



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN
EXITOSA Y PLANIFICADA DE LAS PYME FAMILIARES
EN NUEVO LEÓN, MEXICO**

**PRESENTADA POR
JESSICA NICTHE HA GONZALEZ VIZCAINO**

**ASESOR
ARISTIDES ALFREDO VARA HORNA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN EXITOSA Y PLANIFICADA
DE LAS PYME FAMILIARES EN NUEVO LEÓN, MEXICO**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
JESSICA NICTHE HA GONZALEZ VIZCAINO**

**ASESOR
DR. ARISTIDES A. VARA HORNA**

LIMA, PERÚ

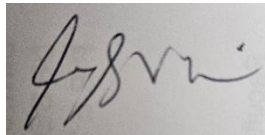
2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro, además, que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Jessica Nicthe Ha Gonzalez Vizcaino



Firma: _____

Fecha: 28 de Agosto 2023

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

INEGI: INSTITUTO NACIONAL DE INFORMACION ESTADISTICA Y GEOGRAFIA.

PYME: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

DENUES: DIRECTORIO ESTADÍSTICO NACIONAL DE UNIDADES ECONOMICAS.

EF: EMPRESAS FAMILIARES.

OCDE: ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO.

FAEDPYME: FUNDACIÓN PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

ÍNDICE GENERAL

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS	2
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.....	15
1.1 La importancia de las empresas familiares en la economía de cada país y la etapa de la sucesión como aspecto adverso en este tipo de empresas.....	15
1.2 Hechos actuales que contextualizan el problema.....	17
1.3 Causas y Consecuencias del problema a investigar	22
1.4 Conceptualización del Problema a investigar	24
1.5 Planteamiento Teórico del Problema de Investigación.....	27
1.5.1 Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar	28
1.5.2 Relación teórica variable dependiente con independientes:.....	31
1.5.3 La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes:	33
1.6 Pregunta Central de Investigación.....	43
1.7 Objetivo General de la Investigación	43
1.8 Objetivos Metodológicos de la Investigación	43
1.9 Hipótesis General de la Investigación.....	44
1.10 Hipótesis Específicas.....	44
1.11 Metodología.....	47
1.11.1 Justificación de la Investigación	48
1.11.2 Delimitaciones del estudio.....	49
1.11.3 Matriz de Congruencia	50
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	51
2.1. Marco Teórico de la Sucesión exitosa y planificada	51
2.1.1 Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas a la Sucesión exitosa y planificada.....	53
2.1.2 Investigaciones Aplicadas de la variable Sucesión exitosa y planificada (Y).....	58
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y FAMILIAR	63
2.2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	69
2.2.3 GOBERNANZA	75
2.2.5 CONTRATACION DE EXTERNOS.....	83

2.3 Hipótesis Específicas Directas	88
2.4 Modelo Gráfico de la Hipótesis.....	90
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	94
3.1. Tipo y diseño de la investigación	94
3.1.1 Tipo de Investigación	94
3.1.2 Diseño de la Investigación	94
3.2. Población, marco muestral y muestra.....	94
3.2.1. Población	94
3.2.2 Tamaño de la muestra	95
3.3 Sujetos de estudio	96
3.4 Métodos de recolección de datos	98
3.4.1. Elaboración del Instrumento.....	98
3.4.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis	100
3.5. Validez y fiabilidad.....	101
3.6. Métodos de Análisis	102
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	105
4.1. Análisis descriptivo	105
4.2. Análisis mediador	110
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	114
5.2 Limitaciones.....	121
5.3 Implicancias.....	123
CONCLUSIONES	128
REFERENCIAS	129
ANEXOS.....	141
Anexo 1. Operacionalización de las Variables.....	141
Anexo 2. Instrumento de Medición	146
Anexo 3. Listado de empresas muestra de población según DENUES	150
Anexo 4 Validación de Expertos.....	159
Anexo 5 Prueba Piloto.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL MUNDO .	18
TABLA 2	MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	50
TABLA 3	RELACIÓN ESTRUCTURAL HIPÓTESIS - MARCO TEÓRICO	92
TABLA 4	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y LABORALES DEL EMPRESARIO(N=91)	97
TABLA 5	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN E INDICADORES DE SUCESIÓN.....	100
TABLA 6	FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE	101
TABLA 7	VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LAS VARIABLES	102
TABLA 8	ANÁLISIS DE FORMA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES Y PROBLEMAS DE COLINIALIDAD	103
TABLA 9	DESCRIPCIÓN DE PORCENTUAL DE LAS VARIABLES.....	107
TABLA 10	CORRELACIONES DE LAS VARIABLES SEGÚN EL MÉTODO SPEARMAN.....	110
TABLA 11	ANÁLISIS DEL EFECTO DIRECTO E INDIRECTO.....	113
TABLA 12	ALFA DE CRONBACH, VARIABLE X1= C.....	161
TABLA 13	ALFA DE CRONBACH, VARIABLE X2= LT	1
TABLA 14	ALFA DE CRONBACH, VARIABLE X3= G.	1
TABLA 15	ALFA DE CRONBACH, VARIABLE X4= P.	1
TABLA 16	ALFA DE CRONBACH, VARIABLE X5= CE.	2
TABLA 17	COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES	2
TABLA 18	CORRELACIONES DE LA ESCALA SUCESIÓN COMPUESTA CON VARIABLES DEPENDIENTES	2

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO.....	19
FIGURA 2 RADIOGRAFÍA DE TAMAÑO DE EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO	20
FIGURA 3 MAPA CONCEPTUAL DEL PROBLEMA BAJO ESTUDIO	25
FIGURA 4 <i>MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS</i>	55
FIGURA 5 MODELO GRÁFICO PROPUESTO	91

"No hay nada más difícil de planificar, ni más peligroso de gestionar, ni menos probable de tener éxito, que la creación de una nueva manera de hacer las cosas, ya que el reformador tiene grandes enemigos en todos aquellos que se beneficiarían de lo antiguo, y solamente un tibio apoyo de los que ganarían con lo nuevo.

La tibieza proviene en parte del miedo a los adversarios, que tienen las leyes a su favor, y en parte de la incredulidad de la humanidad, que en realidad no cree en nada nuevo hasta que lo haya experimentado."

Nicolás Maquiavelo. El Príncipe (1513)

RESUMEN

El presente estudio examina la relación entre la cultura organizacional y familiar, como efecto medidor de liderazgo transformacional, gobernanza y contratación de externos, en la profesionalización de empresas familiares como una variable, a su vez, que media el efecto entra estas tres variables en la sucesión exitosa y planificada de pyme familiares de Nuevo León, México. Se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativa, con una muestra de 91 empresarios de este tipo de empresas. Se utilizó como instrumento de medición: un cuestionario que mide las seis variables. Los resultados mostraron que existe una relación positiva directa y significativa entre la cultura organizacional y familiar en la gobernanza, el liderazgo transformacional y en la contratación de externos, por otro lado, la variable de gobernanza y el liderazgo transformacional tiene de manera directa una relación positiva y significativa en la profesionalización, así como la profesionalización, a su vez, tiene una relación positiva y significativa directamente en la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León. Por otro lado, se encontró que de manera indirecta el liderazgo transformacional a través de la profesionalización impacta a la sucesión exitosa y planificada, lo que sugiere que la profesionalización en empresas se refiere al proceso, mediante el cual una empresa busca mejorar su gestión y funcionamiento a través de la incorporación de conocimientos, habilidades y prácticas profesionales. En términos generales, la profesionalización implica la introducción de prácticas empresariales modernas y la adopción de herramientas de gestión más efectivas, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, implementando una estructura organizacional y sistemas de gestión, puede implicar la contratación de profesionales especializados para ello. Especialmente, es importante en las pequeñas y medianas empresas, ya que puede ayudar a mejorar su permanencia. Además, puede contribuir a reducir conflictos y mejorar la relación entre los propietarios y la gestión de la empresa, permitiendo un enfoque más objetivo y estratégico en la toma de decisiones y contribuyendo al éxito en la sucesión. Una limitación en el estudio, fue la falta de representatividad de la muestra y la posibilidad de sesgos en las respuestas de los participantes. En general, estos hallazgos sugieren la importancia de desarrollar la profesionalización como estrategia para asegurar el traspaso generacional en empresas familiares.

Palabras claves: sucesión exitosa y planificada, cultura organizacional y familiar, liderazgo transformacional, gobernanza, profesionalización.

ABSTRACT

This study examines the relationship between organizational and family culture, as a measurement effect of transformational leadership, governance and external hiring, in the professionalization of family businesses as a variable that in turn mediates the effect between these three variables on successful succession. and planned family pyme in Nuevo León, Mexico. A quantitative investigation was carried out, with a sample of 91 entrepreneurs of this type of company in Nuevo León. A measurement instrument was used: a questionnaire that measures these six variables. The results showed that there is a direct and significant positive relationship between the organizational and family culture in governance, transformational leadership and external hiring, on the other hand, the governance variable and transformational leadership have a direct and positive relationship. significant in professionalization, as well as professionalization in turn has a positive and significant relationship directly in the successful and planned succession of family pyme in Nuevo León. On the other hand, it was found that transformational leadership through professionalization indirectly impacts successful and planned succession, which suggests that professionalization in companies refers to the process by which a company seeks to improve its management and operation through the incorporation of knowledge, skills and professional practices. In general terms, professionalization implies the introduction of modern business practices and the adoption of more effective management tools, in order to improve the efficiency and effectiveness of the company, implementing an organizational structure and management systems, may involve hiring specialized professionals for it. Professionalization is especially important in small and medium-sized companies, since it can help improve their permanence. In addition, it can help reduce conflicts and improve the relationship between the owners and the management of the company, allowing a more objective and strategic approach in decision-making and contributing to succession success. However, some limitations were also found in the study, such as the lack of representativeness of the sample and the possibility of bias in the responses of the participants. In general, these findings suggest the importance of developing professionalization as a strategy to ensure generational transfer in family businesses.

Keywords: Successful and planned succession, Organizational and family culture, Transformational leadership, Governance, Professionalization.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
23/05/2023	DR. ARÍSTIDES ALFREDO VARA-HORNA	AVARAH@USMP.PE

NOMBRE DE LA TESIS
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN EXITOSA Y PLANIFICADA DE LAS MIPYMES FAMILIARES EN NUEVO LEÓN

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
JESSICA NICTHE HA GONZALEZ VIZCAINO	8110509039 jessgonzalez76@hotmail.com	POSGRADO

RESULTADO:

13% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

DR. ARÍSTIDES ALFREDO VARA-HORNA.....

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

DNI:

JESSICA NICTHE HA GONZALEZ VIZCAINO.....

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO

DNI 941974045

Jessica Nicthe Ha Gonzalez Vizcaino

REVISADO POR: MG. CARLOS ANTONIO ESCUDERO CIPRIANI 

NOMBRE DEL TRABAJO

99. TESIS DOCTORADO - GONZALES - ASESOR DR. ARÍSTIDES
VARA.docx

RECUESTO DE PALABRAS

32262 Words

RECUESTO DE CARACTERES

177294 Characters

RECUESTO DE PÁGINAS

235 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

5.5MB

FECHA DE ENTREGA

May 15, 2023 12:17 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 15, 2023 12:23 PM GMT-5

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d10% Base de datos de

- Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)Bloques de

INTRODUCCIÓN

Las familias comparten no solo la sangre sino aspectos de pertenencia, amor, cariño, amistad, y también se asocian para formar empresas, históricamente las primeras formas de organización de las actividades económicas son una extensión de las mismas familias, por lo que se destaca que son la forma más antigua de organización que existió.

El estudio de las mismas tomó un gran auge en el ámbito académico por ser parte importante de la composición económica de cualquier país, según las investigaciones más relevantes, se ha establecido que entre un 65 y 80% de la propiedad de las empresas mundiales están integradas por una o varias familias y son, a su vez, dirigidas por ellas (Gersick, et al., 1997).

En Estados Unidos un 96% de las empresas son de característica familiar, en España 71 %; en Italia se estima que casi el 99 % cumplen con esta característica y en Colombia se tiene considerado que oscila entre 70% y 75%, de las cuales estas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes empresas como cita Sandoval (2010) de Gaitán y Castro (2005) resaltando la importancia de las empresas con características familiares en las economías mundiales y considerar establecer medidas que aseguren y refuercen su subsistencia.

En esta investigación se estudia la forma en que las variables de cultura organizacional y familiar impacta de manera indirecta a la sucesión exitosa y planificada de empresas familiares a través de las variables de mediación liderazgo, gobernanza y contratación de externos que, a su vez, son mediadas por una variable de profesionalización como un factor que contribuye a la permanencia de este tipo de empresas, encontrando la relación que tiene la profesionalización en el

fenómeno de la sucesión exitosa y planificada en empresas familiares del sector industrial de Nuevo León.

Para este estudio se levanta una encuesta a empresarios de empresas familiares del sector industrial de Nuevo León, a continuación, se detallan los aspectos de cada capítulo.

En el capítulo 1, se presenta una breve descripción de los antecedentes de estudios realizados al tipo de empresas con carácter familiar y continuando con la referencia al mapa conceptual de las variables de investigación como es que la sucesión exitosa y planificada, por otro lado, se presenta el planteamiento y antecedentes del problema a investigar, así como sus causas y consecuencias, con la finalidad de dar relevancia a este estudio.

En el capítulo 2 se establece el marco teórico de las variables antes mencionadas, desarrollando las teorías que son la base de las variables, definiciones y la presentación de estudios realizados por investigadores sobre la sucesión exitosa y planificada de empresas familiares, así como la hipótesis general y específica de la investigación.

Para el capítulo 3 se presenta la estrategia metodológica sobre los aspectos relacionados a este estudio de los elementos fundamentales que tengan impacto en la sucesión exitosa y planificada de empresas familiares del Estado de Nuevo León, México.

Con dicho estudio se busca determinar la estrecha relación que existe entre los factores cultura organizacional y familiar, las características que debe presentar un líder con carácter transformacional, la gobernanza establecida como parte fundamental en la gestión de la empresa familiar, la profesionalización formal que debe de formar la empresa y su consideración en la contratación de externos como

elementos fundamentales para asegurar el impacto en la sucesión exitosa y planificada de empresas familiares del Estado de Nuevo León, México; a través de cuestionarios que evidencien la opinión de empresarios, con la finalidad de evaluar los datos recolectados mediante un análisis estadístico y medir el impacto que generan cada una de estas variables tanto directa como indirectamente en la sucesión exitosa y planificada de las empresas familiares.

En el capítulo 4 se detallan los resultados a las preguntas de investigación, estableciendo los indicadores que demuestran el impacto que tuvieron en la variable de sucesión exitosa y planificada, así como las conclusiones de los hallazgos y recomendaciones a la práctica.

En el capítulo 5 se concluye con la discusión de los hallazgos, aportaciones, limitaciones del estudio, así como las recomendaciones para futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

Las pyme establecen un grado de importancia para la economía y desarrollo de un país, así como los elementos del comportamiento que experimentan en la sucesión a causa de factores psicosociales y socioemocionales, debido a que en una empresa familiar (EF) la influencia de la familia es, por lo general, una gran base en el éxito de las mismas.

1.1 La importancia de las empresas familiares en la economía de cada país y la etapa de la sucesión como aspecto adverso en este tipo de empresas.

Para cualquier economía las empresas familiares constituyen el motor económico, sin embargo, estas enfrentan diversos desafíos para prosperar, competir y subsistir, por ello, el interés por realizar investigaciones se ha incrementado en los últimos años teniendo un tratamiento interdisciplinario en el que participan especialistas en administración, economía, ciencias políticas, psicología, sociología, historia y derecho, los cuales cada uno ha favorecido a la teoría y metodología en este campo (Sharma, 2003).

Estos diversos estudios han sintetizado el enfoque de las empresas familiares en cinco perspectivas.

- Su crecimiento
- Los efectos que tienen sobre la empresa las dinámicas familiares
- Las etapas y procesos del relevo generacional,
- Los resultados económicos y estrategias de la empresa y,

- Los entornos que influyen en la permanencia y desarrollo de este tipo de empresas.

En Ecuador el 77% de las empresas más grandes son familiares, el 95% de las pyme son familiares y generan el 51% del PIB del país, la esperanza de vida es muy baja, solo el 30% llega a la 2da generación y el 15% pasa a la 3era generación (Mora, 2017).

En Estados Unidos la University of Souther Maine, en el 2006, establece que un 50% de la aportación al PIB proviene de empresas que son controladas por una familia, la cual estima que representa un 80% de la economía del país. Por otro lado, KPMG (2021) menciona que las empresas familiares en España representan el 89% del total de empresas en el país y generan un 57% de la participación en el PIB.

En Alemania se considera que el 82% de las empresas son de características familiar, en Francia el 60%, en Italia el 75% y, el 76%, en el Reino Unido. El Instituto de la Empresa Familiar establece que las cifras de empresas familiares en España son de más de 2,8 millones jugando un importante papel en la generación de empleo con un 75% de la oferta y cuyo nivel de facturación equivale al 70% del PIB español (Álvarez, 2008).

Según las estadísticas generadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, INEGI (2014), y otras tantas instituciones como lo es la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, FAEDPYME (2014) indica que el 75% de los negocios en México son negocios formados por familias, de los cuales el 45% de ellas han estado activas por un promedio de 12 años.

Otro estudio realizado por la INEGI (2014) indica que la esperanza de vida para los negocios en Monterrey es de 7.2 años, siendo la principal fuente de empleo y de participación en economía de nuestro país, brindando empleo a familias nuevo leonesas, por lo cual, es sumamente importante garantizar la permanencia de las mismas.

El Economista (2017) indica que, en México, la mayor parte de las empresas familiares están formadas de la siguiente manera, 66% en la 1era generación, el 29% por la segunda y solo un 4% por la 3era. generación, mencionando que la causa principal está relacionada a la falta de un plan de sucesión.

1.2 Hechos actuales que contextualizan el problema

Las empresas familiares se caracterizan por tener elementos que hacen que se distingan del resto de las organizaciones, ya que basan sus intereses en maximizar los resultados de su gestión, por sentirse comprometidas con los intereses de la familia, del fundador y de la firma, dejando claro que un proceso de sucesión se despierta cuando, las tareas del predecesor y del sucesor, evolucionan independientemente, a la par, o hasta que se encuentran relacionadas, por lo tanto, la finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Araya, 2012).

La gran mayoría de las empresas en el mundo son de carácter familiar y representan un foco de atención en su estructura para entender las características y comportamientos, mismos que debilitan su crecimiento y permanencia en el tiempo, especialmente al relevo generacional, a pesar de su importancia en la

economía de cualquier país, uno de los problemas más suscitados es su alta mortandad Merchant et al., 2017. Por otro lado, el comportamiento que tiene este suceso, es que solo el 30% de las empresas suelen tener éxito al relevo generacional (Lee, 2006). A continuación, se presenta el porcentaje de participación en diversos países.

Tabla 1

Porcentaje de representación de empresas familiares en el mundo

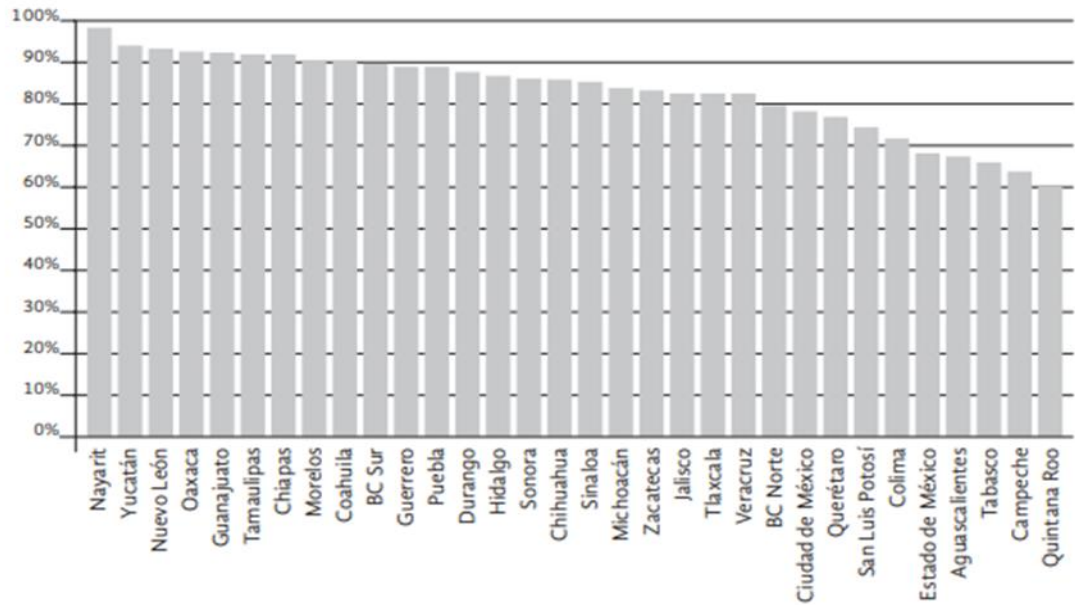
País	Representación de empresas familiares en la economía
Asia	95%
EUA	70%
America del Sur	95%

Fuente: García (2023)

Según las investigaciones hechas por San Marín (2017) una radiografía de empresas familiares que tiene México según estados establece que el 83% de las empresas son de carácter familiar, las cuales son aquellas en que la mayoría de la propiedad se encuentra en manos de una propia familia. Para su clasificación por representación de empresas familiares en México se presenta la cantidad de empresas familiares por estado, tal como se puede observar en la figura 1.

Figura 1

Radiografía de la empresa familiar en México

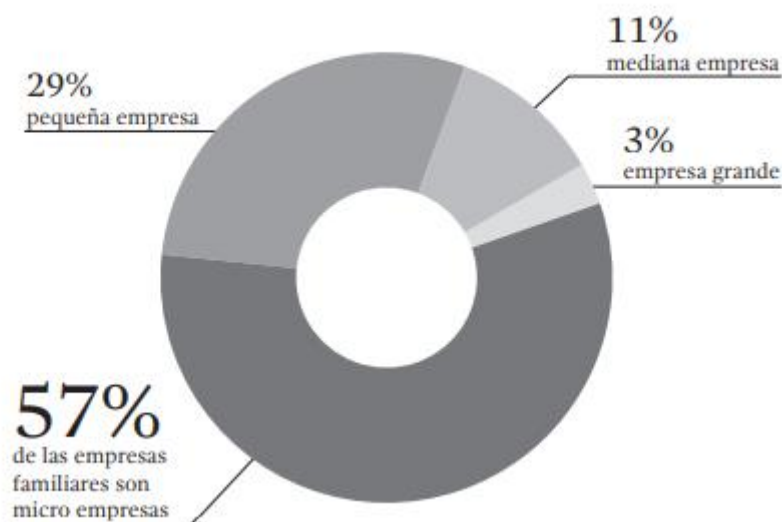


Fuente: San Marín (2017). Participación de empresas familiares según estados mexicanos.

También se clasifica a la empresa familiar por su tamaño, según la clasificación de tamaño de empresa establecida por el INEGI (2014). Ver figura 2

Figura 2

Radiografía de tamaño de empresa familiar en México



Fuente: San Marín (2017). Participación por tamaño de empresa de las empresas familiares

Según un estudio de Lagunes (2018) menciona que la falta de profesionalización es una de las causas más problemáticas en las empresas familiares de México, que está relacionada con una falta de protocolos que permita garantizar una continuidad efectiva, este tipo de empresas representan un 85% del total de las empresas de México, las cuales, con este mismo porcentaje, no subsisten al paso de la 2da generación, además, de que se puede decir que un 90% del total de empresas “no cuentan con un plan de sucesión”.

La mayoría de los estudios realizados a las empresas familiares demuestran que el principal problema de la sucesión generacional es su alta tasa de mortandad, la mayoría de los estudios coinciden que, solo aproximadamente el 30% de las

empresas familiares lograrían sobrevivir hasta la siguiente generación (Ward, 1987).

Como menciona Belausteguigoitia (2005) de 10 empresas, 9 son empresas familiares, dos de cada tres fracasan y 70% de estas empresas no llegan a la 2da generación, y un 15% se mantienen activas a la 3era generación.

En el continente europeo, solo un 33% sobreviven a la 2da generación, y solo el 6% de estas logra llegar a la 3era generación, Barbeito et al., (2004) situación que se asimila a Estados Unidos de America.

Por otro lado, en Colombia donde el Instituto de Superintendencia de Sociedades, (2017) también concluye en sus estudios que 48.4% son consideradas empresas de carácter familiar, en la que solo el 31.3% son manejadas por una segunda generación, únicamente, el 3.5% sobreviven a una 3era generación.

Para Argentina la situación es similar al realizarse un estudio por el Club Argentino de negocios de familia, CANF (2018) hace mención a que las empresas que logran pasar a la segunda generación recaen en el 25% de las pyme familiares y el que lo hace a la tercera no está por encima de un 9%.

Factores como el establecer un adecuado gobierno corporativo o protocolos que favorezcan el control de la empresa, el hecho de designar la posesión de la propiedad/empresa sin llegar a tener afectaciones en la familia, son razones por las cuales planear la sucesión es relevante y así tener un traspaso generacional exitoso, eligiendo al sucesor más capaz (Amat, 2014).

Con estos hechos, se percibe la problemática que se tiene en las empresas familiares y su importancia de estudiar la sucesión de las mismas y así mejorar la situación y participación en la economía de México.

1.3 Causas y consecuencias del problema a investigar

Para que en las empresas familiares se pueda asegurar la continuidad deben de establecer protocolos que favorezcan el proceso de la sucesión, asegurando que las siguientes generaciones estén preparadas para enfrentar los retos de la empresa (Araya, 2011).

Son tres los fenómenos que se dan durante el traspaso generacional: la resistencia del sucesor propietario a admitir su retiro sin un plan estructurado de sucesión, la falta de preparación adecuada para que el sucesor asuma su rol, las tensiones y desacuerdos en el seno de la familia sobre quién será ser el sucesor, y las tensiones o desacuerdos entre los herederos que se consideran para el papel (Gallo, 1998).

Al no contar con una visión de la sucesión implícita dentro de los objetivos a mediano plazo y llevarlos a la práctica, puede conducir a que solo se esté trabajando con los objetivos establecidos a corto plazo y llevados de la mano del creador de ellos, y la falta de conciencia en que un día la empresa deberá seguir su camino sin el dueño, propietario y creador, puede ser la causa de este fenómeno de insubsistencia (Begoña, 2007).

Como bien lo mencionan Slocum (2004) y Stoner (2003) la toma de decisiones es una parte fundamental en el trabajo de los empresarios. Por ello, se puede ver que el empresario o dueño de las empresas pyme puede decidir dar inicio con el proceso de la sucesión, con la finalidad de evaluar y buscar las alternativas viables con las cuales contar y seguir, y así desarrollar una descripción del proceso de sucesión.

El diseño de un plan de sucesión en una empresa no se hace solamente porque el CEO o los ejecutivos están a punto de retirarse, sino que es necesario estar preparado para cualquier escenario que pueda presentarse, como el fallecimiento o incapacidad de estos líderes, o si decidan emprender otro negocio. Tener un plan de sucesión es fundamental para garantizar el futuro de la empresa y su continuidad (Alles, 2009).

Existe una situación poco agradable de tocar, como lo señala Kets (2002) la ansiedad ante la muerte del familiar dueño de la empresa provocando que no se lleve una adecuada planificación de la sucesión de la empresa familiar, es por ello, que la sucesión debe ser tratada bajo un proceso y no como una reacción a un evento o suceso y como un apoyo ineludible para las pyme, pues si se analiza es un paso necesario para la continuidad, seguridad y estabilidad de esta, contando con procesos establecidos para su éxito.

Otra causa de pérdida del negocio puede llegar a ser que los prejuicios dentro de las culturas al no tener un sucesor, por razones de género o primogenitura, pueden obstaculizar la sobrevivencia de la empresa hacia las nuevas generaciones, esto es que al no tener las características que se esperan en un sucesor, con llevan a que no se piensa en la sucesión y se prefiera vender el negocio o cerrar (Davis y Newstrom, 2000).

La alta tasa de mortalidad de las empresas familiares en el mundo pone de relieve la necesidad de investigar las circunstancias que las llevan a ello y buscar asesoría sobre cómo llevar a cabo el proceso de sucesión. Estar preparado para esta eventualidad puede garantizar una transición sin problemas del liderazgo a la próxima generación. El proceso de sucesión afecta no solo a la familia sino también

a los empleados y partes interesadas relacionadas con el negocio (Ocaña, et al. 2019).

Si una empresa familiar analiza los problemas de falta de cultura organizacional y familiar, la falta de liderazgo transformacional, de gobernanza, ausencia de profesionalización o la consulta y apoyo en externos experimentados, podemos pensar que la sucesión pocas veces será exitosa comprometiendo la estabilidad económica tanto de la familia empresaria, como de una sociedad o comunidad relacionada a la misma, es por ello que se pretende con este estudio entender los factores que apoyen la gestión y proyección de la sucesión.

1.4 Conceptualización del Problema a investigar

Derivado de la gran cantidad de negocios familiares de los que está compuesta no solo la economía de México, sino la del mundo, se resalta que una de los mayores desafíos que tienen este tipo de negocios es sobrevivir al traspaso generacional, las principales causas que se derivan de este problema son situaciones relacionadas, no tanto a la persona fundadora que dirige la empresa, sino a la constitución del mismo negocio, es decir, tanto los factores personales como los organizacionales son tema de estudio para poder fortalecer a los negocios familiares y así enfrentar este difícil, pero muy prometedora etapa de los negocios (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

La herramienta más eficiente para minimizar los efectos que causa la sucesión en las empresas familiares están relacionadas con el factor humano y la integración organizacional que deriva de ella, es indispensable que este tipo de

empresas se preparen con tiempo diseñando planes y formación en el sucesor que recibirá el mando y control del negocio familiar (Rivera, 2013).

Para Durán y San Martín (2014) el objetivo del empresario familiar es transmitir la empresa a sus descendientes, sin embargo, solo de 100 empresas, 33 logran pasar a la 2da generación y de esas 33 solo 15 pasan a la 3era generación, por lo que diversos estudios proponen llevar a cabo el estudio de variables organizacionales derivadas de la dinámica familiar.

Basado en las estadísticas presentadas anteriormente sobre el número de empresas familiares en México y resaltando el índice de mortandad que aproximadamente es del 70% se convierte en un motivo de llevar a cabo la investigación presente utilizando un modelo (ver Figura 3) basado en la revisión previa de documentos publicados en que las variables aquí estudiadas refiere a la causa principal relacionada al fenómeno de la sucesión de empresas familiares y que hasta el momento no se han encontrado estudios completos y las que se han encontrado no son de carácter cuantitativo en las que se analicen de manera conjunta esta relación. Por lo que para el establecimiento del modelo se basó en estudios cualitativos y teorías que enmarcan el tema de investigación.

Figura 3

Mapa Conceptual del Problema Bajo Estudio



De acuerdo a Trombetta (2014) en las compañías de estructura familiar, es común que las creencias de los miembros de la familia influyan en el funcionamiento de la empresa, lo que, a su vez, puede afectar el proceso de sucesión, observándose el mismo patrón en este tipo de empresas. Algunas de las características comunes de las empresas familiares que obstaculizan el proceso de sucesión son las siguientes:

- Debilidad de los criterios culturales tanto de la organización como familiares
- No contar con asesoramiento de externos para la mejora de la organización.
- Considerar la creación de un gobierno corporativo.
- No contar con un liderazgo pertinente que favorezca a la sucesión.
- Falta de aspectos formales en los procedimientos que favorezcan la profesionalización del negocio familiar.

Por otro lado, Gallo (1998) en su modelo, muestra que la estructura de una empresa familiar recae en tres subsistemas, empresa, familia y propiedad, las cuales cada una de ellas, entrelaza intereses, diferenciar entre familia, propiedad y empresa, puede llegar a confundir uno con otro provocando múltiples desacuerdos y malestares a nivel familiar, directivo y legal. Confundiéndose entre los miembros de la empresa familiar los aspectos que corresponden a cada subsistema.

En este mismo estudio señala que cada uno de estos subsistemas dentro de una empresa familiar lucha por mantener su gobernabilidad, es decir, cada uno de ellos debe asegurar de estar dirigido de manera efectiva. Por ejemplo, el subsistema de la propiedad en una empresa familiar está gobernado por la asamblea de accionistas, el subsistema de la empresa es dirigido por el consejo de

administración y, por último, el consejo familiar está a cargo de la gobernanza del subsistema de la familia.

El éxito en la sucesión de la empresa tiene afectación directa en la economía de la familia fundadora por ser la empresa la fuente principal de ingresos o inclusive a un grupo de familias que estén relacionadas a la misma, al tener operaciones o tratos con las operaciones del negocio, tanto con conocimientos, trabajo físico o capital invertido, en la cual comparten intereses porque siga la vida del mismo (Salazar, 2009).

Distintas situaciones son las que se puedan analizar para determinar los comportamientos que tienen las pyme para enfrentar el reto de la sucesión y de este modo seguir permaneciendo con su participación económica en el país, determinado cuáles son los factores que pueden ser susceptibles a análisis con la finalidad de encontrar en ellos las respuestas a la contribución de la eficiencia de este proceso del traspaso generacional (Fernández, et al. 1997).

El éxito de una empresa familiar está relacionado con factores como la visión del líder, la innovación, la cultura basada en valores, la formalización de procesos a través de una misión y visión clara, y la implementación de un gobierno corporativo adecuado al tamaño de la empresa. Es importante que este gobierno tenga una participación objetiva y no se rija por intereses personales de los inversionistas (Castañeda, 1999).

1.5 Planteamiento Teórico del Problema de Investigación

La relevancia de las empresas familiares en las economías es indudable, y uno de los factores que puede llevar a su fracaso es la transición generacional, si

una empresa familiar desea perdurar y lograr una transición generacional y que esta sea exitosa, es fundamental que planifique la sucesión de manera adecuada, presentar normas y organizar las relaciones entre la empresa y la familia.

1.5.1 Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar

La prueba máxima para cualquier empresa familiar es el tema de la sucesión, y este tema debe de ser la causa principal de preocupación para la familia que busque garantizar su continuidad y prevalecer la supervivencia. El que se dé el relevo generacional de una generación a otra bajo condiciones favorables, es una meta crucial para diferentes tipos de compañía (Press, 2013).

La sucesión de las empresas familiares se entiende como la evolución a las siguientes generaciones, proceso que la empresa debe de planear y anticipar con la finalidad de entregar la empresa a personas que tengan la capacidad de perseguir la visión y desarrollo de la empresa en un ambiente competitivo, al momento de experimentar el proceso de la sucesión, el sucesor, asume la responsabilidad de perseguir el éxito, evitar el fracaso y sobre todo las divisiones familiares (Cabrera y Martín, 2010).

La sucesión de empresas familiares, consiste en el traspaso de cambios en la propiedad, en el control del negocio y en la responsabilidad que se tiene con la familia, por lo tanto, las estrategias que se deben aplicar a la estructura así como en las funciones de cada familiar dentro de la empresa, no deja de ser importante, las relaciones que se establezcan entre los miembros de la empresa, son de vital importancia y no deben subestimarse, ya que estas deben reflejar su compromiso ante los accionistas en caso de existir, las cuales requieren de esfuerzos de mantenerse y lograr así también la unidad familiar, con compromiso de mantener

el proyecto empresarial, algo de lo que ya se venía dando en la primera generación al no estar presente el fundador (Josep, 2007).

Los hijos son en primera instancia los herederos legítimos, más sin embargo no siempre son los sucesores correctos, no en todos los casos se pudiera decir que son los adecuados para heredar los puestos de sus padres, se ha presentado el hecho de que es algún otro familiar el que tome el control y dirección de la empresa, como un tío, primo, sobrino, etc., por ser estas las más adecuadas en llevar el papel para ejercer el poder y control (Sánchez, 2014).

Un plan de sucesión exitoso consiste en visionar el futuro de la compañía buscando al candidato que asuma el control, esto puede llegar a ser un malestar en el ambiente, pero se necesita vivir y prever que el candidato debe de ser la persona más confiable para dirigir y asegurar la continuidad, entendiéndose que tiene los conocimientos de la empresa, sus procesos y funciones, y demostrar que pondrá todo su empeño en dedicarse a el bienestar de la misma (Alles, 2019).

Por otro lado, Churchill y Hatten (1987) fundaron que el proceso de sucesión en las empresas familiares es un cambio planificado en la dirección, estrategias y control, que se basa en un marco conceptual específico. Este proceso es una etapa natural en la trayectoria humana y empresarial, desde el nacimiento hasta la muerte. En las empresas familiares, la sucesión se produce debido a la naturaleza biológica de la construcción familiar, donde los padres y sus hijos descendientes están separados por edades y experiencia empresarial, pero ligados por sus lazos de consanguinidad y cultura familiar compartida. Los autores señalan que este proceso de sucesión es una etapa importante en el desarrollo y aprendizaje de la empresa, que debe ser abordado de manera planificada para garantizar el éxito en el futuro.

Cabrera (1998) demuestra que, bajo dos variables de estudio, por un lado, las características individuales del sucesor, como lo es el liderazgo, por otro lado, las relacionadas a las características de la empresa, en la que la relación entre ambas, pronostican una eficaz trascendencia de la empresa, al encajar las características del líder sucesor con la formación que se haga de la empresa para proyectar a la empresa en un entorno.

El principal problema en el momento de la transición de la empresa familiar, es la interacción que se presenta en los subsistemas, por un lado, el negocio, la familia y las características del líder fundador, vinculada a una junta de directivos con una cultura propia que se rige bajo diferentes valores y necesidades contrapuestas Beckhard y Dyer (1983). La ausencia de un plan de sucesión puede generar incertidumbre y confusión en la empresa, ya que el fundador ha sido el principal líder y tomador de decisiones, y su salida repentina puede dejar un vacío en la organización y en la toma de decisiones. Es por eso que es importante contar con un plan de sucesión que permita una transición ordenada y planificada, en la que se definan claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro de la familia y del equipo directivo, y se asegure la continuidad del negocio (Beckhard y Dyer 1983a).

La conclusión es que la sucesión es un paso inevitable en el futuro de una empresa familiar, y su propósito es asegurar la continuidad del negocio en la economía. Aunque se necesitan esfuerzos para mejorar y hacer que el proceso sea eficiente, no se puede hacer de la noche a la mañana. Requiere planificación y etapas para asegurar que se persigan la visión y el sueño del creador.

1.5.2 Relación teórica variable dependiente con independientes:

Churchill y Hatten (1987) sostienen que una sucesión es efectiva cuando se logra transferir tanto la propiedad como el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, así como también el control sobre la gestión de las operaciones y la dirección estratégica de la empresa. Es decir, que no solo se transfiere el control formal de la empresa, sino también el conocimiento y la experiencia necesarios para dirigirla con éxito. De esta manera, la sucesión se convierte en un proceso integral que garantiza la continuidad y el éxito de la empresa familiar.

Como se menciona, la Sucesión no es más que lo que cada empresa tiene que enfrentar en un momento determinado, delimitado su éxito por situaciones referenciadas con distintos escenarios presentes, lo principal es que cuando una empresa ha experimentado buena estabilidad en el tiempo y ha sido sostén de familias, el temor a que no continúe es alto y más cuando no ha sido planeado. La teoría de Dyer (1986) hace hincapié a que las relaciones de la familia son cruciales al momento de presentarse el fenómeno de la sucesión, ya que determina la satisfacción de necesidades y deseos de la familia propietaria, que tan involucrada está la familia como para resolver problemas y amenazas que pueda presentar la empresa.

Longenecker y Schoen (1978) refieren que la integración exitosa de la siguiente generación en la empresa familiar puede ser de gran importancia estratégica, ya que puede influir en el éxito a largo plazo de la empresa y que es igualmente importante que los objetivos de la empresa, los beneficios y los nichos de mercado sean considerados en este proceso, señalan que el papel del sucesor

como líder y su capacidad para dirigir, especialmente en relación con su predecesor (por ejemplo, su padre), son aspectos importantes en este proceso de integración. Además, la autonomía del sucesor para dirigir puede ser un factor crucial en su éxito como líder empresarial.

Diversas investigaciones señalan que la creación de un comité directivo y operativo en una empresa familiar es esencial para mejorar las posibilidades de supervivencia y éxito. Sin embargo, se recomienda que este comité esté integrado no solo por miembros de la familia, sino también por personas externas a ella, con el fin de aportar una perspectiva objetiva y experta en distintas áreas clave para la empresa para lograr a través de contar con un equipo más completo y capaz de enfrentar los desafíos del mercado y tomar decisiones más acertadas y estratégicas (Benson, 1991; Fulton, 1991; Hubler y Swartz, 1991; Ward, 1991).

Trabajos desarrollados por Helmich (1977) hace la referencia de que es importante tener en cuenta que el estilo de liderazgo de un sucesor en una empresa familiar no solo está influenciado por sus necesidades sociales, estimación y autonomía, sino también por su personalidad, habilidades, valores y experiencia previa. Además, la satisfacción de las necesidades del sucesor puede afectar su motivación y compromiso con la empresa familiar, lo que, a su vez, puede afectar la dirección y el desempeño de la empresa.

En cuanto a la relación entre el tamaño de la empresa y la satisfacción de las necesidades, es cierto que las empresas más grandes pueden ofrecer más oportunidades de crecimiento y desarrollo personal para sus miembros, pero también pueden enfrentar desafíos adicionales en términos de coordinación, comunicación y toma de decisiones debido a su complejidad. Las empresas más pequeñas pueden ofrecer un ambiente más cercano y personal, lo que puede ser

mejorado para satisfacer las necesidades sociales y de relaciones personales de sus miembros (Helmich,1977).

1.5.3 La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes:

Se continúa explorando la relación entre ciertos factores y el proceso de sucesión en empresas familiares, se analizan las investigaciones previas realizadas por varios autores, las cuales detallan cómo estas variables impactan en la transición generacional.

1.5.3.1. Impacto de una cultura organizacional y familiar en el proceso de sucesión

La cultura organizacional influye en el desempeño y la motivación de los empleados, y en la capacidad de la empresa para adaptarse e innovar, lo que la hace importante para la eficacia y eficiencia de la empresa los líderes deben establecer valores y normas claras y fomentar una cultura de apoyo y respeto mutuo para su desarrollo y éxito. En definitiva, la cultura organizacional es un elemento fundamental en la gestión de una empresa, y puede ser un factor clave en el éxito o fracaso de la misma (Chiavenato, 2010).

El ambiente laboral en el que las personas se desenvuelven diariamente, está conformado por las relaciones que se van creando entre los miembros de las mismas, y la manera en que se comportan estas relaciones, teniendo una influencia directa en el compromiso que cada uno de ellos demuestra y que influye directamente, tanto positiva como negativamente en la productividad y en el valor de la empresa (Shein, 1992, citado en Monroy, 2013).

Dentro de las empresas familiares contar con un control accionario y manejo administrativo en manos de la familia de la misma fuente genealógica, uno de los retos más importantes es saber separar el negocio de la familia, buscando mantener las sanas relaciones realizando acciones de planeación de la sucesión y la repartición accionaria, con las que se eviten las rupturas familiares (Hay Group Consultores, 2012).

Posteriormente, la teoría de la cultura moderna y tradicional identifica a la cultura tradicional con valores como la religión, la familia, el honor y la lealtad comunitaria, y a la cultura moderna con valores como el individualismo, la competencia, el éxito y la riqueza material. Esteban y Ratner (2010) y Ratner (1999) establecen las características culturales que pueden influir en el comportamiento del empresario al establecer los aspectos necesarios para la sucesión, por otro lado, la cultura organizacional suele tener un gran impacto, el fundador debe transmitir la llama del emprendimiento a las siguientes generaciones, dejando a un lado el mito de querer estar a la altura de su fundador.

Salazar et al., (2009) la cultura organizacional influye en la colaboración y la transferencia de conocimiento, lo que es fundamental para el éxito de una empresa al mejorar la eficiencia y calidad dejando ver que la transferencia de conocimiento puede aumentar las habilidades y capacidad de los empleados, mejorar la resolución de problemas y la capacidad de enfrentar desafíos futuros, además, reducir la dependencia de una sola persona o equipo y distribuir el conocimiento y la experiencia en toda la organización, aumentando así la resiliencia y la capacidad de adaptación ante cambios y desafíos.

La cultura en regiones del medio oriente determinan los roles y figuras de autoridad tanto en la familia como en la familia de negocios Hollander y Bukowitz,

(1990) según los comportamientos culturales pueden llegar a tener repercusiones en las estructuras organizacionales, en el gobierno, gestión organizacional, en la consideración de contrataciones de externos o en las consideraciones de la primogenitura o género, esto por tener un liderazgo autocrático vinculado a normas culturales de distintas regiones. Manala et al., (2019), por tal motivo, es necesario realizar estudios que resalten la importancia de factores culturales en las intenciones de conducir a tener éxito en las empresas familiares.

La resistencia a la sucesión puede estar relacionada con las necesidades emocionales y de control del propietario fundador, que siente que su inversión financiera y emocional ha legitimado tanto su carrera como la de la empresa, y su salida podría significar la pérdida de poder, estatus e identidad personal (Kets de Vries 1985; Lansberg 1988).

La investigación realizada por Borgias, B. (2013) de la revista *Baylor Business Research Review*, comenta que los CEO, tienen miedo de planear la sucesión y se ocupan más de planear la jubilación y de cuestionarse si ha hecho lo suficiente con las relaciones familiares, la riqueza, gestión y transferencia de conocimientos en lugar de abrir camino para liderar la sucesión y de establecer las relaciones con su familia para asegurar el traspaso de poder a sus hijos y seguir gozando de libertad financiera, o si por otro lado es mejor vender el negocio.

Como se menciona, se abordaran problemas culturales relacionados a los comportamientos derivados de ella, con la finalidad de entender los factores psicosociales y psicoemocionales, presentes al momento de la transferencia de poder o mando, como lo comenta Domínguez (2011) aspectos como la resistencia a llevar a cabo el proceso sucesorio, tema de investigación, junto a las teorías en las que se basan las dinámicas psicosociales presentes por parte del empresario

al momento de realizar la transferencia de propiedad y la dirección a la siguiente generación (Dyer y Handler, 1994; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976; Lansberg, 1988; Handler y Kram, 1988 y Dyer 1992).

1.5.3.2. Poder de liderazgo transformacional

El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollan se conoce como liderazgo, la cual es una habilidad que puede ser aprendida y desarrollada a través del tiempo y la experiencia. Implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a los miembros del grupo para que trabajen juntos en la consecución de objetivos comunes. El liderazgo también implica la capacidad de tomar decisiones difíciles, resolver conflictos y comunicar de manera efectiva (Ralph, 1999).

Durante la sucesión empresarial, es crucial mantener un estilo de liderazgo centrado en el bienestar de la empresa y adaptarse a los cambios del entorno. Aunque es común que surjan conflictos entre familiares tengan por el puesto de liderazgo, mantener un estilo de liderazgo del pasado no es la mejor opción. Los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse a los cambios para enfrentar los desafíos actuales y futuros (Palafox Soto, 2019 citando a Gonzalo, 2006).

El éxito en la sucesión depende del liderazgo efectivo del sucesor, que fomente la confianza y adaptabilidad en la empresa, y tenga una visión clara hacia el futuro. El liderazgo es esencial para alcanzar los objetivos y metas, y su falta puede afectar negativamente el proceso de sucesión (Gonzalo, 2006).

El líder es un individuo capaz de influenciar la conducta de una o más personas, para lograr un propósito o finalidad particular Santoro (2006) un líder debe desarrollar cuatro estilos de liderazgo, el primero es el líder comunicador,

que definirá los roles necesarios para realizar el trabajo y comunicará a sus seguidores el dónde, cómo y cuándo deben de llevarlo a cabo; el segundo es líder vendedor, el cual proporcionará a sus seguidores instrucciones estructuradas y también deberá apoyar a sus seguidores; el tercero, es participativo que compartirá decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad; por último, debe ser delegante, ya que proporcionará apoyo específico a sus seguidores (Santoro, 2006).

La integridad es crucial en cualquier líder, pero aún más en una empresa familiar debido a las relaciones interpersonales. Un líder íntegro gana la confianza y el respeto de la familia y los empleados, y fomentar la unidad y el compromiso de la familia es esencial para mantener una cultura empresarial sólida. Esto mejora el rendimiento y la competitividad de la empresa (Saldaña, 2016).

1.5.3.3. Ejercer la Gobernanza

En las organizaciones cuando se presenta el factor de la sucesión en la que se cede el control a alguien que actúe en su nombre es una causa de problema Ganga (2005). La teoría de la agencia es una perspectiva importante para abordar la problemática de la separación entre la propiedad de la empresa y su control. Según esta teoría, cuando los propietarios de la empresa delegan el control a los gerentes, estos pueden actuar en su propio interés en el lugar de en el de los propietarios, lo que se conoce como riesgo moral. Para reducir este riesgo, los propietarios pueden establecer incentivos y mecanismos de supervisión para alinear los intereses de los gerentes con los suyos y asegurar que el control se ejerza de manera efectiva (Cano y Cano, 2009).

La teoría de la agencia, según García (2004) sostiene que los individuos en una empresa pueden tener objetivos y motivaciones diferentes, y que la relación entre los propietarios (principales) y los gestores (agentes) puede generar conflictos de interés. Los gestores pueden actuar de manera oportunista, buscando maximizar su propio beneficio, en lugar de actuar en beneficio de los propietarios. Además, los gestores pueden tener racionalidad limitada, lo que significa que pueden tomar decisiones que no son óptimas debido a la falta de información o recursos. En resumen, la teoría de la agencia se enfoca en la relación entre los propietarios y los gestores, y cómo se pueden alinear sus intereses para maximizar el valor de la empresa.

Según Ganga (2005) en la teoría de la agencia, la relación principal-agente se refiere a la relación entre el propietario o principal de una empresa y el gestor o agente que ha sido contratado para administrar los recursos de la empresa en nombre del principal. En esta relación, el agente tiene la responsabilidad de actuar en beneficio del principal, y el principal delega cierto grado de control al agente. Esta teoría sostiene que las organizaciones deben actuar de manera responsable y ética en relación con todos sus grupos de interés y no sólo con el objetivo de maximizar los beneficios de los accionistas.

Cadbury (1992) el gobierno corporativo establece principios, normas y prácticas para dirigir y controlar una empresa y proteger los intereses de los accionistas y otros grupos de interés. La participación activa de los accionistas es crucial y se deben tomar decisiones importantes, como la elección de directores y auditores. Una estructura adecuada de gobierno es esencial para la toma de decisiones transparente y responsable.

Para Shleifer y Vishny (1997) el gobierno corporativo busca gestionar las inversiones de los interesados en la empresa y que aportan recursos, controlando los aspectos financieros que aseguren su rentabilidad.

Según Lefort (2003) citado por Méndez y Rivera (2015) el gobierno corporativo consiste en asegurar los intereses y relaciones entre los miembros de una organización para que cada quien reciba lo justo. Trabajando en decisiones que garanticen la composición del capital, las compensaciones y control de los procesos de la empresa.

Robbins y Coulter (2005) definen al gobierno corporativo como un sistema utilizado para salvaguardar los intereses de los propietarios corporativos. Según Maya (2011) el gobierno corporativo establece normas y procedimientos que regulen las relaciones que forman parte de la organización, estableciendo las normas y reglas que garanticen se den procesos de forma controlada y regulada.

Según las definiciones antes mencionadas, un gobierno corporativo es crucial en el correcto desempeño de las empresas para perpetuar la permanencia y correcto desempeño de las mismas, salvaguardando los intereses de los accionistas y *stakeholders*, ya que permiten equilibrar la gestión y el control teniendo la finalidad de que las decisiones se tomen de acuerdo a los intereses de la organización, accionistas y grupos de interés.

1.5.3.4. Profesionalización para la sucesión exitosa y planificada

Para Galviz, (2008) La profesionalización de una empresa implica la adopción de prácticas empresariales, políticas claras y sistemas de control que mejoran su eficiencia y eficacia, como la contratación de personal capacitado, comités de dirección, evaluaciones de desempeño y planos estratégicos.

Urrea (2003) menciona que la profesionalización también puede ser un proceso de formación y desarrollo para los miembros de la familia empresaria, lo que permitirá adquirir las habilidades y competencias necesarias para liderar la empresa de manera efectiva. Esto incluye la educación y formación en áreas como finanzas, administración, marketing, ventas y gestión de recursos humanos.

Para Urrea (2003) queda claro que, en el proceso de sucesión, la profesionalización es una herramienta efectiva que contribuye a disminuir los índices de fracaso corporativo. Dentro de esta misma perspectiva, Giraldo (2001) plantea que la profesionalización implementa metodologías de trabajo de manera sistemática como un proceso es capaz de estructurar a la organización con la finalidad de desarrollar estrategias coherentes para alcanzar sus objetivos empresariales.

Complementaria a esta percepción, según Belausteguigoitia (2004) la profesionalización es la base de la creación de una empresa familiar y debe ser un proceso gradual que comienza desde el inicio de la empresa. Esto implica la creación de puestos de trabajo que requieren habilidades y características necesarias, sin tomar en cuenta preferencias y afinidades familiares con los propietarios y/o directivos de la compañía.

La profesionalización es una herramienta clave para la continuidad de las empresas familiares, según Giraldo (2001) Implica la adopción de metodologías de trabajo bien definidas y la formación adecuada de la próxima generación para asegurar una transición suave del liderazgo y la autoridad, beneficiando tanto a la empresa como a la familia, ya que se pueden establecer mecanismos claros para garantizar una distribución justa de los recursos, la toma de decisiones y ayuda a

la empresa a adaptarse a los cambios del entorno empresarial y mantener su competitividad (Amat, 2004).

Leach (1993) la profesionalización es importante para asegurar la eficiencia en la administración de empresas familiares. Omaña & Briceño (2013) identifican tres fases en la profesionalización de las empresas familiares: 1) considerar desde el inicio la formación de los sucesores familiares en las operaciones empresariales, 2) formar a los sucesores en áreas afines al negocio con el asesoramiento de expertos externos, y 3) buscando la armonía entre familia y empresa para reducir cualquier problema, centrándose en la profesionalización de la empresa familiar abordando las limitaciones que se refieren a la vida familiar y la actividad empresarial. Estas limitaciones incluyen reservar la autoridad exclusivamente para los miembros de la familia, no establecer planes estratégicos para el negocio, temer la pérdida de control, priorizar los vínculos afectivos durante el proceso de profesionalización, no delegar responsabilidades a otros, desconocimiento del mercado y los cambios ambientales, mantener la lealtad hacia los empleados de la familia.

La profesionalización de empresas familiares consiste en establecer prácticas de gestión empresarial para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la empresa, lo que implica la adopción de políticas claras, sistemas de control y contratación de personal capacitado, eliminando los roles familiares y enfocándose en roles de trabajador. Es importante para lograr una sucesión exitosa y evitar futuros conflictos entre los familiares, ya que dejamos libre el camino para que esta opere de manera correcta en un futuro y que esta evité conflictos entre familiares con el pasar de los años (Meroño, 2009).

La profesionalización de la empresa es importante para asegurar su conservación y tuvieron, ya que puede ser necesario contratar externos para capacitar a los familiares que trabajan en ella, evitar conflictos por el cambio de normas y valores, y permitir que el sucesor continúe con el negocio familiar (Dyer, 1989 citado en Rueda, 2011).

1.5.3.5. Contratación de externos para fortalecer la Visión de la empresa.

Estudios realizados por el despacho KPMG (2016) sobre negocios familiares, estipula que los dueños de negocios están considerando la importancia de la contratación de externos como estrategia para asegurar el éxito en los negocios que apoyen y transfieran conocimientos y apoyen la profesionalización del negocio.

La contratación de directivos no familiares en empresas familiares suele estar justificada por la falta de un sucesor óptimo dentro de la familia o por la complejidad del puesto en cuestión. Los empresarios pueden considerar que la contratación de personas externas ayuda a superar los conflictos que pueden surgir durante el proceso de sucesión (San Martín, et. al. 2016).

Por su parte, Villalonga y Amit (2006) utilizando datos de empresas de la Fortune 500, encuentran que el valor de las empresas familiares recae en gran medida a la manera de dirigir del fundador, o si este actúa como presidente apoyándose del papel que realiza un directivo contratado.

Por último, Gallo y Vilaseca (1998) obtienen evidencia de que cuando el CEO es un directivo externo se encuentra en una mejor posición para influir de manera más decisiva en la futura dirección estratégica de la empresa, aunque este CEO no pertenezca a la familia.

Además, se supone que el éxito de una empresa se basa en la profesionalización de la familia propietaria, de la propiedad, de la gobernanza de la gestión y de la empresa, mediante la contratación de profesionales de fuera de la familia (Larraza et. al. 2013).

Contratar empleados profesionales no familiares que aporten habilidades y conocimientos pueden beneficiarse a la empresa y dar tranquilidad a la familia propietaria, ya que contribuyen a la misión del negocio y mantienen una estrecha relación con la familia.

1.6 Pregunta Central de Investigación

¿Determinar los factores que influyen en las pymes familiares del sector industrial de Nuevo León para tener una sucesión exitosa y planificada?

1.7 Objetivo General de la Investigación

Establecer los factores que le permiten a las pymes familiares del sector industrial de Nuevo León tener una sucesión exitosa y planificada, encontrando la relación de las variables cultura organizacional y familiar, el liderazgo transformacional, la gobernanza, la profesionalización y la contratación de externos como factores que contribuyen a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares del Nuevo León.

1.8 Objetivos Metodológicos de la Investigación

2. Analizar los antecedentes en el éxito en la sucesión exitosa y planificada de la empresa familiar.

3. Fundamentar la teórica de la cultura organizacional y familiar que analice los comportamientos psicosociales y psicoemocionales el liderazgo transformacional, el gobierno corporativo, la profesionalización del negocio y la contratación de externos como efectos en el éxito de la sucesión de la empresa familiar.
4. Elaborar un instrumento de medición de las variables, cultura organizacional y familiar, liderazgo transformacional, gobernabilidad para la gestión, profesionalización del negocio y la contratación de externos que determinen el grado de influencia en la sucesión de pyme familiares del sector industrial de Nuevo León, México.
5. Aplicar y validar del instrumento a las pyme familiares del sector industrial en Nuevo León.
6. Analizar los resultados que muestren la comprobación de la hipótesis.

1.9 Hipótesis General de la Investigación

Los factores cultura organizacional y familiar, el Liderazgo transformacional, el ejercicio de una gobernabilidad, la necesidad de profesionalización y la contratación de externos, influyen de manera directa e indirecta en una sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares del sector industrial de Nuevo León.

1.10 Hipótesis Específicas

H1. La cultura organizacional y familiar existente es un factor que contribuye de manera directa a la gobernanza de las pyme familiares de Nuevo León.

H2. La cultura organizacional y familiar existente es un factor que contribuye de manera directa a la contratación de externos de las pyme familiares de Nuevo León.

H3. La cultura organizacional y familiar existente es un factor que contribuye de manera directa al liderazgo transformacional de las pyme familiares de Nuevo León.

H4. El liderazgo transformacional es un factor que contribuye directamente a la profesionalización de las pyme familiares de Nuevo León.

H5. La gobernanza es un factor que contribuye directamente a la profesionalización de las pyme familiares de Nuevo León.

H6. La profesionalización del negocio es un factor que contribuye de manera directa a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León.

H7. El liderazgo transformacional es un factor que contribuye a través de la profesionalización a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León.

H8. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye a través de la gobernanza a la profesionalización de empresas pyme familiares de Nuevo León.

H9. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la profesionalización de empresas pyme familiares de Nuevo León mediante el liderazgo transformacional.

H10. La gobernanza es un factor que contribuye de manera indirecta mediante la profesionalización a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León.

H11. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y panificada de empresas pyme de Nuevo León a través del liderazgo transformacional y mediante la profesionalización.

H12. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye a la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme de Nuevo León mediante la gobernanza y a través de la profesionalización.

H13. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la profesionalización de empresas pyme familiares de Nuevo León a través de la contratación de externos.

H14. La contratación de externos es un factor que contribuye a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León a través de la profesionalización.

H15. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León mediante la contratación de externos y a través de la profesionalización.

H16. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León a través de la profesionalización.

H17. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León de manera indirecta mediante el liderazgo transformacional.

H18. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León de manera indirecta mediante la gobernanza.

H19. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León de manera indirecta mediante la contratación de externos.

1.11 Metodología

Para obtener los resultados de la investigación, se utilizan los tipos de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional. Se lleva a cabo un análisis de las variables de estudio para explorar y comprender si las empresas familiares de la industria de Nuevo León utilizan un modelo administrativo para el proceso de sucesión exitosa y planificada

El enfoque metodológico que se utiliza en este trabajo de investigación es de diseño descriptivo, correlacional y explicativo, el cual se basa en la recopilación de datos cuantitativos y en la evaluación de su relación entre variables. Además, se emplean fuentes secundarias para un análisis más detallado del estudio.

Con el fin de alcanzar el primer objetivo, se lleva a cabo una búsqueda bibliográfica que permite recopilar información relevante sobre las pyme y las empresas familiares. A través de la lectura de libros, revistas, tesis, artículos de investigación y páginas web con las que se obtiene información sobre su situación actual, estadísticas y perspectivas de expertos en la materia y así fundamentar el estudio bibliográfico de la investigación.

Para analizar la situación actual de las empresas familiares del sector industrial en relación a su gestión administrativa durante el proceso de sucesión, es necesario conocer el estado actual de este sector en particular. Para ello, se realizan encuestas a propietarios presentes y retirados, quienes son la principal

fuentes de información primaria para determinar si existe un modelo adecuado de gestión administrativa para el proceso de sucesión exitosa de las empresas familiares del sector industrial de Nuevo León, México.

Con lo anterior se realizan encuestas vía electrónica a dueños de empresas, el formato cuenta con tipo de ítems en escalamiento de cinco niveles para garantizar la distribución monotónica de las variables independientes y para la variable dependiente se optó por tener ítems de opción múltiple politómica, con las cuales se realizará el análisis estadístico mediante el sistema de modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales, ya que mediante esta técnica se podrá conocer las perspectivas profesionales que tienen los propietarios y sus sucesores acerca de este proceso. Esta técnica permite conocer con mayor profundidad resultados de tipo cuantitativo que servirán para tener una mejor calidad de investigación.

1.11.1 Justificación de la Investigación

1) **Justificación práctica:**

El sector de las empresas familiares en el mundo ha sido estudiado en las últimas décadas por representar un gran porcentaje de participación en la economía de cualquier país, por tal motivo, su estudio es primordial para potenciar el desarrollo económico y su permanencia en el tiempo, manteniendo la competitividad de años de esfuerzo y dedicación por parte del fundador, el cual en su búsqueda de crear patrimonio para su familia establece criterios y procesos alineados a su perspectiva de negociador y emprendedor, por tal importancia, el hecho de considerar su retirada es factor de considerar un adecuado plan de sucesión a las nuevas generaciones.

Dicho lo anterior, el estudio de las empresas familiares en su etapa de cambio generacional enfrenta demasiados desafíos que pueden limitar su permanencia y crecimiento e incluso su desaparición, estudios e investigaciones realizadas demuestran y evidencian aspectos de consideración para estar preparados ante dicho suceso, sin embargo, con este estudio se pretende demostrar la relación que existen entre las variables expuestas y la afectación que representan ante el desafío de la sucesión de las empresas familiares.

2) **Justificación Metodológica:**

Se diseñan y adaptan nuevos instrumentos de medición para las pyme familiares del sector industria de Nuevo León empleando el uso del método científico y probando las hipótesis establecidas en este estudio, para demostrar el grado de impacto que tienen las variables propuestas para el estudio a el fenómeno de la sucesión exitosa y planificada de las empresas familiares de Nuevo León, utilizando el método estadístico de mínimos cuadrados parciales así como la validación de expertos en la materia que den sustento a esta investigación.

3) **Justificación Teórica:**

Se contribuirá a la teoría de la influencia de variables independientes como la cultura organizacional y familiar, el liderazgo transformacional, la gobernanza, la profesionalización y la contratación de externos llegan a tener un impacto en la variable independiente sucesión exitosa y planificada.

1.11.2 Delimitaciones del estudio

- 1) **Espaciales:** Empresas pyme familiares del sector industrial del área metropolitana de Nuevo León.

- 2) **Demográficas:** Se realizan entrevistas a personas que tengan empresas familiares y que tengan un papel de propietarios/directivos que estén por enfrentar la sucesión o hayan experimentado la sucesión con éxito.
- 3) **Temporales:** La investigación está basada en una retrospectiva de comportamientos que han presentado las empresas en el pasado y es transversal porque se llevará el estudio en un período de tiempo analizado, el cual se realizó en el semestre de ene-jun 2022.

1.11.3 Matriz de Congruencia

Tabla 2 Matriz de Congruencia Metodológica

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
¿Determinar los factores que influyen en las pyme familiares del sector industrial de Nuevo León para tener una sucesión exitosa y planificada?	Establecer los factores que le permiten a las pyme familiares del sector industrial de Nuevo León tener una sucesión exitosa y planificada, buscando demostrar la relación directa e indirecta de las variables Cultura organizacional y familiar, el liderazgo transformacional, la gobernanza, la profesionalización y la contratación de externos como factores que contribuyen a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares del Nuevo León.	<p>Sucesión exitosa y planificada.</p> <p>Factores culturales organizacionales y familiares.</p> <p>Liderazgo transformacional.</p> <p>La gobernanza para la gestión.</p> <p>La profesionalización, y</p> <p>Contratación de externos</p>	<p>Los factores cultura organizacional y familiar, el liderazgo transformacional, el ejercicio de una gobernabilidad y la necesidad de profesionalización y la contratación de externos, influyen de manera directa e indirecta en una sucesión exitosa y planificada de las pymes familiares del sector industrial de Nuevo León.</p>	<p>Sucesión exitosa y planificada (Y)</p> <p>Aceptación de una cultura organizacional y familiar, (X1)</p> <p>Liderazgo transformacional, (X2)</p> <p>Gobernanza, (X3)</p> <p>Profesionalización (X4) y Contratación de Externos (X5).</p>

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El estudio de las empresas familiares en todo el mundo muestra que exhiben patrones y comportamientos similares, aunque puede haber diferencias en la estructura organizativa, la industria, el dominio del mercado y el país de operación. La forma en que se vinculan las relaciones familiares y comerciales muestra patrones y comportamientos similares en las diferentes empresas familiares. Según la opinión de Santiago (2012), únicamente, el 30% de las empresas familiares logra sobrevivir a la segunda generación, un escaso 7% logra llegar a la tercera generación, y a nivel mundial existen, únicamente, 32 empresas familiares con una antigüedad superior a los 200 años.

El traspaso generacional en las empresas familiares no presenta un plan alentador para las oportunidades a largo plazo. Este proceso implica la transmisión de poder de decisión y propiedad a la próxima generación, lo cual puede poner al descubierto aspectos emocionales como la resistencia del fundador a dejar el control por diversas percepciones o creer que ya no será útil y no tener proyectos de vida después de la empresa.

2.1. Marco Teórico de la Sucesión exitosa y planificada

La Teoría de los tres círculos de Tagiuri y Davis,(1982) y Tiaguri y Davis (1990), la cual mencionan que la relación de la familia, la propiedad y la empresa, interactúan en un sistema, en la que cada una de las partes influye en otra, por lo que en un momento determinado que se quiera experimentar la sucesión, esta teoría viene a soportar muchas explicaciones del porque los comportamientos de

cada una de las partes pueden influir significativamente en la sucesión, por tal motivo, este es y seguirá siendo un reto para este tipo de empresas.

Algunos autores refieren que la sucesión es un simple paso de batuta, se atreven a considerar la sucesión como un proceso que es definido como un hecho caracterizado sobre todo en empresas de carácter familiar (Araya, 2011; Handler, 1989; Leach, 1993; Ussman 2004; Gallo, 1995).

Para poder hablar de una sucesión exitosa, es necesario considerar que esta se fundamenta en la planificación de recursos y oportunidades, con enfoque de una visión hacia la permanencia y competitividad Casillas et al., (2005). Al presentarse la sucesión el grado de complejidad aumenta, no solo a nivel empresa, sino a nivel familiar y emocional, derivando en conflictos de este proceso de sucesión generacional planificada, es importante que esta experiencia culmine con el menor efecto negativo posible para los involucrados (Araya, 2012).

El proceso de sucesión implica el cambio de poder y control en una empresa y su éxito surgió de las políticas de previsión y apoyo disponibles. No hay un adecuado para la sucesión, sino que surgió de las circunstancias de cada empresa Chrisman y Chau (2003), Venter, Boshoff y Mass (2005), Lambrecht (2005). Un estudio más reciente menciona que con el proceso sucesorio se suele decidir la nueva configuración de la nueva propiedad, ya que quien posee el poder, controla la empresa y si es posible, la dirección de la misma (Navarrete, 2008).

De manera reciente, Belausteguigoitia (2012) cualquier proceso de sucesión es complejo, se involucran una serie de personas, este proceso por lo general se lleva de 10 a 15 años pasando por varias etapas, en ocasiones se pueden presentar situaciones imprevistas ocasionado que este proceso sea más corto, como es el

fallecimiento del dueño o director de la empresa, otra causa puede ser las rupturas familiares.

Ghee et al., (2015) una sucesión generacional planificada nace con la finalidad de desarrollar en el futuro sucesor características tangibles e intangibles que potencie los aspectos para asegurar la continuidad de la empresa familiar a través del tiempo, tanto en la propiedad, la condición de la empresa familiar, el trabajo, la productividad y la cultura.

Por tal motivo, las pyme familiares deben preparar a su futuro CEO para la sucesión, desarrollar habilidades y capacidades necesarias para optimizar recursos y asegurar el crecimiento competitivo del negocio. Es responsabilidad del fundador invertir en el futuro sucesor (Gonzalez, 2021).

Se establece una planeación como un proceso estructurado, en el que se identifica, involucra y prepara al sucesor, se le asigna un rol dentro de la empresa y crear su perfil. La falta de planeación de la sucesión generacional es una de las principales razones de fracaso en el traspaso generacional de la empresa familiar, debe de incluir la planeación el enfoque en tres aspectos preponderantes relacionados a la conformación de la misma, planear en cuanto a los tres sistemas presentados por Sharma (2004) la propiedad, la empresa y la familia, asegurando la efectividad del suceso y la permanencia de la misma (Gómez, 2016).

2.1.1 Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas a la Sucesión exitosa y planificada

Beckhard y Burke (1983) mencionan que la sucesión de la empresa familiar se ha definido como el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor puede implicar tanto a un miembro de la familia como a un gerente profesional. Con

ello algunos autores refieren que el traspaso se presenta en dos ejes fundamentales, la propiedad y de dirección de la empresa y que el traspaso puede aparecer conjuntamente o solo uno de ellos (Barry,1975).

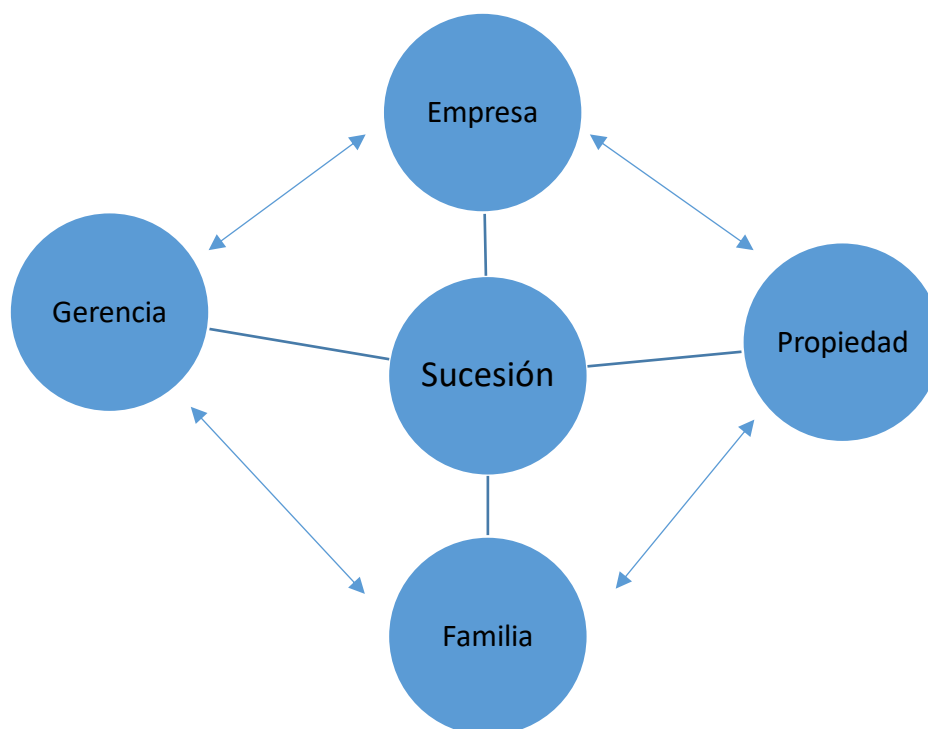
Para Kesner y Sehora (1994) y Suarez (1998) cuando se explica el éxito en la sucesión es cuando se refiere a que la empresa vive este proceso con un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y por cómo reacciona el mercado ante esta sucesión.

Para hablar de sucesión es necesario relacionar que el actor principal en este comportamiento de las empresas está directamente relacionado el interés de la familia, y el de las empresas, la Teoría de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (2012) se enfoca en la gestión de los atributos bivalentes que surgen de la interacción entre la familia, la empresa y la propiedad en una empresa familiar. Los atributos bivalentes son características que pueden ser tanto positivos como negativos y que se derivan de la coincidencia a estos tres círculos. El modelo de los tres círculos sugiere que la asociación de estos atributos a roles específicos de los individuos en la empresa (por ejemplo, gestor y propietario, solo gestor, solo propietario) puede ayudar a canalizar sus consecuencias en la dirección adecuada, por lo tanto, mejorar la gestión de la empresa familiar.

El modelo de los cinco círculos, propuesto por Amat (2000) es una propuesta del modelo de los tres círculos propuestos por Tagiuri-Davis (1989), la gestión de la empresa, en cuanto a la operatividad de las estrategias y la competitividad que impulsan los productos, recursos y el mercado, por tal motivo, la sucesión repercute en las demás áreas. A continuación, se describen las cinco esferas básicas del modelo: Amat, J. (2000). Ver Figura 4

Figura 4

Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.

La Propiedad: La cual está relacionada a la estructura accionaria, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva), grado de armonía entre los accionistas.

La Familia: La familia es el elemento diferencial, a la vez, el más problemático de la empresa familiar, ya que considera factores como las actitudes, relaciones internas, los valores, las pautas de comunicación, la influencia en la empresa, el grado de armonía existente, el grado de compromiso de la familia con

la continuidad de la empresa, transferencia de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc.

La Gerencia: Se identifican los elementos que se relacionan con la administración de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. Es importante considerar el nivel de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, y el nivel de formalización de la política de recursos humanos, la cual debe contar con una política definida para la formación, promoción y planes de carrera, así como una remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

La Empresa: La visión estratégica, así como la competitividad de la empresa familiar, las estrategias deben estar enfocadas en la relación entre el mercado y los clientes, así como el grado de diferenciación que tienen los productos, elaborando una investigación de mercados, así como la promoción y publicidad, el grado de compromiso con la calidad, costos y recursos tanto tecnológicos, financieros, humanos y materiales.

La Sucesión: Se considera el proceso más de experimentar en las empresas familiares, ya que este proceso intenta garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria, para ello es importante considerar diversos aspectos como la relación del líder con los sucesores posibles, la actitud del líder frente a su retiro, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

La sucesión implica un proceso dinámico en el cual los roles y tareas del predecesor y sucesor evolucionan de manera independiente hasta que se cruzan y se traslapan. El objetivo de la sucesión es transferir tanto la propiedad como la gestión del negocio a la próxima generación Trevinyo (2010) el cual refiere que la

sucesión es un proceso largo y continuo que nunca termina realmente, ya que lo primero que el sucesor debe hacer al asumir el control del negocio es empezar a preparar a su propio sucesor.

El proceso de sucesión suele darse sobre una nueva configuración de la propiedad, ya que quien controla está ejerciendo el poder y seguramente la dirección de la empresa familiar para ello se encargará de tomar la tarea de considerar la delegación de la dirección una vez que ya no vaya a continuar (Belausteguigoitia, 2010).

Para Aronoff et al., (2003) la sucesión en la empresa familiar es la transición del liderazgo y propiedad de una generación a otra. Es importante planificar y administrar este proceso a largo plazo para garantizar la continuidad del negocio a través de las generaciones. La sucesión es la transmisión del poder de decisión en la dirección de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones Amat (2004). La ausencia de un plan que prepare la sucesión del liderazgo y su impacto incrementa el riesgo de fracaso en la sucesión (Ward, 2006).

Así que para efectos de este estudio se tomará como definición de éxito en la sucesión, la que está relacionada con la adecuada y saludable transmisión generacional a tres niveles, propiedad, dirección y control, en los que se transfiera el poder y liderazgo de un miembro de la familia a otro miembro de la misma familia, en una sana relación entre, los propietarios, familia y empresa (Sharman, Chrisman y Shua, 2003).

2.1.2 Investigaciones Aplicadas de la variable Sucesión exitosa y planificada (Y)

El estudio de Flores y Vega (2014) sobre 33 empresas familiares del sector textil concluyó que el 55% de los propietarios planean que sus hijos dirijan la empresa en el futuro, aunque el 70% no tiene un plan formal de sucesión. Además, el 53% dijo que, si fallecen hoy, no hay un sucesor seguro y la empresa puede caer en la quiebra. Los factores que surgen el proceso de sucesión son la actitud de los propietarios hacia su liderazgo, su nivel de capacitación y los conflictos internos que surgen durante el proceso.

El proceso de sucesión en empresas familiares debe ser planificado como un proceso continuo que asegure la disponibilidad de sucesores capacitados para ocupar puestos importantes en el presente y en el futuro, de acuerdo a la estrategia del negocio. Esto implica administrar las carreras de los posibles candidatos y planificar su incorporación en el momento adecuado para cubrir las necesidades tanto de la empresa como del candidato (Dessler, 2001).

En las empresas familiares, la mayor participación se concentra en las esposas, seguidas de los hijos que ocuparon puestos clave. La propiedad y la gestión están en manos de la familia y la participación en todos los aspectos de la organización es evidente. Los propietarios suelen tener un plan de sucesión informal que implica identificar y preparar un sucesor dentro de los roles de la empresa (Garman y Tyler, 2004).

La educación y experiencia laboral fuera de la empresa familiar es importante para el sucesor, ya que le brinda una mayor formación y experiencia, lo que le otorgará ventajas como una mayor seguridad en sí mismo y una conciencia de

independencia de su negocio familiar. Además, haber trabajado en otras compañías le otorgará prestigio y respeto profesional, así como una buena aceptación por parte de los integrantes de la empresa, impidiendo que se relacione la capacidad de liderazgo con los lazos familiares (Araya, 2011).

Por otro lado, los comentarios hechos por el artículo de Araya (2012) indica que el empresario fundador debe preparar al sucesor adecuado para el futuro de la empresa, sin forzar que sea el primogénito, sino que el sucesor debe mostrar las aptitudes y capacidades necesarias para dirigir la empresa familiar. Encontrar al futuro sucesor es una decisión difícil debido a los desafíos actuales del mercado y la tecnología, y la preparación profesional del sucesor requiere una amplia variedad de conocimientos.

La investigación sugiere que la frecuencia de sucesión es mayor en las empresas de alto rendimiento y está influenciada por los cambios en el contexto y el entorno de la empresa, los cambios estructurales, las fusiones o adquisiciones, la edad del propietario/gerente y el tipo de organización. Las empresas más grandes experimentan la sucesión con más frecuencia que las más pequeñas (Helmich, 1978; Jauch, Martin y Osborn, 1980; Osborn, Jauch, Martin y Glueck, 1981; Benston, 1985; Warner, Watts y Wruck, 1988).

Se entiende que, la permanencia de los fundadores al frente de sus empresas era mayor en el caso de los presidentes no fundadores, en el caso de empresas familiares más pequeñas y estables presentan la tendencia de no haber elegido y formado al sucesor, lo cual complica la atracción de directivos externos debido a los altos costos de la designación del sucesor, incluso esto podría retrasar la búsqueda (Helmich, 1978).

Miller et al., (2003) en su investigación de carácter cualitativo realizada a 16 empresas reconocidas demuestran que las sucesiones intergeneracionales a menudo se enfrentan a desafíos significativos debido a una relación inadecuada entre el pasado y el futuro. Este problema puede dificultar el proceso de transición entre generaciones en una empresa familiar, ya que la gestión y los valores arraigados en el pasado pueden entrar en conflicto con las necesidades y demandas cambiantes del futuro.

Otro estudio realizado por Atoche Kong (2014) a tres empresas familiares multigeneracionales en Monterrey, N.L. 2 de ellas han experimentado una exitosa sucesión ya que han considerado la conformación de órganos de gobierno, estandarización de procesos y protocolos familiares, el autor menciona que su investigación coincide en que los procesos de sucesión oportuna brindan una permanencia más exitosa, como en el caso de la empresa Alfa en Monterrey, empresa dedicada a la industria de impresos con más de 62 años en el mercado y de la que están presentes tres generaciones y en el que coincidió el ciclo de vida de la empresa con la del fundador, en la que en este caso, el antecesor, percibió el riesgo y cedió la administración a los hijos en edad en la que pudieron asumir riesgos, el resultado fue el crecimiento de la empresa de 80 a 180 trabajadores, detectando con ello que los ciclos de vida de las empresas y de los sucesores deben ser contemplados en los planes de sucesión de las empresas familiares, en el que la empatía entre hermanos permitió que la sucesión fuese exitosa.

Otro caso presentado fue el de la Regia, empresa dedicada también a la industria de imprenta, empresa pequeña con más de 30 años y en la que está presente también la 2da y 3era generación y la cual a diferencia de la empresa antes mencionada la situación que se presenta es otra, por un lado, el estilo

monarca del fundador, así como la muerte súbita, pudieron repercutir en la muerte del negocio, pero existió la familiaridad de los hijos al participar en la operación y esto permitió a la empresa subsistir (Atoche, 2014).

El autor resume en que el éxito de la sucesión en empresas familiares multinacionales está determinado por una sofisticada organización, estandarización de los procesos, capacidades de adaptación, la incorporación de órganos de gobierno, la profesionalización de los potenciales sucesores y claridad de roles de los distintos miembros de la familia, así como las necesidades de formalizar el proceso de sucesión Atoche (2014). Otro hallazgo es el impacto del género en el proceso de sucesión, en el estudio de estas empresas la mujer es excluida y solo en una la mujer es considerada como posible sucesora y recomienda para futuros estudios ampliar el tema del género en la sucesión de empresas familiares.

Para Orrego (2022) en su estudio diseña y contrasta estadísticamente un modelo de influencia de la calidad de las relaciones familiares y el compromiso afectivo del sucesor en el éxito del proceso de sucesión. Se aplicaron encuestas a predecesores y sucesores de 381 empresas familiares no manufactureras en el departamento de Lambayeque. Los resultados obtenidos mediante el análisis de regresión mostraron una influencia directa y significativa de la calidad de la relación entre padre e hijo desde los primeros vínculos familiares, así como la calidad de la relación entre predecesor y sucesor, en el compromiso afectivo del sucesor. Además, se encontró que el compromiso afectivo del sucesor tiene un impacto directo en el éxito del proceso de sucesión. Se observó que el modelo de familias empresarias denominado "democrática" moderó la relación entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor, lo cual se reflejó en un incremento en el coeficiente de determinación (R^2). En resumen,

estos hallazgos resaltan la importancia de las relaciones familiares de calidad y el compromiso afectivo del sucesor en el éxito del proceso de sucesión en empresas familiares. Además, se identificó que el modelo de familias empresarias democráticas tiene un efecto moderador en esta relación.

Cabanilla et al., (2022) aplica su estudio en el ámbito empresarial familiar, en el que establece que la planificación de la sucesión es vital para la sostenibilidad y rentabilidad futura. AC-Activa S.A es una empresa que estudia y concluye que carece de organización interna y planificación adecuada en su proceso de sucesión. El objetivo es analizar los factores influyentes en el éxito o fracaso de la gestión de la sucesión. Se emplea un diseño no experimental transversal, encuestando a 268 empleados y directivos de emprendimientos familiares, incluyendo AC-Activa S.A. Se utiliza el AMOS SPSS para representar las relaciones entre indicadores y dimensiones. Los resultados del Análisis Factorial Exploratorio permiten construir un modelo estructural y un plan estratégico para el proceso de sucesión en la empresa estudiada.

Un caso de estudio realizado por Rave et al., (2023) cuyo objetivo fue determinar las diferencias, similitudes y patrones de comportamiento en la implementación del proceso de sucesión en empresas grandes y pyme se utilizó un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo mediante el estudio de casos múltiples interrelacionados. Los resultados revelaron que existen discrepancias significativas en la planificación, la transferencia de conocimiento y los criterios de selección del sucesor entre ambos tipos de empresas. En términos de similitudes, se encontró que el conocimiento previo de la empresa, la presencia de una junta directiva, un líder capacitado en la familia y la participación accionarial del sucesor son elementos clave en ambos casos. Se concluye que las empresas grandes valoran

más la experiencia laboral externa del sucesor, mientras que las pyme dan más importancia a la trayectoria dentro de la empresa familiar. Estos resultados destacan la importancia de adaptar el proceso de sucesión a las características y necesidades específicas de cada tipo de empresa, los hallazgos han determinado que la sucesión no se llevó a cabo como resultado de un proceso de planificación a largo plazo, sino más bien como un proceso espontáneo e instantáneo. Solo en dos empresas (una grande y una pyme familiar) se realizó una preparación de tres meses o menos, lo cual indica que el proceso no se llevó a cabo con el debido cuidado. A pesar de la falta de planificación, tanto el equipo directivo como el líder saliente de las grandes empresas y pyme eran conscientes y deseaban que se llevara a cabo el proceso de sucesión para las siguientes generaciones.

2.2. Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas a las variables Independientes

2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y FAMILIAR

a) Teorías y Definiciones

Denison (1989) define la cultura organizacional como los principios, valores y creencias fundamentales que forman la base de una organización. Chiavenato (1989) ve la cultura como una forma de vida conformada por creencias y valores que son aceptados por una comunidad, incluidas las organizaciones. La teoría de los recursos y capacidades muestra a la cultura organizacional como un activo que contribuye a obtener mejores resultados (Hall, 1992).

Sandin (2006) ve la cultura corporativa como un conjunto de valores y creencias que reflejan la personalidad y el carácter del fundador y evoluciona a lo

largo de generaciones, expresando aspectos emocionales a través de patrones reflejados en normas y roles dentro de la estructura de la empresa.

Por otro lado, Poza (2007) describe la cultura de la empresa familiar como el conjunto de valores establecidos a través de comportamientos que existen dentro de la empresa como resultado del liderazgo proporcionado por los miembros de la familia que viene arraigados de su pasado.

La cultura empresarial es crucial para la continuidad de las empresas familiares y para su éxito a largo plazo, las empresas familiares exitosas son capaces de mantener su personalidad y esencia, así como una misión, visión y valores consistentes a lo largo del tiempo, lo que les permite adaptarse al entorno competitivo y forjar lazos de compromiso y responsabilidad a futuro, esto les permite mantener su ADN propio y vincular objetivos que lleven a la estabilidad (Rodrigo, 2006).

Para Dyer (1986) las empresas familiares pueden tener diferentes culturas organizacionales, como la paternalista, la *laissez-faire*, la participativa y la profesional. La cultura paternalista se centra en relaciones jerárquicas, donde los líderes familiares toman decisiones sin confiar en otros miembros de la familia, se basa en sus creencias. El *laissez-faire* otorga responsabilidad a los empleados, pero los objetivos clave siguen siendo decididos por la familia. La cultura participativa se enfoca en el talento de los empleados y el trabajo en equipo, impidiendo el nepotismo y el favoritismo. La cultura profesional delega el control a los gestores externos y se centra en la reducción de costes mediante técnicas modernas.

Denison (1990) propone una teoría en la que la sucesión de la cultura implica comprender los valores que han sido establecidos en el pasado, ya que la cultura siempre debe mirar hacia atrás, hacia sus raíces y principios fundamentales, estos principios, valores y creencias, deben proyectarse hacia el futuro, adaptándolos y modificándolos de manera que los valores del pasado ayuden a enfrentar los desafíos que depara el futuro. Gallo (2008) destaca que la cultura de una empresa familiar es inherente al ser humano y se perpetúa en el tiempo, ya que el fundador transmite su realización personal a la familia.

La resistencia a la sucesión y falta de planes para llevarse a cabo es resultado de la cultura y forma una corriente importante en las teorías de investigación (Dyer y Handler 1994) ampliamente analizada. Autores como Levinson (1971), Barnes y Hershon (1976), Lansberg (1988), Handler y Kram (1988) y Dyer (1992) han enfocado esfuerzos en explicar la relación de los factores y dinámicas psicosociales que dificultan que el empresario realice la transferencia de propiedad y dirección a la siguiente generación, así como las resistencias a llevar a cabo planes de sucesión que surgen cuando entran en contacto las necesidades de control y poder.

Es importante para efectos de esta investigación la variable de cultura en empresas familiares se diferencia de las empresas no familiares, ya que se basa en los valores y creencias de la familia que influyen en el funcionamiento y orientación de la empresa. Además, las empresas familiares tienen un enfoque a largo plazo, un vínculo emocional y la necesidad de dejar un legado empresarial, lo que dificulta la separación de los asuntos familiares y de la organización, lo que puede poner en riesgo su continuidad (Ramos et. al., 2006).

b) Investigaciones Aplicadas de Cultura organizacional y familiar

Malone (1989) encontró en su estudio a propietarios de 56 empresas familiares, que la planificación de la sucesión está relacionada con la armonía familiar, la planificación de estrategias y la presencia de miembros externos en el consejo. Gallo (1998) descubrió en su estudio a 253 empresas familiares en España, la falta de ética y valores puede manifestarse en la resistencia a abordar el proceso de sucesión para mantener el poder y evitar arriesgar lealtades de colaboradores.

Datos del estudio de Harvard-Education destacaron que un 48,9% de los empresarios no planeaba nunca jubilarse mientras que un 23,3% no se planteó esta problemática a partir de sus sesenta y cinco años, por eso se consideran como factores arraigados a la cultura del empresario, la falta de planeación Duffy y Stevenson (1984). Por otro lado, Denison et al., (2004) encuentran a través de su método de encuestas la relación entre la cultura y el rendimiento en las empresas de carácter familiar, dejando ver que entre mayor es la cultura, mayor es su rendimiento.

Salgueiro (2016) realizó una investigación en empresas familiares del Partido de Gral. Pueyrredón para identificar aspectos de la cultura, principios y valores de las empresas en proceso de traspaso hacia la segunda generación y su influencia en la permanencia de la empresa. La recolección de información se hizo mediante entrevistas y encuestas que abordaron temas como la cultura de la familia empresaria, conocimiento, sentimientos, perfil de la empresa y de los integrantes de la familia empresaria, capacitación y valores de la empresa.

Arreola (2014) establece la relación entre los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. En su estudio de caso en la empresa OLAI del sector turístico, encontró que la estructura paternalista de la empresa y la dinámica familiar con papeles y poder definidos delimitados resultaron en rivalidades entre hermanos como posibles sucesores. Una vez seleccionado el sucesor, hubo una interdependencia entre la familia y la empresa. A pesar de los esfuerzos por expandir la empresa a nivel nacional, surgieron conflictos de competitividad, rivalidades familiares y mecanismos de control administrativo.

Arreola (2014) realizó un segundo estudio sobre una empresa familiar de tercera generación, METM, que ha establecido un sistema de gobierno corporativo que comprende a la segunda y tercera generación. Este sistema ha sido efectivo en la gestión del negocio y la resolución de conflictos relacionados con responsabilidades, nepotismo y competitividad. El estudio sugiere que la cultura familiar, las estructuras y los mecanismos de control pueden replicarse en la organización, dando como resultado un liderazgo paternalista funcional.

En un estudio de Esparza (2011) sobre empresas hoteleras familiares en Quintana Roo, se identificó una cultura específica que influye en la gestión y rendimiento de las empresas. Se concluyó que el éxito de estas empresas depende de la armonía entre los miembros de la familia y los trabajadores, así como de los valores, creencias y comportamientos de cada individuo. La cultura empresarial es un factor clave en el desarrollo y crecimiento de estas empresas (Gallo y Amat, 2003).

Safa (2019) en otras culturas como las Filipinas, los resultados publicados en sus estudios muestran que el interés de los Filipinos por integrarse a los

negocios familiares son aquellos que fueron expuestos al negocio desde pequeños, dando competencia, confianza e impulso para continuar la empresa familiar, gozan de tutoría por parte de sus sucesores dando confianza para el éxito en la sucesión, como hijos de familias Chino/Filipinas la conexión con sus raíces es muy fuerte y la presión se da desde chicos para que aprendan y en un futuro se hagan cargo de los negocios familiares en comparación con las familias que son solo Filipinas, ya que en estas, se dan más fuerza a los deseos de los hijos en términos de escoger sus propias carreras, en lugar de hacerse cargo de los negocios familiares, solo en el caso de ser hermano mayor, se le pide que se quede a cargo de los negocios para dar libertad a sus hermanos de perseguir sus propios intereses profesionales, esto es común en las familias filipinas y chino-filipinas, los resultados de esta investigación expuesta también revela que los hermanos van asumiendo distintos roles y responsabilidades, solo los hermanos mayores tienden a ser los responsables del negocio familiar y sienten más presión para tener éxito, por lo tanto, los hermanos mayores son preparados y guiados en habilidades de liderazgo, innovación, marketing y gestión financiera.

Un estudio más reciente realizado por Arreola et al., (2023) a empresas familiares de Sinaloa, establece en su investigación un método de investigación cualitativa de casos múltiples para relacionar las variables de identidad y compromiso organizacional frente a las dos generaciones presentes en la organización familiar encontrando que los empleados familiares muestran una mayor identificación y sentido de pertenencia con la organización en comparación con los empleados no familiares. Esto indica que la conexión emocional y el vínculo con la empresa son más fuertes entre los miembros de la familia que forman parte de la organización. Por otro lado, el compromiso organizacional está directamente

relacionado con la identidad organizacional. Esto significa que cuanto mayor sea la identificación de los empleados con la organización, mayor será su compromiso en términos de lealtad, esfuerzo y satisfacción laboral y que la generación familiar propietaria tiene influencia en ambas variables, es decir, en la identidad organizacional y el compromiso organizacional. Específicamente, se observa que la segunda generación presenta niveles más altos de identidad y compromiso organizacional en sus tres dimensiones, como conclusión, establece que la conexión familiar y la participación de la segunda generación en la empresa familiar pueden generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

2.2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

a) Teoría aplicada al Liderazgo transformacional

El liderazgo ha sido tema de investigación en el ámbito empresarial por ejercer influencia en los comportamientos de las personas que colaboran en la organización con la finalidad de lograr éxito en sus metas y objetivos, por tal motivo, Burns (1978) establece 2 tipos de liderazgo, como el transformacional y transaccional, en la que el primero enfoca sus esfuerzos en que sus seguidores alcancen la motivación, esta teoría describe al líder en el sentido de su alto compromiso y moral por el beneficio del equipo o la comunidad (Fernandez, 2017).

Hablando de los estilos de liderazgo concordamos en incluir lo que Bass (1985) conceptualizó para establecer la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, en la que las clasificaciones de estos 2 tipos de liderazgos no son extremos, dejando claro que los mejores líderes conjugan las 2 partes. El liderazgo transformacional, es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas

mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, para lo que Bass (1985) representa, a su vez, un beneficio para la colectividad, estimulando en sus colaboradores el dejar a un lado los intereses particulares, para buscar un interés colectivo y causando un efecto cascada en el que las personas que tienen características de líderes, sean autorregulados y autodirigidos, estimulando el desarrollo personal y colectivo, por lo que se llegaron a identificar las dimensiones para este tipo de liderazgo, establece que este está basado en carisma o influencia, grado en el que un líder enfatiza la confianza, de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con él a nivel emocional; motivación, alude al grado en el que un líder es capaz de mostrar una visión atractiva del futuro, hablan de entusiasmo, optimismo y dan significado a lo que es necesario hacer, estimulación intelectual se caracteriza por la toma de riesgos, estimulan la creatividad.

Por último, la consideración individualizada la cual el líder trata a los demás como individuos y toma en cuenta las necesidades individuales, sus capacidades y aspiraciones.

Por otro lado, Hollander (1988) considera que el liderazgo necesario para el crecimiento de una empresa varía dependiendo de la fase en la que se encuentre, a medida que la empresa evoluciona, es importante que se haga la transición de un modelo de gestión familiar a uno de gestión empresarial profesional.

También Rodríguez-Alcaide (2006) expone que para un sucesor no resulta alentador ni sencillo enfrentarse a los miembros de una sociedad fraternal para dirigirlos ante la sombra de un liderazgo ejercido por el fundador, por lo que en caso de que existieran ambigüedades en la sociedad de hermanos, primos, carentes de

liderazgo, este consorcio se puede llegar a desintegrar o se convertiría en una burocracia.

En cuanto a Lansberg (2007) en su artículo "Las Pruebas de un Príncipe", afirma que los accionistas o familiares se forman una opinión de los sucesores al idealizar en sus mentes el tipo de liderazgo que quieren tener, y permite que se compruebe la congruencia entre lo que la organización necesita de un líder, así como las aptitudes que este tiene, basándose en cuatro criterios, relacionados con la sociedad, la educación y experiencia laboral, la visión organizacional y dirección estratégica establecida por el sucesor, con la finalidad de que los socios de la empresa lo evalúen en función del logro de dichos parámetros y ganar así credibilidad.

Más adelante, Chiavenato (2008) define el liderazgo como la influencia interpersonal se refiere al poder ejercido en una situación a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo que, en las organizaciones, el liderazgo consiste en influir en los miembros de la misma para dirigir las actividades laborales.

Con respecto a Poza (2011) menciona que para que una persona sea elegida como un buen sucesor, debe demostrar que trabaja con empeño dispuesto a ser un líder responsable, y que debe de poseer logros y resultados tangibles, demostrándolo fuera de la empresa familiar, también debe de ganarse el respeto de los familiares y no familiares que laboran dentro o fuera del negocio, como los proveedores o clientes, y además ser aprobado por el comité familiar.

Así pues, el enfoque principal del líder transformacional se centra en la formación del sucesor a través de la defensa de roles y responsabilidades dentro

de la organización, lo que ayuda a alinear al sucesor con los estándares y objetivos de la empresa. El predecesor juega un papel importante en la transmisión de sus conocimientos y procesos, y se busca que el sucesor adquiera tanto la formación como la motivación necesaria para llevar a cabo con éxito su nuevo rol. Además, se presta atención a la personalidad del sucesor y su capacidad para influir en el personal, ya que esto puede ser clave para el éxito de la transición (Pantoja et al., 2016).

Para esta investigación relacionamos el concepto de liderazgo con los requerimientos necesarios que debe ejercer el sucesor y determinar que el liderazgo debe de ser diferente al ejercido por el fundador y más que basar su éxito en una personalidad carismática, debe mostrar un alto nivel de desempeño, esfuerzo, trabajo, disciplina y responsabilidad; para ello el nuevo líder debe buscar el desarrollo de sus habilidades de negociante, capaz de establecer estrategias efectivas, apoyar el trabajo en equipo para hacer seguidores y encontrar el compromiso de ellos para desempeñar el puesto heredado, buscando la unión de sus familiares y el apoyo para integrarse con el equipo de colaboradores que contribuirán a la continuidad de la empresa familiar.

b) Investigaciones aplicadas del liderazgo a la sucesión.

El estudio realizado por Palafox (2019) sobre el poder del liderazgo en la sucesión de una empresa familiar mexicana, a través de una investigación de carácter descriptivo, cualitativo, basándose en entrevistas estructuradas y análisis del caso de estudio de la empresa ubicada en el norte de México, conformada por 16 empleados con distintas funciones. Se realizaron ocho entrevistas con representatividad de todos los puestos de la empresa, dicha empresa con una

antigüedad de 30 años, fundada en 1985, la dueña fundadora con experiencia en cocina y con el gusto de elaboración de producto como mermeladas y dulces de leche fue incrementando su formalización del negocio, registrándola como una empresa, aumentando la cantidad de producción y de tipos de productos, fue ahí cuando requiere de la ayuda de más colaboradores, su hijo, hace el papel de administrador del negocio y ella sigue a cargo de la producción, logrando incrementos importantes y una buena participación de mercado ya no nada más nacional sino internacionalmente, al momento de la sucesión, la empresa cambio la conformación familiar así como el organigrama, ya que existieron problemas familiares, deslindándose un familiar de la misma a crear su propio negocio, gracias a los aprendizajes que obtuvo en la empresa familiar, como resultado de este estudio se logró detectar el tipo de liderazgo ejercido durante el proceso de la sucesión los principales hallazgos permiten generar las siguientes conclusiones en tres vertientes.

La primera es la descubrir que la sucesión requiere de traspaso de dirección del mismo, que el mando no se logra por herencia, sino que se gana con esfuerzos, capacidades, habilidades y compromiso, ya que cada líder debe dirigir la empresa en base a sus creencias siguiendo el liderazgo autocrático y demostrando con sus capacidades y bajo las circunstancias que se le presenten algún otro tipo de liderazgo.

Posterior al proceso de sucesión, esta reconfiguración también puede involucrar cambios en los roles y responsabilidades de los miembros existentes de la empresa y en la creación de nuevos puestos y departamentos para manejar las demandas del crecimiento y la expansión. Es importante que el nuevo líder tenga

en cuenta la dinámica familiar y la cultura empresarial para tomar decisiones estratégicas que aseguren la continuidad y el éxito del negocio.

Con amplia relación con lo anterior, la decisión del nuevo sucesor no es bien recibida por los miembros familiares originados disgustos con demás posibles sucesores, lo cual deriva en la apertura de una nueva empresa competidora.

Es importante profundizar en los aspectos que surgen después de la toma de decisiones y del liderazgo ejercido en relación al rendimiento de la empresa, la estructura tanto organizacional como familiar y minimizar o prevenir conflictos que pueden causar la división en la empresa y/o en la familiar. Uno de los principales objetivos de este tipo de empresas es garantizar que la familia permanezca como dueña en las próximas generaciones, lo cual obtendrá beneficios tanto para la familia como para la sociedad en general, lo que, a su vez, garantizará la continuidad y permanencia de la empresa.

El estudio reciente realizado por Gutiérrez et. al., (2022) El objetivo principal es examinar la relación entre el comportamiento de los directivos y/o gerentes, evaluado a través del inventario de prácticas de liderazgo, y los diferentes tipos de cultura organizacional en empresas familiares de la Región Valles de Jalisco, con un enfoque en la perspectiva de género. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo transversal y un diseño no experimental con un alcance correlacional-causal. La población objeto de estudio consistió en los gerentes directivos de empresas familiares en la Región Valles de Jalisco. La muestra incluyó empresas que cumplieron con el requisito de estar formadas por padres e hijos y/o parientes, y que habían experimentado un proceso de sucesión en el control y gobierno de la empresa por parte de los miembros de la familia. En total, se

identificaron 98 empresas con estas características, de las cuales se logró encuestar a 80. Entre los encuestados, 48 fueron hombres y 32 mujeres. Los resultados obtenidos revelaron que los hombres tienden a predominar en una cultura organizacional jerárquica, donde existe una fuerte cohesión y las reglas y políticas establecen la dinámica diaria de los miembros. Por otro lado, entre las mujeres, se encontró una mayor prevalencia de una cultura organizacional de clan, caracterizada por un ambiente amistoso y estrechos lazos entre los miembros, basados en la lealtad y la tradición.

2.2.3 GOBERNANZA

a) Teorías sobre la Gobernanza

El Gobierno corporativo se define como un mecanismo en el que los accionistas sirvan como guía y sirvan de contrapeso a la administración, como gestores de procesos que se apoyan en una metodología que asegure su comprensión integral, cuyas funciones son la de dirigir, supervisar, controlar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa, desarrollando las ventajas competitivas de la empresa. Implica un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la dirección y el consejo de administración para representar a los accionistas y fortalecer la administración de los negocios, así como la seguridad a los inversionistas y orientar al negocio con prácticas sanas que lleven a la máxima productividad (Gonzalez, 2002). Con lo anterior la teoría de agencia establecida por Shleifer y Vishny (1997) y que hace mención a que este tipo de función en las empresas asegura el correcto control del recurso financiero que garanticen la rentabilidad, la cual la Teoría de redes y de servidor que desarrolló

Morck, (2014) agrega que un gobierno corporativo aumenta la confianza entre los grupos de interés (Acosta, 2018).

Para Neubauer y Lank (2003) el gobierno corporativo se forma con la finalidad de asegurar la viabilidad económica, así como su legitimidad, a través de establecer un sistema de procesos y estructuras para controlar y dirigir a la empresa.

La finalidad de en este país de contar con un gobierno corporativo aún son muy retrogradadas, se piensa que, si se están haciendo las cosas bien, como para que cambiarlas, la idea de esta manera de pensar en que, en la búsqueda de la máxima productividad, un gobierno corporativo gestiona la manera de evolucionar a la empresa, con políticas y prácticas más sanas y eficientes. Para ellos una de las teorías que puede tocarse es la de la agencia, en donde se busca que el principal (dueño) y el agente (empleado, directivo, externo) debe de confiar en la gestión y discreción de los asuntos de la empresa.

Un modelo evolutivo comprende en principio, la integración de un consejo de administración con la posibilidad de incluir al menos un asesor independiente, y ya conforme la madurez de la empresa, se puede crear un comité de apoyo al consejo de administración para su apoyo en materia de cumplir con más eficiencia sus actividades.

Para Doderó (2008) en términos generales, se reconoce que los sistemas de gobernanza representan un límite entre la relación de la familia y la empresa, y su finalidad es proteger los intereses a largo plazo de los accionistas, garantizando el desarrollo, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros.

Los autores Lansberg (2000) y Gallo y Amat (2003) señalan que el órgano de gobierno es esencial para la empresa familiar, ya que establece los lineamientos y estrategias para el funcionamiento adecuado de la empresa. Implementar un sistema de gobierno corporativo es fundamental para participar en la toma de decisiones estratégicas y asegurar la viabilidad económica y la legitimidad de la empresa. El sistema de gobierno corporativo debe dirigir y controlar la empresa, supervisando el trabajo de la dirección, monitoreando el avance hacia los objetivos establecidos en el plan estratégico y evaluando los resultados obtenidos. Además, debe rendir cuentas a quienes están legitimados para exigirlos y lograr la aceptación de la sociedad.

Para Santillán (2013) explica que la relación entre los miembros de la familia y los *stakeholders* que intervienen en una empresa familiar se vuelve compleja debido a la presencia del sistema familiar. Este sistema agrega una capa de complejidad ya que los miembros de la familia pueden ser propietarios, empleados o ejecutivos, lo que puede generar conflictos con los accionistas, la gerencia y otras partes interesadas. Por lo tanto, el establecimiento de un sistema de gobierno corporativo tiene como objetivo limitar y resolver estos conflictos proporcionando espacios de discusión, entendimiento mutuo y resolución de conflictos. Este enfoque ayuda a abordar temas relevantes y profesionalizar el negocio, estableciendo reglas para minimizar los conflictos internos entre los diferentes sistemas que componen la organización.

Para efectos de este estudio consideraremos lo establecido por Dodero (2002) definiendo a el gobierno corporativo como una línea de frontera entre la relación de la familia y la empresa, diseñado para salvar los intereses a largo plazo

de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros.

b) Investigaciones aplicadas a la Gobernabilidad.

En su investigación, Fernández et al., (2015) resaltan la importancia de definir estructuras de gobierno empresarial y familiar en cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. El buen gobierno empresarial y familiar es crucial para manejar de manera efectiva los desafíos y preocupaciones específicas de cada grupo, garantizando un funcionamiento adecuado del negocio. La definición clara de roles, derechos y responsabilidades de los empleados, propietarios y miembros de la familia, así como la separación de los alrededores de tratamiento de las cuestiones y problemas específicos de cada grupo, reduce el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos y lograr la incorporación de la familia de una forma apropiada en el proceso de discusión y de decisión relativo a la empresa.

Un estudio reciente sobre el impacto de la gobernanza en la sucesión de empresas familiares realizada en Ecuador por Montenegro y Navarrete (2021) a empresas metalmecánicas con una población de 58 participantes y de carácter cualitativo, encuentra que la gestión de la gobernanza de las empresas familiares, al interactuar en sus tres pilares, familia, propiedad y empresa, aventajan competitivamente en el mercado por tener un lazo de compromiso alto e influye en las relaciones familiares y se mantiene un plan de familia como de estrategias organizacionales, sin embargo, en la mayoría de estas empresas no se cuenta con un plan de sucesión, por lo tanto, no existe un análisis previo del heredero así como de su preparación para representar el cargo.

Por otro lado, los estudios realizados por Bringas (2023) en Argentina, descubren que el protocolo familiar es una herramienta crucial para promover la continuidad del legado familiar en las generaciones futuras brindando la oportunidad a los miembros de la familia empresarial de entablar diálogos y debates sobre los posibles escenarios que puedan surgir tanto en la empresa familiar como en la familia empresarial. Además, permite establecer mecanismos de anticipación y resolución de conflictos, garantizando así la preservación y éxito a largo plazo del negocio y la armonía familiar.

2.2.4. PROFESIONALIZACIÓN

a) Teorías aplicadas a la Profesionalización.

Nordqvist (2008) define como profesionalización al entendimiento que tiene el propietario/directivo sobre las metas y objetivos que tiene la empresa y establecer aspectos educativos que conlleven a la obtención de la experiencia del negocio familiar.

Diversos autores tales como Cromie et al., 2001; León–Guerrero et al., 1998; Astrachan y Kolenko, 1994; Aragón et al, 2005; Gersick et al., 1997; Amat, 2004; Amat et al., 2008; Tadeo Basco, 2005; y Bosch Sans, 2006, coinciden con que la profesionalización de la empresa familiar es crucial para reducir o eliminar los conflictos emocionales y mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a las demandas del mercado, lo que conduce a un mayor nivel de competitividad.

Leach (1993) la profesionalización es necesaria cuando el fundador ya no puede administrar la empresa eficientemente. Asimismo, Hernandez (2009) consiste en establecer estructuras de gestión y gobierno, formalizar planes y

políticas, y crear competencias para adaptarse al mercado Giovannoni et al., (2011) también implica que la familia y los directores reciban una formación adecuada.

Según Amat (2000) el modelo de los cinco círculos proporciona una herramienta para comprender y diagnosticar una empresa. Este modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere a la dimensión organizativa, y la empresa como negocio a la perspectiva estratégica y competitividad basada en productos, mercados y recursos. Además, se incluye el área central de todo el proceso de la empresa familiar, que es la sucesión. En este sentido, las cinco áreas abarcadas por el modelo son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión

Para Galviz (2008) y Belausteguigoitia (2004) la profesionalización en las empresas es fundamental para lograr su desarrollo, incrementar la productividad y competitividad, asegurar su permanencia en el mercado para los propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones, reducir los índices de fracaso y hacer que las estrategias sean efectivas y consistentes con el logro de los objetivos empresariales. Esto se puede lograr a través del diseño de puestos de trabajo que coincidan con las habilidades y destrezas de cada trabajador, apoyando programas de capacitación y promoción, y asegurando evaluaciones periódicas, objetivas y constructivas para retroalimentar a cada trabajador. Las evaluaciones deben aplicarse tanto a los gerentes como a los propietarios de la empresa.

La falta de profesionalización puede afectar la eficiencia del fundador en la administración de la empresa según Leach (1993), ya que es a través de la profesionalización que los directivos obtendrán las habilidades y competencias necesarias para lograr los objetivos establecidos. Omaña y Briceño (2013) identifica tres etapas en la profesionalización de las empresas familiares: 1) planificación

temprana de la sucesión, 2) formación y crecimiento, incluyendo la posibilidad de contratar directores externos, y 3) construcción de una relación familia-empresa que apoye la profesionalización del negocio, pues algunas familias pueden priorizar los lazos emocionales sobre la profesionalización y luchar para delegar responsabilidades, mantenerse al día con los cambios del mercado o planificar estratégicamente para el negocio. Otros desafíos pueden incluir el miedo a perder el control, la lealtad a los empleados, el presupuesto limitado para capacitación y el miedo al cambio tecnológico

Muchas empresas familiares no logran profesionalizarse porque creen no poder hacerlo. Carecen de "las habilidades o la voluntad para realizar con éxito la transición a la gestión profesional" (Sharma et al., 1997, p. 16).

Para efectos de esta investigación determinaremos que la necesidad de profesionalización se centra en dotar a la empresa de procesos, estructuras, normas, reglas y personal capacitado que desarrolle actividades en favor del crecimiento, desempeño y la productividad de la empresa (Belausteguigoitia, 2004).

b) Investigaciones aplicadas a la profesionalización.

En los estudios realizados por Bañegil (2011) a 180 empresas familiares muestran los resultados en los estudios a estos tipos de empresas es que la probabilidad de supervivencia al traspaso generacional está relacionada con el proceso de profesionalización y gestión que las empresas establecen y este debe darse de manera permanente (Gallo y Doménech, 1998).

La tesis de Santamaría y Chicaiza (2016) muestra que la profesionalización es un elemento clave para generar competencia y crecimiento en las empresas familiares, asegurando su sustentabilidad en el tiempo. Mediante un estudio

descriptivo/correlacional con enfoque cualitativo en empresas familiares de la Provincia de Tengurahua, Ecuador, se concluyó que no se deben contratar familiares que no cuenten con las habilidades y capacidades necesarias para contribuir a las metas de crecimiento y sostenibilidad.

Por otro lado, las investigaciones hechas por Michael et. al., (1996) analizaron a empresas familiares aplicando cuestionarios en las que median una serie de características interesantes en la sucesión, la primera situación muestra que los herederos tienden a estar razonablemente bien preparados, tanto en términos de su formación y experiencia educativas. Suelen empezar desde abajo en la empresa y pasar varios años sirviendo en una variedad de capacidades en toda la organización, en segundo lugar, las relaciones dentro de la familia son generalmente positivas, con niveles limitados de conflicto, rivalidad u hostilidad, se evidencian niveles de confianza y valores compartidos. Tercero, se requiere de planificación y control, ya que las actividades tienden a ser informales, con un énfasis considerable en la planificación fiscal y relativamente poco sobre planificación de la sucesión. Del mismo modo, hay poca confianza en juntas directivas, asesores o consultores externos, por lo que concluye que el hecho de que no se preparen planes formales de sucesión no implica necesariamente que hay una ausencia de planificación. Puede ser que existan "planes", pero pueden estar sujetos a adaptación y cambio basado en la dinámica familiar y empresarial. La formalización se puede pensar que socava las relaciones familiares o socava la motivación. Además, los matices de tales planes pueden haber residido más en la mente del predecesor, con muchos detalles que nunca han compartidos con los sucesores u otros partes involucradas.

Una investigación más, es la elaborada a empresa familiares argentinas por Laborato, 2022, la cual en su investigación relaciona la profesionalización con los miembros de la empresa, llámense familiares colaboradores y el establecimiento de los procesos que influye en el éxito de la permanencia de la misma, mediante una investigación cualitativa de enfoque descriptivo correlacionado.

2.2.5 CONTRATACION DE EXTERNOS

a) Teorías sobre contratación de externos

Algunos estudios modernos han considerado que las integraciones de externos a las empresas familiares darán mayores posibilidades de combinar el profesionalismo de la empresa, por esto, la contratación de personas que no son miembros de la familia suele ser un requisito para el crecimiento y la expansión porque las familias son limitadas tanto en tamaño como en capacidades (Chrisman et al., 2014).

La teoría de agencia da origen a la consideración de los costos en los que se incurre al momento de delegar un puesto a alguien que no es familiar, como el factor experiencia que en dado momento llegaría a ser una debilidad en sus estrategias el hecho de que la función que llegase a representar un externo a diferencia de un familiar directo descendiente o los costos de enfrentarse al nepotismo (Pérez, 2006.)

Esto apoya la investigación de Luo y Chung (2005) que encuentra que las empresas familiares que emplean a miembros que no pertenecen a la familia con quienes tienen vínculos sociales preexistentes tienden a superar a otras empresas familiares. Además, algunas empresas familiares pueden preferir contratar

miembros que no sean miembros de la familia debido a los conflictos de intereses que puede surgir al contratar familiares (Lubatkin et al., 2005).

Barth (2005) las empresas familiares administradas por gerentes no familiares son, generalmente, más productivas que empresas familiares gestionadas por miembros de la familia. Klein y Bell (2007) sostienen que la formalización puede desanimar a los miembros que no pertenecen a la familia a unirse a la firma porque es informal y por existir estructuras burocráticas, aunque los miembros externos persiguen los objetivos de la familia y se alinean a ellos.

Carmon et al., (2010) en empresas familiares en la que existe justicia laboral entre los empleados familiares de los que no los son, experimentan mayor identidad con la organización, mayor satisfacción laboral, mayor compromiso y menos rotación entre el personal. Cruz (2010) encuentran que las empresas familiares utilizarán contratos informales con miembros no familiares de confianza, pero no con miembros que no son de la familia, por lo tanto, contratar no familiar de confianza puede mitigar los supuestos conflictos de interés entre los propietarios de la familia y los administradores no familiares.

Barnett et al., (2012) comentan que para que exista un buen clima laboral en empresas familiares, los empleados que no son de la familia deben de ser tomados en cuenta para fortalecer la visión y así tener climas laborales más justos.

Bash y Serrano Velarde (2015) cuando los directores ejecutivos de empresas familiares son reemplazados por un miembro ajeno a la familia, los salarios y la rotación de los empleados aumentan en comparación con un CEO de la familia directa en la sucesión, esto se debe a la falta de vínculos entre el director ejecutivo

externo y combinada con la percepción de que los contratos laborales a largo plazo pueden cambiar.

Por lo tanto, para esta investigación y en relevancia a las menciones de los antes mencionados autores, se determina la importancia de la contratación de expertos como parte estratégica para enfrentar la sucesión como la permanencia de los negocios familiares en crecimiento.

b) Investigaciones aplicadas a la contratación de externos como éxito en la sucesión.

La investigación realizada por Anderson (2003) realizada a empresas familiares y no familiares estadounidenses revela que el desempeño de las empresas familiares varía según el estatus del CEO. Específicamente, encontraron que los directores ejecutivos que son miembros de la familia, ya sean fundadores o descendientes de fundadores, muestran una relación positiva con las medidas de rentabilidad contable. Sin embargo, el desempeño en el mercado parece ser mejor solo cuando hay directores ejecutivos fundadores y directores ejecutivos externos (contratados) presentes; los descendientes fundadores que ocupan el cargo de CEO no tienen un efecto significativo en el desempeño en el mercado.

La revista *Universal Business Review* (2009) presentó un caso que analizó el estudio realizado por Zúñiga et al. (2009). a la empresa española GLS (Grupo Logístico Santos), que se dedica al transporte de mercancías por carretera y que se integró verticalmente hacia delante para dar servicio a la extracción de mineral. Desde 1947 hasta 1969, el negocio del transporte adquirió mayor importancia y en su puesta en marcha y desarrollo, la propiedad y dirección fueron un cargo de su fundador, D. Juan Santos Taberner, quien tenía cuatro hijas y cinco hijos. Este

fundador sentó las bases para una transición generacional en el futuro, ya que sus hijas cursaron estudios universitarios y sus hijos recibieron formación profesional desde los puestos más bajos en la empresa. En 1969 el propietario-fundador sufrió un grave accidente que le obligó a delegar muchas responsabilidades de gestión en el hijo mayor, aunque permaneció como representante legal del grupo empresarial creado, y como guardián de su cultura y principios. Entre 1995 y 1998 dejó definitivamente la compañía transmitiendo su propiedad a partes iguales entre sus hijos/as, aunque la responsabilidad recayó en el hijo mayor.

Con el paso del tiempo el modelo de gestión empresarial adoptado resultó ineficaz, y para la década de los 90 los propietarios del GLS fueron conscientes de las limitaciones que imponía el modelo de gestión aplicado para crecer y poder encarar los retos que planteaba el entorno competitivo de la logística.

Con ello se buscó llevar a cabo la sucesión que debía emprenderse ante la imperiosa necesidad de acometer cambios organizativos sustanciales, dicho proceso duro 6 años (1998-2004), en la que los desafíos más importantes fueron, una nueva visión hacia el cambio en el sector logístico, aceptar la necesidad de acometer cambios organizativos que garanticen la supervivencia, definir el modelo del cambio, y acordar los papeles que debían ejercer los miembros de la familia durante el proceso de transición, se acordó que la 3era generación no participaría y que se permitiría el acceso a nuevos accionistas en el capital, por último, la contratación de un gestor que tuviera experiencia en el sector.

Con ello la nueva gestión denominada, ambición estratégica, creó un plan estratégico de viabilidad, denominado, foco y métrica, consistía en un análisis FODA, así como definir los servicios básicos en los que debía centrarse la empresa

e identificar al mercado objetivo, el modelo de organización y el plan de crecimiento a seguir.

Resultados obtenidos, entre 1998 y 2004, período que comprendió el proceso, se obtuvieron un incremento en ingresos de 475 millones de Euros, un incremento de 833 empleados, ranking de empresas del lugar 8 al 2, y valor de la empresa de incremento de 410 millones de euros.

Según el autor, en sus resultados comenta que si no se trabaja previamente en el presente, puede resultar difícil diseñar el futuro de una empresa familiar, y estar convencidos de que la contratación de un directivo externo podría constituir la mejor alternativa cuando, no hay miembros de la familia adecuados, llevando a cabo, un análisis previo de las capacidades de los distintos miembros de la familia, antes de confiar la dirección a un directivo externo, y con ello averiguar quién pudiera desempeñar el liderazgo que se requiere en la empresa que asegure su futuro.

Otra investigación realizada por Lambrechts et. al., (2018) resaltan en sus estudios que las encuestas aplicadas a los directores ejecutivos familiares tienen una fuerte preferencia por el control, de hecho, a los directores ejecutivos familiares les gusta "estar a cargo y gestionar el trabajo de su vida, la empresa familiar, se espera que concentre la autoridad de toma de decisiones en sus propias manos. CEO's no familiares, por otro lado, implementar un estilo de liderazgo más participativo y deducen que, en comparación con los directores ejecutivos familiares, es probable que la personalidad de los directores ejecutivos que no pertenecen a la familia sea más democrática, que los directores ejecutivos exitosos que no pertenecen a la familia tienden a tener una profunda "Comprensión de los

objetivos de la familia y el significado de estar en el negocio ” lo que les ayuda a equilibrar el negocio con los objetivos familiares y a alinearse con la familia propietaria (Hall & Nordqvist, 2008, p. 58).

La investigación realizada por Gonzalez (2006) a 335 compañías norteamericanas de las cuales 36.4 por ciento son empresas en el que la sucesión se dio de manera directa a familiares consanguíneos y el resto está relacionado a sucesiones no relacionadas consanguíneamente al fundador, encontrando en sus hallazgos que las empresas sucesadas a CEO consanguíneo muestran un bajo desempeño aún que se controlaron las variables relacionadas a la industria y características de la empresa, por otro lado, las empresas que no promueven el nepotismo, mejoran el desempeño.

2.3 Hipótesis Específicas Directas

En base al marco teórico presentado y con la exposición de investigaciones aplicadas a cada variable de estudio, se puede concluir que las variables la cultura organizacional y familiar, el liderazgo transformacional, la gobernanza, la profesionalización y la contratación de externos influyen de manera directa e indirecta en la sucesión exitosa y planificada de las pyme de Nuevo León.

H1. La cultura organizacional y familiar existente es un factor que contribuye de manera directa a la gobernanza de las pyme familiares de Nuevo León.

H2. La cultura organizacional y familiar existente es un factor que contribuye de manera directa a la contratación de externos de las pyme familiares de Nuevo León.

H3. La cultura organizacional y familiar existente es un factor que contribuye de manera directa al liderazgo transformacional de las pyme familiares de Nuevo León.

H4. El liderazgo transformacional es un factor que contribuye directamente a la profesionalización de las pyme familiares de Nuevo León.

H5. La gobernanza es un factor que contribuye directamente a la profesionalización de las pyme familiares de Nuevo León.

H6. La profesionalización del negocio es un factor que contribuye de manera directa a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León.

H7. El liderazgo transformacional es un factor que contribuye a través de la profesionalización a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León.

H8. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye a través de la gobernanza a la profesionalización de empresas pyme familiares de Nuevo León.

H9. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la profesionalización de empresas pyme familiares de Nuevo León mediante el liderazgo transformacional.

H10. La gobernanza es un factor que contribuye de manera indirecta mediante la profesionalización a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León.

H11. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y panificada de empresas pyme de Nuevo León a través del liderazgo transformacional y mediante la profesionalización.

H12. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye a la sucesión exitosa y panificada de empresas pyme de Nuevo León mediante la gobernanza y a través de la profesionalización.

H13. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la profesionalización de empresas pyme familiares de Nuevo León a través de la contratación de externos.

H14. La contratación de externos es un factor que contribuye a la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares de Nuevo León a través de la profesionalización.

H15. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y panificada de empresas pyme familiares de Nuevo León mediante la contratación de externos y a través de la profesionalización.

H16. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León a través de la profesionalización.

H17. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León de manera indirecta mediante el liderazgo transformacional.

H18. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León de manera indirecta mediante la gobernanza.

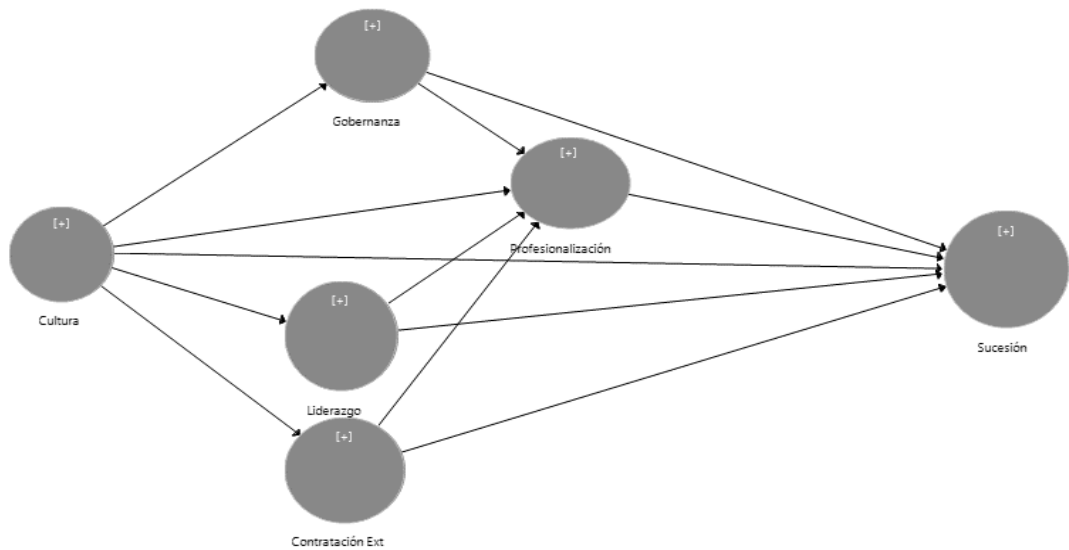
H19. La cultura organizacional y familiar es un factor que influye en la sucesión exitosa y planificada de empresas pyme familiares de Nuevo León de manera indirecta mediante la contratación de externos.

2.4 Modelo Gráfico de la Hipótesis

La revisión teórica sustenta la relación entre las variables propuestas y la variable sucesión exitosa y planificada, si bien se analizó de manera independiente y conjunta se presentan los resultados de la relación en la variable propuesta. (Ver Figura 5)

Figura 5

Modelo Gráfico Propuesto



Con el modelo presentado se resaltan las relaciones entre las variables que de manera directa e indirecta mediada por otra variable tiene un impacto en la sucesión exitosa y planificada.

Tabla 3*Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico*

Referencia	X1 Cultura organiz acional y familiar	X2 Contra tación de expert os	X3 Gobern abilidad	X4 Liderazgo Transform acional	X5 Profesio nalizació n	Y Sucesión exitosa y planificada
Brenes, E. Madrigal, K. Molina, G. (2015)					X	X
Bosch Sans, V. (2010)	X					X
Trobeta, S. (2014)	X		X	X		X
Paez Gutierrez, M. Beltran Gomez, L. Haro Beas, J. (2018)	X		X		X	X
Rodriguez Ocaña, M. Haidar Torres, E. (2018)	X				X	X
Flores Ortiz, M. (2014)				X	X	X
Atoche Kong, C., Cantu Martinez, L. (2014)	X			X	X	X
Amat J, M. (2004)	X		X	X	X	X
KPMG, (2013)		X	X	X		X
Belasteguigoitia Ruis, I. (2017)	X	X	X	X	X	X
Quintero Espinoza, E. (2017)	X	X		X	X	X
Basco Rodriguez, J.T. (2006)					X	X
Quintero Espinoza, E. Alviar Lopez, D. (2020)	X			X		X
Ramirez Espinoza, D. Macías Ramirez, V. (2012)	X					X
Molina Parra, P. Botero Botero, S. (2016)	X				X	X
Sanchez Fula, M. (2014)	X					X
San Martin Reyna, J. Dúran Encalada, J. (2017)	X		X		X	X
KPMG, (2019)		X	X			X
Schumancher, A. (2015)	X		X	X		X
Tarrant Pons, E. (2010)	X		X		X	X
Manala S. Concepción, M. (2019)	X					X
Bañegil Palacios, T. Barroso Martinez, A. (2013)	X	X			X	X
Acosta Palomeque, G. (2018)			X	X		X
Mozhdeh Mokhber T. (2017)	X					X
Zúñiga-Vicente, J. Á., & Sacristán-Navarro, M. (2009).		X			X	X
Garcés Velásquez, L.M. (2013)	X			X		X
Porfirio, J.A., Carrilho, T., Hassid, J., Rodrigues, R. (2019)	X					X
Deloitte, 2009	X		X			X
Barrios, R. (2008).					X	X

Castañedaa, A. G., García, F. C., et al.				X	X
Kelleci, R., Lambrechts, F., et al. (2019).	X		X	X	X
Saldaña Contreras, Y., Ruiz Díaz, F. M., et al. (2016).			X		X
Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., et al. (2019).			X		X
Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015).			X		X
Aira, M. R. (2016)				X	X
Cabrera Suárez, M. K. (1998).	X		X	X	X
Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R.	X		X	X	X
Huamán Guevara, E. (2016)		X			X
Araya Leandro, A. (2017).	X			X	X

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

El estudio es de enfoque cuantitativo, ya que emplea datos numéricos y un instrumento de recolección de datos tipo encuesta (Hernandez et al., 2014). El alcance de la investigación es descriptivo-explicativo para entender como las variables responden e influyen en la explicación del fenómeno de la sucesión exitosa y planificada.

3.1.2 Diseño de la Investigación

La investigación es no experimental, ya que no existe manipulación de la variable independiente, tampoco se alteran las condiciones en las que se observan el objeto de estudio por parte de la investigadora. Además, la investigación es de corte transversal, ya que se miden las variables en un momento determinado.

3.2. Población, marco muestral y muestra

3.2.1. Población

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) la población está conformada por 101, 805 empresas pequeñas y medianas del sector comercio, manufactura y servicio de los tres municipios más importante: Guadalupe, Monterrey y San Nicolás de los Garza del estado de Nuevo León-México (INEGI, 2020). De las cuales, 92,484 son empresas pequeñas y 9,321 son empresas medianas, considerando que de esta población un 90% son de carácter familiar según Cabrera, Déniz y Santana, (2005); Casado y Rodríguez, (2009); Gaitán y Castro (2005) citado en Sandoval (2010). Por consiguiente, considerando

el porcentaje se establece que en el Estado de Nuevo León existe 83,236 pequeña empresa familiares y 8,389 medianas empresas familiares, en total, 91 625 empresas.

3.2.2 Tamaño de la muestra

Considerando la proyección de la población de empresas familiares, se aplicó la fórmula de poblaciones finitas de Cochran de 1977, que es ampliamente utilizada en investigaciones de este tipo. Se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, que son estándares en estudios de muestras representativas. Además, se consideró una probabilidad de ocurrencia del fenómeno del 50%, lo que garantiza una estimación equilibrada.

Siguiendo este enfoque, se determinó que el tamaño mínimo muestral requerido para este estudio fue de 383 empresas familiares. Sin embargo, debido a las limitaciones en la disponibilidad de un registro detallado de empresas familiares, así como a la recopilación de datos durante la pandemia de COVID-19, no fue posible alcanzar dicho tamaño muestral. A pesar de esta limitación, se logró obtener una muestra representativa de 91 empresas familiares, lo cual proporciona una base sólida para el análisis y las conclusiones del estudio.

Es importante destacar que, a pesar de no cumplir con el tamaño mínimo muestral establecido, se realizaron esfuerzos exhaustivos para acceder a una muestra representativa y se aplicaron los métodos adecuados para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados. Estos resultados brindan información relevante para comprender el fenómeno de las empresas familiares y sus características en el contexto actual.

En conclusión, aunque el tamaño muestral obtenido puede considerarse limitado en comparación con el tamaño mínimo requerido, los datos recopilados de las 91 empresas familiares proporcionan una perspectiva significativa y valiosa para los lectores académicos interesados en este campo de investigación.

3.3 Sujetos de estudio

Para esta investigación el objeto de estudio fue los propietarios/directivos de las empresas familiares del sector comercio, manufactura y servicio.

Según la tabla 4, el 66% de los encuestados es de sexo masculino, la edad promedio es de 43 años, más de la mitad de los encuestados tiene licenciatura y casi el 60% de los encuestados tiene un estado civil soltero. Con respecto a las características laborales del encuestado, la antigüedad laboral en promedio es de 14 años, más de la mitad de los encuestados reportaron ser propietarios de primera generación, el tipo de participación en la empresa familiar es, principalmente, de accionista y directivo. En cuanto a las características del negocio, más de la mitad de las empresas son pequeños negocios porque tienen empleados entre 0 y 20 y el nivel de facturación es entre 0 y 2 Millones de pesos, y las empresas provienen en una misma proporción tanto del giro comercial, de servicios o manufactura.

Tabla 4*Características demográficas y laborales del empresario(n=91)*

Variables	N	%
Sexo		
Masculino	60	66
Femenino	31	34
Edad		
Media		43.37
D.E.		12.775
Escolaridad		
Preparatoria	16	17
Técnico Superior	8	9
Licenciatura	49	54
Maestría	18	20
Estado Civil		
Soltero	54	59
Casado	27	30
Divorciado	10	11
Años trabajando en la empresa		
Media		13.53
D.E.		10.607
Posición en la empresa familiar		
Propietario Fundador de la 1era generación	52	57
Propietario 2da generación	27	31
Propietario 3era generación	10	10
Ninguna de las anteriores	2	2
Tipo de participación en la empresa familiar		
Accionista	11	12
Directivo	24	28
Ambas	57	60
Número de empleados		
0-20	48	53
21-50	27	30
51-250	12	13
250 a mas	4	4
Facturación anual		
0-2 Millones de pesos	36	40
2-20 Millones de pesos	33	36
Más de 20 Millones de pesos	22	24
Giro de la empresa		
Comercial	28	31
Manufactura	29	32
Servicios	34	37

Nota. D.E.= Desviación estándar

3.4 Métodos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta de forma virtual, y el instrumento fue el cuestionario. Se empleó Google *Forms* para diseñar el cuestionario, luego se generó un enlace, el cual fue enviado por correo electrónico a los sujetos de estudio.

3.4.1. Elaboración del Instrumento

La encuesta se divide en cuatro secciones (ver Anexo 2), a continuación, se detalla cada sección.

Información del perfil del encuestado. Mide la edad, el sexo, la escolaridad, el estado civil, la posición que ocupa en la empresa familiar, el tipo de participación que tiene en la empresa y antigüedad laboral.

Información del perfil de la empresa. Indaga el año de creación, el número de empleados, el número de familiares que trabajan en la empresa, facturación anual y el giro de la empresa.

Sucesión exitosa planificada. Mide si la empresa ha experimentado una sucesión, así como si cuenta con un plan de sucesión. Está conformado por dos indicadores formativos: (a) su empresa se encuentra una: 1era generación (el fundador es el que decide en la empresa), 2da generación (los hijos del fundador son lo que toman decisiones sobre la empresa) y 3era generación (los nietos del fundador son lo que toman decisiones sobre la empresa). El otro indicador es que, (b) si la empresa cuenta con un plan de sucesión, las opciones de respuesta fueron: sí, no y no sé. Estos indicadores han sido formulados considerando los estudios realizados Araya (2012) y Treviño-Rodríguez (2010) en los que definen y estudian

la importancia de la establecer protocolos en la sucesión de empresas familiares, y en los estudios de Rosa-Polanco & Tejeda (2016) y Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro (2009) que abordan los retos competitivos a los que se enfrentan las empresas de carácter familiar al momento de la sucesión que garanticen su permanencia.

Cultura familiar y organizacional. Mide la frecuencia del impacto que tiene la cultura familiar sobre la sucesión exitosa y planificada de la empresa familiar. Está conformado por 12 indicadores, los cuales han sido construidos para fines de la investigación. La escala de medición es ordinal de cinco puntos: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Los indicadores se construyeron considerando el aporte teórico de Hall y Nordqvist (2008).

Liderazgo transformacional. Mide la frecuencia del impacto que tiene el liderazgo transformacional sobre la sucesión exitosa y planificada de la empresa familiar. Está conformado por 13 indicadores que fueron construidos para fines de esta investigación teniendo en cuenta los estudios de Santiago (2017) Palafox (2019) y Escandón (2012). La escala de medición es ordinal de cinco puntos: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Gobernanza. Mide la frecuencia del impacto de la gobernanza sobre la sucesión exitosa y planificada de una empresa familiar. Está conformada por 7 indicadores, mismos que fueron construidos considerando el estudio de Pérez et al. (2007) sobre la gobernanza de empresas familiares. La escala de medición es ordinal de cinco puntos: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Profesionalización. Mide la frecuencia del impacto que tiene el efecto de la profesionalización sobre la sucesión exitosa y planificada en una empresa familiar.

Está conformado por 8 indicadores, que fueron elaborados en base al estudio de Flores-Vega (2014). La escala de medición es ordinal de cinco puntos: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Contratación de externos. Se mide la frecuencia que tiene el efecto de la contratación de externos sobre la sucesión exitosa y planificada en una empresa familiar. Está conformado por seis indicadores, que se formularon teniendo en cuenta las investigaciones de Pérez-González (2006) y Villalonga et al. (2006). La escala de medición es ordinal de cinco puntos: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

3.4.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis

Tal como se visualiza en la tabla 5, se presenta la definición y la unidad de medición de las variables.

Tabla 5

Variables de Investigación e Indicadores de Sucesión

Variable	Definición	Unidad de Medición
Cultura organizacional y familiar	Comportamientos derivados de ella, con la finalidad de entender los factores psicosociales y psicoemocionales, así como la actitud presente al momento de la transferencia de poder o mando, como lo comenta (Domínguez, 2011).	Factores Psicosociales y Psicoemocionales (Bauman, 2011). Elementos culturales relacionados a la actitud (Denison, 1990).
Liderazgo Transformacional	Burns (1978) ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor.	Influencia, Carisma, Motivación y estimulación intelectual (Burns, 1978).
Gobernanza	Dodero (2008). Una visión más generalizada confirma que los sistemas de Gobierno constituyen una línea de frontera entre la relación de la familia y la empresa y son diseñados con la finalidad de salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros.	Gestión de la empresa familiar (Cuervo, 2002).

Variable	Definición	Unidad de Medición
Profesionalización	Galviz (2008) La profesionalización en las empresas es de vital importancia, ya que gracias a esta se puede conseguir el desarrollo de la empresa, llevándola a niveles de mayor productividad y competencia.	Formalización (Giraldo, 2001). Competencia (Leach, 1993).
Contratación de externos	La contratación de personas que no son miembros de la familia suele ser un requisito para el crecimiento y la expansión porque las familias son limitadas tanto en tamaño como en capacidades (Chrisman et al., 2014).	Ausencia de Sucesor familiar (Lambrecht, 2005). Disminución de conflictos. (Levinson, 1971).
Sucesión exitosa y planificada	La transferencia de propiedad, dirección y control de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio (Sharma et al., 2003).	Plan de sucesión (Macías, 2011). Protocolo familiar (Ayala et al., 2017).

3.5. Validez y fiabilidad

Según la tabla 9, analizando la confiabilidad de las variables latentes a través Alpha de Cronbach y Fiabilidad compuesta, se concluye que presenta consistencia interna porque los valores superan al umbral de 0.7, se encuentran entre 0.886 y 0.945

Con respecto a la validez convergente, considerando el AVE (Varianza Extraída Media) todas las variables latentes están igual o por encima del nivel óptimo esperado (0.50) y las cargas oscilan entre 0.509 y 0.713. En efecto, se establece validez convergente

Tabla 6

Fiabilidad y validez convergente

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Cargas	AVE
Cultura Organizacional y familiar (COF)	0.913	0.924	(.508 - .811)	0.509
Liderazgo transformacional (LT)	0.937	0.945	(.638 - .823)	0.568
Gobernanza (G)	0.886	0.912	(.602 - .884)	0.600
Profesionalización (P)	0.904	0.906	(.702 - .836)	0.599
Contratación de externos (CE)	0.915	0.936	(.603 - .906)	0.713

En cuanto a la validez discriminante, tal como se visualiza en la tabla 7, se evidencia que no hay solapamiento entre las variables analizadas en el modelo, demostrando empíricamente validez discriminante.

Por otro lado, la variable “Sucesión exitosa y planificada” fue medida como una variable formativa, el cual según algunos artículos científicos no requiere evaluar la fiabilidad y validez (Hair et al., 2019).

Tabla 7

Validez discriminante de las variables

Variables	CE	COF	G	LT	P	SEyP
Contratación de externos.	0.844					
Cultura organizacional y familiar.	0.273	0.714				
Gobernanza.	0.204	0.358	0.775			
Liderazgo transformacional.	0.339	0.233	0.161	0.754		
Profesionalización	0.378	0.330	0.417	0.589	0.774	
Sucesión exitosa y planificada.	0.138	0.151	0.059	0.073	0.269	0.868

Nota. CE= Contratación de externos, COF=Cultura organizacional y familiar, G=Gobernanza, LT=Liderazgo Transformacional, P=Profesionalización, SEyP=Sucesión exitosa y planificada.

3.6. Métodos de Análisis

Los datos fueron descargados de Google *Forms* en excel, luego estos datos fueron trasladados al programa estadístico SPSS versión 22.

Para el análisis descriptivo, se empleó técnica estadística como: tablas de frecuencia, promedio aritmético, desviación estándar y el coeficiente de correlación de Spearman. Para ello, se empleó el SPSS.

Para el análisis de fiabilidad y validez, se empleó la técnica ecuaciones estructurales ecuaciones de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y se usó es software SmartPLS versión 3.

Finalmente, para el análisis de efectos directos e indirectos (mediación) se empleó PLS-SEM por dos motivos: (a) las variables analizadas no presentan distribución normal, lo cual justifica el empleo de esta técnica no paramétrica (ver Tabla 8); (b) el modelo incluye variables mediadoras, que implica el análisis de los efectos directos e indirecto.

Tabla 8

Análisis de forma de distribución de las variables y problemas de colinialidad

	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov		Asimetría	Curtosis	VIF
	Estadístico	p			
Cultura Organizacional y familiar (COF)	.963	.011	0.393	-0.726	1.280
Liderazgo transformacional (LT)	.881	<.001	-1.240	1.481	1.601
Gobernanza (G)	.930	<.001	-0.776	-0.152	1.321
Profesionalización (P)	.886	<.001	-1.253	1.632	1.917
Contratación de externos (CE)	.944	<.001	-0.703	.208	1.230

Según Bollen (1989) los efectos directos son aquellos en el que la relación es directa entre las variables latentes, mientras los efectos indirectos son aquellos que permiten analizar la relación positiva y significativa del fenómeno estudiado a través de una variable mediadora. Para el análisis de ambos efectos se evaluaron los siguientes criterios.

1) coeficientes *Path*, los valores de este coeficiente se rango de + 1 a -1, cuando el valor es más cercano existe una mayor relación, y cuando es más cercano a 0 es más débil la relación.

2) coeficiente de determinación R^2 , se manifiesta en relación de valores entre 0 a 1, dejando ver que un modelo con puntajes de 0.75, 0.50, 0.25, pueden considerarse sustanciales, moderados y débiles (Henseler et al.,2009; Cabello et

al., 2011). Pero, según estos autores este coeficiente se debe interpretar considerando el contexto de investigación.

3) tamaño de efecto f^2 , Cohen (1988) en Hair et al. (2017) establece una evaluación para medir el F^2 : 0.02 significa un pequeño efecto; 0.15 un efecto medio y 0.35 es un efecto grande

4) la significancia se evidenció a través de las técnicas de remuestreo *Boosttraping*.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

Tal como se observa en la tabla 9, en cuanto a la variable cultura organizacional y familiar, más del 67% de los encuestados aseguran que es frecuente tener una buena relación con sus familiares que colaboran en la empresa, también casi el 58% afirma que es muy frecuente que los valores son los que conduce su comportamiento, siendo éticos en su actuar, colaborando con sus compañeros con respeto y siguiendo a sus líderes.

Por otro lado, en la variable de liderazgo transformacional, casi el 92% de los encuestados reporta que es frecuente confiar en sus capacidades, buscar el respeto de sus colegas y familiares y se aseguran de compartir su propósito y visión.

Con respecto, a la variable de gobernanza, el 68.2% de los encuestados afirma que es frecuente que la empresa sea su fuente de ingresos, y el 67% manifiesta que es frecuente que la familia se integra en los proyectos de innovación.

En cuanto a la variable profesionalización, el 83% de los encuestados afirman que es frecuente transmitir la visión de la empresa a los colaboradores y el 81.3% afirma que es frecuente tomar en cuenta las evaluaciones hechas por el cliente.

En relación a la variable de contratación de externos, el 70% de los encuestados manifiestan que es frecuente sentir confianza al contar con asesoría de expertos, y el 57% señala frecuentemente contratan personas no familiares para ocupar puestos de alta gerencia.

Por otro lado, con respecto a la variable de sucesión exitosa y planificada, 63.8% reportan que su empresa se encuentra en la 1era generación y el 29.8% en la 2da generación. Asimismo, el 49.5% menciona que su empresa cuenta con un plan de sucesión, el 37.9% indica que no cuenta con un plan y el 12.6% no sabe.

Tabla 9

Descripción de porcentual de las variables

Ítems	N	CN	A	CS	S	SUMA
Cultura Organizacional y Familiar						
Existen buenas relaciones entre los familiares que trabajan en la empresa.	0	3.3	29.7	45.1	22	67.1
La primera opción para la sucesión de la empresa es el primogénito	9.9	13.2	22	47.3	7.7	55
En la familia se delegan funciones y responsabilidades según si es hombre o mujer.	40.7	15.4	13.2	24.2	6.6	30.8
Suelo considerar las opiniones de mi familia para tomar decisiones sobre la empresa.	4.4	17.6	22	42.9	13.2	56.1
Mi manera de trabajar refleja los valores de respeto e igualdad de oportunidades entre mis colaboradores	2.2	0	47.3	29.7	20.9	50.6
Me resulta difícil aceptar que las personas pueden hacer cosas mejor que yo.	47.3	34.1	4.4	12.1	2.2	14.3
Delego responsabilidades laborales a mis familiares que trabajan dentro de la empresa.	5.5	11	26.4	44	13.2	57.2
Me gusta los retos.	2.2	4.4	46.2	26.4	20.9	47.3
Existe un clima de colaboración y respeto entre los familiares que colaboran en la empresa	0	2.2	40.7	41.8	15.4	57.2
Se toman en cuenta las opiniones y criterios de los familiares que trabajan en la empresa.	1.1	5.5	36.3	38.5	18.7	57.2
Efectúo reuniones periódicas con los familiares para informarles sobre las actividades que se realizan en la empresa.	6.6	18.7	19.8	41.8	13.2	55
Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que se conduce.	2.2	2.2	37.4	39.6	18.7	58.3
Existe un estilo de dirección que lo caractericen sus prácticas	1.1	8.8	35.2	42.9	12.1	55
Se sigue un código ético que guíe el comportamiento y ayude a distinguir lo que es correcto	2.2	6.6	34.1	42.9	14.3	57.2
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	2.2	17.6	27.5	41.8	11	52.8
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	0	4.4	38.5	40.7	16.5	57.2
Liderazgo Transformacional						
Va más allá de sus intereses por el bienestar de la empresa.	3.3	1.1	12.1	33	50.5	83.5
Demuestra confianza para sobrepasar los obstáculos	0	1.1	7.7	36.3	54.9	91.2
Se siente confiando de su talento al emprender.	0	2.2	8.8	29.7	59.3	89
Demuestra sentido de poder y confianza.	0	1.1	7.7	26.4	64.8	91.2
Actúa de formas que gane el respeto de su familia y empleados	0	1.1	7.7	25.3	65.9	91.2
Habla sobre sus valores y creencias constantemente.	0	5.5	18.7	37.4	38.5	75.9
Transmite una visión estimulante del futuro.	0	3.3	6.6	40.7	49.5	90.2

Ítems	N	CN	A	CS	S	SUMA
Comunica con entusiasmo que las metas serán logradas.	0	4.4	13.2	33	49.5	82.5
Considera importante tener un fuerte sentido de propósito.	0	2.2	5.5	30.8	61.5	92.3
Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	0	2.2	8.8	29.7	59.3	89
Promueve una comunicación abierta para mejorar la empresa.	0	2.2	13.2	27.5	57.1	84.6
Promueve nuevas ideas para resolver viejos problemas.	0	3.3	11	33	52.7	85.7
Escucha activamente a sus familiares y empleados.	0	5.5	11	33	50.5	83.5
Pasa tiempo enseñando y entrenando.	4.4	7.7	22	34.1	31.9	66
Promueve el desarrollo de sus empleados.	2.2	4.4	8.8	37.4	47.3	84.7
Gobernanza						
Las decisiones importantes del negocio se consensan en familia.	4.4	8.8	22	31.9	33	64.9
La mayoría de los integrantes de la familia tiene poder de decisión en el negocio	7.7	13.2	27.5	27.5	24.2	51.7
Se convoca a la familia para establecer planes y metas del negocio que se vuelven estrategias	11	9.9	24.2	25.3	29.7	55
La familia se involucra en la toma de decisiones sobre las inversiones de la empresa	7.7	12.1	22	28.6	29.7	58.3
Los integrantes de la familia buscan principalmente la permanencia de la empresa más que una fuente de ingresos.	3.3	9.9	18.7	30.8	37.4	68.2
Los integrantes de la familia ven el negocio familiar como una opción para trabajar	2.2	11	22	33	31.9	64.9
La familia se involucra en la innovación de la empresa familiar	6.6	7.7	18.7	28.6	38.5	67.1
Profesionalización						
Se transmite la visión a todos los miembros que colaboran en la misma.	1.1	8.8	6.6	33	50.5	83.5
Se da formalidad a través de documentos y/o escritos para generar compromiso en las operaciones de la empresa	3.3	8.8	15.4	24.2	48.4	72.6
El organigrama contribuye al desempeño del negocio familiar	4.4	9.9	16.5	31.9	37.4	69.3
Los roles de los empleados familiares están claramente definidos	3.3	4.4	12.1	30.8	49.5	80.3
Existen mecanismos que permiten a la familia preparar el proceso de profesionalización	3.3	5.5	13.2	30.8	47.3	78.1
Se cuenta con capacitación hacia todos los colaboradores y familiares de la empresa	2.2	4.4	15.4	27.5	50.5	78
Existen evaluaciones del desempeño de los empleados que contribuyen a detectar las áreas de oportunidad de mejora.	5.5	6.6	15.4	36.3	36.3	72.6
Se toman en cuenta las evaluaciones de los clientes para mejorar el servicio.	3.3	4.4	11	28.6	52.7	81.3
Contratación de externos						
Se cuenta con personal no familiar que ocupa cargos de alto rango	15.4	7.7	26.4	27.5	29.7	57.2
Se solicitan consultorías a externos para que favorezcan la estabilidad de la empresa.	8.8	7.7	26.4	27.5	29.7	57.2

Ítems	N	CN	A	CS	S	SUMA
Se solicitan consultorías a externos para favorecer la innovación.	9.9	8.8	28.6	29.7	23.1	58.8
Cuando se cuenta con asesorías de externos siento confianza.	8.8	3.3	19.8	38.5	29.7	68.2
Cuando se llevan consultas a externos se muestra un mejor desempeño.	7.7	3.3	26.4	40.7	22	62.7
Los colaboradores externos establecen indicadores que informan el rumbo de la empresa	11	4.4	22	36.3	26.4	62.7
Los colaboradores externos toman decisiones sobre aspectos nuevas formas de buscar crecimiento en la organización.	2.2	1.1	90.1	2.2	4.4	6.6

Nota. N=nunca, CS= casi nunca, A= a veces , CS=casi siempre, S=siempre

Según se muestra en la tabla 9, la mayoría de las variables presentan una correlación positiva y significativa desde el punto de vista estadístico. Sin embargo, algunas variables no presentan correlaciones significativas. Estas variables, por ejemplo, son: Liderazgo transformacional, profesionalización, sucesión exitosa y planificada. Estas variables no se asocian con la cultura organizacional y familiar.

Tabla 10

Correlaciones de las variables según el método Spearman

Variables	M	D.E	N	1	2	3	4	5	6
1. COF	54.307	9.507	91	—					
2. LT	65.065	9.275	91	.065	—				
3. G	25.956	6.434	91	.278**	.138	—			
4. P	32.824	6.593	91	0.168	0.548**	0.451**	—		
5. CE	24.615	6.299	91	0.239*	0.401**	0.185	0.470**	—	
6. SEyP			91	0.164	0.075	0.132	0.291**	0.105	—

Nota. CE= Contratación de externos, COF=Cultura organizacional y familiar, G=Gobernanza, LT=Liderazgo Transformacional, P=Profesionalización, SEyP=Sucesión exitosa y planificada.

**p<.01. *p<.05

4.2. Análisis mediador

Análisis del efecto directo

Según la tabla 10, en cuanto al efecto directo, se evidencia que liderazgo influye de forma positiva y estadísticamente significativa en la profesionalización, y el tamaño de efecto es grande, también la variable explica el 22.9% de la profesionalización. La variable de gobernanza influye positivamente y estadísticamente de manera significativa en la profesionalización, con un tamaño de efecto medio, a su vez, la variable explica el 8% de la profesionalización. La cultura organizacional y familiar influye positiva y su relación es estadísticamente significativa en la gobernanza, con un efecto medio y explica el 12.8% de la variable de gobernanza. Por otro lado, también la profesionalización se relaciona con la

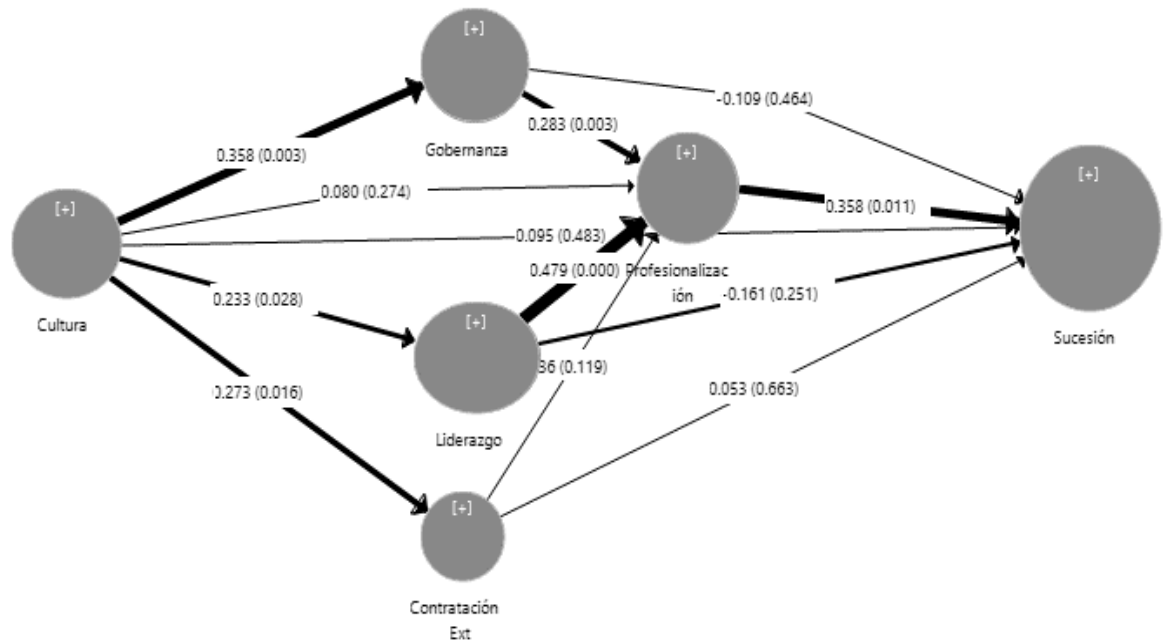
sucesión exitosa y planificada de forma positiva y significativa, su efecto es medio y explica el 12.8% a la variable de sucesión exitosa y planificada. Otra relación directa y estadísticamente significativa, fue de la cultura organizacional y familiar con la variable de contratación, con un efecto medio y que explica a esta variable en un 7.5%. La última relación que se encuentra positiva es la variable de cultura que tiene un efecto medio sobre el liderazgo y que explica a esta variable en un 5.4%.

Con respecto a los efectos indirectos, según la tabla 10, de todos los efectos indirectos solo se evidenció dos efectos estadísticamente significativos. El primero, se evidencia que el liderazgo influye en la sucesión exitosa y planificada, a través de la profesionalización. Es decir, el liderazgo es un factor que potencia el profesionalismo y asegura que la planeación de una sucesión sea exitosa en las empresas familiares del sector industrial de Nuevo León.

El segundo, se evidencia que la gobernanza explica la relación entre la cultura organizacional y familiar y la profesionalización. Es decir, que es a través de las creencias y filosofías de los empresarios que consideran que un gobierno corporativo puede formarse con la intención de que se favorezcan los procesos y capacidades de la empresa para garantizar la permanencia de la empresa familiar del sector industrial de Nuevo León.

Figura 6

Análisis del efecto directo e indirecto



Datos obtenidos a partir de la corrida en Samrt PLS V3

Tabla 11

Análisis del efecto directo e indirecto

	B	t	p	Intervalo de confianza 95.0%		R²	f²	Hipótesis de investigación
Efectos directos								
H1. Cultura=>Gobernanza	0.358	3.019	0.002	0.084	0.556	0.128	0.147	Acepta
H2. Cultura=>Contratación de Externos	0.273	2.399	0.014	0.102	0.474	0.074	0.080	Acepta
H3. Cultura=>Liderazgo T.	0.233	2.191	0.027	0.045	0.431	0.054	0.057	Acepta
H4. Liderazgo T. => Profesionalización	0.479	4.665	0.000	0.282	0.676	0.229	0.379	Acepta
H5. Gobernanza => Profesionalización	0.283	3.024	0.002	0.072	0.633	0.080	0.132	Acepta
H6. Profesionalización=>Sucesión exitosa y planificada	0.358	2.540	0.010	0.061	0.497	0.128	0.074	Acepta
Efectos indirectos								
H7. Liderazgo =>Profesionalización=>Sucesión.	0.171	2.356	0.021	0.034	0.329			Acepta
H8. Cultura=>Gobernanza=>Profesionalización	0.101	1.987	0.049	0.019	0.218			Acepta
H9. Cultura=>Liderazgo T.=>Profesionalización.	0.112	1.883	0.057	0.013	0.256			Rechaza
H10. Gobernanza=>Profesionalización=>Sucesión.	0.101	1.685	0.100	0.019	0.218			Rechaza
H11. Cultura=>Liderazgo T=>Profesionalización=>Sucesión.	0.040	1.433	0.160	-0.002	0.107			Rechaza
H12. Cultura=>Gobernanza=>Profesionalización=>Sucesión.	0.036	1.285	0.204	0.001	0.109			Rechaza
H13. Cultura=>Contratación de externos=>Profesionalización.	0.037	1.271	0.215	-0.013	0.105			Rechaza
H14. Contratación de externos=>Profesionalización=>Sucesión.	0.049	1.239	0.224	-0.012	0.145			Rechaza
H15. Cultura=>Contratación de externos=>Profesionalización-Sucesión.	0.013	1.037	0.308	-0.005	0.145			Rechaza
H16. Cultura=>Profesionalización=>Sucesión.	0.029	0.982	0.303	-0.023	0.091			Rechaza
H17. Cultura=>Liderazgo T.=>Sucesión.	-0.038	0.877	0.372	-0.124	0.043			Rechaza
H18. Cultura=>Gobernanza=>Sucesión.	-0.039	0.626	0.530	-0.188	0.066			Rechaza
H19. Cultura=>Contratación de externos=>Sucesión.	0.015	0.382	0.712	-0.068	0.095			Rechaza

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Este estudio se posiciona como el primero en su campo al identificar y analizar los factores determinantes que influyen en la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares en el Estado de Nuevo León. El principal aporte de esta investigación es haber encontrado el impacto que tiene el liderazgo transformacional en la sucesión a través de la profesionalización, lo que deja ver que los empresarios familiares deben enfocar sus esfuerzos en generar procesos que fortalezcan a la empresa y definan los roles y funciones de cada miembro para que la empresa pueda permanecer a través del tiempo en manos de las nuevas generaciones. Los datos presentados en este estudio han sido sometidos a rigurosos criterios de validez y confiabilidad, siguiendo los estándares y principios de la investigación científica.

La confiabilidad de los hallazgos se sustenta en la aplicación de una metodología científica robusta y rigurosa en el diseño y protocolo del estudio. Los indicadores utilizados para medir las variables demostraron una alta confiabilidad, evaluada a través del análisis de la fiabilidad compuesta. Asimismo, se estableció la validez de los resultados mediante el análisis de la carga factorial, la varianza explicada y el criterio de Fornell-Larcker, lo que garantiza la consistencia y validez interna de los hallazgos.

Adicionalmente, se ha evidenciado la validez estadística al obtener un valor de probabilidad menor al 5%, lo que indica una significancia estadística de los resultados. Para el análisis de los datos, se empleó el método estadístico de modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), una técnica ampliamente reconocida y utilizada en la investigación académica. Además,

para verificar la estabilidad de los coeficientes obtenidos, se aplicó la técnica de remuestreo, lo que proporciona una mayor robustez y fiabilidad a los resultados obtenidos.

Por otro lado, los hallazgos de los efectos directos e indirecto de esta investigación se contrastan con estudios previos.

Se evidencia una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y familiar y la gobernanza de las pyme familiares en Nuevo León. Este hallazgo contrasta con estudios anteriores realizados por Hall y Nordqvist (2008) que también destacaron la presencia de una cultura fuerte en las empresas familiares, la cual impacta tanto en la vida familiar como en la empresarial. Esto implica que los cambios sociales que podrían afectar la cultura arraigada en el entorno familiar y empresarial pueden encontrar resistencia. Por lo tanto, se puede comprender cómo la cultura familiar y empresarial influye en las prácticas de gestión.

Por otro lado, la cultura organizacional y familiar, que abarca valores y creencias compartidos dentro de la organización, se origina en la vida de los propietarios y establece normas para delegar el papel que estos desempeñan al influir en la socialización de los demás actores de la empresa (Dyer, 1989).

En el contexto de las pyme, esto implica que la cultura organizacional y familiar desempeña un papel fundamental en la configuración de los gobiernos corporativos que respaldan las buenas prácticas dentro de la empresa. También delimita los intereses, tanto de la familia como de la empresa, garantizando la continuidad del negocio familiar y asegurando su traspaso a las generaciones futuras.

Asimismo, se puede observar que la cultura organizacional y familiar tiene una influencia directa en la consideración de contratar personal externo para gestionar procesos y tomar decisiones dentro de la empresa familiar. Esto concuerda con investigaciones realizadas por Chittoor y Das (2007) quienes demostraron en su estudio que los propietarios fundadores están dispuestos a confiar la dirección a un CEO externo que no sea parte de la familia, rompiendo así con los paradigmas y creencias de delegar autoridad y poder únicamente a los miembros familiares.

Como parte de esta relación, se identifica que encontrar un sucesor adecuado puede ser una tarea difícil, e incluso más difícil cuando se trata de buscar a un CEO fuera de la familia. Este es el caso en muchas empresas familiares, ya que el puesto no siempre puede ser ocupado por un familiar directo. En cambio, la empresa requiere enfrentar desafíos en el mercado y necesita una visión centrada en la rentabilidad y la productividad (Perez et al., 2006).

Es importante que la familia esté presente en puestos clave para asegurar el éxito en la sucesión y estar atenta a las necesidades del nuevo CEO. Para lograr esto, es necesario tener confianza en su gestión, romper con creencias antiguas y fomentar una cultura que promueva la toma de riesgos y estimule el desarrollo y la productividad de la empresa (Perez et al., 2006).

Esto para las empresas familiares de Nuevo León representa una oportunidad de abrirse a la consultoría de expertos para fortalecer a la empresa y experimentar proceso sucesorio con determinación y éxito.

En este estudio se ha identificado de manera directa que la cultura organizacional y familiar tiene una relación significativa con el liderazgo

transformacional. Estos resultados coinciden con investigaciones previas realizadas por Aguirre et al., (2017) quienes señalaron la importancia de trabajar con culturas organizacionales y familiares distintivas, donde el liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental en la competitividad de las empresas familiares. Así, se asegura su permanencia y éxito a largo plazo.

Adicionalmente, los estudios de Pirela (2010) destacan la necesidad de fomentar culturas organizacionales y familiares saludables y proactivas dentro de las organizaciones familiares. Estas culturas influyen de manera positiva en la productividad, lealtad y confianza de los empleados, generando beneficios para la empresa.

Para las empresas familiares de Nuevo León se recomienda establecer un liderazgo transformacional relacionado a la cultura organizacional y familiar, que sea establecido por el líder fundador de la empresa, coincidiendo con los estudios de Stone (2014) y así fortalecer la productividad y permanencia de la empresa.

En este estudio también se ha encontrado que la cultura organizacional y familiar, a través de la gobernanza, impacta indirectamente en la profesionalización de la empresa, de tal manera que el efecto mediador que causa la gobernanza entre la cultura organizacional y familiar en la profesionalización recae en alinear las creencias y valores con las prácticas organizacionales, se puede lograr eficiencia en los resultados de la empresa familiar. Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Toro (2015) quien recomienda que las empresas familiares se establezcan jurídicamente y cuenten con órganos reguladores internos para alcanzar sus objetivos recalando que estos órganos deben establecer metas claras, delimitar funciones y consensuar normas y reglas para

evitar conflictos entre la familia y los empleados. Además, la implementación de un modelo de gobierno corporativo puede contribuir a mejorar la gestión y propiedad de la empresa, disminuyendo conflictos de interés entre la familia y estableciendo objetivos claros y medibles a través de normas y políticas.

Se respalda con la opinión de profesionales encuestados y guías investigadas que pueden ser útiles a las empresas de carácter familiar al diseñar un plan de sucesión.

En esta investigación, se encontró una relación directa positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la profesionalización en la empresa familiar. Estos hallazgos demuestran que el líder desempeña un papel crucial al impulsar la profesionalización con el objetivo de asegurar una sucesión adecuada a las siguientes generaciones. El liderazgo transformacional promueve un cambio de mentalidad hacia la conservación y desarrollo de los negocios familiares, lo cual coincide con las investigaciones realizadas por (Belausteguigoitia, 2012).

Además, los estudios de Rueda (2011) también respaldan estos hallazgos al afirmar que el liderazgo contribuye a la visión del empresario y brinda apoyo a la empresa para enfrentar los desafíos que puedan surgir del entorno. El liderazgo transformacional impulsa el desarrollo de aspectos clave en los planes administrativos y financieros, lo cual conduce a la profesionalización de la empresa.

Lo que recomienda a las empresas familiares desarrollar habilidades en el líder para que se trabaje de manera más permanente en la profesionalización del negocio obviando que esto se aplica también en las personas que desarrollan las actividades.

Se ha encontrado un hallazgo adicional que destaca la relación mediadora de la variable de profesionalización entre el liderazgo transformacional y la sucesión exitosa y planificada en las empresas familiares. El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los empleados para alcanzar objetivos y mejorar el rendimiento, lo cual puede tener un impacto positivo en la gestión y sucesión de las empresas familiares. Los líderes transformacionales promueven la excelencia y el desarrollo continuo, lo que, a su vez, puede llevar a la implementación de prácticas de gestión más formales y estructuradas. Esto coincide con la investigación realizada por Manrique et al., (2014) que destaca la importancia del liderazgo transformacional en las empresas familiares al trascender a la siguiente generación y enfocarse en el bienestar de la organización en su conjunto, dejando de lado los intereses personales. Este tipo de liderazgo también se centra en inspirar y motivar a los empleados, mejorando la comunicación, la colaboración y el rendimiento, aspectos especialmente relevantes para el éxito y la permanencia de las empresas familiares.

Para las empresas familiares, se recomienda establecer un liderazgo transformacional que contribuya a la profesionalización de las pyme familiares del sector industrial de León. Esto implica fomentar una cultura profesional centrada en la excelencia y el desarrollo continuo, mejorar la comunicación y colaboración entre los miembros de la empresa, e involucrar a los empleados en el proceso de cambio y mejora continua para favorecer su permanencia.

Asimismo, se ha demostrado que la gobernanza juega un papel directo en la profesionalización de las pyme familiares de Nuevo León. La creación de órganos y consejos familiares objetivos es un factor clave para mejorar el desempeño de la empresa a través de la implementación de protocolos y proyectos que impulsen la

preservación del negocio familiar, armonizando la familia, la empresa y su dirección. Esto coincide con las investigaciones realizadas por Davis y Tagiuri (1982). Por otro lado, la empresa familiar debe basarse en el entendimiento de los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia, incorporando una comunicación intrafamiliar e intra empresarial adecuada y estableciendo límites claros en cuanto a la intervención de la familia en el funcionamiento de la empresa. Estos aspectos también se respaldan en la investigación realizada por (Doderó, 2005).

Además, Hernández y Portillo (2016) destacan en su investigación que el uso de un protocolo familiar en las empresas familiares contribuye a mantener una buena relación entre los miembros de la familia propietaria y evita conflictos que podrían afectar a la empresa. La implementación de órganos de gobierno adecuados no solo implica la profesionalización de la empresa, sino que también establece bases sólidas para una toma de decisiones efectiva, especialmente en el proceso de sucesión, lo cual es fundamental en las empresas familiares.

Otro hallazgo importante es la relación positiva y estadísticamente significativa entre la profesionalización y la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares del sector industrial de Nuevo León. Esto demuestra la importancia de formar y desarrollar habilidades y capacidades en el sucesor antes del proceso de sucesión, tal como sostiene Bracci (2008) en su investigación. También se respalda la investigación realizada por Cabrera (2010) donde se enfatiza que para asegurar la continuidad de la empresa familiar es esencial preparar, adecuadamente, al sucesor para enfrentar los desafíos del entorno y preservar la propiedad familiar. Esto se puede lograr mediante la implementación de procesos claros y detallados que permitan al sucesor comprender a fondo cada paso y proceso a desarrollar, generando así ventajas competitivas en el negocio familiar.

Por último, se coincide con la investigación realizada por Lagunes (2018) quien promueve la implementación de prácticas de profesionalización en empresas familiares para fortalecer y garantizar su continuidad, destacando la importancia de las consultorías y el establecimiento de políticas efectivas.

En conclusión, se recomienda a las empresas familiares de Nuevo León que establezcan procesos de profesionalización, brinden capacitación y preparación, y compartan conocimientos con los futuros líderes de la empresa familiar. Esto es crucial para asegurar el éxito en el proceso de sucesión y promover el desarrollo y la estabilidad de la empresa familiar, tal como lo respalda la investigación realizada por (Zuñiga et al., 2009).

5.2 Limitaciones

Esta investigación refiere que a pesar del alto grado de índice de mortandad que tienen las empresas familiares no sólo en el mundo, sino también en el Estado de Nuevo León, es importante considerar su gran aportación a la economía de cualquier país. Las empresas familiares están constituidas bajo elementos diferentes al resto de las empresas, las cuales su gestión y operación particular está basada en características que las hacen complejas de estudio, una de las particularidades más importantes que tienen las empresas familiares es el apego tan importante y la participación de la familia en sus procesos, destacando un tipo de liderazgo proveniente de una cultura familiar, una dinámica en el que la integran intereses propios de las necesidades de la familia, dejando en un segundo plano los intereses de la organización, y sobre todo los aspectos que les aseguran la permanencia en el tiempo, el factor más importante en este estudio que destaca la gran importancia que tiene el establecer protocolos de procesos, puestos,

actividades, tareas, llamado profesionalización, así como la capacitación y preparación a la siguiente generación como un plan permanente en cualquier organización que asegure la permanencia a la siguiente generación, aunque la teoría y las investigaciones han referido aspectos importantes como la consultoría de personas que estén más capacitados para enfrentar los retos organizacionales, la falta de cultura en este tipo de aspectos por parte del líder fundador, muchas veces obstaculizan el que la empresa se encuentre preparada para enfrentar un reto como lo es la sucesión, con esta investigación se cumple el objetivo principal el cual establece la relación de los efectos directos e indirectos en la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares en Nuevo León.

Se hace la recomendación a empresas de características familiares a comprender la necesidad de profesionalizar sus empresas, es crítico y esencial para su crecimiento y desarrollo. Este proceso de cambio no solo implica un cambio de mentalidad para los miembros familiares y no familiares, sino también la mejora y actualización de tecnologías, metodologías y procesos. Además, es un proceso gradual que implica comprender la importancia de tener agentes externos a la empresa con una visión objetiva, así como la importancia de capacitar al administrador actual ya los sucesores para garantizar un futuro exitoso y la continuidad de la empresa.

Cuando se trata de empresas familiares recién creadas, es crucial establecer una presencia en el mercado, así como una organización y estructura formal con normas y reglas claras. Además, se debe contar con personal capacitado tanto como familiar externo y políticas sólidas para prevenir el favoritismo y el paternalismo que pueden perjudicar el rendimiento y el crecimiento de la empresa. La estandarización de los procesos, los métodos de trabajo y el control son también

fundamentales, y un plan estratégico que alinear los objetivos familiares con los objetivos empresariales es esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

Las principales limitaciones que se presentaron en este estudio es que no se contó con un número significativo de tamaño de muestra por estar en pandemia causada por el Covid 19, por otro lado, encuestar a empresarios obstaculiza el desarrollo de la investigación por la poca disponibilidad a contribuir a la investigación. Sin embargo, este es un primer aporte sobre el modelo.

5.3 Implicancias

Implicancias para las futuras investigaciones

Se recomienda para futuras líneas de investigación el estudio de las variables aquí analizadas fortaleciendo la muestra, ya que con los efectos mediadores se debe contar con más muestra para obtener resultados más positivos y significantes.

Para la academia se recomienda para futuras líneas de investigación que esta investigación se aplique a muestras más amplias y de esta forma reforzar las variables aquí analizadas, ya que por ser un modelo complejo

Incluir en los programas académicos de administración y negocios cursos y asignaturas específicas sobre empresas familiares, promover la investigación y el desarrollo de estudios relacionados con la profesionalización y sucesión en empresas familiares, con el objetivo de generar conocimiento y mejores prácticas en el campo. Otra recomendación es establecer alianzas y colaboraciones con empresas familiares y organizaciones especializadas en el tema, con el fin de

generar espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas. Esto permitirá a la academia estar actualizada y adaptada a las necesidades y realidades del sector empresarial familiar. Fomentar la colaboración interdisciplinaria en el estudio de las empresas familiares, involucrando a profesionales de diferentes áreas como la psicología, el derecho, la sociología y la administración. Esto permitirá un enfoque integral y multifacético en la comprensión de los retos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en el proceso de profesionalización y sucesión.

Estas recomendaciones contribuirán a fortalecer la formación académica, el conocimiento y las prácticas en el ámbito de la profesionalización y sucesión en empresas familiares, preparando a los futuros profesionales para enfrentar los desafíos inherentes a este tipo de organizaciones y promoviendo su continuidad y éxito a lo largo del tiempo.

Implicancias prácticas

Como recomendaciones para las empresas familiares en relación a la profesionalización y sucesión, se sugiere lo siguiente:

Establecer un protocolo familiar: Elaborar un protocolo familiar que establezca normas y pautas claras sobre la sucesión, roles y responsabilidades de los miembros familiares, evitando conflictos y garantizando una transición exitosa.

Fomentar la formación y capacitación: Brindar oportunidades de formación y capacitación tanto a los miembros de la familia como a los potenciales sucesores, para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios en la gestión empresarial, liderazgo y áreas específicas del negocio.

Implementar órganos de gobierno: Establecer órganos de gobierno adecuados, como consejos de administración o juntas directivas, que incluyan miembros externos a la familia, para asegurar una toma de decisiones objetiva y profesional.

Promover la cultura organizacional profesional: Fomentar una cultura organizacional orientada a la profesionalización, que valore la excelencia, el desarrollo continuo y la mejora constante, generando un ambiente propicio para el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Planificar la sucesión con anticipación: Iniciar el proceso de sucesión con suficiente anticipación, identificando y preparando a los posibles sucesores, brindándoles gradualmente mayores responsabilidades y promoviendo una transición suave y exitosa.

Buscar asesoría externa: Contar con el apoyo de consultores y expertos en empresas familiares, quienes pueden brindar orientación imparcial, experiencia y mejores prácticas en el proceso de profesionalización y sucesión.

Fomentar la comunicación y la transparencia: Establecer canales de comunicación efectivos entre los miembros de la familia y los empleados, promoviendo la transparencia en la toma de decisiones y el intercambio de información relevante para el buen funcionamiento de la empresa.

Evaluar el desempeño y resultados: Implementar sistemas de evaluación y seguimiento del desempeño de la empresa y de los miembros de la familia involucrados en la gestión, con el fin de identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

Estas recomendaciones ayudarán a las empresas familiares a fortalecer su gestión, profesionalizar sus operaciones y asegurar una sucesión exitosa, garantizando la continuidad y el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Implicancias políticas

Para el gobierno esta investigación refiere que a pesar del alto grado de índice de mortandad que tienen las empresas familiares no sólo en el mundo, sino también en el Estado de Nuevo León, es importante considerar su gran aportación a la economía de cualquier país. Como recomendaciones para el gobierno en relación a las empresas familiares, se sugiere lo siguiente:

Establecer programas de asesoramiento y consultoría: Brindar acceso a servicios de asesoramiento y consultoría especializados en empresas familiares, con el fin de apoyar su profesionalización, resolver conflictos familiares, implementar buenas prácticas de gobierno corporativo y mejorar su competitividad.

CONCLUSIONES

La presente investigación tiene como finalidad determinar los factores que influyen de manera directa e indirecta en la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares en Nuevo León, encontrando una variable significativa y demostrando una relación positiva entre las variables establecidas y el objeto de estudio, respondiendo, a la vez, a la pregunta de investigación planteada y comprobando las hipótesis.

Con ello se responde al objetivo y pregunta inicial de esta investigación, la profesionalización es un elemento crucial en la sucesión de las empresas familiares que de manera directa impacta a la sucesión exitosa y planificada de pyme familiares del sector industrial de Nuevo León, la cual determina que es a través de la preparación, capacitación y establecimientos de procesos como se enfrentaran estas empresas a este desafío de manera exitosa y sobre todo que se requiere de una previa planeación ya establecida que fortalezca su proceso.

Las relaciones propuestas de las hipótesis específicas se demostraron mediante la técnica estadística de modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales y se comprobaron usando el *bootstrapping*, encontrando los efectos directos e indirectos que influyen de manera directa, estadística y significativamente en la sucesión exitosa y planificada de las pyme familiares del sector industrial de Nuevo León.

REFERENCIAS

- Acosta, G. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias administrativas*, (11), 41-54.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 9 (1), 187-195. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión: Barcelona.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Leandro, A. A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso* (Doctoral dissertation), Universitat de València.
- Araya Leandro, A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). A empresa familiar, o protocolo e a sucessão familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Arreola Bravo, F. M., & Canizales Rodríguez, J. M. (2023). Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa. *CIENCIA ergo-sum: revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 30(1). <https://doi.org/10.30878/%20ces.v30n1a2>
- Aronoff, C. E., McClure, S. L. y Ward, J. L. (2003). Family Business Succession: The Final Test of Greatness. *Georgia: Family Enterprise*
- Avolio, B., Bruce, J. y Bass, B. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

- Ayala Mendivil, Nubia Daniela, Ochoa Jiménez, Sergio, & Jacobo Hernández, Carlos Armando. (2017). La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una Pymes familiar. *Investigación administrativa*, 46(120) http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782017000200004&lng=es&tlng=es.
- Bañegil-Palacios, T. M., Barroso-Martínez, A., & Tato-Jiménez, J. L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *European Journal of Family Business*, 1(2), 27-41.
- Barbeito-Roibal, S., Guillen Solórzano, E., Martínez Carballo, M. y Domínguez Feijoó, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*, 28(22), 27-38. <https://ruc.udc.es/dspace/>
- Barontini, R., y Caprio, L. (2006). "The effect of family control on firm value and performance: evidence from continental Europe". *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Barrios, R. (2008). Reto de continuidad en las empresas familiares: Sucesión o Profesionalización. *Apuntes de Ciencia & Sociedad. Business Review*, 18 (4), 267-282.
- Barroso, A. et al. (2013). Estudio de los factores que influyen en la transferencia de conocimiento en las empresas familiares.
- Bauman, Z. (2011). Mundo consumo. (A. S. Mosquera, Trad.) Buenos aires, Argentina: *Paidós contextos*
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2005). *Luz y sombra en las empresas familiares*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Belausteguigoitia, R. I. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, R. I. (2012) "*Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación.*" Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. México.
- Betancourt, J., Gómez, G. y López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 165–184.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational Research: An Introduction* (Fifth ed.). New York: Longman.
- Bracci, Enrico, A Knowledge Framework for Understanding Small Family Business Succession Process (2008). *IUP Journal of Knowledge Management*, *Forthcoming*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1184620>.

- Bravo, F., Arreola M., Cayetano, J., Zatarain, N. and Ramírez, G. (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
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley & Sons.
- Cabanilla Guerra, M., Alvear Caguana, D. A., & Bravo Acosta, O. M. (2022). Factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. Caso AC-activa SA. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 217-225.
- Cabrera Suárez, M. K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar (Doctoral dissertation). Las Palmas de Gran Canaria
- Cabrera, K; Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Carrión, N. (2017). Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14(2), 369-387.
- Casillas, J. C., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid:Thomson.
- Chittoor, R., y Das, R. (2007). "Professionalization of management and succession performance vital linkage". *Family Business Review*, 20(1), 65-79
- Click balance. (2014). Las Empresas Familiares y sus estadísticas en México. <https://clickbalance.com/blog/emprendimiento-e-innovacion/las-empresas-familiares-y-sus-estadisticas-en-mexico/>
- Cuervo, A. (2002). Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance: An International Review*, 10(2), 84-93.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2000) "*Comportamiento humano en el trabajo.*" Editorial McGraw Hill, México.
- Denison, D. (1991). *Corporate culture and organizational science*. New York: Elsevier science.

- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Buenos Aires: Instituto de la Empresa Familiar. [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Domínguez Cuquejo, O. (2011). Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar. (Tesis de licenciatura). Universidad politécnica de Cataluña. España.
- Dessler, G. (2001) *“Administración de personal.”* Editorial Prentice Hall. Octava Edición, México.
- Deloitte. (2009). Estudio de mejores prácticas en Consejos de Administración Camino hacia un mejor desempeño México. [http://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx\(esmx\)GOBCORPestudiomejores_210909.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx(esmx)GOBCORPestudiomejores_210909.pdf)
- Dyer, G. W. Jr. (1989). “Integrating professional management into a family owned business”, *Family Business Review*, 3(II). Family Firm Institute, 221-235.
- Esteban, M. y Ratner, C. (2010). Historia, conceptos fundamentales y perspectivas contemporáneas en psicología cultural. *Revista de Historia de la Psicología*, 31, 117-136.
- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez C. (1997). “La importancia del sector como determinante del beneficio”. XI Congreso Nacional – VII Hispano-Francés de AEDEM, Lleida.
- Fernández, L. H., Medina, R. P., Borré, J. R., & Chacín, A. H. (2015). Gobierno corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 116-135.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). La empresa familiar. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Fernandez, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113-113.
- Francisco, J., & Galvis, R. (2011). La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la Empresa Familiar. *Visión de futuro*, 15(1).
- Gallo, M. (1995). Empresa familiar: textos y casos, editorial Praxis. Barcelona, España.

- Gallo, M. (1996). La Empresa Familiar 5. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, *Estudios y Ediciones IESE*.
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar: Colección, estudios e informes. *La caixa, Barcelona, España*.
- Gallo, M.A., y Vilaseca, A.A. (1998). "Financial perspectives on structure, conduct, and performance in the family firm: an empirical study". *Family Business Review*, 11(1), 35-48
- Gallo, M. (2002). Evolución hacia una empresa familiar y multinacional. *Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas*.
- Gallo, M. A. (2008) "*Ideas básicas para dirigir la empresa familiar.*" Ediciones Universidad de Navarra.
- García Navarro, Víctor Augusto. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas*, (39), 75-102. Recuperado en 29 de mayo de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es
- Garcés, L. M. (2013). Teorías tradicionales de la administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica. *Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Negocios Internacionales. Universidad Pontificia Bolivariana Escuela de Ciencias Estratégicas Negocios Internacionales Medellín-Colombia*.
- Giraldo, C. (2001). "La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector". *Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector*, 13. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.
- Ghee, WY, Ibrahim, MD y Abdul-Halim, H. (2015). Planificación de la sucesión de la empresa familiar: liberando los factores clave del rendimiento empresarial. *Revista de la Academia Asiática de Administración*, 20(2), 103-126. http://eprints.usm.my/36644/1/aamj20022015_5.pdf [Enlaces
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- González Macías, CJ (2021). Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- Gonzalo, Z. (2006). El liderazgo y la empresa familiar. Buenos Aires, Argentina. Vaneduc.edu.ar

- GOYZUETA RIVERA, Samuel Israel (2013). "Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad". 87(132). Universidad Católica Boliviana.
- Gutiérrez Fierro. M. (2013). la cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Bogotá
- Gutiérrez Olvera, Sandra; Montañez Moya, Gloria Silviana y Haro Ruíz, Miguel Ángel (2022): *El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género*. In: Mora Cantellano, Ma. del Pilar Alejandra; Serrano Oswald, Serena Eréndira y Mota Flores, V. Enrique [Coords.] (2022). Reconfigurando territorios a partir de la cultura, el empoderamiento de las mujeres y nuevos turismos. UNAM-AMECIDER, México. Páginas: 319-338. En: <http://ru.iiec.unam.mx/5896/>. ISBN UNAM 978-607-30-6964-9, AMECIDER 978-607-8632-33-6.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Londres: Pearson.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA
- Hair, J. F., Hult, T., Ringle, C., et al. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling*. ISBN. 978-84-947996-2-4.
- Hall, A. y M. Nordqvist, (2008). Professional Management in the family businesses. Toward an extended understanding. *Family business review*. XXI (1): 52-69.
- Hay Grup Consultores. (2012). Aumentando el capital familiar. Bogotá.
- Hayes, AF (2009), "Más allá de Baron y Kenny: análisis de mediación estadística en el nuevo milenio", *Monografías de Comunicación*, 76(4), 408-420.
- Helmich, D. (1978). Leader flows and organizational process. *Academy of Management Journal*, 21:463-478.
- Hernández Fernández, Lissette, and Rafael Angel Portillo Medina, (2016). "Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica". Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: CincoDías.

- Vara-Horna, A. (2012). *"Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa."* Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima
- Hollander BS, Bukowitz WR, (1990). Women, Family Culture, and Family Business. *Family Business Review*. 3(2):139-151. doi:10.1111/j.1741-6248.1990.00139.x
- Judge, T. & Bono, J. (2000). "Five factor model of personality and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, 85. 751-765.
- Kelleci, R.üveyda, et al., (2019). "CEO personality: A different perspective on the nonfamily versus family CEO debate." *Family Business Review* 32.1: 31-57.
- Kelleci, R., Lambrechts, F., Voordeckers, W., & Huybrechts, J. (2019). CEO personality: A different perspective on the nonfamily versus family CEO debate. *Family Business Review*, 32(1), 31-57.
- Kesner y Seborá, (1994). *Executive Succession: Past, Present & Future*.
- Laborato, M. F. (2022). *Profesionalización en empresas familiares de la costa atlántica en Buenos Aires*, (Bachelor's thesis). <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24294>
- Lagunes, X. A. L., Intriago, V. R. C., & Flores, E. A. R. (2018). la profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación EN MÉXICO. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 62-74.
- Lambrecht, J. (2005) "Multigenerational transition in family business: A new explanatory model." *Family Business Review*.
- Larraza-Kintana, M., Cruz, C., Rius, I. B., Palacios, T. M. B., Martínez, A. B., & Jiménez, J. L. T. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- LEACH, P. (1993). *"La Empresa Familiar"*. Barcelona: Granica S.A. 321
- LEACH, P. (1999). *"La empresa familiar"*. Ediciones Granica. Barcelona
- Lee, K. S., Lim, G. H., y Lim, W. S. (2003). "Family business succession: appropriation risk and choice of successor". *Academy of Management Review*, 28(4), 657-66.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*, 49, 90-98.
- Lind, D., Marchal, W., & Mason, R. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Alfaomega.

- Lowe, K., Krocck K. y Sivasubramaniam N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: *A meta-analytic review of the MLQ literature*". *Leadership Quarterly*, 385-425
- Luo, X., & Chung, C. N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 404-439.
- Lucero Bringas, M. D. L. Á., García Aráoz, R., & Ribbet, E. (2023). El Protocolo Familiar una herramienta de planificación estratégica para la continuidad de la empresa familiar. *Técnica administrativa*, 22(93).
- Macías, V. H. (2011). Sucesión en Empresas Familiares. Análisis Desde la Teoría de la Agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 15, 193-212.
- Manala-O, Safa & Gerial, Maria. (2019). Intentions to Family Business Succession: The Case of Chinese-Filipino and Filipino Family Businesses.
- Manrique Villanueva, S., Rojas Cusi, L. A. (2014). Análisis del estilo de liderazgo: caso de la tercera generación de una empresa familiar
- Martínez, Juan Rositas. "Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento." *Innovaciones de negocios*. 11.22 (2017).
- Meroño, A. (2009) Análisis del nivel de profesionalización en la empresa Familiar. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. 2. 80,98
- Michael H. Morris Roy W. Williams Deon Nel, (1996), "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3). 68 – 81
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531.
- Monroy, O. A. (2013). *Cultura Organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. Bogotá, Colombia: Cuaderno de Administración, Pontificia Universidad Javeriana.
- Montenegro Pereira, E. A., & Navarrete Zambrano, J. M. (2021). *Análisis de la gestión de la gobernanza y sucesión en las empresas familiares del sector metalmeccánico del Distrito Metropolitano de Quito* (Bachelor's thesis, Quito). <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21626>
- Mozhdeh Mokhber Tan Gi Gi Siti Zaleha Abdul Rasid Amin Vakilbashi Noraiza Mohd Zamil Yee Woon Seng, (2017), "Succession planning and family business performance in SMEs ", *Journal of Management Development*, 36(3)

- Orrego, G. V. M. (2022). Influencia de la calidad de las relaciones familiares y el compromiso afectivo del sucesor para alcanzar el éxito en la sucesión de empresas familiares lambayecanas. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (3), 19-19.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de futuro*, 23(2), 0-0.
- Panamerican Business Network (2011). Cinco características de un buen líder. <http://panamericanbusinessnetwork.com/5-caracteristicas-de-un-buen-lider/>
- Pérez-González, F. (2006). "Inherited control and firm performance". *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588
- Pérez, P. F. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*. LID Editorial.
- Pérez, I. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *Revista de investigación*. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51) 486-503
- Press, E. (2013). *Empresas de Familias: De conflictos a la eficiencia*. Buenos Aires: Débora Feely.
- Ramos, M. I. D. L. G., Lorente, R., & García, E. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *Ciencia UAT*, 1(1), 61-66.
- Rave-Gómez, E. D., & Hernández, J. E. M. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (69), 157-189.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Rosa-Polanco, H., & Tejeda, A. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: Estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412. <https://doi.org/10.22206/cys.2016.v41i2.pp389-412>
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave de éxito. *Revista: Visión del Futuro*, 15(1), 1-18
- Safa D. Manala-O y Ma. Teresa Concepción A. Gerial (2019). *Intenciones a la sucesión empresarial familiar: el caso de negocios familiares chino-filipino y filipino*. 2 (1) Universidad De La Salle –Manila
- Salazar-Estrada, José & Pupo, Julio & Rodríguez, Yadira & Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la

productividad laboral. *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*, ISSN 1024-9435, 20(4), 20.

Saldaña Contreras Y., Ruiz Díaz, F.M., Gaona Tamez, L.L., Jacobo Martínez, D.G. (2016). el liderazgo a partir del proceso de la sucesión en la empresa familiar mexicana. *Revista Global de Negocios*, 4, 69-79.

Salgeiro S. (2016). *La familia empresaria, Cultura y valores para la continuidad de la empresa*, Tesis Universidad nacional de Mar de Plata.

Sánchez, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la administración local*, Psicothema.

Sánchez Fula, M.C. (2014). Estrategas de una empresa Familiar para lograr su crecimiento y garantizar la continuidad.

Sandoval, Jorge Humberto, & Guerrero, Doris Emilia. (2010). empresas familiares en colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *revista u.d.c.a actualidad & divulgación científica*, 13(1), 135-146. Retrieved May 25, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262010000100015&lng=en&tlng=es.

Sandig, AG. Labadie, GJ. Saris, W. y Mayordomo, XM. (2006). Factores internos del desempeño de la empresa familiar: un modelo teórico integrado. *Manual de investigación en empresa familiar*, 145-164.

San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57.

Santamaría Freire, E.J., 2016. "Impacto de las empresas familiares en la economía provincial de Tungurahua", Cód. 1377-CU-P-2014. Universidad Técnica de Ambato.

Santiago Ramón, R. V. (2017). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar* (Doctoral dissertation) Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Santoro M, A. S. (2006). *El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización*. Universidad Andrés Bello Vicerrectorado Académico.

Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, and Jess H. Chua, (2003). "Succession planning as planned behavior: Some empirical results." *Family Business Review* 16.1: 1-15.

Shumancher, A. (2015). Éxito en la sucesión de empresas familiares. *Factores de Influencia*.

- Stewart, Alex, and Michael A. Hitt, (2012). "Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms". *Family Business Review*. 25(1) 58-86.
- Stone-Johnson, C. (2014). Responsible leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 645-674
- Superintendencia de Sociedades. (2008). Circular externa 100-006. *Diario Oficial* 46(941).https://nanopdf.com/download/006-superin-tendencia-de-sociedades_pdf
- Tagiuri R., Davis J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts*.
http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html
- Tapiés, J., (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.
- Tarrant Ponds, E. (2010), Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar.
- Toro Nuñez, G. (2015). Gobierno corporativo; empresa familiar; protocolo familiar; plan de sucesión.
- URREA, Joaquín. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. En: *Revista Universidad EAFIT*, 129, 39-50. Medellín: Universidad EAFIT.
- Valsiner, J. (2007). *Cultura en mentes y sociedades. Fundamentos de la Psicología Cultural*. Londres: Sabio
- Valsiner, J. (2009). La psicología cultural hoy: innovaciones y descuidos. *Cultura y Psicología*, 15, 5-3
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006). ¿Cómo afectan la propiedad, el control y la gestión familiares al valor de la empresa? *Revista de economía financiera*, 80 (2), 385-417.
- Ward, John L. (1997): "Growing the family business: Special challenges and best practices." *Family business review*. 10(4), 323-337.
- Zarate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Colciencias*, 28(47), 91-104.
- Zúñiga-Vicente, J. Á., & Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, (22), 74-87.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las Variables

Y Sucesión: La transferencia de propiedad, dirección y control de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio (Sharma, Chrisman y Shua 2003).

1. N=Nunca. 2. CN=Casi Nunca. 3. AV= A Veces. 4. CS=Casi Siempre. 5. S=Siempre.

Dimensión			Opción				
			1	2	3	4	5
			N	C	AV	CS	S
Plan de sucesión. Macías, V. H. (2011)	1	Considera que la sucesión debe de planearse					
	2	Al hablar de sucesión estamos conscientes que es el traspaso de la propiedad de la empresa					
	3	Piensa que la sucesión debe de establecerse con tiempo para llevarla acabo					
	4	Se utilizan indicadores que asegure el cumplimiento del plan de sucesión.					
	5	Considera a los familiares para la transmisión de la dirección de la empresa					
Protocolo familiar. Ayala, N. Daniela, Ochoa, S. & Jacobo, C. (2017).	6	Prepara profesionalmente al sucesor para la transmisión de la empresa					
	7	Prepara emocionalmente al sucesor para recibir la empresa.					
	8	Toma en cuenta las opiniones familiares para la consideración del sucesor.					
	9	Evalúa el desempeño de su sucesor para tomar la decisión de ceder la empresa					
	10	Cuando el sucesor es un familiar se espera que acepte voluntariamente y no por compromiso					

X1-Cultura organizacional y familiar: Comportamientos derivados de ella, con la finalidad de entender los factores psicosociales y psicoemocionales, presentes al momento de la transferencia de poder o mando, como lo comenta (Domínguez Cuquejo, O., 2011)

1. N=Nunca. 2. CN=Casi Nunca. 3. AV= A Veces. 4. CS=Casi Siempre. 5. S=Siempre.

Dimensión			Opción				
			1	2	3	4	5
			N	C	AV	CS	S
	11	Existen buenas relaciones entre los familiares que trabajan en la empresa					
Factores Psicosociales y Psicoemocionales (Bauman Z., 2011)	12	La primera opción para la sucesión de la empresa es el hijo mayor					
	13	En la familia se delegan funciones y responsabilidades según si es hombre o mujer					
	14	Suelo considerar las opiniones de mi familia para tomar decisiones sobre la empresa					
	15	Mi manera de trabajar refleja los valores de respeto e igualdad de oportunidades					
	16	Muestro resistencia a aceptar que alguien puede hacer las cosas mejor que yo					
	17	Delego responsabilidades laborales a mis familiares que trabajan dentro de la empresa					
	18	Me gusta hacer cambios e innovaciones para ser más competitivo					
Elementos culturales relacionados a la actitud. (Denison, 1990)	19	Existe un clima de colaboración y respeto entre los familiares que colaboran en la empresa.					
	20	Se toman en cuenta las opiniones y criterios de los familiares que trabajan en la empresa.					
	21	Efectúo reuniones periódicas con los familiares para informarles sobre las actividades que se realizan en la empresa.					

Líder transformacional: Burns (1978) ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor.

Carisma o influencia, motivación, estimulación intelectual, consideración individualizada

1. N=Nunca. 2. CN=Casi Nunca. 3. AV= A Veces. 4. CS=Casi Siempre. 5. S=Siempre.

Influencia, Carisma, Motivación y estimulación intelectual.			Opción				
			1	2	3	4	5
			N	C	AV	CS	S
	22	Ve más allá de sus intereses por el bienestar de la empresa					
	23	Demuestra sentido de poder					

(Burns, 1978)	24	Habla sobre sus valores y creencias constantemente					
	25	Los familiares tienen confianza en acercárseme para pedirme consejos.					
	26	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas					
	27	Cuenta con los conocimientos necesarios para asesorar a los familiares en la empresa					
	28	Gusta de escuchar a la familia con ideas que mejoren aspectos organizacionales					
	29	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo					
	30	Transmite entusiasmo y confianza en lo que necesita ser logrado a sus familiares colaboradores					
	31	Trabaja la comunicación entre los integrantes de la familia que colaboran en la empresa con la finalidad de no tener conflictos					
	32	Considera que la responsabilidad es un valor que veo reflejado en los integrantes de su familia que colaboran con la empresa					

Gobernanza: Dodero, 2008. Una visión más generalizada confirma que los sistemas de Gobierno constituyen una línea de frontera entre la relación de la familia y la empresa y son diseñados con la finalidad de salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros.

1. N=Nunca. 2. CN=Casi Nunca. 3. AV= A Veces. 4. CS=Casi Siempre. 5. S=Siempre.

Dimensión			Opción				
			1	2	3	4	5
			N	C	AV	CS	S
Gestión de la empresa familiar. (Cuervo, 2002.)	3	Las decisiones importantes del negocio se consensan en familia.					
	3						
	3	La mayoría de los integrantes de la familia tiene poder de decisión en el negocio.					
	4						
	3	Se convoca a la familia para establecer planes y metas del negocio que se vuelven estrategias.					
	5						
	3	La familia se involucra en la toma de decisiones sobre las inversiones de la empresa.					
	6						
3	Los integrantes de la familia buscan principalmente la permanencia de la empresa más que una fuente de ingresos.						
7							
3	Los integrantes de la familia ven el negocio familiar como una opción para trabajar.						
8							
3	La familia se involucra en la innovación de la empresa familiar						
9							

Profesionalización del negocio: Galviz, (2008) La profesionalización en las empresas es de vital importancia, ya que gracias a esta se puede conseguir el desarrollo de la empresa, llevándola a niveles de mayor productividad y competencia.

1. N=Nunca. 2. CN=Casi Nunca. 3. AV= A Veces. 4. CS=Casi Siempre. 5. S=Siempre.

Dimensión			Opción				
			1	2	3	4	5
			N	C	AV	CS	S
Formalización. Giraldo (2001)	40	Se transmite la visión a todos los miembros que colaboran en la misma.					
	41	Se da formalidad a través de documentos y/o escritos para generar compromiso en las operaciones de la empresa.					
	42	El organigrama contribuye al desempeño del negocio familiar					
	43	Los roles de los empleados familiares están claramente definidos					
Competencia Leach (1993)	44	Existen mecanismos que permiten a la familia preparar el proceso de profesionalización.					
	45	Se cuenta con capacitación hacia todos los colaboradores y familiares de la empresa					
	46	Existen evaluaciones del desempeño de los empleados que contribuyen a detectar las áreas de oportunidad de mejora					
	47	Se toman en cuenta las evaluaciones de los clientes para mejorar el servicio					

Contratación de externos: La contratación de personas que no son miembros de la familia suele ser un requisito para el crecimiento y la expansión porque las familias son limitadas tanto en tamaño como en capacidades (Chrisman et al., 2014).

1. N=Nunca. 2. CN=Casi Nunca. 3. AV= A Veces. 4. Casi Siempre. 5. S=Siempre.

Dimensión			Opción				
			1	2	3	4	5
			N	C	AV	CS	S
Ausencia de Sucesor familiar Lambrecht, 2005;	48	Se cuenta con personal no familiar que ocupa cargos de alto rango					
	49	Se solicitan consultorías a externos para favorecer aspectos de la empresa porque en los familiares, no se cuenta con la preparación necesaria para ello					
	50	Se solicitan consultorías a externos para favorecer la innovación					
Disminución de conflictos	51	Cuando se cuenta con asesorías de externos siento confianza					
	52	Cuando se llevan consultas a externos se muestra un mejor desempeño					

Levinson (1971)								
	5 3	Los colaboradores externos establecen indicadores que informan el rumbo de la empresa						
	5 4	Los colaboradores externos toman decisiones sobre aspectos nuevas formas de buscar crecimiento en la organización						

Anexo 2. Instrumento de Medición



UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

Consigna

Estimado Empresario (a).

- 1) La siguiente encuesta tiene la finalidad de contribuir a reducir la pérdida de negocios en nuestro estado que afecta la estabilidad económica.
- 2) Sus respuestas sinceras ayudarán a entender esta realidad y servirán para proponer acciones para mejorar la permanencia de las empresas.
- 3) Esta es una encuesta totalmente anónima y confidencial. Nadie sabrá lo que usted responda y se mantendrá en secreto. Siéntase con la mayor confianza y libertad para responder.
- 4) **Instrucciones:** A continuación, le presentamos una serie de preguntas, por favor responda con la mayor sinceridad posible marcando la opción de respuesta que mejor le corresponda a su caso. Si tuviese alguna pregunta, por favor hágamelo saber.
- 5) **Consentimiento informado.** Esta es una **participación voluntaria**, usted no está obligado a responder el cuestionario. Puede dejar de responder en cualquier momento, **pero le invitamos a responder todas las preguntas porque sus respuestas son muy valiosas** para entender la pérdida de negocios al llevar a cabo la sucesión.

Esta encuesta se aplica solo a empresas consideradas familiares.

Entendiendo como empresas familiares a una compañía (tenga el tamaño que tenga) que cumpla con lo siguiente señalado en el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) como el Family Business Network (FBN), 2008:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

0.- ¿Su empresa es una empresa integrada por familiares directos?

- Si 1
 No 2

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

1.- **Edad:** _____ años #

2.- **Sexo:**

- Masculino 1
 Femenino 1

3.- **Escolaridad:**

- Preparatoria 1
 Técnico superior 2
 Licenciatura 3
 Maestría 4
 Doctorado 5

4.- **Estado civil**

- Casado/a 1
 Soltero/a 2
 Divorciado 3
 Otro: _____ 4

5.- Posición en la empresa familiar:

- Propietario Fundador 1era Generación 1
 Propietario de 2da Generación 2
 Propietario de 3era Generación 3
 Ninguna de las anteriores 4

6.- Qué tipo de participación tiene en la empresa

- Accionista 1
 Directivo 2
 Ambas 3

7.- Años trabajando en la empresa:

_____ años #

II PERFIL DE LA EMPRESA

8.- Año de creación: _____ #

9.- No. de empleados:

- 0 a 20 empleados 1
 21 a 50 2
 50 o más 3

10.- ¿Cuántos familiares que son dueños de la empresa están asumiendo cargos o participantes en la toma de decisiones de la empresa? _____ #

11.- Facturación anual de la empresa

- 0 a 2 millones de pesos 1
 2 millones a 20 millones de pesos 2
 más de 20 millones de pesos 3

12.- Giro de la empresa _____

Indicaciones: Por favor lea las siguientes preguntas y a partir de su experiencia **Indique su respuesta** a cada una de las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

Sucesión: La transferencia de propiedad, dirección y control de un miembro familiar a otro miembro familiar. (Shama, Chisman y Sbus, 2003).

13.- Su empresa se encuentra en una:

- 1era generación: Es decir el Fundador aún es el que decide en la empresa 13.a
 2da generación: Es decir los hijos del Fundador son los que toman decisiones sobre la empresa. 13.b
 3era generación: Es decir se encuentra la toma de decisiones en los nietos del fundador. 13.c

14.- Al hablar de sucesión de la empresa familiar se entiende que, (puede elegir todas las opciones que considere).

- Se traspasa la propiedad 14.a (1,2)
 Se transfiere la dirección de la empresa 14.b (1,2)
 Se transfiere el control y supervisión de la empresa 14.c (1,2)

(México)

nte



Párrafo



Estilos

15.- Que considera más importante en la Sucesión de la empresa familiar. (Favor de seleccionar 3 más importantes)

- Garantizar la permanencia de la empresa 15.a (1,2)
 Garantizar las relaciones familiares 15.b (1,2)
 Garantizar el crecimiento y estabilidad de la empresa 15.c (1,2)
 Lograr que mis descendientes tengan un futuro 15.d (1,2)
 Que mi éxito como empresario deje un legado 15.e (1,2)
 Que las personas que colaboran con la empresa se sientan confiados 15.f (1,2)
 Que se logren las metas y compromisos establecidos con los colaboradores 15.g (1,2)

16.- Se considera para la Sucesión de la empresa. (puede elegir todas las opciones que considere).

- Solo a familiares consanguíneos directos 16.a (1,2)
 Familiares socios de la firma 16.b (1,2)
 Externo capacitado que conozca a la empresa 16.c (1,2)

17.- Su empresa cuenta con un Plan de Sucesión.

- SI 1
 NO 2
 NO SÉ 3

18.- Si su respuesta fue SI, el Plan de Sucesión se establece para ejecutarse:

- Permanentemente. 1
 Unos años antes de la sucesión. 2
 Al anunciarse la sucesión por parte del propietario. 3

19.- Si su respuesta fue NO, ¿considera que debería de existir?

- Si 1
 No 2
 No estoy seguro 3

20.- ¿Qué objetivos principales persigue el plan de sucesión de la empresa? (elija todas las opciones que se apliquen en su caso)

- Capacitación para el desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo. 20.a (1,2)
 Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos. 20.b (1,2)
 Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel. 20.c (1,2)
 Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia. 20.d (1,2)

21.- Cuando se establece un plan de sucesión el empresario busca:

- Seguridad a su familia 1
- Plasmar una huella personal a la empresa más allá de su presencia 2
- Tratar de controlar que, a quien y como deja su legado. 3
- Otro. 4

22.- Para que el plan de sucesión se ejecute adecuadamente debe de comunicarse a:

- La familia 1
- Al sucesor 2
- A todos los involucrados con la empresa 3

Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión **Indique el grado de acuerdo o desacuerdo** que usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
X1. Cultura familiar y organizacional					
23. Existen buenas relaciones entre los familiares que trabajan en la empresa.	()	()	()	()	()
24. La primera opción para la sucesión de la empresa es el primogénito.	()	()	()	()	()
25. En la familia se delegan funciones y responsabilidades según si es hombre o mujer.	()	()	()	()	()
26. Suédo considerar las opiniones de mi familia para tomar decisiones sobre la empresa.	()	()	()	()	()
27. Mi manera de trabajar refleja los valores de respeto e igualdad de oportunidades entre mis colaboradores.	()	()	()	()	()
28. Me resulta difícil aceptar que las personas pueden hacer cosas mejor que yo.	()	()	()	()	()
29. Delego responsabilidades laborales a mis familiares que trabajan dentro de la empresa.	()	()	()	()	()
30. Me gusta los retos.	()	()	()	()	()
31. Existe un clima de colaboración y respeto entre los familiares que colaboran en la empresa.	()	()	()	()	()
32. Se toman en cuenta las opiniones y criterios de los familiares que trabajan en la empresa.	()	()	()	()	()
33. Efectúo reuniones periódicas con los familiares para informarlos sobre las actividades que se realizan en la empresa.	()	()	()	()	()
34. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que se conduce.	()	()	()	()	()
35. Existe un estilo de dirección que lo caracterizan sus prácticas.	()	()	()	()	()
36. Se sigue un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguirlo que es correcto.	()	()	()	()	()
37. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	()	()	()	()	()
38. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	()	()	()	()	()

Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión **Indique el grado de acuerdo o desacuerdo** que usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
X2. Liderazgo transformacional					
39. Va más allá de sus intereses por el bienestar de la empresa.	()	()	()	()	()
40. Demuestra confianza para sobrepasar los obstáculos.	()	()	()	()	()
41. Se siente confiando de su talento al emprender.	()	()	()	()	()
42. Demuestra sentido de poder y confianza.	()	()	()	()	()
43. Actúa de formas que gane el respeto de su familia y empleados.	()	()	()	()	()
44. Habla sobre sus valores y creencias constantemente.	()	()	()	()	()
45. Transmite una visión estimulante del futuro.	()	()	()	()	()
46. Comunica con entusiasmo que las metas serán logradas.	()	()	()	()	()
47. Considera importante tener un fuerte sentido de propósito.	()	()	()	()	()
48. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones.	()	()	()	()	()
49. Promueve una comunicación abierta para mejorar la empresa.	()	()	()	()	()
50. Promueve nuevas ideas para resolver viejos problemas.	()	()	()	()	()
51. Escucha activamente a sus familiares y empleados.	()	()	()	()	()
52. Pasa tiempo enseñando y entrenando.	()	()	()	()	()
53. Promueve el desarrollo de sus empleados.	()	()	()	()	()

Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión **Indique el grado de acuerdo o desacuerdo** que usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
X3. Gobernanza					
54. Las decisiones importantes del negocio se consensan en familia.	()	()	()	()	()
55. La mayoría de los integrantes de la familia tiene poder de decisión en el negocio.	()	()	()	()	()
56. Se convoca a la familia para establecer planes y metas del negocio que se vuelven estrategias.	()	()	()	()	()
57. La familia se involucra en la toma de decisiones sobre las inversiones de la empresa.	()	()	()	()	()
58. Los integrantes de la familia buscan principalmente la permanencia de la empresa más que una fuente de ingresos.	()	()	()	()	()
59. Los integrantes de la familia ven el negocio familiar como una opción para trabajar.	()	()	()	()	()
60. La familia se involucra en la innovación de la empresa familiar.	()	()	()	()	()

Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión **Indique el grado de acuerdo o desacuerdo** que usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
X4. Profesionalización					
61. Se transmite la visión a todos los miembros que colaboran en la misma.	()	()	()	()	()
62. Se da formalidad a través de documentos y/o escritos para generar compromiso en las operaciones de la empresa	()	()	()	()	()
63. El organigrama contribuye al desempeño del negocio familiar	()	()	()	()	()
64. Los roles de los empleados familiares están claramente definidos	()	()	()	()	()
65. Existen mecanismos que permiten a la familia preparar el proceso de profesionalización.	()	()	()	()	()
66. Se cuenta con capacitación hacia todos los colaboradores y familiares de la empresa	()	()	()	()	()
67. Existen evaluaciones del desempeño de los empleados que contribuyen a detectar las áreas de oportunidad de mejora.	()	()	()	()	()
68. Se toman en cuenta las evaluaciones de los clientes para mejorar el servicio.	()	()	()	()	()

Por favor lea las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia y opinión **Indique el grado de acuerdo o desacuerdo** que usted tiene respecto a cada una. No hay respuestas buenas ni malas, sólo queremos saber su opinión. Marque con una **X** el número que representa su opinión o respuesta. Considere lo siguiente:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
X5. Contratación de externos					
69. Se cuenta con personal no familiar que ocupa cargos de alto rango.	()	()	()	()	()
70. Se solicitan consultorías a externos para que favorezcan la estabilidad de la empresa.	()	()	()	()	()
71. Se solicitan consultorías a externos para favorecer la innovación.	()	()	()	()	()
72. Cuando se cuenta con asesorías de externos siento confianza.	()	()	()	()	()
73. Cuando se llevan consultas a externos se muestra un mejor desempeño.	()	()	()	()	()
74. Los colaboradores externos establecen indicadores que informan el rumbo de la empresa.	()	()	()	()	()
75. Los colaboradores externos toman decisiones sobre aspectos nuevas formas de buscar crecimiento en la organización.	()	()	()	()	()

Muchas gracias por sus respuestas.

Anexo 3. Listado de empresas muestra de población según DENUES

Nombre de la Unidad Económica	Correo electrónico	Fecha de incorporación al DENUES
1081 PLANTA BIMBO MTY		2010-07
1083 SANISSIMO		2010-07
1084 PLANTA MTY MARINELA		2010-07
BEBIDAS MUNDIALES SUC. 3323 PTA INSURGENTES		2010-07
BEBIDAS MUNDIALES SUC.3322 PTA GUADALUPE		2010-07
BODEGA DE COMPAÑIA TOPO CHICO		2010-07
BONETERA MONTERREY	ATLETICOS@ATLETICOS.COM.MX	2010-07
BOTANAS Y DERIVADOS	CONTACTO@BYDSA.COM	2010-07
BRITISH AMERICAN TOBACCO MEXICO SA DE CV		2010-07
CONSORCIO INTERNACIONAL DE CARNES, S.A. DE C.V.	WILLIAMS.TRISTAN@CARNESVIBA.COM	2010-07
DELICIAS DEL CONTRY		2010-07
EMPACADORA SUPREMO DE MONTERREY SA DE CV		2010-07
ENVASADORA DE AGUAS MONTERREY		2010-07
FABRICA DE CAMISAS MANCHESTER SA DE CV	ARAMIREZ@MANCHESTER.COM.MX	2010-07

FRITURAS Y CONDIMENTOS SELECTOS	MARY@ELIZONDOMEXICO.CO M	2014-12
GAMESA PLANTA SAN NICOLAS DE LOS GARZA	JORGE.VEGA@PEPSICO.COM	2014-12
HEINEKEN PLANTA MONTERREY	SAUL.RODRIGUEZ@HEINECKE N.COM	2010-07
MOLINOS AZTECA SA DE CV	JOAXACAP@GRUMA.COM	2010-07
PANTELE	OMARTINEZ@ATLETICOS.COM. MX	2010-07
PASTELERIA LETY SA DE CV	INFO@PASTELERIALETY.COM	2010-07
POLLOS VIDAURRI		2010-07
PRODUCTOS MONDELEZ PLANTA SALINAS		2010-07
PROSAZON SA DE CV	RMARTINEZ@PROSAZON.COM	2010-07
PROTEINAS NATURALES		2010-07
QUALTIA ALIMENTOS OPERACIONES		2010-07
RAGASA INDUSTRIAS SA DE CV	JCABIRALES@RAGASA.COM.M X	2010-07
REGULES INDUSTRIAS	REYNOLDTL@HOTMAIL.COM	2019-04
SIGMA ALIMENTOS NORESTE SA DE CV		2010-07
T T BLUES JEANS	MVIEZCA@TTBLUES.COM.MX	2010-07
TROUW NUTRITION MEXICO		2010-07
AKRA POLYESTER SA DE CV	SLOPEZ@AKRA.COM	2010-07
AMERICAN POLY DEL NORTE SA DE CV	CONTADOR@AMERICANPOLY. COM.MX	2010-07
BIO PAPPEN	RAULZAPATA@BIOPAPPEN.CO M	2014-12
BIO PAPPEN PACKAGING	RAULZAPATA@BIOPAPPEN.CO M	2014-12

BIO SERVICIOS DE PAPP EL KRAFT	RAULZAPATA@BIOPAPPEL.CO M	2019-04
BOLSAS DELTA SA DE CV		2010-07
CARTOLITO SA DE CV	JLGARCIA@CARTOLITO.COM	2010-07
COPAMEX CORRUGADOS SA DE CV		2010-07
COPAMEX INDUSTRIAS SA DE CV	SAUL.CAMACHO@COPAMEX.C OM	2010-07
COSMOCEL	GILBERTO.CAMACHO@COSMO CEL.COM	2010-07
CRISA LIBBEY MEXICO S DE RL DE CV		2010-07
CRISA LIBBEY S DE RL DE CV PLANTA 1		2010-07
DETERGENTES Y JABONES SASIL		2010-07
EVCO PLASTICS DE MEXICO S DE RL DE CV	SARAI_L@EVCOPLASTICS.COM .MX	2010-07
FLUID MASTER		2010-07
GBOX S		2011-03
GRAFO REGIA S DE RL DE CV	OMAR.DURAN@MCCLABEL.CO M	2010-07
GRANMARK SA DE CV	ACALVO@GRANMARK.COM.MX	2010-07
LA INDUSTRIA DE MUEBLES CERAMICOS		2010-07
LEO PLAST		2010-07
MOLDES Y PLASTICOS DE MONTERREY SA DE CV	CONTABILIDAD@MYPSAPLASTI COS.COM	2010-07
NISSEI ADVANTECH MEXICO		2014-12
OWENS AMERICA S DE RL DE CV	IRISABELLA@O-I.COM	2020-11

PAPEL Y EMPAQUES GONDI MONTERREY	ISAAC.GALINDO@GRUPOGON DI.COM	2020-04
PAPELES Y CONVERSIONES DE MEXICO SADE CV		2014-12
PINTURAS DOAL SA DE CV	SUSANA.RODRIGUEZ@PINTUR ASDOAL.COM	2010-07
PLANTA PAPELES HIGIENICOS DE MEXICO	JOSE.ESPARZA@ESSITY.COM	2010-07
PLASTICOS ESPECIALIZADOS DE MONTERREY SA DE CV	RLOZANO@PLEMSA.COM	2010-07
PRAXAIR MEXICO	JESUS_MEDINA@PRAXAIR.CO M	2014-12
PROCELANA CORONA DE MÉXICO	JBELTRANA@CORONAMEXICO. COM	2010-07
PRODUCTORA DE PAPEL SA DE CV		2010-07
QUÍMICA GONCAL		2010-07
ROCA BATHROOM PRODUCTS MEXICO		2019-04
SMURFIT KAPPA CORRUGADOS GUADALUPE	GABRIELA.ROJAS@SMURFITKA PPA.COM	2014-12
SYMRISE	MARIO.CERVANTES@SYMSIRE .COM	2010-07
VESUVIUS MÉXICO SA DE CV	ANA.ARAMBULA@VESUVIUS.C OM	2010-07
VIAKEM SA DE C V	JUANRS@VIAKEM.COM	2010-07
VITRO		2014-12
ZINC NACIONAL SA	VENTAS@GPROMAX.COM	2010-07
ZUBEX INDUSTRIAL SA DE CV	R.GARCIA@ZUBEX.COM	2010-07

3M PURIFICATION		2010-07
ABB INSTALLATION PRODUCTS MONTERREY S DE RL DE CV	MAGDA.CANTU@TNB.COM	2010-07
ACS INTERNACIONAL		2010-07
ACS INTERNACIONAL		2010-07
ACUITY BRANDS LIGHTING	OMAR.LEAL@ACUITYBRANDS.COM	2010-07
ACUITY BRANDS LIGHTING DE MEXICO	OMAR.LEAL@ACUITYBRANDS.COM	2010-07
ACUITY BRANDS LIGHTING DE MEXICO	OMAR.LEAL@ACUITYBRANDS.COM	2010-07
ACUITY BRANDS LIGHTING DE MÉXICO	OMAR.LEAL@ACUITYBRANDS.COM	2017-03
ACUITY BRANDS LIGHTING DE MEXICO	OMAR.LEAL@ACUITYBRANDS.COM	2010-07
AMERICAN CLASSIC MATRIZ B.R.	LREYNA@PERSIANASCLASSIC.COM	2016-10
AMERTEC SA DE CV	MARTIN.ALMENDAREZ@AMERTEC.COM.MX	2010-07
APTIV CONTRAC SERVICES NORESTE		2016-01
ARNECOM CABLES MONTERREY		2010-07
ARNECOM INDUSTRIAS		2010-07
ARNECOM INSTRUMENTOS		2010-07
ASSYMEX MONTERREY		2010-07
BABCOCK & WILCOX DE MONTERREY		2011-03
BALL METAL		2017-11
CAMAS Y MUEBLES MONTERREY	RNAVARRO@CYMM.COM	2010-07
CEMM MEX SA DE CV		2010-07

CEMMEX	IREBOLLEDO@CEMMTHOME.COM	2016-01
CERREY SA DE CV		2010-07
CONDUCTORES MONTERREY		2010-07
CREATIVIDAD VISUAL PLUS	SCRUZ@CREAVISA.COM	2010-07
CUPRUM	JOSE.GONZALEZ@CUPRUM.COM	2010-07
CUPRUM FAB		2013-07
DEACERO ALAMBRES GUADALUPE	INFO@DEACERO.COM	2012-06
DENSO MÉXICO	ROLANDO_GUERRERO@DENSO-DIAM.COM	2010-07
DISEÑO DE MAQUINAS INDUSTRIALES SA DE CV		2010-07
DISEÑOS Y TRANSFORMACIONES	COMERCIAL@DYT-SA.COM	2014-12
DMTC TECHNOLOGY SERVICES		2016-01
ENERSYS DE MEXICO S DE RL DE CV		2010-07
ESCALERAS	ERICK.IBARRA@CUPRUM.COM	2010-07
FABRICA MEXICANA DE TORRES		2010-07
FABRICA MEXICANA DE TORRES		2010-07
FABRICANTES DE EQUIPOS PARA REFRIGERACION		2010-07
FAMOSA MONTERREY	ILEANAQ.CANTU@FAMOSA.COM.MX	2010-07
GEOMETRICA DE MEXICO SA DE CV	SOTO.E@GEOMETRICA.COM	2010-07

GRUPO COLLADO	DIANA.LOPEZ@GCOLLADO.CO M	2017-03
GRUPO PERFIMEXA SA DE CV	ESANDOVAL@PERFIMEXA.CO M	2010-07
HAMMOND POWER SOLUTIONS SA DE CV		2010-07
HYMSA	JLPEREZ@HYMSA.COM.MX	2010-07
INDALUM		2010-07
INDUSTRIAS VERMONT SA DE CV	JUAN.AGUIRRE@VERMONT.CO M.MX	2010-07
KAYDON		2010-07
KEMET DE MEXICO		2010-07
KEMET DE MEXICO		2010-07
KOREA	DOLIVAS@INTERMEX.COM	2014-12
LAMINA Y PLACA DE MONTERREY SA DE CV		2010-07
LEON CORTE ACERO	ARDELEON@CORTEACERO.CO M.MX	2010-07
MACFORMET	INFO@MACFORMET.COM	2014-12
MACOR DE MEXICO SA DE CV		2010-07
MAGNA		2010-07
MAGNA ELECTRONICS SYSTEMS DE MEXICO		2014-12
MAGNEKON		2010-07
MALLA CID	CONTABILIDAD1@ACEROCID.C OM	2010-07
METALWORK & STAMPING		2014-12
MUELLER COMERCIAL DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	YGARCIA@MUELLERCOMERCI AL.COM	2018-03
NIPPÓN SEIKI DE MÉXICO		2014-12
ONEAL STEEL DE MÉXICO	DANDRADE@ONEALMEX.COM	2010-07

PHAR	CONTA@PHAR.COM.MX	2010-07
PREH	MIRNA.AYALA@PREH.MX	2012-06
PREH		2010-07
PRODUCTOS LAMINADOS DE MONTERREY SA DE CV		2010-07
RIDDELL MONTERREY	AACORTES@BRGSPORTS.COM	2016-01
ROCKWELL AUTOMATION MONTERREY MANUFACTURING S DE RL DE CV	AGUAJARDO@RAROCKWELL.COM	2014-12
RUGO	UPEREZ@RUGO.COM.MX	2010-07
SANMINA SCI SYSTEMS DE MÉXICO SA DE CV		2010-07
SCHLUMBERGER MONTERREY PRODUCTION UNIT		2014-12
SEMEX		2010-07
SEOHAN AUTO MEXICO		2016-10
SIG	ANA_DAVILA@SIG.COM.MX	2012-06
SIMMA	VENTAS@SIMMA.COM.MX	2011-03
SKX MANUFACTURA DE CABLES Y ARNESES	RARRIAGA@SKEXPRESSINC.COM	2019-11
STERIS MÉXICO S DE RL DE CV		2010-07
T Y G MANUFACTURING		2010-07
TECNO MAÍZ SA DE CV	FALVAREZ@GRUMA.COM	2010-07
TECNOLOGIA EQUIPOS Y MAQUINARIA		2019-04
TERNIUM	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2010-07
TERNIUM	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2014-12
TERNIUM		2010-07
TERNIUM CEDIS	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2010-07

TERNIUM LARGOS NORTE	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2010-07
TERNIUM MEXICO SA DE CV	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2017-03
TERNIUM PLANOS CHURUBUSCO	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2010-07
TERNIUM REVESTIMIENTOS UNIVERSIDAD	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2010-07
TERNIUM TPG	LSIDAV@TERNIUM.COM.MX	2014-12
TUBACERO S DE RL DE CV		2010-07
TUBERIA NACIONAL		2010-07
VIRTUS PRECISION TUBE		2014-12
VIRTUS PRECISION TUBE SERVICES		2019-04
WELBILT		2014-12

Anexo 4 Validación de Expertos

1



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario de Sucesión, mismo que será aplicado a directivos de Pymes familiares del sector industrial de Nuevo León, México y que corresponde a un diseño conceptual, no experimental y transversal.

La revisión requiere de una lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de categorizar de manera cuantitativa y cualitativa con los criterios propuestos relativos a la claridad de la redacción, congruencia con el contenido, contenido correcto del ítem y dominio del constructo. Para ello se deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones si hubiera.

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador, pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintaxis y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las frases.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial e importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se sea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de www.humania.unal.edu.co/revistas/113/85745/08/articulo3_pico_de_experto_2736.pdf

Monterrey N.L., a los 31 días del mes de mayo de 2021

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1 (Sucesión)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Instrumento para validación de constructos de Mismos familiares que determinan la adecuada Sucesión. Objetivo: Se emplea con carácter exploratorio que determine si los ítems evalúan el constructo presentado.					
Autor del Instrumento	Jessica Nicthe Ha González Vázquez					
Variable 1 (variable dependiente)	Variable dependiente, Sucesión: La transferencia de propiedad, dirección y control de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio (Ghama, Chirrián y Shua, 2003).					
Población:	Directivos/Propietarios de Mismos Familiares de Guadalupe, San Nicolás y Monterrey del sector industrial de Nuevo León. Otomén de la DENUES.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Plan de sucesión Mason, V. H. (2011)	Usted como directivo de empresa.....	4	4	4	4	
	Considera que la sucesión debe de planearse	4	4	4	4	
	Al hablar de sucesión estamos conscientes que es el traspaso de la propiedad de la empresa Primero que la sucesión debe de establecerse con tiempo para llevarla a cabo	4	4	4	4	
D2 Protocolo familiar Ayala, N. Daniela, Ochoa, S. Jacobo, C. (2017)	Se utilizar indicadores que asegure al cumplimiento del plan de sucesión	4	3	3	3	Habría que especificar que indicadores para no dirigir a la magnación del que controla, y con ello se logre la coherencia y relevancia.
	Considera a los familiares para la transmisión de la dirección de la empresa	4	4	4	4	
D3 Protocolo familiar Ayala, N. Daniela, Ochoa, S. Jacobo, C. (2017)	Prepara profesionalmente al sucesor para la transmisión de la empresa	4	4	4	4	
	Prepara emocionalmente al sucesor para recibir la empresa	4	4	4	4	
	Toma en cuenta las opiniones familiares para la constitución del sucesor	4	4	4	4	
	Evalúa el desempeño de su sucesor para tomar la decisión de ceder la empresa	4	4	4	4	
	Cuando el sucesor es un familiar se espera que acepte voluntariamente y no por compromiso	4	4	4	4	

Validado por:
página

Apellidos y Nombres	Firma
Guerra Rodríguez Pablo Dr.	
Fecha: 31 de mayo de 2021	

3

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2 (Cultura Organizacional y Familiar)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Instrumento para validación de constructos de Mismos familiares que determinan la adecuada Sucesión. Objetivo: Se emplea con carácter exploratorio que determine si los ítems evalúan el constructo presentado.					
Autor del Instrumento	Jessica Nicthe Ha González Vázquez					
Variable 2 (variable independiente)	Cultura familiar y organizacional: Comportamientos derivados de ella, con la finalidad de entender los factores psicosociales y psicoemocionales, presentes al momento de la transferencia de poder o mando, como lo comenta (Domínguez Corrajo, O., 2011)					
Población:	Directivos/Propietarios de Mismos Familiares de Guadalupe, San Nicolás y Monterrey del sector industrial de Nuevo León. Otomén de la DENUES.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Factores Psicosociales y Psicoemocionales (Bauman Z., 2011)	Existen buenas relaciones entre los familiares que trabajan en la empresa	4	4	4	4	
	La primera opción para la sucesión de la empresa es el hijo mayor	4	4	4	4	
	En la familia se delegan funciones y responsabilidades según si es hombre o mujer Siempre consulto las opiniones de mi familia para tomar decisiones sobre la empresa	4	4	4	4	
D2 Estrategias culturales relacionadas a la organización (Deming, 1994)	Mi manera de trabajar refleja los valores de respeto e igualdad de oportunidades	4	4	4	4	
	Muestro resistencia a aceptar que alguien puede hacer las cosas mejor que yo	4	4	4	4	
	Delego responsabilidades laborales a mis familiares que trabajan dentro de la empresa Me gusta hacer cambios e innovaciones para ser más competitiva	4	4	4	4	
	Existe un clima de colaboración y respeto entre los familiares que colaboran en la empresa. Se toman en cuenta las opiniones y criterios de los familiares que trabajan en la empresa	4	4	4	4	
	Efectúa reuniones periódicas con los familiares para informarme sobre las actividades que se realizan en la empresa	4	4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Guerra Rodríguez Pablo Dr.	
Fecha: 31 de mayo de 2021	

TABLA N° 3
VARIABLE 3 (Lider Transformacional)

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Instrumento para validación de constructos de Mismos familiares que determinan la adecuada Sucesión. Objetivo: Se emplea con carácter exploratorio que determine si los ítems evalúan el constructo presentado.					
Autor del Instrumento	Jessica Nicthe Ha González Vázquez					
Variable 3 (variable independiente)	Lider transformacional: El líder (Folger) propone un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas de quien dirige.					
Población:	Directivos/Propietarios de Mismos Familiares de Guadalupe, San Nicolás y Monterrey del sector industrial de Nuevo León. Otomén de la DENUES.					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1 Influencia (Bass, 1980)	Usted como directivo.....	4	4	4	4	
	Ve más allá de sus intereses por el bienestar de la empresa	4	4	4	4	
D2 Demanda sentido de poder	Demanda sentido de poder	4	3	4	4	La palabra "sentido de poder" habría que revisar lo que se quiere decir o entender.
	Hizo entre sus valores y creencias únicamente valores positivos en que los roles serán alternados	4	4	4	4	
D3 Confianza (Bass, 1980)	Mejora el desempeño de los empleados al plantearles metas que los motiven a trabajar	X	X	X	X	Se repite
	Confía con los colaboradores, motivados para mejorar a las familias en la empresa	4	4	4	4	
	Efectúa la implementación de tareas orientadas a mejorar el negocio	4	4	4	4	
	Trabaja en estrecha y confiable relación lo que garantiza el logro de sus familiares colaboradores	4	4	4	4	
	Establece la comunicación entre los integrantes de la familia que colaboran en la empresa con la finalidad de tener éxito	4	4	4	4	
	Considera que la responsabilidad es un valor que se refleja en los integrantes de su familia que colaboran con la empresa	4	4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Guerra Rodríguez Pablo Dr.	
Fecha: 31 de mayo de 2021	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 4
VARIABLE 4 (Gobernanza)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Instrumento para validación de constructos de Mipymes familiares que determinan la adecuada Sucesión Objetivo: Se emplea con carácter exploratorio que determine si los ítems evalúan el constructo presentado					
Autor del instrumento	Jessica Niche Ha González Vázquez					
Variable 4 (variable independiente)	Doolin, 2008. Una visión más generalizada confirma que los sistemas de Gobierno constituyen una línea de frontera entre la relación de la familia y la empresa y son diseñados con la finalidad de salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento, la continuidad y el bienestar de los propietarios actuales y futuros.					
Población	Directivos/Propietarios de Mipymes Familiares de Guadalupe, San Nicolás y Monterrey del sector industrial de Nuevo León, Ciénega de la DE/INJES					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En la empresa.....					
D1 Gestión de la empresa familiar	Los decisiones importantes del negocio se toman en la familia La mayoría de los integrantes de la familia tiene poder de decisión en el negocio. Se comunica a la familia para explicar planes y metas del negocio que se enfrentan estratégicas. La familia se involucra en la toma de decisiones sobre las inversiones de la empresa Los integrantes de la familia buscan participativamente la permanencia de la empresa más que en la venta de la empresa. Los integrantes de la familia ven el negocio también como un modo para protegerse. La familia se involucra en la innovación de la empresa familiar	4 4 4 4 4 4 4	4 4 4 4 4 4 4	4 4 4 4 4 4 4	4 4 4 4 4 4 4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Guerra Rodríguez Pablo Dr.	
Fecha: 31 de mayo de 2021	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 5
VARIABLE 5 (Profesionalización)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Instrumento para validación de constructos de Mipymes familiares que determinan la adecuada Sucesión Objetivo: Se emplea con carácter exploratorio que determine si los ítems evalúan el constructo presentado					
Autor del instrumento	Jessica Niche Ha González Vázquez					
Variable 5 (variable independiente)	Profesionalización del negocio: Galuz, (2008) La profesionalización en las empresas es de vital importancia, ya que gracias a ésta se puede conseguir el desarrollo de la empresa, llevarla a niveles de mayor productividad y competencia.					
Población	Directivos/Propietarios de Mipymes Familiares de Guadalupe, San Nicolás y Monterrey del sector industrial de Nuevo León, Ciénega de la DE/INJES					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En la empresa.....					
D1 Formación Gerente (2001)	Se transmiten la visión a todos los miembros que cobijan en la misma. Se es formalidad a través de documentos que sirven para generar compromisos en los gerentes de la empresa. El empresario contribuye al desempeño del negocio familiar. Los roles de los empleados familiares están claramente definidos.	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 4	
D2 Competencia Leach (1993)	Los integrantes que permiten a la familia preparar el proceso de profesionalización. Se cuenta con capacitación hacia todos los colaboradores y familiares de la empresa. Fueron evaluados, el desempeño de los empleados que contribuyen a detectar las áreas de oportunidad de mejora. Se tienen en cuenta las evaluaciones de los clientes para mejorar el servicio.	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Guerra Rodríguez Pablo Dr.	
Fecha: 31 de mayo de 2021	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 6
VARIABLE 6 (Contratación de Externos)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Instrumento para validación de constructos de Mipymes familiares que determinan la adecuada Sucesión Objetivo: Se emplea con carácter exploratorio que determine si los ítems evalúan el constructo presentado					
Autor del instrumento	Jessica Niche Ha González Vázquez					
Variable 6 (variable independiente)	Contratación de externos: La contratación de personas que no son miembros de la familia suele ser un requisito para el crecimiento y la expansión porque las familias son limitadas tanto en tamaño como en capacidades (Dionisio et al., 2014).					
Población	Directivos/Propietarios de Mipymes Familiares de Guadalupe, San Nicolás y Monterrey del sector industrial de Nuevo León, Ciénega de la DE/INJES					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
	En la empresa.....					
D1 Ausencia de Sucesor familiar Lambrecht, 2005	Se cuenta con personal no familiar que ocupa cargos de alto rango. Se solicitan consultorías a externos para favorecer aspectos de la empresa porque en las familias, no se cuenta con la preparación necesaria para ello. Se solicitan consultorías a externos para asegurar la transición.	4 4 4	4 4 4	4 4 4	4 4 4	
D2 Distribución de conflictos Levinson (1971)	Cuando se tienen consultores a externos se muestra un mejor desempeño. Los colaboradores externos muestran indicadores que influyen el rumbo de la empresa. Los colaboradores externos toman decisiones sobre aspectos nuevos formas de buscar crecimiento en la organización.	4 4 2	4 4 2	4 4 2	4 4 2	Habría que revisar este ítem, para que se haya lo esperado, sobre todo en el aspecto de "formas de crecer"

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Guerra Rodríguez Pablo Dr.	
Fecha: 31 de mayo de 2021	

Anexo 5 Prueba Piloto

La prueba piloto se realizó con una muestra de $n=21$ observaciones a partir de las cuales se calculó el Alfa de Cronbach (AC) de las escalas usadas para medir las variables dependientes. De acuerdo con Hair, Black, Babin, & Anderson (2010), el valor mínimo aceptable para el Alfa de Cronbach es de .70; el cual se considera para esta investigación, a reserva de la variable dependiente.

En primer lugar, se calculó el Alfa de Cronbach para la escala variable Cultura (C), posteriormente se hizo lo propio para las variables Liderazgo Transformacional (LT), Gobernanza (G), Profesionalización (P), Contratación de externos (CE) y, por último, Sucesión (S). la cual se trata de una variable compuesta y que estará sujeta a la generación y el plan de sucesión para explicar las reglas.

4.1.1 Cultura organizacional y familiar

La escala de Cultura está integrada por los ítems 24 al 38. Al realizar el cálculo del AC con los ítems originales se obtuvo un Alfa igual a .817, por lo que la escala quedó integrada por 10 ítems, de los 16 originales.

Tabla 12 Alfa de Cronbach, variable $X1= C$

Alfa de Cronbach	N de elementos
.883	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

4.1.2 Liderazgo Transformacional

La escala correspondiente a las habilidades gerenciales está integrada por quince ítems. El Alfa de Cronbach obtenido para esta escala con los quince ítems fue de .911.

Tabla 13 Alfa de Cronbach, variable X2= LT

Alfa de Cronbach	N de elementos
.911	15

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

4.1.3 Gobernanza.

La escala de la capacidad instalada está integrada por los ítems 55 al 61 a partir de los cuales se calculó el Alfa de Cronbach el cual fue igual a .903.

Tabla 14 Alfa de Cronbach, variable X3= G.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.903	7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

4.1.4 Profesionalización.

La escala de la P está integrada por los ítems 62 al 69. Al realizar el cálculo del AC con los ítems originales se obtuvo un Alfa igual a .882, por lo que esta escala queda integrada por los ítems originales.

Tabla 15

Alfa de Cronbach, variable X4= P.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.882	8

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

4.1.5 Contratación de Externos.

El Alfa de Cronbach se probó a partir de los ítems 70 al 76 y fue de .889, quedando los ítems originales.

Tabla 16 Alfa de Cronbach, variable X5= CE.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.889	7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

4.1.6 Sucesión.

Por último, se generó mediante el sistema SPSS, una nueva escala de la variable sucesión que estará explicada por la relación generacional, así como si cuenta con un plan de sucesión, mismo que refiere específicamente a los ítems 13 y 17, con ello se elaboró una escala para elaborar una tabla cruzada definida por la regla de éxito en la sucesión, redecodificando los valores y utilizando la Tabla de correlación de Pearson.

Después de realizar el cálculo y análisis de resultados del Alfa de Cronbach, los coeficientes de fiabilidad para cada una de las escalas quedan como a continuación se presenta:

Tabla 17 Composición de las variables

Variable	No Ítems con cambios	Alfa de Cronbach
X1, Cultura personal y organizacional	10	.817
X2, Liderazgo transformacional	15	.911
X3, Gobernanza	7	.903
X4, Profesionalización	8	.882
X5, Contratación de externos	7	.889
Total de Ítems	47	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Tabla 18

Correlaciones de la Escala Sucesión compuesta con variables dependientes

		Sucesión Exitosa y Planificada	Cultura organizacional y familiar	Liderazgo Transfomacional	Gobernanza	Profesionalización	Contratación de Externos
Sucesión Exitosa y planificada	Correlación de Pearson	1	.069	-.177	.285	.117	.139
	Sig. (bilateral)		.767	.444	.210	.615	.546
	N	21	21	21	21	21	21
LT	Correlación de Pearson	.069	1	.460*	.405	.396	.253
	Sig. (bilateral)	.767		.036	.068	.076	.269
	N	21	21	21	21	21	21
G	Correlación de Pearson	-.177	.460*	1	-.110	-.004	.483*
	Sig. (bilateral)	.444	.036		.634	.986	.027
	N	21	21	21	21	21	21
P	Correlación de Pearson	.285	.405	-.110	1	.682**	.018
	Sig. (bilateral)	.210	.068	.634		.001	.940
	N	21	21	21	21	21	21
CE	Correlación de Pearson	.117	.396	-.004	.682**	1	.315
	Sig. (bilateral)	.615	.076	.986	.001		.165
	N	21	21	21	21	21	21
CE	Correlación de Pearson	.139	.253	.483*	.018	.315	1
	Sig. (bilateral)	.546	.269	.027	.940	.165	
	N	21	21	21	21	21	21

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).