilidades para aplicar lo que se sabe, de una manera productiva; y los atributos personales que tienen que ver con el estilo de liderazgo, inteligencia emocional, estilo de comportamiento y actitudes.

Desde la perspectiva de diversos autores, las competencias que un sucesor gerencial debe poseer para considerarse como un candidato idóneo para asumir la dirección de la empresa familiar son: interés por dirigir la empresa (Bracci y Vagnoni, 2011); compromiso, estableciendo un vínculo sostenible entre los miembros y un compromiso con el desarrollo del negocio (Brenes y Madrigal, 2008); experiencia laboral interna (Azargado y López, 2008); experiencia laboral externa (Robinson, 2011); conocimientos formales (Bracci y Vagnoni, 2011); adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar (Morris. 1997, citado en Lozano, 2006); y liderazgo (Coleman, 2011).

Las competencias que tenga el sucesor gerencial son un elemento clave para su buen desempeño al momento de dirigir la empresa, sin embargo, tomando en cuenta que este tipo de empresas involucran a la familia como elemento medular en su estructura, es de suma importancia tomar en cuenta lo concerniente a valores, siendo estos los que fortalecen los lazos familiares, extrapolándose al ambiente empresarial familiar.

En la siguiente tabla se resumen las competencias que diversos autores han encontrado como particulares en los emprendedores y los sucesores gerenciales de éxito.

Tabla 1. Competencias del emprendedor y el sucesor gerencial de éxito

|  |  |
| --- | --- |
| Emprendedor | Sucesor gerencial |
| * Motivación al logro
* Asunción de riesgos
* Autoconfianza
* Tolerancia al fracaso
* Habilidad para identificar oportunidades
* Capacidad de aprender de las experiencias
* Empatía
* Flexibilidad
* Toma de decisiones
* Sensibilidad social
* Visión de la carrera empresarial
* Construcción de redes empresariales
 | * Conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa (experiencia laboral interna)
* Habilidades para aplicar lo que se sabe productivamente
* Liderazgo
* Inteligencia emocional
* Interés por dirigir la empresa
* Compromiso
* Conocimiento del entorno empresarial (experiencia laboral externa)
* Conocimientos formales
* Adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar
 |

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de literatura.

Resulta interesante destacar que de acuerdo con Casillas, Moreno y Barbero (2010), la orientación emprendedoras se relaciona con el crecimiento de las empresas familiares de segunda generación, por lo que el desarrollo de las competencias emprendedoras en los sucesores gerenciales cobra una relevancia significativa.

**2.3 Valores: pieza clave para la transgeneracionalidad en la empresa familiar**

Han existido diversas interpretaciones de los valores a lo largo del tiempo. Fabelo (2005) los clasifica en cuatro grandes grupos: naturalismo, objetivismo, subjetivismo axiológico y sociologista, que refiere a lo que la sociedad aprueba. Para efectos de esta investigación, los valores se ven desde un punto de vista sociologista.

Los valores son útiles en dos aspectos básicos: a nivel individual, son importantes predictores del comportamiento, intereses y actitudes de la persona. En el nivel cultural, son tomados como variables dependientes, resultantes de factores políticos, sociales o económicos (Castro y Nader, 2006). Desde un enfoque empresarial, una organización basada en valores es un imperativo para la supervivencia, donde al alinearse los valores compartidos y unirse en una misión común, se logran resultados extraordinarios (Blanchard y O´Connor, 2011).

El estudio de los valores también ha cobrado relevancia en el tema de las empresas familiares dado que para diversos investigadores, son estos el fundamento de las organizaciones y la familia, encontrándose que las empresas familiares longevas cuentan con un sistema de valores particular, lo cual constituye su esencia, convirtiéndose en un elemento fundamental para la continuidad transgeneracional (Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz, 2011; Fattoum y Fayolle, 2009).

A continuación se mencionan los valores que distinguen a un emprendedor y a un sucesor exitoso:

1. **Valores del emprendedor.** A nivel internacional, Hannah-Hannah y Nhung (2008) encontraron que los valores que comparten los emprendedores a través de los países y las culturas son: sabiduría, competente, responsabilidad, autocontrol y honestidad.
2. **Valores del sucesor gerencial.** Resultado de diversas investigaciones, los valores identificados como fundamentales en el sucesor gerencial son: integridad y compromiso (Chrisman, Chua y Sarman, 1998, citado en Lozano, 2008); mutuo respeto y entendimiento (Handler (1992, citado en Lozano, 2008); solidaridad, respeto, sinceridad, honradez, justicia, amor y comprensión (Lozano, 2000); compromiso y el sentido de pertenencia con la organización (Quijano, Magaña y Pérez, 2011); y respeto, honradez y orgullo por la empresa familiar (Garza, et al., 2011).

En la tabla 2 se concentran los valores encontrados en la literatura como característicos de los emprendedores y de los sucesores gerenciales. Se encontró que la responsabilidad y la honestidad se encuentran presentes en ambos casos. Asimismo, se percibe que existen más estudios relacionados con los valores del sucesor gerencial que del emprendedor.

Tabla 2. Valores del emprendedor y del sucesor gerencial

|  |  |
| --- | --- |
| Emprendedor | Sucesor gerencial |
| * Sabiduría
* Competente
* Responsable
* Autocontrol
* Honestidad
 | * Integridad
* Compromiso
* Respeto
* Entendimiento
* Solidaridad
* Sinceridad
* Honradez
 | * Justicia
* Amor
* Comprensión
* Sentido de pertenencia
* Orgullo por la empresa familiar
 |

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de literatura.

De acuerdo con Steckerl (2006), la ausencia de valores se transmite a toda la empresa y afecta el sentido ético en el personal, por lo que es clave su fortalecimiento dentro de la familia como transmisores de éstos, consolidando económica, social y familiarmente a la empresa, contribuyendo a la continuidad generacional.

## 3. Discusión de la propuesta

Se ha observado que la falta de planeación en la sucesión gerencial es recurrente en el ambiente empresarial familiar, donde ni los fundadores se preocupan a tiempo de formar adecuadamente a sus sucesores, ni los sucesores se preocupan desde jóvenes en involucrarse y prepararse para asumir el mando de la empresa. De hecho, es frecuente que no exista claridad en ambas partes en lo referente a las características que el sucesor gerencial debe poseer para ocupar el cargo.

Con base en lo revisado en la literatura, es importante que los sucesores gerenciales posean los valores y competencias adecuados para lograr la continuidad generacional de la empresa. Sin embargo, hay que reconocer que a pesar de que es poco probable que una sola persona reúna todos los valores y competencias necesarios para ser un sucesor exitoso, existe la posibilidad de desarrollarlos; de ahí la importancia que el proceso de selección del sucesor gerencial se realice con la debida anticipación, para que cuando llegue el momento de asumir el cargo, el sucesor esté preparado.

De acuerdo a lo anterior, se considera relevante realizar una investigación que ayude a seleccionar adecuadamente y con suficiente tiempo de antelación al sucesor gerencial, con miras a formarlo apropiadamente para el cargo, incrementando las posibilidades de que su empresa perdure en el tiempo. De esta forma, se contribuirá a reducir las altas tasas de mortalidad que presentan las empresas familiares como consecuencia de los procesos ineficaces de sucesión gerencial, lo que indudablemente generará beneficios en diversos niveles.

A nivel microeconómico, se beneficiarán los propietarios de las empresa familiares, los miembros de la familia empresaria y los empleados de dichas empresas; a nivel macroeconómico se contribuirá al desarrollo económico, pues se espera que el sucesor gerencial, al tener los valores y competencias adecuados, será capaz de potenciar el desarrollo de la empresa familiar, contribuyendo al aumento de la competitividad, a la generación de empleos y al incremento de la calidad de vida de aquellos relacionados con la empresa, teniendo un impacto positivo en la región y en la sociedad en general.

**4. Metodología**

La investigación se cataloga como transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un único momento; es de tipo exploratorio pues su propósito es comenzar a conocer las variables competencias, valores y sucesor gerencial, objeto de estudio de este trabajo, siendo una exploración inicial en un tiempo específico. También se considera descriptiva pues tiene como objetivo indagar la incidencia de esas variables en la población objeto de estudio (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

**4.1 Hipótesis**

Tomando en cuenta que durante el proceso de cambio de liderazgo del fundador a la segunda generación sólo sobreviven una tercera parte de las empresas familiares, para efectos del presente estudio, denominaremos sucesor gerencial consolidado a aquel sucesor que ha dirigido la empresa familiar por lo menos 10 años. Es así como con base en la revisión de literatura se proponen las siguientes hipótesis:

H1 Las innovación, autoconfianza, locus de control y necesidad de logro se relacionan positivamente con las competencias emprendedoras distintivas de los sucesores gerenciales consolidados de segunda generación.

H2 El liderazgo, el conocimiento interno, el interés por la dirección y la buena relación con el resto de los propietarios de la empresa se relacionan positivamente con las competencias relacionadas con la empresa familiar distintivas de los sucesores gerenciales consolidados de segunda generación.

H3 La justicia, la sabiduría, el auto respeto y la realización personal se relacionan positivamente con los valores terminales distintivos de los sucesores gerenciales consolidados de segunda generación.

H4 La honestidad, ser competente, el compromiso y la responsabilidad se relacionan positivamente con los valores instrumentales distintivos de los sucesores gerenciales consolidados de segunda generación.

H5 Los sucesores gerenciales consolidados de segunda generación se distinguen por compartir un conjunto de valores y competencias que han influido para lograr la transgeneracionalidad.

H6 Identificar los valores y competencias que caracterizan a los dirigentes gerenciales consolidados de segunda generación permite generar un modelo para formar sucesores gerenciales capaces de conducir a la empresa familiar del estado de Puebla hacia la transgeneracionalidad.

En la figura 1 se observa el modelo conceptual surgido a partir de las hipótesis planteadas.

Figura 1 Modelo conceptual



Figura 1. Modelo conceptual que muestra las relaciones hipotéticas entre competencias, valores y el éxito de un sucesor gerencial consolidado. Fuente: elaboración propia.

**4.2 Población y muestra**

La población la constituyen los dirigentes gerenciales consolidados de las empresas familiares de segunda generación del estado de Puebla, México. El método utilizado para seleccionar la muestra parte de la estadística inferencial, utilizando el muestreo aleatorio a través de una muestra estratificada (Kazmier, 1998). La estratificación de las empresas familiares de segunda generación seleccionadas fue por tamaño, zona, fundación y sector. Los datos se obtuvieron del SIEM[[1]](#footnote-1), partiendo de una base de 25,294 empresas registradas en el estado de Puebla. A continuación se describen cada nivel de estratificación, justificando porque se seleccionó cada criterio y los resultados correspondientes.

1. **Tamaño:** Con el objetivo de estudiar empresas con características similares en su estructura organizacional, las empresas consideradas en el estudio fueron sólo las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes[[2]](#footnote-2)). Con base en el número de trabajadores, del total de empresas registradas en el estado de Puebla, 2,318 son pequeñas y medianas, representando el 9.16% del total.
2. **Zona.** Debido a la relevancia que han ido tomando las zonas metropolitanas[[3]](#footnote-3) en las acciones y políticas públicas de los gobiernos federal, estatal y municipal, se tomó en consideración aquellas empresas ubicadas en este tipo de zonas. De acuerdo con la clasificación de SEDESOL, CONAPO e INEGI, en México existen 59 zonas metropolitanas. Para efector de este estudio, sólo fueron seleccionadas las empresas ubicadas en los municipios del estado de Puebla que se encuentran dentro las siguientes zonas metropolitanas: ZM de Puebla – Tlaxcala, ZM de Tehuacán y ZM de Tezuitlán. En el estado de Puebla 21,826 empresas están ubicadas en una zona metropolitana (86.28% del total de empresas registradas en el SIEM), de las cuales 2,191 empresas son Pymes.
3. **Fundación.** Con el objetivo de localizar con mayor eficacia a las empresas de segunda generación, las empresas seleccionadas tienen como mínimo 30 años de inicio de operaciones y como máximo 80 años de fundación. Con este criterio, a nivel estatal un total de 1, 126 empresas se encuentran en el rango anteriormente mencionado, de estas, 1,040 empresas se encuentran en una zona metropolitana y 265 empresas son además Pymes.
4. **Sector de actividad económica.** Al momento de seleccionar la muestra, fue importante considerar que las unidades que la conforman tuvieran un alto grado de homogeneidad, por lo que se determinó que adicionalmente de los criterios anteriores, la muestra de estratificaría por sector de actividad de acuerdo a los criterios del SCIAN[[4]](#footnote-4) (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte), seleccionando los sectores 23-Construcción, 46-Comercio al por menor y 72-Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, ya que son sectores de actividad que han sido poco estudiados en el ámbito de empresa familiar.

Respecto al sector de la construcción, en el estado de Puebla existen 556 empresas registradas, de las cuales 457 están ubicadas en una zona metropolitana, 74 son Pymes y 11 tienen entre 30 y 80 años de fundación. Del total existente, sólo 4 empresas cumplen con los cuatro criterios simultáneamente.

El sector de comercio al por menor es uno de los más representativo en el estado, existiendo un total de 11,736 empresas registradas; de estas, 9,665 se encuentran en una zona metropolitana, 525 son Pymes y 391 se fundaron como mínimo hace 30 años y como máximo hace 80 años. En su conjunto, 64 empresas cumplen con los criterios requeridos para formar parte de la muestra.

El tercer sector seleccionado fue el de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. En Puebla existe un total de 1525 empresas de este tipo registradas ante el SIEM, de las cuales 1,413 están ubicadas en una zona metropolitana, 296 son de tamaño Pyme y 79 tienen un periodo de fundación que fluctúa entre 30 y 80 años. A la par, un total de 14 empresas cumplen con los criterios anteriormente señalados.

Con base en los criterios de estratificación, se seleccionaron 82 empresas de la base de datos del SIEM, las cuales cumplieron con los criterios de ser Pymes, ubicarse en una zona metropolitana del estado de Puebla, haberse fundado en un periodo de 30 a 80 años y pertenecer al sector construcción, comercio al por menor o servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

Como último filtro, se verificó por medio de internet y de visitas a los establecimientos que las 82 empresas seleccionadas fueran empresas familiares que cumplieran con los cuatro criterios de estratificación, resultando una muestra final de 7 empresas del sector servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, 14 empresas del sector comercio al por menor y 4 empresas del sector de la construcción.

**4.3 Diseño del instrumento**

El instrumento inicia con la identificación de los datos generales del sucesor gerencial y de su empresa, seguido de tres bloques enfocados a conocer las dimensiones: competencias relacionadas con la empresa familiar, competencias emprendedoras y valores.

El primer bloque determina las competencias relacionadas con la empresa familiar que debe tener un sucesor gerencial. Lo componen nueve reactivos en escala de Likert de cinco puntos que van de “Totalmente de acuerdo” a “Totalmente en desacuerdo”. Eta sección fue de elaboración propia donde los reactivos se determinaron con base en la literatura revisada, obteniendo un alpha de Cronbach de 0.702.

El segundo bloque mide las competencias en emprendimiento del sucesor gerencial. Se realizó por medio de una adaptación del Cuestionario de Orientación Emprendedora de Robinson, Stimpson, Huefner y Hunt (1991), resultando en 40 ítems en escala de Likert de cinco puntos que van de “Totalmente de acuerdo” a “Totalmente en desacuerdo”, con una consistencia interna satisfactoria al obtener un alpha de Cronbach de 0.882.

El tercer bloque identifica los valores que caracterizan al sucesor gerencial exitoso. Con base en la revisión de literatura, el instrumento es una adaptación de la Escala de Valores de Rokeach, resultando en nueve valores instrumentales y nueve valores terminales que evalúan la importancia relativa que tienen estos valores para las personas (Aiken, 2003).

**5. Hallazgos**

Considerando que la investigación está en la etapa de aplicación del instrumento, se espera que los sucesores gerenciales de segunda generación tengan las siguientes características:

* Son emprendedores, compartiendo entre sus competencias la innovación, la autoconfianza, el locus de control y la necesidad de logro.
* Sus principales competencias relacionadas con la empresa familiar son el liderazgo, el conocimiento interno de su empresa, el interés por la dirección desde edades tempranas y la buena relación con el resto de los propietarios de la empresa (en caso de existir).
* Sus valores relacionados con la prioridad de los objetivos o motivaciones de vida son justicia, sabiduría, auto respeto y realización personal.
* Sus valores que tienen que ver con las técnicas conductuales que se utilizan para ejecutar las metas vida son honestidad, ser competente, compromiso y responsabilidad.

Los valores y competencias identificadas ayudarán a generar un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la empresa, detecte los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlos, así como sus carencias para desarrollarlos, y si se da el caso, determine si ninguno de los candidatos tiene los valores y competencias necesarios para asumir la dirección de la empresa familiar, teniendo suficiente tiempo para preparar oportunamente a una persona ajena a la familia para tomar la dirección. El modelo será diseñado para aplicarse a estudiantes universitarios.

## 6. Discusión y conclusiones

Se ha observado que la falta de planeación en la sucesión gerencial es recurrente en el ambiente empresarial familiar, donde ni los fundadores se preocupan a tiempo de formar adecuadamente a sus sucesores, ni los sucesores se preocupan desde jóvenes en involucrarse y prepararse para asumir el mando de la empresa. De hecho, es frecuente que no exista claridad en ambas partes en lo referente a las características que el sucesor gerencial debe poseer para ocupar el cargo, por lo que se considera relevante realizar una investigación que ayude a seleccionar adecuadamente y con el debido tiempo de antelación al sucesor gerencial, con miras a formarlo apropiadamente para el cargo, incrementando las posibilidades de que su empresa perdure en el tiempo.

Así, la presente investigación busca generar un impacto positivo en el campo de las empresas familiares, ofreciendo al dirigente de la empresa familiar un modelo inédito que le permita tomar decisiones oportunas respecto a la persona que será sucesor, buscando incrementar las posibilidades de que su empresa familiar no desaparezca en la siguiente generación. Asimismo, el modelo también será de interés para aquellos estudiosos de las empresas familiares, desde investigadores hasta consultores, los cuales pueden realizar valiosas aportaciones que fortalezcan el modelo.

Como futuras líneas de investigación se pretende diseñar programas específicos para formar en competencias y valores de los sucesores gerenciales por lo menos 10 años antes de asumir el cargo, segmentadas de acuerdo a las características y necesidades de las empresas familiares.

**Referencias bibliográficas**

Azargado, H. y López, D. (2008). “Los 10 Mandamientos De La Empresa Familiar”, Entrepreneur Mexico, 16(7), 94-96.

Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2006). “El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas”, Revista Galega de Economía, 15(2), 1-16.

Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M. y Guillén, E. (2008). “Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia”, Estudios de economía aplicada, 26(2), 1-22. Recuperado el 21 de febrero, 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30113187017

Blanchard, K. y O´Connor, M. (2011). “Administración por valores”, México: Grupo Editorial Norma.

Bracci, E. y Vagnoni, E. (2011). “Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective”, IUP Journal of Knowledge Management, 9(1), 7-36.

Brenes, E. y Madrigal, K. (2008). “Reglas del juego claras: La clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar”, Temas de Management, 8, 6-8.

Casillas, J., Moreno, A. y Barbero, J. (2010)” A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms”, Family Business Review, 23(1), 27-44.

Castro, A. y Nader, M. (2006). “La evaluación de los valores humanos con el Portratit Values Questionnaire de Schwartz”, Interdisciplinaria, 23(2), 155-174.

Coleman, H. (2011). “Family business succession planning”, Contractor Magazine, 42.

Echaiz, D. (2010). “El protocolo familiar: la contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”, Boletín Mexicano de Derecho Comparad, 127(43), 101-130. Recuperado el 25 de marzo de 2012 desde http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=42715760003#

Enciso-Congote, J.D. (2010). “El emprendimiento y el bien común: ¿Competencias complementarias o excluyentes?”, Educación y Educadores, 13(1), 63-76.

Fabelo, J.R. (2005). “Los valores y sus desafíos actuales”, LibrosEnRed: versión digital.

Fattoum, S. y Fayolle, A. (2009). “Generational succession: examples from Tunisian family firms”, Journal of Enterprising Culture, 17(2), 127-145.

Garza, M. I., Medina, J. M., Cheín, N. F., Jiménez, K. P., Ayup, J. y Díaz, J. G. (2011). “Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México”, Cuadernos de Administración, 24(42), 315-333.

Hannah-Hannah, D.N y Nhung, T.N. (2008). “Examining personal values and entrepreneurial motives of vietnamese entrepreneurs in 21st Century: Two empirical studies”, African and Asian Studies, 7, 141-171.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: Perú.

Instituto de la Empresa Familiar. (2012). “La empresa familiar”, recuperado el 14 de febrero, 2012, de http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html

Instituto Nacional del Emprendedor (2013), *Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013.*Recuperado el 6 de marzo, 2013, de http://www.inadem.gob.mx/docs/reglas\_de\_operacion.pdf

Lozano, L.J (2007). “El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales”, Revista – Escuela de Administración de Negocios, 60, 147-164.

Lozano, M. (2000). “El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios Gerenciales”, 1(74), 49-67. Recuperado el 11 de marzo, 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402

Lozano, M. (2006) “La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico”, Estudios Gerenciales, 22(100), 125-150. Recuperado el 11 de marzo, 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21210006

Lozano M. (2008). “Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos” Cuadernos De Administración, 21(37), 243-268.

Lozano, M. y Urbano, D. (2008). “La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos”, Estudios Gerenciales, 24(109), 37-63. Recuperado el 18 de febrero, 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21211518002

Maestres, R. (2007). “La sucesión gerencial: Uno de los grandes retos del siglo XXI”, Debates IESA, 12(3), 9-11.

Malinen, P. (2001). “Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland”, Enterprise & Innovation Management Studies, 2(3), 195-204.

McCann, G. y Shipley, J. (2008). I don´t wanna grow up: The 8 challenges facing the next generation in family business. *The International Journal of Learning,* 15(1), 185-192.

Moncada, J. F. (2007). “La gran prueba final”, Entrepreneur Mexico, 15(7), 64.

Nacional Financiera (2012). “Los retos de la empresa familiar”, recuperado el 10 de febrero, 2012, de http://www.nafin.com/portalnf/content/capacitacion-empresarial/cursos-presenciales/retos-empresa-familiar.html

Negreira Del Río, F., y Negreira Del Río, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista De Empresa*, (22), 10-19.

Quijano, R. Al., Magaña, D. E. y Pérez, C.A. (2011). “Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México”, Estudios Gerenciales, 27(121), 99-113.

Rábago, E. (2010). “Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial”, Netbiblo: España.

Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J. y Hunt, H. K. (1991). “An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship”, Entrepreneurship,Theory and Practice. 1042-2587-91-154.

Robinson, T.M. (2011). “All in the family”, Black Enterprise. 41(11), 94-98.

Sánchez, J.C. (2009). “Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE)”, Revista Latinoamericana de Psicología, 42(1), 41-52.

SIEM (2013). “Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados”, recuperado el 1 de julio, 2013, de http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ligas.asp?Tem=5

Steckerl, V. (2006). “Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado”, Pensamiento y gestión, 20, 194-215.

United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (2012). “Competency-based approaches”, recuperado el 9 de julio, 2012, de http://www.ibe.unesco.org/en/communities/community-of-practice-cop/competency-based-approaches.html

Van der Merwe, S. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management,* 42(1), 31-44.

Varela, R. y Bedolla, O.L. (2006). “Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias”, Estudios Gerenciales, 22(100), 21-47.

Vera, H. (2007). “Mi empresa es mi casa”, Entrepreneur Mexico, 15(7), 70-73.

Walsh, T. (2005). Succession planning can't begin soon enough. *Business Journal (Central New York)*, 19(47), 23.

1. El SIEM está a cargo de la Secretaría de Economía e integra un registro completo de las empresas existentes, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, vía internet. Todos los Comerciantes e Industriales, sin excepción y obligatoriamente, deben registrar y actualizar anualmente cada uno de sus establecimientos (SIEM, 2013). [↑](#footnote-ref-1)
2. De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación, en México, las PyMES del sector comercio y servicios tienen entre 11 y 100 empleados, y del sector industrial desde 11 hasta 250 empleados (Instituto Nacional del Emprendedor, 2013). [↑](#footnote-ref-2)
3. Una zona metropolitana es el conjunto de dos o más municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes, cuya área urbana, funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente la contenía, incorporando como parte de sí misma o de su área de influencia directa a municipios vecinos, predominantemente urbanos, con los que mantiene un alto grado de integración socioeconómica. También se incluyen a aquellos municipios que por sus características particulares son relevantes para la planeación y política urbanas de las zonas metropolitanas en cuestión (SEDESOL, CONAPO E INEGI, 2012) [↑](#footnote-ref-3)
4. En México, el clasificador oficial de actividades económicas es el SCIAN, construido con Estados Unidos y Canadá, que tienen sus propias versiones nacionales de este clasificador. El SCIAN 2007 se divide en 20 sectores de actividad en el nivel más general, 94 subsectores, 304 ramas, 617 subramas y, en su nivel más detallado, en 1049 clases de actividad (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013c) [↑](#footnote-ref-4)