

## **EL LIDERAZGO A PARTIR DEL PROCESO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA**

Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila

Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila

Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila

Daniela Guadalupe Jacobo Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila

### **RESUMEN**

*El período más peligroso que enfrenta una empresa familiar es cuando pasa del estilo de liderazgo que funcionó en el tiempo del fundador al nuevo estilo que ejerce el sucesor entre hermanos y primos. El objetivo de este trabajo es determinar cómo puede un sucesor evaluar su aptitud para el nuevo cargo y cuáles son las estrategias a desarrollar con la finalidad de ejercer un liderazgo que garantice la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. Para alcanzar los objetivos propuestos, se procedió a efectuar una investigación documental y de campo. Se administró un test a 18 líderes de empresas familiares de segunda generación de la región centro del estado de Coahuila. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los entrevistados afirman que pueden cumplir con los requisitos formales, pero falta reforzar su capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y su habilidad para sortear pruebas políticas. Se exponen algunas estrategias que permitan a los sucesores ejercer un liderazgo adecuado a las circunstancias organizacionales y familiares con las que la sucesión los confronta.*

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, Segunda Generación y Empresa Familiar

## **THE LEADERSHIP FROM THE SUCCESSION PROCESS IN THE MEXICAN FAMILY ENTERPRISE**

### **ABSTRACT**

*The most dangerous period that faces a family business is when passing from a leadership style that worked during the time of the founder to a new style practiced by the successor among brothers and cousins. The objective of this work is to determine a successor can evaluate his/her aptitude for the new post and which strategies should be developed with the aim to exercise a leadership that guarantees continuity and growth of the family business. To achieve the proposed objectives, we carried out field research. The survey was administered to 18 business second-generation family CEO's in the state of Coahuila's Center Region. The results obtained show that the majority of the interviewed affirm that they can comply with the formal requirements, but need to strengthen their ability to face circumstantial proofs and to overcome political tests. We present some strategies that allow the successors to exercise a leadership suitable to the organizational and family circumstances that are confronted with by succession.*

**KEYWORDS:** Leadership, Second Generation, Family Business

**JEL:** M120, M140, M150, M190

## INTRODUCCIÓN

Una sucesión exitosa no es garantía para la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. El sucesor debe saber ejercer adecuadamente su liderazgo. El período más peligroso que enfrenta una empresa de este tipo es cuando pasa del estilo de liderazgo que funcionó en el tiempo del fundador, al nuevo que ejerce o ejercerá el sucesor entre hermanos, primos, etc., (Beibe, 2014). De acuerdo con una investigación realizada por Banamex (2008) sobre empresas familiares en México, existe una elevada tasa de mortalidad en este tipo de empresas. Sólo una tercera parte sobrevive al primer cambio generacional y apenas 13% llega hasta la tercera generación. Este estudio señala, que solamente el 55% de los entrevistados consideró que la siguiente generación tiene la capacidad empresarial y el espíritu emprendedor para asegurar la continuidad de la empresa; mientras que el 45% carece de tal capacidad y espíritu. No obstante, de las 322 empresas familiares encuestadas en este estudio, en el 90% de los casos el sucesor fue un familiar. Es decir, quien ejerce el liderazgo es el hijo o hija del fundador de la empresa y no necesariamente está habilitado para el nuevo cargo (Banamex, 2008).

Las estadísticas expuestas conllevan a reflexionar en torno al asunto del liderazgo del sucesor. Pues ganarse el respeto, aprobación, aceptación y reconocimiento como nuevo líder de la empresa es una tarea titánica. Respecto a este asunto, el escritor y diplomático florentino Nicolás Maquiavelo (1512) en su obra *El Príncipe* (1991) advierte lo siguiente: *“Los que llegan a ser príncipes por buena suerte lo hacen con poco esfuerzo de su parte, pero luego sólo mantienen su puesto mediante un considerable esfuerzo”*. Sí en la obra de Maquiavelo la palabra príncipe es sustituida por líder, tenemos un libro que aporta una serie de reflexiones sobre el liderazgo (López, 2009). Y algo que los sucesores suelen olvidar es que no pueden mantener su liderazgo mediante la fuerza y menos, por imposición. Sino que son los seguidores, es decir, sus familiares, empleados, clientes, proveedores, etc., los que le otorgarán la autoridad para dirigir (Lansberg, 2007). Asimismo, no puede darse por sentado que el sucesor heredó las fortalezas y habilidades del fundador, o que las cualidades requeridas para poner en marcha una empresa familiar son las mismas que se requieren para promover su crecimiento y consolidación en las siguientes generaciones (Poza, 2011).

Por tanto, la interrogante a investigar es ¿Cómo puede el sucesor evaluar su aptitud, fortalezas y debilidades al asumir el máximo nivel de liderazgo? Y ¿cómo puede aún y cuando fue impuesto, enfrentar el nuevo reto? El objetivo de este trabajo es entonces, determinar cómo puede un sucesor evaluar su aptitud para el nuevo cargo y cuáles son las estrategias que debe desarrollar con la finalidad de ejercer un liderazgo que permita garantizar la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. El trabajo está organizado de la siguiente manera: Posterior a la introducción se encuentra la revisión literaria efectuada. El diseño metodológico, el test, las variables, indicadores e ítems que conformaron el instrumento de medición se encuentran en el apartado de metodología. El procesamiento y análisis de los datos recopilados se presentan en el apartado de resultados. Finalmente se presentan las conclusiones y referencias bibliográficas empleadas.

## REVISIÓN LITERARIA

### Liderazgo

Chiavenato (2008), define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos. En una organización, el liderazgo consiste en el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. La Panamerican Business Network (2011) establece que para que una persona sea aceptada como líder, ésta debe ser percibida como una persona digna de seguir y apoyar.

Panorama al Que Se Enfrenta el Sucesor al Asumir el Liderazgo de la Empresa Familiar

Toda transición es difícil y delicada. Rodríguez-Alcaide, et.al. (2006) exponen que una vez consumada la sucesión, el liderazgo dentro de la empresa familiar desempeña un papel crucial y es una tarea sumamente ardua, pues hay que dirigir una sociedad de hermanos o un consorcio de primos. Así lo corroboran autores como Claver, et.al. (2004), Lozano (2008), Perrachón (2009), Andrade (2002) y Chiner (2012). Para comprender la complejidad que conlleva el liderazgo en una empresa familiar de segunda generación, es necesario aclarar cuáles son las características del emprendedor que fundó la empresa y cómo fue el liderazgo que lo caracterizó.

Un emprendedor es una persona que tiene la capacidad de asumir riesgos calculados a tal grado que logra fundar un negocio. Es creativo, intuitivo y optimista (López, 2009). Posee un carácter obsesivo e inconforme, lo que le permite lograr los objetivos que se propone sorteando toda clase de obstáculos. Cuando la empresa fue creada y dirigida por el fundador, este desarrolló el papel de “hombre indispensable”: un empresario de energía inagotable, una personalidad extraordinaria y dotado de las aptitudes y habilidades necesarias para crear y hacer crecer un negocio (Redondo, 2013). Rodríguez-Alcaide (2009) corrobora lo anterior y agrega que el arquetipo del emprendedor-fundador de una empresa familiar es una persona con una gran necesidad de logro; es hábil en el cálculo de riesgos, perseverante y enérgico; es carismático y no es una persona que se somete a las decisiones de otra y mucho menos sí es un familiar. Este tipo de liderazgo fue necesario cuando se creó la empresa, no así en una sociedad de hermanos o de primos en una empresa familiar de segunda generación.

Pues, cuando el fundador fue el director de la empresa, los hijos aceptaron o bien, soportaron el liderazgo de éste sin hacer grandes cuestionamientos. Pero una vez que se transita de la fase en que la empresa fue dirigida por el “líder indispensable y carismático” a la etapa en que los hijos y primos dependen de las decisiones del sucesor, este tipo de liderazgo deja de ser funcional. Rodríguez-Alcaide (2006) expone que una sociedad de hermanos o un consorcio de primos, carentes de liderazgo, se desintegrarán o se convertirá en una burocracia llena de ambigüedades. Por tanto, el panorama no resulta sencillo y alentador para el sucesor quien tiene ante sí el reto de dirigir a los miembros de la sociedad fraternal y/o a los integrantes del consorcio de hermanos bajo la sombra del liderazgo ejercido por el fundador. Y si dicho sucesor no adapta su liderazgo a la nueva etapa resultado de la transición generacional, se pone en riesgo a la empresa y el patrimonio familiar.

Conflicto Entre Hermanos

Los hermanos llegan a competir por muchas cosas. En el caso de las empresas familiares la competencia se da por el control de los bienes y por ocupar cargos que son de mayor jerarquía y poder (Belausteguigoitia, 2010). Así lo corrobora Grabinsky (2001) cuando expresa: *“Tener hermanos puede ser una bendición...o puede ser una serie de batallas campales donde los celos, resentimientos y el odio hagan que Caín y Abel sean, en comparación, unos amateurs. Tener hermanos en los negocios familiares es agregarle un grado más de complejidad, a la de por sí difícil relación familiar”*. Hay casos en los que el hermano más joven hace hasta lo imposible por destronar a su hermano mayor. Tal fue el caso de los hermanos Dassler quienes después de una batalla feroz decidieron separarse y formar cada uno su propio negocio: Adidas y Puma (Gordon & Nicholson, 2010). Otro caso fue el de los hermanos Mondavi (Vinaterías de California) quienes desde su juventud fueron rivales. Después de la muerte del patriarca ya no había quién los mantuviera unidos, enfrascándose en batallas legales que duraron más de una década (Gordon & Nicholson, 2010). Grabinsky (2008) señala que los negocios, especialmente entre hermanos, son como el mecanismo de un reloj: delicados, Y agrega que frecuentemente entre los hermanos suelen existir resentimientos y conflictos que pueden dañar el delicado sistema de la empresa familiar.

Competencias y Perfil Deseable de un Líder de Segunda Generación.

Poza (2011) dedujo los criterios que indican si la persona elegida será un buen sucesor. A continuación se exponen algunos de estos criterios: Primero, estar preparado para trabajar con empeño y dispuesto a ser un líder responsable. Segundo, Poseer logros y resultados tangibles en otras empresas que no pertenecen a la familia. Tercero, haberse ganado el respeto de los familiares y no familiares que laboran en el negocio, así como de los proveedores, clientes y accionistas. Finalmente, haber sido aprobado por un comité de directores externos o un consejo consultivo. Por su parte, Sharma y Rao (2000) elaboraron como resultado de su experiencia en sucesiones en empresas familiares un perfil del sucesor exitoso el cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Perfil del Sucesor Exitoso

<b>Perfil de un Sucesor Exitoso</b>
Conoce bien el negocio en términos ideales, les gusta la naturaleza de la empresa.
Se conoce a sí mismo, identifica sus fortalezas y debilidades como líder.
Desea dirigir y servir.
Recibe orientación responsable de la generación anterior, de asesores y de un consejo de administración formado por personas externas.
Tiene buenas relaciones y la capacidad para adecuarse a los demás, sobre todo si forma parte de un equipo sucesorio (integrado por hermanos, parientes políticos o primos)
Cuenta con el apoyo de directivos competentes externos dentro del equipo de la alta dirección.
Posee el control sobre la propiedad o bien, puede dirigirla.
Se ha ganado el respeto de empleados no pertenecientes a la familia, proveedores, clientes y de otros familiares.
Sus habilidades y capacidades satisfacen las necesidades estratégicas del negocio.
Respeto el pasado y enfoca su energía en el futuro negocio y la familia.

*Esta Tabla presenta de manera resumida el perfil de un sucesor exitoso: conoce el negocio, se conoce a sí mismo, desea dirigir y servir, cuenta con la asesoría y apoyo de la generación anterior y de directivos competentes, es respetado y sus habilidades son congruentes con las necesidades del negocio. Fuente: Elaboración propia con base en información aportada por Sharma y Rao (2000).*

Desde otra perspectiva, Chisman, et. al. (1998) investigaron, de acuerdo con la opinión de fundadores de empresas familiares, las cualidades deseables en el líder de la siguiente generación. Los resultados obtenidos apuntan que: La integridad y el compromiso son las dos cualidades que la generación mayor de fundadores considera más importantes para el negocio. La capacidad que muestra el joven líder de ser respetado por los empleados ocupó un cerrado tercer lugar. Ser competente en la toma de decisiones y las relaciones interpersonales fueron clasificadas en cuarto y quinto lugar respectivamente. Para la mayor parte de los líderes fundadores, la integridad en la toma de decisiones asegura el bienestar de la familia y del negocio. Esto es corroborado por Rodríguez-Alcaide, et. al. (2006) cuando afirman: *“En la empresa familiar de hermanos y primos, el familiar que obtenga la confianza de sus parientes estará legitimado en la institución. Es la confianza que le otorgan hermanos, tíos y primos la que fundamentará su autoridad para dirigir el negocio”*.

Pruebas a las Que Se Somete el Sucesor

En su artículo “Las Pruebas de un Príncipe” de Lansberg (2007), afirma que los accionistas o familiares se forman una opinión de los sucesores a través de lo que se denomina la “prueba iterativa”. Esta prueba *“es la forma en que los seguidores escriben la historia de un líder en sus mentes”*. Es información que los seguidores reúnen, organizan y almacenan sobre el sucesor. Esta prueba permite a los accionistas y parientes indagar si existe congruencia entre lo que la organización necesita del líder y las aptitudes de éste. La prueba iterativa está compuesta por cuatro tipos de evaluaciones: El primer tipo de evaluación se basa en los criterios formales que la sociedad en general y las empresas emplean para valorar la capacidad de sus directores: la educación formal y experiencia laboral. Incluye también el desarrollo profesional, desempeño en proyectos desafiantes en otras empresas que no pertenecen a la familia. La visión organizacional y dirección estratégica establecida por el sucesor, son parámetros definidos por él con la finalidad de que los socios de la empresa lo evalúen en función del logro de dichos parámetros y ganar así credibilidad. A este tipo de evaluación se le denomina pruebas autoimpuestas. El tercer tipo de evaluación se denomina,

circunstancial. Son desafíos imprevistos que los sucesores deben confrontar, por ejemplo, negociar una disputa laboral, resolver alguna crisis, etc. Los trabajadores y socios observan la forma en que el nuevo líder lidia con sucesos inesperados. Finalmente, las pruebas políticas. Es decir, cómo afronta un líder los retos cuando grupos o personas rivales desean aumentar su propio poder socavando su liderazgo. Por ejemplo, bloqueando una propuesta presentada, contrarrestar su base de poder, difundir un rumor, etc. Cómo enfrente el líder estas pruebas determina la opinión que los socios o familia se forjan con respecto a su capacidad para sobrellevar la política real de la vida organizacional y familiar (Lansberg, 2007).

## METODOLOGÍA

Con la finalidad de dar respuesta a las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se procedió a efectuar una investigación documental y de campo. Para la revisión literaria se consultó sobre el liderazgo de segunda generación en empresas familiares. Para tal efecto se consultaron particularmente las obras de Sharma y Rao (2000), Chisman et. al. (1998), Beibe (2014), Lansberg (2007), López (2009), Redondo (2013), Chiavenato (2008), Rizo (2013) y Rodríguez-Alcaide et. al. (2006 y 2009), Grabinsky (2001, 2002 y 2008), Banamex (2008) y Belausteguigoitia (2010), entre otros. Posteriormente se adaptó y administró el test para líderes de empresas familiares de segunda generación en Noviembre de 2014, diseñado por Lansberg (2007) a 18 sucesores de empresas familiares de segunda generación de la región centro del estado de Coahuila que aceptaron colaborar. Este test evalúa la aptitud que tiene un líder de segunda generación para dirigir la empresa familiar y está compuesto por cuatro variables: cumplimiento con requisitos formales, estándares autoimpuestos, capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y habilidad para sortear las pruebas políticas. Cada variable cuenta con los indicadores correspondientes y éstos a su vez con los ítems pertinentes. En la Tabla 2 se muestran las variables, los indicadores e ítems. Se empleó Excel para procesar estadísticamente los datos recopilados.

Tabla 2: Variables, Indicadores e Ítems del Test Para Evaluar la Aptitud de un Sucesor

Variables	Indicadores	Ítems
Cumplimiento con requisitos formales.	Congruencia entre la formación profesional y cargo.	-Hay un buen ajuste entre lo que estudié y mi rol de liderazgo.
	Logros fuera de la empresa familiar.	-He trabajado fuera de la empresa familiar y mostrado que puedo triunfar objetivamente.
Estándares autoimpuestos.	Resultados en proyectos asumidos.	-He emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se pueden medir objetivamente.
	Deficiencias en la formación.	-Estoy consciente de las deficiencias en mi formación.
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Manejo adecuado del nepotismo.	-Mi estilo de liderazgo calma inquietudes respecto del nepotismo.
	Expectativas factibles de alcanzar	-Puedo cumplir con las expectativas que fijé.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Responsabilidad por logros prometidos y no alcanzados.	-Asumo la responsabilidad por la brecha entre lo que prometo y lo que entrego.
	Interés por la opinión de expertos.	-Cuento con un equipo de talentosos colaboradores.
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Trato imparcial a amigos y familia.	-Trato imparcialmente a mis amigos y miembros de la familia.
	Trabajo con el consejo de administración.	-Cuento con un consejo de administración de primer nivel.
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Disponibilidad para aceptar desafíos.	-Estoy dispuesto a aceptar desafíos difíciles para demostrar mi capacidad.
	Planeación de estrategias exitosas.	-Tengo bien planeadas mis estrategias para el éxito.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Motivación de colaboradores.	-Sé cómo motivar a otros para que colaboren conmigo.
	Reconocimiento a los demás.	-Asumo la responsabilidad por lo que salga mal y comparto el honor por lo que salga bien.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Disponibilidad de trabajar más de su horario.	-Estoy dispuesto a invertir el esfuerzo adicional necesario para triunfar.
	Discernimiento político.	-Tengo identificado a todas las personas amenazadas por mi nombramiento.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Comunicación directa.	-Estoy consciente de lo que mis rivales están diciendo y haciendo para socavarme.
	Sistema adecuado de recompensas.	-Me aseguro de que la información destinada a los socios no sea distorsionada.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Distinción entre la familia y la empresa.	-Los socios consideran justa la forma en que asigno recompensas y castigos.
		-Estoy dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a mi familia.

Las variables, indicadores e ítems que conformaron el test administrado a 18 empresarios de segunda generación se muestra en esta Tabla. Cuatro fueron las variables a medir: cumplimiento con requisitos formales, estándares autoimpuestos, capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y la habilidad para sortear pruebas políticas. La definición de cada una de estas variables se encuentra en la revisión literaria. Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Lansberg (2007).

## RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del test diseñado por Lansberg (2007) y administrado a 18 sucesores de empresas familiares de segunda generación. Los datos obtenidos se presentan, primero por variable y posteriormente se presenta una tabla que integra los resultados de acuerdo con la frecuencia de los valores de respuesta en cada ítem y variable. La Tabla 3 muestra los resultados correspondientes a la variable: cumplimiento con requisitos formales.

Tabla 3: Cumplimiento con Requisitos Formales Por Parte del Sucesor

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Cumplimiento con requisitos formales.	1	56%	0%	28%	16%	0%
	2	22%	0%	0%	0%	78%
	3	28%	0%	0%	0%	72%
	4	67%	22%	0%	11%	0%
	5	0%	72%	0%	28%	0%

*El 56% de los encuestados afirma que definitivamente sí existe congruencia entre lo que estudio y su rol de liderazgo. Solamente el 22% ha trabajado fuera de la empresa. Han emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se pueden medir objetivamente el 28%. El 67% está consciente de las deficiencias de su formación y la mayoría (72%) piensa que su estilo de liderazgo calma inquietudes respecto al nepotismo.*

Cuando un sucesor posee una formación profesional congruente con el puesto y valorada en el entorno de los negocios, éste muestra que cuenta con la aprobación de jueces imparciales. Un buen historial académico y de experiencia laboral fuera de la empresa familiar puede mitigar las inquietudes que otros familiares y socios puedan tener respecto a la aptitud de dicho sucesor para el puesto. Al analizar los datos vertidos en la Tabla 3 se observa lo siguiente: Sí para el ítem 1, sumamos los indecisos (28%) con los probablemente no (16%), observamos que casi la mitad de los sucesores (44%) está dudoso acerca de la congruencia entre el puesto y su preparación formal. También es notable que la mayoría (78%) no haya obtenido experiencia como resultado de haber trabajado fuera de la empresa familiar (Ítem 2). De igual forma el 72% no ha emprendido proyectos cuyos resultados puedan medirse objetivamente (Ítem 3). Los resultados del ítem 4 corroboran estos datos cuando dos terceras partes (67%) expresa estar consciente de las deficiencias de su formación. Sin embargo, la gran mayoría 72% niega que su estilo de liderazgo provoque inquietudes respecto al nepotismo (Ítem 5). Los datos recopilados para la variable estándares autoimpuestos se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Estándares Autoimpuestos Por el Sucesor

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Estándares autoimpuestos	6	83%	17%	0%	0%	0%
	7	0%	0%	56%	44%	0%
	8	0%	0%	67%	33%	0%
	9	0%	0%	56%	44%	0%
	10	0%	0%	67%	22%	11%

*Esta Tabla muestra que el 83% piensa que puede cumplir con las expectativas fijadas por ellos mismos. Asume la responsabilidad por la brecha entre lo que promete y lo que entrega, el 56%. El mismo porcentaje (56%) se muestran indecisos respecto a si cuentan con un equipo de talentosos colaboradores. De igual forma, el 67% está indeciso sobre si cuenta con un consejo de administración de primer nivel. Fuente: Elaboración propia.*

Esta variable mide qué tanto el sucesor busca estrategias de crecimiento que den resultados sin ser demasiado riesgosas. Para el ítem 6, el 83% se mostró seguro al afirmar que definitivamente sí cumple con las expectativas que se fijó. Sin embargo para el resto de los ítems de ésta variable (7, 8, 9 y 10) las respuestas tomaron un giro diferente. Por ejemplo, poco más de la mitad de los encuestados está indeciso sobre si asume la responsabilidad por la brecha entre lo que promete y lo que logra (56%); se muestra dudoso

respecto al talento de su equipo de colaboradores (67%); El 56% no está totalmente seguro de tratar imparcialmente a sus amigos y miembros de la familia (56%); mientras que el 67% no tiene la certeza de contar con un consejo de administración de primer nivel. La tercera variable se refiere a la capacidad del sucesor para enfrentar pruebas circunstanciales. Esta variable mide el tipo de desempeño que muestra el líder cuando la empresa atraviesa por una crisis. Los resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5: Capacidad Para Enfrentar Pruebas Circunstanciales

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	11	0%	61%	22%	17%	0%
	12	0%	72%	0%	28%	0%
	13	0%	72%	0%	28%	0%
	14	0%	78%	0%	22%	0%
	15	0%	56%	0%	44%	0%

*El 61% de los encuestados probablemente está dispuesto a aceptar desafíos difíciles para demostrar su capacidad. El 72% piensa que probablemente sí tiene bien planeadas sus estrategias. La mayoría (72%) afirma que saben cómo motivar a otros para que colaboren con él y el 56% está dispuesto a invertir el esfuerzo necesario. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Elaboración propia.*

Al examinar estos datos se observa que ninguno de los encuestados optó por las respuestas definitivamente sí o definitivamente no. La mayoría de las respuestas se concentraron entre probablemente sí y probablemente no. Los porcentajes de los ítems 11, 12, 13, y 14 no variaron mucho en cifras. Los encuestados expresan que probablemente: acepten desafíos difíciles (61%), tienen planeadas sus estrategias (72%), saben cómo motivar a otros para que colaboren con él (72%) y asumen la responsabilidad por lo que salga mal (78%). Sin embargo el ítem 15 que se refiere a la disposición que tienen para invertir el esfuerzo necesario para triunfar mostró una disminución (56%). Por último esta la variable habilidad para sortear las pruebas políticas y guarda relación con el discernimiento que el sucesor posee acerca de los procesos políticos y los movimientos que las personas y grupos dentro de la organización ejecutan para controlar los recursos organizacionales. En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 6: Habilidad Para Sortear Pruebas Políticas

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Habilidad para sortear pruebas políticas.	16	0%	50%	0%	50%	0%
	17	0%	0%	0%	56%	44%
	18	0%	50%	0%	50%	0%
	19	0%	56%	0%	44%	0%
	20	0%	0%	0%	44%	56%

*La mitad de los encuestados (50%) cree tener identificadas a las personas que se sienten amenazadas por su puesto. El 56% afirma que probablemente no está consciente de los que sus rivales dicen o hacen para socavarlo. De igual forma, la mitad (50%) se asegura de que la información no se distorsione. El 56% opina que su forma de asignar recompensas y castigos es percibida como justa. Fuente: Elaboración propia.*

Al revisar los resultados para el ítem 16 se observa que la mitad de los sucesores expresa que probablemente sí identifica aquellas personas que pueden sentirse amenazadas por su nombramiento (50%). El 56% afirma que probablemente no están al tanto de lo que sus rivales puedan estar diciendo de ellos (Ítem 17). 50% probablemente sí se asegura de que la información no sea distorsionada (Ítem 18), mientras que el 56% considera justo la forma en que asigna recompensas y castigos (Ítem 19). Finalmente, poco menos de la mitad (44%) probablemente no está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los de la familia (Ítem 20). En la Tabla 7 se integran los resultados de los datos obtenidos de la medición de las cuatro variables con sus correspondientes ítems. La información se organizó de acuerdo con la frecuencia de los valores de respuestas para cada ítem.

Tabla 7: Frecuencia de Valores de Respuesta Por Cada Ítem y Variable

Variable	Ítems	Valores de Respuestas				
		Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
1 Cumplimiento con requisitos formales	1	10	0	5	3	0
	2	4	0	0	0	14
	3	5	0	0	0	13
	4	12	4	0	2	0
	5	0	13	0	5	0
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>27</b>
2 Estándares auto impuestos	6	15	3	0	0	0
	7	0	0	10	8	0
	8	0	0	12	6	0
	9	0	0	10	8	0
	10	0	0	12	4	2
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	
3 Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales	11	0	11	4	3	0
	12	0	13	0	5	0
	13	0	13	0	5	0
	14	0	14	0	4	0
	15	0	10	0	8	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>61</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	
4 Habilidad para sortear pruebas políticas	16	0	9	0	9	0
	17	0	0	0	10	8
	18	0	9	0	9	0
	19	0	10	0	8	0
	20	0	0	0	8	10
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>18</b>	

En cada renglón de la Tabla se muestra la frecuencia de los 5 tipos de respuestas, que dieron los 18 entrevistados para cada ítem, y en cada columna, el total de cada tipo de respuestas para cada una de las 4 variables. En el caso de la variable 1; ítem 1, 10 de los 18 entrevistados piensan que definitivamente sí hay un ajuste entre lo que estudiaron y su rol de liderazgo, 3 probablemente no y 5 están indecisos; en el ítem 2, 14 definitivamente no han trabajado fuera de la empresa familiar y 4 definitivamente sí; en el ítem 3, 13 definitivamente no han emprendido proyectos cuyos resultados puedan medirse objetivamente y 5 definitivamente sí; en el ítem 4, 16 definitivamente sí y probablemente sí están conscientes de las deficiencias de su formación y 2 probablemente no y por último, en el ítem 5; 13 probablemente sí piensan que su estilo de liderazgo calma inquietudes respecto del nepotismo y 5 probablemente no. En total para la variable 1, 48 respuestas (suma de las dos primeras columnas), son de definitivamente sí y probablemente sí respecto a cumplir con los requisitos formales, 37 respuestas (suma de las dos últimas columnas) son de probablemente no y definitivamente no, y 5 (suma de valores en columna 3) respuestas, son de indecisión, estas primeras 5 columnas forman el total de respuestas de los 18 entrevistados para los primeros 5 ítems, es decir para la variable 1. Esto mismo se aplica para las variables 2, 3 y 4. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 podemos observar que un 53% de las respuestas relacionadas con la variable “Cumplimiento con requisitos formales” son de probablemente sí y definitivamente sí y un 41% son de definitivamente no y probablemente no, con un 6% de indecisos. Es decir un poco más de la mitad de los entrevistados piensa que cumple con los requisitos formales. En el caso de los estándares auto impuestos resalta el alto porcentaje de indecisos (49%), con un 31% de entrevistados que definitivamente no o probablemente no cuentan con estándares auto impuestos y un 20% que probablemente sí o definitivamente si tienen estos estándares auto impuestos. En el caso de la variable “Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales”, es interesante ver cómo un 68% probablemente si sienten tener la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales, un 28% probablemente no están en capacidad de enfrentar pruebas circunstanciales y solo un 4% están indecisos. En el caso de la variable “Habilidad para sortear pruebas políticas” un 69% definitivamente no y probablemente no sienten que puedan sortearlas y un 31% sienten que probablemente si cuentan con esta capacidad. Una de las limitaciones de este estudio fue la dificultad para garantizar la veracidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados al momento de administrarles el test. No obstante, a través de la aplicación del instrumento de medición observamos que éste promueve la reflexión, la evaluación, la identificación de fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad; siempre y cuando los mecanismos de negación del sucesor no obstruyan tal reflexión. No obstante, los resultados obtenidos contribuyeron a identificar, delinear y comprender con precisión la diferencia que existe entre el liderazgo ejercido por el sucesor y el tipo de liderazgo que una empresa familiar de segunda generación requiere.

## CONCLUSIONES

A través de la investigación efectuada y del análisis de los datos procesados y analizados, se concluye lo siguiente: Los resultados obtenidos a través de la administración del test diseñado por Lansberg (2007) a los 18 sucesores muestran que la mayoría de los encuestados afirman que pueden cumplir con los requisitos formales, están indecisos de tener estándares auto impuestos, no están seguros de tener la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y piensan que probablemente sí tienen la habilidad para sortear pruebas políticas. Estos datos corroboran los resultados obtenidos por el estudio de Banamex (2008) expuestos en la introducción de este trabajo. El sucesor debe ejercer un liderazgo diferente al empleado 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. Pero además, le conviene desarrollar habilidades de negociador, de estrategia, de trabajo en equipo, de saber hacer seguidores y comprometerlos. Su desempeño, será la evidencia de su capacidad para el puesto “heredado” y su liderazgo debe enfocarse hacia lograr la unión y el compromiso de sus familiares para integrarse como un equipo de colaboradores que asume el reto de asegurar la continuidad de la empresa familiar.

La integridad en el sucesor es fundamental para dirigir una empresa familiar en la que se trabaja con hermanos y primos. De ésta, dependerá la confianza que le otorguen los hermanos, tíos o primos al sucesor y lo que legitimará su autoridad para dirigir el negocio. Un sucesor no tendrá seguidores a menos que su comportamiento sea íntegro. Colocar a la familia por encima de la necesidad de poder y de los intereses personales es clave para que los sucesores muestren comportamientos que generen confianza y por ende, unidad y compromiso en la empresa familiar. Esto, coadyuvará a promover la competitividad del negocio y el sustento para las siguientes generaciones. Es recomendable que el sucesor se capacite profesionalmente en la negociación y solución de conflictos, así como, en los procesos de comunicación organizacional. Esto resultará sumamente útil para dirimir los conflictos en lugar de embotellarlos, para comunicarse abiertamente en lugar de triangular la comunicación y dar origen a rumores destructivos.

El líder de una empresa familiar de segunda generación debe tomar en cuenta que mientras la empresa crece geométricamente, la familia lo hace exponencialmente. Por tanto, un sucesor previsor, efectúa la planeación estratégica para convertir a las diferentes ramas familiares en familias de empresarios. Por familias de empresarios se entiende la transición que la empresa familiar efectúa basada en el crecimiento de la misma y/o en el establecimiento y diversificación de nuevos negocios administrados por las diferentes ramas familiares. De esta forma, se estará en condiciones de preservar el patrimonio empresarial y el legado familiar, así como el sustento y empleo de las generaciones posteriores. La principal contribución que esta investigación aporta a la literatura existente radica en que corrobora lo expuesto por Lansberg (2007) pero a diferencia de dicho autor, este trabajo presenta datos empíricos que muestran el perfil del sucesor en las empresas familiares en nuestro entorno inmediato. De igual manera, propone algunas estrategias para que el sucesor asuma eficazmente su liderazgo y promueva la unión y el compromiso de los familiares, requisitos indispensables para la permanencia y consolidación del negocio familiar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Andrade, J., (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 7. N° 19, 2002, 375-389 Universidad del Zulia (LUZ). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>

Banamex, (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México. Informe de Resultados. Disponible en <http://www.mejoresempresas Mexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>

Beibe, E., (2014). Los sucesores en empresas familiares. IMPEL. Disponible en [http://www.impel-mx.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=202&catid=88&Itemid=592](http://www.impel-mx.com/index.php?option=com_content&view=article&id=202&catid=88&Itemid=592)

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.

Claver, E., Rienda, L. y Pertusa, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. En revista científica: ESIC Market. Disponible en: [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_712792\\_E.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_712792_E.pdf)

Chiavenato, I., (2008). Liderazgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior de Tlahuelilpan. Disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf)

Chiner, A., (2012). La sucesión del liderazgo en la empresa familiar. En revista: Newsletter N° 82 – Septiembre 2012. Disponible en <http://blog.iese.edu/in-family-business/la-sucesion-del-liderazgo-en-la-empresa-familiar>

Chrisman, J., Chua, J., y Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses. An Exploratory Study . En *Family Business Review*, 11(1), pp.19-34.

Disponible en <http://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/ImportantAttributesofSuccessorsinFamilyBusinesses.pdf>

Grabinsky, S. (2001) *La empresa familiar*. 5ª Edición. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Grabinsky, S. (2002) *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V., México.

Grabinsky, S., (2008). Empresa entre hermanos. El gran desafío. Del Verbo emprender. México.

Gordon, Grant & Nicholson, Nigel. *Family Wars. Stories and insights from famous family business feuds*. London: Kogan Page, 2010.

Lansberg, I., (2007). Las pruebas de un príncipe. En, *Harvard Business Review*. América Latina. Págs. 76-88. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2367536>

López, J., (2009). El liderazgo según Maquiavelo. En *Cambio, Liderazgo y Formación*. Disponible en <http://jordilopezcamps.wordpress.com/>

Lozano, M., (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos. En revista: *Scielo Cuaderno en administración* Vol. 21 No.36. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n37/v21n37a11.pdf>

Maquiavelo, N., (1991). El Príncipe. Vigésimosexta Edición. Colección Austral. N.º 69. Espasa-Calpe Mexicana, S.A. México

Panamerican Business Network (2011). Cinco características de un buen líder. Disponible en <http://panamericanbusinessnetwork.com/5-caracteristicas-de-un-buen-lider/>

Perrachón, J., (2009). Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. En revista: Plan Agropecuario No.132. Disponible en:  
[http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias\\_y\\_campo/Capitulo\\_3\\_115.pdf](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf)

Poza, E. (2011). Empresas Familiares. Tercera edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Rizo, M., (2013) ¿Y el sucesor? Nuevas generaciones en tu empresa familiar. Disponible en  
<http://www.forbes.com.mx/y-el-sucesor-nuevas-generaciones-en-tu-empresa-familiar/>

Redondo, J., (2013). El Príncipe de Maquiavelo, el arte de conservar el poder. Disponible en  
<http://www.laaventuradelahistoria.es/2013/02/06/el-principe-de-maquiavelo-el-arte-de-conservar-el-poder.html>

Rodríguez, J., Rodríguez-Zapatero, M y Rodríguez-Jiménez (2006). Marco conceptual y Liderazgo en la empresa familiar. Cuadernos de reflexión de la cátedra PRASA de empresa familiar. Universidad de Córdoba. Disponible en [http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/img/0\\_x11\\_1409825305.pdf](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1409825305.pdf)

Rodríguez- Alcaide, J., Rodríguez-Zapatero, M., y Rodríguez-Jiménez, M., (2009). Visión Socio dinámica de la Familia Empresaria. Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Cuadernos de Reflexión N° 8. Universidad de Córdoba. Disponible en  
[http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/5194/0\\_1\\_1233571473.pdf?sequence=1](http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/5194/0_1_1233571473.pdf?sequence=1)

Sharma, P. y Rao, A., (2000) Sucesor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A comparative study. En Family Business Review. School of Business Administration. Dalhousie University, Halifax NS. Disponible en <http://fbr.sagepub.com/content/13/4/313.abstract>

## BIOGRAFÍA

Yolanda Saldaña Contreras: Doctorado en Educación por The University of Manchester, Inglaterra. Adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PROMEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: [ysalco@yahoo.com.mx](mailto:ysalco@yahoo.com.mx)

Fernando M. Ruiz Díaz: Doctorado en Investigación de Operaciones por The University of Manchester, Inglaterra. Adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PROMEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: [fernandor075@gmail.com](mailto:fernandor075@gmail.com)

Laura Leticia Gaona Tamez: Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Catedrática Asociada con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: [lauragaonatamez@hotmail.com](mailto:lauragaonatamez@hotmail.com)

Daniela Guadalupe Jacobo Martínez: alumna de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaboradora en proyectos de investigación realizados por la Dra. Saldaña y el Dr. Ruiz. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: [cangu2103@hotmail.com](mailto:cangu2103@hotmail.com)

