



**HAL**  
open science

**El género en la dirección de la empresa familiar :  
designación por acto voluntario o deliberado. : caso  
empresas familiares ecuatorianas**

Mara Cabanilla

► **To cite this version:**

Mara Cabanilla. El género en la dirección de la empresa familiar : designación por acto voluntario o deliberado. : caso empresas familiares ecuatorianas. Business administration. Université de Bordeaux, 2019. Español. NNT : 2019BORD0111 . tel-02301507

**HAL Id: tel-02301507**

**<https://theses.hal.science/tel-02301507>**

Submitted on 30 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

**ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ**

**DOCTORAT en SCIENCES DE GESTION**

Par Mara Karina CABANILLA GUERRA

**Le genre dans la gestion de l'entreprise familiale: designation par un acte  
volontaire ou délibéré.**

*Cas: des entreprises familiales équatoriennes*

Sous la direction de:

Monsieur Pedro ARBULU, Maître de Conférences HDR

Soutenue le 10 Juillet 2019

Membres du jury:

**Mme HLADY-RISPAL, Martine**

Professeur des universités, Université de Limoges, **Rapporteur**

**M. HUSSER Jocelyn,**

Professeur des universités, Université Aix-Marseille / IAE Aix, **Rapporteur**

**M. HIRIGOYEN Gérard,**

Professeur émérite des universités, Université de Bordeaux, **Président du jury**

**M. ARBULU Pedro,**

Maître de Conférences HDR, IAE Bordeaux, **Directeur de thèse**

**El género en la dirección de la empresa familiar: designación por acto  
voluntario o deliberado.**

*Caso: empresas familiares ecuatorianas.*

*El contenido expuesto en el presente documento  
es de entera responsabilidad de su autora.*

## *Dedicatoria*

*Este trabajo es una colaboración para que los puestos directivos ocupados por mujeres en las empresas familiares crezca y existan más empresas donde su tercera o cuarta generación sea representada por una mujer; es también una inspiración para que se siga investigando sobre el tema y los resultados demuestren que las cifras habrán mejorado en un futuro no muy lejano*

*“No tengas miedo. Empodérate con una buena educación, y utiliza esa educación para construir algo que valga la pena”*

*Michelle Obama*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen por la vida y la salud durante el desarrollo de la tesis

A mi hermano porque fue una buena compañía en este proyecto de crecimiento profesional

A la Université de Bordeaux, por tan amplia oportunidad y orientación a la continua formación de profesionales.

Al Dr. Pedro Arbulu, por su dedicada asesoría en el desarrollo de la tesis doctoral, el cual me permitió alcanzar los objetivos propuestos para la investigación y convertir este proyecto en ese aporte de conocimientos que necesita la academia y la empresa.

A la ciudad de Lima porque a pesar de estar tan cerca de mi querido Guayaquil nos abrió las puertas del mundo

A los colegas que aportaron su granito de arena durante el desarrollo de este proyecto

A las empresas que abrieron sus puertas para contarnos su historia y ser parte de este proyecto

**Titre: Le genre dans la gestion de l'entreprise familiale: designation par un acte volontaire ou delibéré. Cas: des entreprises familiales équatoriennes.**

**Résumé:** En Amérique latine, plus particulièrement en Équateur, les entreprises familiales sont prédominantes et représentent 90% des entreprises équatoriennes. Une entreprise familiale est celle dont le fondateur ou les membres de la famille du fondateur continuent d'exercer des fonctions d'administration, de contrôle et de gestion. 55 130 d'entre elles sont inscrites à la Surintendance des sociétés. Leurs capitaux propres représentent quelques 25 976 millions USD, leurs activités contribuant pour 51% au PIB national et à la création de 1,6 million d'emplois.

Les données de l'Enquête mondiale auprès des entreprises familiales - Équateur, 2018, soulignent que 43% de ces entreprises sont mono producteurs et 77% d'entre elles travaillent avec les générations suivantes. Selon Camino-Mogro & Bermúdez- Barrezueta (2018), ces entreprises représentent 85% du total des microentreprises, suivies par les PME et les grandes entreprises. L'un des défis les plus importants de l'entreprise familiale équatorienne est celle de sa transmission générationnelle. Moins de 2% d'entre elles ont un plan de succession et seulement quelques unes ont un conseil de famille (Price Waterhouse Coopers, 2018). Les travaux académiques existants n'élargissent souvent pas l'analyse de l'entreprise au-delà de la deuxième génération et ne traitent pas de l'influence du genre dans le processus de succession.

A partir de la mobilisation d'un large cadre théorique, dans lequel nous intégrons des théories socio-cognitives, organisationnelles et comportementales, nous proposons d'articuler notre travail doctoral autour de la question de recherche: quelle est l'influence du genre, dans la prise de décision du fondateur, dans le choix du successeur dans l'entreprise familiale?

Pour comprendre l'effet du genre dans la désignation du successeur, des objectifs de recherche ont été spécifiés. Parmi eux, il convient de décrire les facteurs individuels du prédécesseur-fondateur qui conditionne le processus de succession dans l'entreprise familiale. De catégoriser les motivations ou composantes qui influencent l'apparition de l'esprit d'engagement des successeurs potentiels dans l'entreprise familiale. D'expliquer enfin les effets du genre sur la planification de la relève, mettant en lumière le rôle de la composition de la famille, la primogéniture et celui de la femme.

Afin de répondre aux objectifs du travail doctoral, nous avons opté par une approche qualitative (étude de cas) avec une logique de recherche abductive. Elle s'appuie sur la conception d'une proposition théorique préliminaire menant à une recherche exploratoire. L'échantillon comprend huit grandes entreprises familiales appartenant à sept différents secteurs de l'économie équatorienne. Des entretiens semi-structurés et des analyses des informations secondaires ont été réalisés et utilisés comme techniques de collecte de données. L'étude couvre la représentativité théorique, la variété, l'équilibre et le potentiel de découverte (Hlady, 2002), ainsi que le critère du nombre minimal de cas situés entre six et dix (Bulgerman, 1983).

La proposition théorique sur l'effet du genre est centrée sur trois domaines du processus de succession. Tout d'abord, il y a la figure du prédécesseur fondateur qui possède un ensemble de traits personnels (ambition, modèle à suivre, austère, responsable) et commerciaux (travailleur, administrateur, créateur d'équipes de confiance, déléguant de fonctions) lui permettant de fonder, consolider et transmettre l'affaire à ses héritiers pour que l'entreprise soit un symbole de l'unité familiale.

Le deuxième domaine est l'engagement du successeur. Il se matérialise comme une forte motivation qui pousse l'individu à prendre une décision malgré les difficultés dont les principaux composants sont émotionnels (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005). Les entreprises étudiées investissent du temps, des ressources et réalisent des efforts pour maintenir l'union entre les successeurs. Cela passe par la préparation en amont d'un mécanisme de transmission du savoir tacite du prédécesseur vers le successeur potentiel. C'est au cours de ce processus que se forge une relation de confiance entre le prédécesseur et le successeur. Les successeurs potentiels de sexe féminin ont exprimé des points de vue différents sur l'entreprise, du rôle qu'elles peuvent jouer en son sein (Dumas, 1998). Mais seules les femmes proactives ou évolutives ont été choisies comme successeurs ou occupent des postes de direction dans la société.

Le troisième domaine est celui du rôle du groupe familial. Celui-ci influence fondamentalement trois aspects, à savoir : la primogéniture, l'âge des successeurs et le rôle de la femme dans l'entreprise. Le travail doctoral permet ainsi de mieux comprendre l'origine des motivations et de l'engagement du successeur ; son association à la préparation à la future gestion de l'entreprise et, son rapport avec le prédécesseur lors de la transmission du savoir tacite, lequel permettra l'instauration d'une relation de confiance fondée sur l'expérience professionnelle du successeur.

**Mots clés:** Entreprise familiale, succession, effets du genre, rôle de la femme.

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**  
**Université de Bordeaux**

**Title: Gender in the direction of the family business: designation by voluntary or deliberate act. Case: Ecuadorian family businesses.**

**Abstract:** In Latin America, specifically in Ecuador dominates family businesses being estimated at 90% under the definition that members of the family of the founder or the same founder continue in administration, control or management, finding 55,130 registered in the Superintendence of Companies, with an equity of some USD 25,976 million, a contribution to the country's GDP of 51% and the generation of 1.6 million jobs.

Data from the Global Family Business Survey- Ecuador 2018, highlights that 43% of these companies are single-product companies and 77% have the following generations working in the firm. According to Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta (2018), these companies represent 85%, being the microenterprises the largest number, followed by SMEs and large companies. One of the most important challenges of the Ecuadorian family business is related to generational transmission, given that less than 2% maintains a succession plan and only some have a Family Council (Price Waterhouse Coopers, 2018), together with the few Existing studies often do not broaden the vision of the company beyond the second generation and do not address the influence of gender in the process of succession.

Starting from the deepening in a broad theoretical framework, in which we imply cognitive, organizational and behavioral social theories, we propose our problem in the form of a research question: What is the influence of gender in the decision making of the predecessor-founder to choose the successor in the family business?

To understand the effect of gender in the designation of the successor, the following research objectives were specified. Among them is to describe the individual factors of the predecessor-founder conditioning the process of succession in the family business; Categorize the motivations or components that influence the generation of commitment of the possible successors in the family business and finally explain the effects of gender in succession planning, valuing family composition, primogeniture and the role of women.

For the research, a qualitative methodological approach (case study) is adopted, with a logic of abductive research, based on the design of a preliminary theoretical proposal, under exploratory and descriptive research. The sample was eight cases of the great Ecuadorian family business, representing seven sectors of the economy. The semi-structured interview and the secondary information analysis were used as data collection techniques. The study covers the theoretical representativeness, variety, balance and discovery potential (Hlady, 2002), and the criterion of the minimum number of cases located between six and ten (Bulgerman, 1983).

A theoretical proposal on the effect of gender centered on three fields of the succession process is developed. First, there is the figure of the predecessor-founder, who has a set of personal traits (ambition, role model, austere, responsible) and business (worker, administrator, trusted teams, delegates functions) that allow them to found, consolidate and transmit the business to their heirs for whom they are a symbol of family unity.

The second field is the commitment of the successor (a), a motivating force that pushes the individual to continue a certain decision despite the difficulties (Meyer & Allen, 1991, Meyer & Herscovitch, 2001, Sharma & Irving, 2005), finding that the main

components are emotional and normative. The companies studied invest time, effort and resources in linking the successors, highlighting the early preparation directed by the predecessor as the mechanism of transmission of tacit knowledge, being during this process when trust relationships are forged between the founder and the successor. The daughters showed different views of the company and the role they can play within it (Dumas, 1998), but only those proactive or evolutionary were chosen as successors or are performing management positions in the company.

The family group influences three areas: primogeniture, the age of the successors and the role of women in the company. The study allows us to understand how motivations and commitment came from the successor, its association with the preparation to take charge of the company and its relationship with the participation of the predecessor in the transmission of tacit knowledge which results in the generation of trust based on the business experience of the successor.

**Keywords:** Family business, succession, effects of gender, role of women.

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**  
**Université de Bordeaux**

**Título: El género en la dirección de la empresa familiar: designación por acto voluntario o deliberado. Caso: empresas familiares ecuatorianas.**

**Resumen:** En Latinoamérica, específicamente en Ecuador predominan las empresas familiares, siendo estimadas en 90% bajo la definición de que miembros de la familia del fundador o el mismo fundador continúan en la administración, control o gestión, encontrándose 55.130 registradas en la Superintendencia de Compañías, con un patrimonio de unos USD 25.976 millones, una contribución al PIB del país de 51% y la generación de 1,6 millones de empleos.

Datos del Global Family Business Survey- Ecuador 2018, resaltan que el 43% de estas empresas son monoproductoras y en un 77% tienen a las siguientes generaciones trabajando en la firma. Según Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta (2018), estas empresas representan un 85%, siendo las microempresas las de mayor número, seguido de las pymes y grandes empresas. Uno de los desafíos más importantes de la empresa familiar ecuatoriana está relacionado con la transmisión generacional, dado que menos del 2% mantiene un plan de sucesión y solo algunas tienen un Consejo de Familia (Price Waterhouse Coopers, 2018), aunado a que los pocos estudios existentes frecuentemente no amplían la visión de la empresa más allá de la segunda generación y tampoco abordan la influencia del género en el proceso de sucesión.

Partiendo de la profundización en un amplio marco teórico, en el que implicamos teorías sociales cognitivas, organizativas y de comportamiento, proponemos nuestro problema en forma de una pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia del género en la toma de decisión del predecesor-fundador para elegir al sucesor en la empresa familiar?

Para comprender el efecto del género en la designación del sucesor fueron concretados los siguientes objetivos de investigación. Entre ellos se encuentra describir los factores individuales del predecesor-fundador condicionantes del proceso de sucesión en la empresa familiar; Categorizar las motivaciones o componentes que influyen en la generación del compromiso de los posibles sucesores en la empresa familiar y finalmente explicar los efectos del género en la planificación de la sucesión, valorando la composición familiar, la primogenitura y el rol de la mujer.

Para la investigación se adopta un enfoque metodológico cualitativo (estudio de casos), con una lógica de investigación abductiva, a partir del diseño de una propuesta teórica preliminar, bajo una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. La muestra fueron ocho casos de la gran empresa familiar ecuatoriana, representando a siete sectores de la economía. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la entrevista semi-estructurada y el análisis de información secundaria. El estudio cubre la representatividad teórica, variedad, equilibrio y potencial de descubrimiento (Hlady, 2002), y el criterio del número de casos mínimo situado entre seis y diez (Bulgerman, 1983).

Se desarrolla una propuesta teórica sobre el efecto del género centrada en tres campos del proceso de sucesión. Primero, se encuentra la figura del predecesor-fundador, quien posee un conjunto de rasgos personales (ambición, modelo a seguir, austero, responsable) y empresariales (trabajador, administrador, equipos de confianza, delega funciones) que les permiten fundar, consolidar y transmitir el negocio a sus herederos para quienes son un símbolo de unión familiar.

El segundo campo es el compromiso del sucesor(a), una fuerza de motivación que empuja al individuo para continuar una determinada decisión a pesar de las dificultades (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005), encontrándose que los principales componentes son emocionales y normativos. Las empresas estudiadas invierten tiempo, esfuerzo y recursos en vincular a los sucesores, resaltando la preparación temprana dirigida por el predecesor como el mecanismo de transmisión del conocimiento tácito, siendo durante este proceso cuando se forjan las relaciones de confianza entre el fundador y el sucesor(a). Las hijas mostraron diferentes visiones de la empresa y del papel que pueden desempeñar dentro de ella (Dumas, 1998), pero solo aquellas proactivas o evolutivas fueron elegidas como sucesoras o se encuentran desempeñando cargos de dirección en la empresa.

El grupo familiar influye en tres ámbitos: la primogenitura, la edad de los sucesores y el rol de la mujer en la empresa. El estudio permite entender como surgieron las motivaciones y el compromiso por parte del sucesor(a), su asociación con la preparación para asumir el mando de la empresa y su relación con la participación del predecesor en la transmisión del conocimiento tácito, que deriva en la generación de confianza basada en la experiencia de negocios del sucesor(a).

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión, efectos del género, rol de la mujer.

---

**Institute de Recherche en Gestion des Organisations**  
**Université de Bordeaux**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN GENERAL .....	1
PRIMERA PARTE: La transmisión y el género en la literatura de la empresa familiar...	14
CAPÍTULO I: .....	15
CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	15
1.1 <i>El gobierno de la empresa</i> .....	17
1.2 <i>La forma de propiedad de la empresa</i> .....	22
1.3 <i>La cultura de la empresa familiar</i> .....	27
Sección II: Empresa familiar: Una transmisión multidimensional.....	33
2.1 <i>La sucesión como una transferencia generacional</i> .....	33
2.2 <i>El éxito de la sucesión: la planificación</i> .....	38
2.3 <i>Los modelos del proceso de sucesión</i> .....	44
CAPÍTULO II.....	49
ROL DEL GÉNERO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	49
Sección III: Género: Hombre y Mujer. ....	50
3.1 <i>Género y civilización</i> .....	50
3.2 <i>Rol: mujer, familia y empresa</i> .....	52
3.3 <i>Perfil: mujer y empresa</i> . ....	62
Sección IV: La mujer como empresaria familiar. ....	73
4.1 <i>La dirección de la empresa familiar al femenino</i> . ....	74
4.2 <i>Su designación a la dirección</i> . ....	75
4.3 <i>Bosquejo teórico de la designación del sucesor</i> .....	86
SEGUNDA PARTE: Transmisión y género: Un análisis empírico.....	94
CAPÍTULO III.....	95
ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA RELACIÓN .....	95
Sección V: Diseño de la investigación: La incorporación de un enfoque cualitativo.....	95
5.1 <i>Breves antecedentes de la empresa familiar ecuatoriana</i> .....	96
5.2 <i>El género en el proceso de sucesión</i> .....	101
5.3 <i>La pertinencia de un enfoque cualitativo</i> .....	103
Sección VI: Una recolección de datos inédita .....	108
6.1 <i>Representatividad teórica de los casos de estudio</i> .....	109

6.2 <i>Técnica de la compilación de datos</i> .....	112
6.3 <i>Organización de la información: códigos, categorías y redes</i> .....	117
<b>CAPÍTULO IV:</b> .....	124
<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES PARA LA SUCESIÓN</b> .....	124
<b>Sección VII: Análisis Intra e Inter- casos</b> .....	124
7.1 <i>Resultados individuales de los casos de estudio</i> .....	124
7.2 <i>Comparación cuantitativa entre los casos de estudio</i> .....	193
7.3 <i>Validación de las proposiciones teóricas</i> .....	198
<b>Sección VIII: El género en la sucesión</b> .....	200
8.1 <i>Características particulares de los casos estudiados</i> .....	200
8.2 <i>Consideraciones relevantes en el proceso de sucesión</i> .....	201
8.3 <i>Efectos del género en el proceso de sucesión</i> .....	202
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	207
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	214
<b>ANEXOS</b> .....	243
<i>Anexo 1. Entrevista semi-estructurada modelo predecesor</i> .....	243
<i>Anexo 2. Entrevista semi-estructurada modelo sucesor(a)</i> .....	244
<i>Anexo 3. Super- código: Figura de representatividad</i> .....	245
<i>Anexo 4. Super- código: Compromiso del sucesor</i> .....	248
<i>Anexo 5. Super- código: Planificación de la sucesión</i> .....	251



## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

Las empresas familiares son organizaciones en las que la participación familiar caracteriza la gestión, el control y la propiedad de la empresa, representando una proporción significativa de las organizaciones mundiales y un gran porcentaje del PIB para múltiples países. En Estados Unidos el 60% de las empresas son familiares, mientras que en Europa y Asia representan un 50% y 40%, respectivamente.

De acuerdo con el Índice Global de la Empresa Familiar, que elabora el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad St. Gallen, en Suiza, para el año 2015 las empresas familiares constituían entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo. El reporte lista las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, entre las cuales aparecen compañías tan relevantes como Walmart, Volkswagen, Berkshire Hathaway, Exor, Ford, Cargill, Koch Industries, BMW, Schwarz Gruppe, Groupe Auchan, Arcelor Mittal, Peugeot, America Movil, Iatu Unibanco, Roche o Christian Dior. El conjunto de esta lista de 500 grandes empresas familiares alcanza una cifra de ventas de 6,5 billones de dólares y emplean a 21 millones de personas, lo que supone una media de más de 40.000 puestos de trabajo por compañía. Solo la cadena de supermercados Walmart, de la familia Walton en Estados Unidos, la más grande empresa familiar del mundo, genera más de 2 millones de empleos.

Según (Diario El Comercio, 2015) estima que más del 80% de las empresas son familiares, bajo la definición de que miembros de la familia del fundador o el mismo fundador, continúan en la administración, control o gestión de la firma, existiendo 55.130 registradas en la Superintendencia de Compañías, con un patrimonio de unos USD 25.976 millones, una contribución al PIB del país de 51% y la generación de 1,6 millones de empleos.

Algunas empresas familiares son gigantes, por ejemplo: Ford, Levi Strauss, W. L. Gore y Walmart en los Estados Unidos; en Europa, IKEA (Suecia), Lego (Dinamarca), Fiat, Benetton y Ferrero (Italia); en el sur y este de Asia, Samsung; en la India, los grupos Marwari, Parsee y otros grupos étnicos o de casta dominan las empresas del sector privado y, sin excepción, operan empresas familiares (Howorth, Rose, Hamilton & Westhead, 2010).

Para autores como Neubauer & Lank (1998), las empresas familiares representan entre 75% a 95% de las empresas registradas en todo el mundo constituyendo hasta el 65% del PIB mundial.

En el caso del Ecuador, datos recientes ofrecidos por el Global Family Business Survey-Ecuador 2018, con datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, reportan que las empresas familiares representan el 90% de las empresas del país, donde el 43% se enfoca en la monoproducción y focaliza sus ventas en un solo país, un porcentaje de diversificación similar al de la región latinoamericana. Además, según el estudio, 77% de los negocios familiares ecuatorianos ya tienen a las siguientes generaciones trabajando para la empresa.

Esta misma plataforma ofrece además dos datos igualmente interesantes: que el 85% de las empresas nuevas se establecen con dinero familiar y que al menos el 65% de las empresas familiares están enfocadas a lograr un crecimiento de sus ingresos durante los próximos cinco años, de lo cual se deduce que la unidad familiar es proclive a financiar nuevos emprendimientos y las familias empresarias están comprometidas con el crecimiento sostenido de sus empresas.

El impacto del emprendimiento sobre el crecimiento económico mundial es incuestionable. Y es asimismo incuestionable la abrumadora presencia de la empresa familiar en todos los países el mundo, su peso en el crecimiento y desarrollo económicos y su importancia en la generación de empleo, tal y como señalan varios estudios y estadísticas, consolidados como datos globales por Family Firm Institute.

Barnett y Pearson (2008), investiga varios factores que pueden estar relacionados con el comportamiento emprendedor en empresas familiares. Las variables que consideran incluyen la edad y el tiempo de permanencia del primer ejecutivo (antigüedad en el puesto) y el número de generaciones de la familia en el control de la propiedad y la dirección de la empresa. Si bien su hipótesis inicial era que la antigüedad en el cargo de los líderes podía impactar negativamente en el emprendimiento, la investigación concluyó que numerosas empresas familiares mantenían un alto espíritu emprendedor e innovador con independencia de la edad o antigüedad en el cargo de su fundador.

Emprendimiento y empresa familiar están directa e íntimamente relacionados. Aunque durante muchos años los investigadores consideraron estos dos conceptos como áreas de estudio independientes, la investigación académica y divulgativa de la última década confirma que empresa familiar, innovación y emprendimiento están altamente correlacionados y que, hoy en día, no es posible entender la una sin los otros. (EAE, 2018).

El estudio de las empresas familiares se ha vuelto protagonista en el contexto académico actual debido a la importancia que este tipo de organizaciones poseen dentro de las estructuras productivas de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo, encontrándose el foco de su relevancia en el poder generador de empleos que representan y en el espíritu emprendedor que personifican sus fundadores. Sin embargo, pese a la gran trayectoria de muchas empresas familiares reconocidas y los modelos de administración que se han desarrollado en torno a ellas, muchas más aún presentan “cuellos de botella” dentro de su desempeño, entre otras razones, debido al dificultoso mantenimiento en el tiempo, a causa de las denominadas crisis generacionales. En razón de lo cual, diversos estudios se orientan hacia la problemática de la sucesión y las estrategias de profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y financieros que les permitan aminorar los problemas típicos de su naturaleza, Quejada & Ávila (2016).

El emprendimiento no implica sólo crear nuevas empresas. En el mundo actual, de gran complejidad tecnológica, con mercados en continua ebullición, tratados de libre comercio y la creciente toma de conciencia en todas las organizaciones sobre la necesidad urgente de innovar para sobrevivir, la presión para innovar y emprender se ha incrementado. Cabe recalcar que el emprendimiento en la actualidad está en su mayor efervescencia en el eje USA-China.

Estas empresas heterogéneas y complejas ofrecen una variedad desafiante de temas para estudiar y están comenzando a recibir una atención académica sustancial, desde un campo multidisciplinario que involucra la sociología, la economía, la administración, la cultura y la historia, con el fin de esclarecer las interrogantes a través de la integración de teorías de diferentes disciplinas. Comprender las empresas familiares requiere el análisis de la compleja interacción entre la familia y la empresa, las fuerzas que los sustentan y los valores que configuran la cultura empresarial, el comportamiento y las capacidades de las empresas.

Por otra parte, la sucesión intergeneracional es un factor inseparable en este tipo de negocios, ya que deben navegar entre dos aguas: la posibilidad de alargar el liderazgo del fundador, su experiencia e historia, es decir, la perdurabilidad del legado familiar en la cultura organizacional; y al mismo tiempo asegurar la prosperidad futura de la empresa mediante la capacidad de innovar y cambiar, en el clima social, tecnológico, económico y cultural de una nueva generación. Debido a esto, en las últimas tres décadas se han dado un gran número de investigaciones dedicadas a explorar la singularidad de las empresas familiares, los desafíos que enfrentan y los factores que afectan su supervivencia (Boyd, Botero, & Fediuk, 2014).

La importancia de las empresas familiares es también reconocida por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012), en un estudio que representa al 74% de las economías y el 87% del PIB mundial, resaltando su espíritu empresarial como la mejor esperanza para lograr la reactivación de una economía mundial debilitada. Consideran que en todo el mundo, los cambios demográficos, tecnológicos, economías fluctuantes y otras fuerzas dinámicas han transformado las sociedades como nunca antes, trayendo nuevos retos y oportunidades para realizar acciones de vanguardia, siendo una de las respuestas a estas fuerzas cambiantes otorgar un mayor apoyo al emprendimiento por parte de los gobiernos, las organizaciones y el público.

Adicionalmente, según estos autores, la propiedad familiar tiene también una permanencia casi universal en la península Arábe desde la década de 1970, representan el 99% de todas las empresas en Japón y han predominado en Corea del Sur, al menos hasta la crisis empresarial asiática de finales de los años noventa. En suma, las empresas familiares grandes o pequeñas han sido la norma hasta después de la Segunda Guerra Mundial, generando un gran interés por parte de los investigadores como un campo único dentro de la administración e incrementando en los últimos años el número de publicaciones sobre la temática.

Aún con su relevancia en el entramado económico de los países latinoamericanos, la investigación sobre las empresas familiares es escasa por tres razones básicas: el tema es relativamente nuevo en muchos países, como el caso del Ecuador, tanto para los empresarios como en el ámbito académico; falta de investigación sobre el tema con el consecuente desconocimiento de su importancia en la economía; falta de información

sobre este tipo de empresas, que genera la ausencia de políticas públicas enfocadas en sus especificidades.

Cuando nuestros países logran superar las anteriores limitaciones, la dificultad que enfrentan los académicos es precisamente la falta de un consenso con respecto a una definición concreta de la empresa familiar.

Como señalan Whiteside & Brown (1991), la empresa familiar es un sistema en sí mismo, conformado por la inter-relación de un grupo de individuos, tanto familiares como no-familiares, cuya estructura podría describirse a partir de sus distintos procesos: toma de decisiones, flujos de información, flujos económicos, procedimientos operativos, interacciones internas, conflictos, crisis y propiedad. Con otras palabras, es un tipo de organización con comportamiento complejo, donde sus múltiples elementos se encuentran entrelazados e interconectados dinámicamente, de modo que cualquier cambio en un elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros.

Según Donnelley (1964) la empresa familiar es un constructo multidimensional, cuyas características específicas incluyen la participación de los miembros de la familia en el negocio, las consecuencias de su influencia en los factores clave del éxito empresarial, la composición del consejo de administración y las decisiones de sucesión, por lo que su estudio no debe centrarse en dimensiones únicas sino en estas múltiples condiciones. Se trata de una perspectiva de indivisibilidad y multi-factorialidad que considera los factores de la familia, el gobierno, los recursos, los procesos involucrados, entre otros, en contexto de su evolución temporal.

#### *El problema: efecto del género en la sucesión*

Las cifras para la empresa familiar ecuatoriana, en cuanto al tema de sucesión a la próxima generación, pudieran ser aún más bajas, dado que menos del 2% mantiene un plan de sucesión y solo algunas tienen un Consejo de Familia (Price Waterhouse Coopers, 2018).

Se considera que el porcentaje del alcance de las siguientes generaciones, afectan a una de las principales misiones de las empresas familiares, esto es: lograr el traspaso inter-generación exitoso para que las costumbres y la manera como ha venido trabajando la familia se perpetúe en el tiempo (Wang, 2010).

La sucesión ha sido una de las principales áreas de interés para académicos y profesionales de empresas familiares, en virtud de que solo un pequeño porcentaje de este tipo de negocios son capaces de sobrevivir a la transición a la próxima generación, siendo la deficiente planificación y gestión de la sucesión la razón principal de esta baja tasa de supervivencia (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Ambos factores son sumamente críticos, por una parte, el desarrollo de un plan de sucesión genera que el proceso – que en sí mismo es de largo plazo- se conduzca sin mayores conflictos, contando con el convencimiento, compromiso y comunicación de la familia en todas sus etapas (Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Por otra parte, se requiere una estructura organizativa en la que se distingan claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades, lo cual actúa como barrera para normar la relación entre familia – empresa (Ayres, 1998; Ciampa & Watkins, 1999).

El tema de la sucesión en la empresa familiar puede tornarse aún más difícil cuando se introducen las consideraciones de género, puesto que éste es una forma de denotar las "construcciones culturales", la creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres (Scott, 1996). De modo que estos roles en el negocio familiar reflejan una serie de factores sociales y culturales, influenciados por las expectativas tradicionales de la familia – el papel que debería cumplir la mujer está relacionado con el trabajo del hogar, mientras que el lugar del hombre se encuentra en un trabajo fuera – pero también por las propias expectativas de la mujer (Deaux & LaFrance, 1998).

De acuerdo con Fitzgerald & Folker (2005) y Wang (2010), las empresas familiares no distan de esta realidad ya que las mujeres juegan un rol invisible bien sea a nivel de directorio o a nivel administrativo y en muchos de los casos no son consideradas como sucesoras.

La investigación sobre la participación de las mujeres en las empresas familiares ha experimentado cambios de enfoque a lo largo del tiempo. Desde la década de 1990, también conocida como "invisibilidad de las mujeres", estuvo centrada en las dificultades encontradas por las mujeres al unirse a la empresa y en la falta de reconocimiento por su trabajo; durante la primera década de 2000, se destaca el aumento de la profesionalización

y el liderazgo de las mujeres; y, ya en la segunda década de 2000, se sigue manteniendo esa visión optimista mientras se exploran las condiciones que pueden maximizar la participación de las mujeres en el negocio familiar.

En el caso de la presente investigación se aborda la influencia del género en la designación del sucesor(a) en empresas familiares ecuatorianas, enfocándonos en tres campos o momentos del proceso de sucesión:

- La representatividad del predecesor-fundador como máxima figura de autoridad en la empresa familiar, sus atributos y valores.
- El desarrollo del compromiso con la empresa por parte de los posibles sucesores, ligado a su formación (preparación) para asumir el mando.
- La planificación misma del proceso de sucesión, influida por la composición familiar, la primogenitura y el rol que desempeñan las mujeres de la familia.

Este acercamiento al tema se explica en el planteamiento de que la toma de decisión sobre la designación del sucesor(a) en la empresa familiar estará mediada por un conjunto multidimensional y multifactorial relativos al desarrollo de la familia y la empresa, transversalmente influenciado por el clima de socialización de la cuestión del género, en los ámbitos de la cultura, la sociedad y la familia. Al nivel teórico las interpretaciones realizadas se fundamentan en la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), la teoría de la riqueza socioemocional (Cruz, Firfiray & Gómez-Mejía, 2011), la perspectiva del intercambio social (Daspit, Holt & Chrisman, 2015), así como en importantes autores en la temática del compromiso del sucesor (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005), y en la temática del género en la empresa familiar (Dumas, 1998; Cabrera, De Saa & García, 2001; Gómez, Molina & Ramírez, 2007, Henry, Erwee & Kong, 2013; Aldámiz, Idígoras & Vicente, 2017).

- ***Objetivos de la investigación***

Se intenta comprender el efecto del género en tres campos o momentos del proceso de sucesión: la figura de representatividad del predecesor-fundador, el desarrollo del compromiso hacia la empresa por parte del sucesor(a) y, la planificación misma del proceso de sucesión; bajo el propósito fundamental de formular proposiciones que puedan ser contrastadas en estudios cuantitativos posteriores.

Estos aspectos fueron concretados en los siguientes objetivos de investigación:

- *Objetivo 1:* Describir los factores individuales del predecesor-fundador condicionantes del proceso de sucesión en la empresa familiar.
- *Objetivo 2:* Categorizar las motivaciones o componentes que influyen en la generación del compromiso de los posibles sucesores en la empresa familiar.
- *Objetivo 3:* Explicar los efectos del género en la planificación de la sucesión, valorando la composición familiar, la primogenitura y el rol de la mujer.
- 

Asimismo, se determinan objetivos empresariales para el siguiente trabajo:

- *Objetivo 4:* Determinar el perfil administrativo del emprendedor/fundador para establecer la posibilidad de una sucesión.
- *Objetivo 5:* Identificar los componentes que deben tener los posibles sucesores para convertirse en candidatos al proceso de sucesión.
- *Objetivo 6:* Descubrir una amplia gama de opciones para la sucesión evidenciando las habilidades de los candidatos hombres y mujeres de la familia.
- 

Para lograr estos objetivos se han establecido una serie de proposiciones teóricas o premisas de investigación:

- P1a La figura de representatividad del predecesor-fundador de la empresa condiciona la designación del sucesor.
- P1b La representatividad se desarrolla a partir de los atributos personales y empresariales del predecesor-fundador como la máxima figura de autoridad.

- P2a El compromiso de los posibles sucesores incluye diferentes motivaciones o componentes.
- P2b El compromiso de los posibles sucesores se encuentra asociado a su preparación/formación.
- P3a La designación del sucesor se encuentra influida por el género de los posibles sucesores.
- P3b La toma de decisión está influida por la composición familiar del predecesor.
- P3c La toma de decisión está influida por la primogenitura masculina.
- P3d La toma de decisión está influida por el rol que desempeñan en la empresa las mujeres del núcleo familiar.

El análisis de cada premisa permitirá el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

La elección del enfoque de la investigación y de la metodología son esenciales para la consecución de los objetivos de la investigación. Se ha adoptado un enfoque metodológico cualitativo (estudio de casos), pues aunque el trabajo se sustenta en teorías aceptadas y reconocidas, su aplicación en el contexto del género, y más específicamente a la empresa familiar ecuatoriana, es relativamente nueva. Por lo tanto, se realiza una investigación de tipo exploratoria y descriptiva que servirá para familiarizarnos con el fenómeno de estudio, identificar tendencias, áreas, contextos y situaciones de interés, así como especificar sus propiedades relevantes, evaluando sus diversos aspectos, dimensiones o componentes, para vislumbrar las posibles conexiones entre los conceptos o variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La investigación cualitativa pretende identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones; en consecuencia, lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a

lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea relevante (Martínez, 2006:128).

Nuestra investigación presenta una lógica de investigación abductiva que - tras la revisión del estado del arte- permita una primera inmersión en el contexto del objeto de estudio, a fin de construir hipótesis o modelos preliminares con base en observaciones primarias que preparen el camino para una recolección de datos más exhaustiva en respuesta a las preguntas de la investigación. De acuerdo con Pierce (1970), toda deducción es básicamente la aplicación de reglas generales a casos particulares; en la inducción, el caso es el punto de partida, y la conclusión es la regla, la que se obtiene desde la observación de un resultado; pero, si en presencia de ciertos elementos observables de un fenómeno no manifiesto en toda su dimensión, se concluye que éstos pertenecen a una clase particular de objetos, se estará en presencia de otro tipo de razonamiento, la abducción, la cual se presenta como la inferencia de un caso a partir de la regla y el resultado.

La empresa familiar ecuatoriana ha sido poco estudiada y una de las limitaciones que confrontamos en este trabajo fue la falta de información tanto cuantitativa como cualitativa, siendo la razón por la cual realizamos un trabajo con una etapa exploratoria sólida, que sirviera para analizar la viabilidad de la propuesta preliminar, delimitar la muestra de estudio y calibrar el instrumento final de recolección de datos.

Se realizó un estudio multi-casos con la finalidad de acercarnos a la representatividad teórica, la variedad, el equilibrio y el potencial de descubrimiento, sugeridos por Hlady (2002), e incorporando el criterio de Bulgerman (1983) sobre el número de casos mínimo situado entre seis y diez para este tipo de estudios.

En tal sentido, la investigación se apoya en el análisis de ocho grandes empresas familiares ecuatorianas, en etapa de sociedad de hermanos o consorcio de primos, que han pasado al menos por una sucesión, pertenecientes a diferentes sectores industriales, bajo control

accionario de la familia o, en el caso de haber vendido parte de sus acciones, al menos con un miembro de la familia en las instancias de toma de decisión y, finalmente, que los potenciales sucesores(as) trabajen en la empresa al momento del estudio. Para tales efectos, se asume como segunda generación o posteriores, a los hijos descendientes del fundador o fundadores, y su correspondiente descendencia, los cuales son potenciales sucesores. Se emplearon dos técnicas de recolección de datos: la entrevista semi-estructurada y el análisis de datos secundarios.

Los informantes de los estudios de casos fueron el predecesor(a) y el sucesor(a) de la empresa familiar.

- Predecesor(a): en los casos donde la sucesión no se ha producido, es el máximo líder y autoridad en el gobierno de la empresa, con una fuerte influencia en los procesos de toma de decisión. En algunos casos es el fundador de la empresa, y es quien traspasa la empresa.
- Sucesor(a): en los casos donde no se ha producido la sucesión es un miembro de la familia empresaria candidato(a) a suceder la empresa. En los casos donde la sucesión se produjo es la máxima autoridad de la empresa.

Como auxiliar del análisis cualitativo se utilizó el programa ATLAS.ti que, aunque no reemplaza la capacidad deductiva del investigador, sí ayuda en las fases instrumentales del análisis para realizar operaciones tales como: asociación de códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales; buscar códigos de patrones; y clasificar patrones.

Para la organización de la información se procedió de la siguiente manera:

- Creación de la “unidad hermenéutica”: dentro de la cual se recogieron y organizaron los documentos primarios (transcripciones de las entrevistas).
- Codificación: el siguiente paso fue la codificación de las respuestas dadas en las entrevistas, utilizando la estrategia de codificación abierta, axial y selectiva

(Strauss & Corbin, 1990). La información se codificó y categorizó identificando uno o más pasajes de texto (citas) con un tema y relacionándolo con un código, al cual se le asigna un nombre que describe lo más fielmente posible el concepto al cual hacen referencia. Es un proceso inductivo, por el cual las categorías y códigos emergen de los datos a través de continuas y meticulosas revisiones, y de su constante comparación que permite seleccionar las principales categorías.

- ◆ La codificación abierta es un proceso analítico para identificar los conceptos y descubrir en los datos sus propiedades y dimensiones.
- ◆ La codificación axial permite establecer interconexiones entre categorías y subcategorías, es decir, el análisis circula alrededor de un eje o categoría a la cual se le asignan de manera jerárquica subcategorías.
- ◆ La codificación selectiva es un proceso de integración y refinamiento teórico, mediante el cual se realiza una sistemátización más profunda, implicando re-lectura, codificación, revisión y re-codificación de los datos en categorías temáticas más amplias llamadas familias.
- Creación de redes: para representar las interconexiones entre categorías y subcategorías, fueron utilizados los diversos tipos de relaciones con su respectivo símbolo que ofrece el programa, permitiendo así visualizar de manera gráfica su estructuración.

Finalmente, la organización presentación del trabajo consiste en dos partes, con un total de cuatro capítulos. La primera parte: “La transmisión y el género en la literatura de la empresa familiar”, que constituye el estado de la cuestión, contempla en el capítulo I, la conceptualización de la sucesión en la empresa familiar, mediante una aproximación multidimensional y algunas consideraciones generales sobre este proceso. Y, en el capítulo II, se abordan factores condicionantes, tales como, enfoque de género, desarrollo del compromiso del sucesor y el rol de las mujeres en la empresa familiar, así como se enfatizan las principales claves para la conclusión exitosa del proceso de sucesión. Esta

primera parte culmina con la presentación de la propuesta teórica preliminar que condujo la investigación.

La segunda parte: “Transmisión y género: Un análisis empírico”, que constituye la investigación de campo realizada en el presente trabajo, contempla en el capítulo III, la explicación detallada de la ruta metodológica seleccionada, el diseño de la investigación bajo una lógica abductiva y el trabajo de campo realizado, describiendo especialmente la estrategia seguida para la recolección de datos, las técnicas de investigación y el análisis cualitativo asistido programas estadísticos. Y, en el capítulo IV, la descripción y contrastación de los resultados encontrados mediante el análisis intra e inter-casos, que culmina con la propuesta teórica final.

## **PRIMERA PARTE**

### **LA TRANSMISIÓN Y EL GÉNERO EN LA LITERATURA**

#### **DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La primera parte de la investigación se divide en dos capítulos. En el Capítulo I se aborda la conceptualización de la sucesión en la empresa familiar, explicando, en primer lugar, la consideración del carácter multidimensional de este tipo de negocios, así como las formas de propiedad y de cultura organizacional. En un segundo momento, la atención se centra en el proceso de sucesión en términos de la transferencia generacional, su planificación y modelos, que lo convierten en un aspecto clave del éxito y sostenibilidad del negocio.

En el Capítulo II estudiamos el rol del género en la sucesión de la empresa familiar, por una parte, mediante el análisis contextual del género respecto a la civilización, la familia y la empresa y, por la otra, realizando un análisis más específico centrado en la mujer como empresaria familiar.

# **CAPÍTULO I**

## **CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Fattoum y Fayolle (2008), muestran que, si la calidad de la relación entre el líder y su sucesor es lo más importante, el éxito de la sucesión no sólo depende de la capacidad del fundador de dejar ir, pero si depende de la capacidad de aprendizaje del sucesor. Su estudio explica que la relación predecesor / sucesor atraviesa tres estados: una tensión en el momento de la integración del sucesor, una complicidad en el momento de asumir completamente el cargo y finalmente, otra vez una tensión en el momento de la desconexión del predecesor.

Este capítulo tiene como propósito proveer una explicación sobre la multidimensionalidad teórica del fenómeno de la empresa familiar. Varios cuerpos teóricos básicos serán movilizados: modelo de los tres círculos, modelo evolutivo tridimensional, teoría del comportamiento planificado, teoría de la riqueza socioemocional y la teoría del intercambio social, para una explicación coherente y empírica de las características determinantes del proceso de sucesión en la empresa familiar.

### **Sección I: Empresa familiar: Una definición multidimensional**

De acuerdo con Harms (2014), el desarrollo de la investigación en empresas familiares como un campo académico autónomo comenzó con el artículo de Donnelley (1964), en el cual señaló sus características específicas, como la participación de los miembros de la familia en el negocio, las consecuencias de su influencia en los factores clave del éxito empresarial, la composición del consejo de administración o las decisiones de sucesión. Donnelley puntualiza que estas múltiples condiciones son importantes para la investigación de la empresa familiar, en lugar de centrarse en dimensiones únicas, como se observa en la mayoría de los estudios anteriores y posteriores.

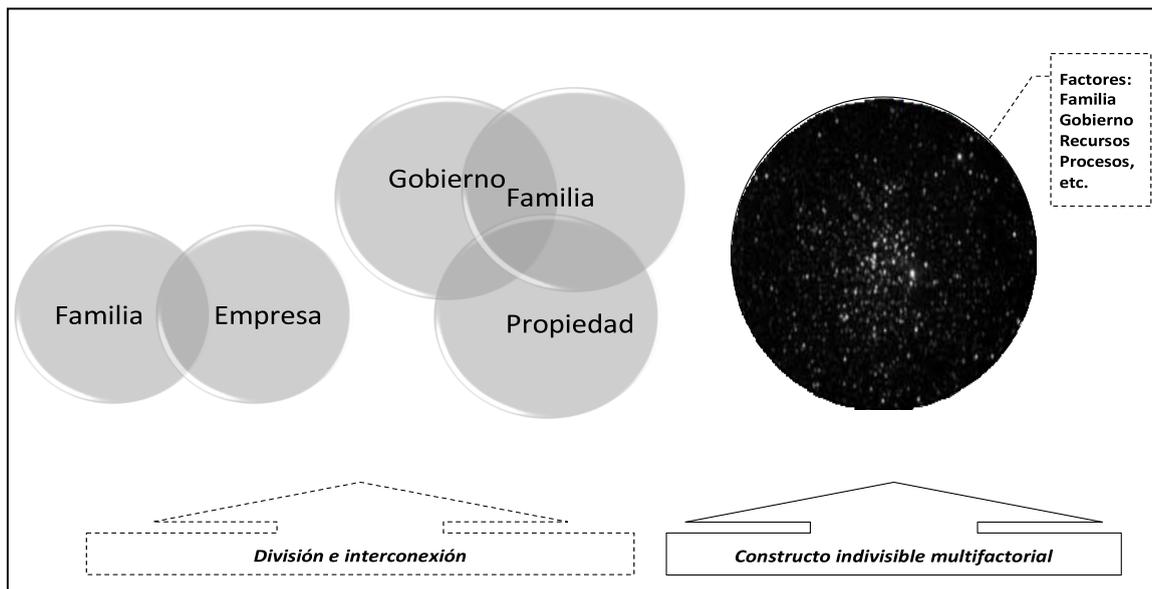
No obstante, los estudiosos de la temática destacan la inexistencia de un concepto arraigado entre los investigadores, que trae como consecuencia una falta de homogeneidad

en los puntos de partida sobre lo que se entiende por empresa familiar, ocasionando que los resultados sean imposibles de comparar (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). Sin embargo, hay consenso sobre tres elementos esenciales del concepto: (1) la propiedad, (2) la empresa y (3) la familia.

Al respecto, Brito (2012), considera que la “empresa familiar” es un constructo que se ha desarrollado desde las siguientes dos perspectivas, basadas en la teoría general de sistemas (figura 1.1):

- Divisibilidad e interconexión
- Indivisibilidad y multi-factorialidad

**Figura 1.1. Desarrollo del constructo empresa familiar**



Fuente: Brito (2012).

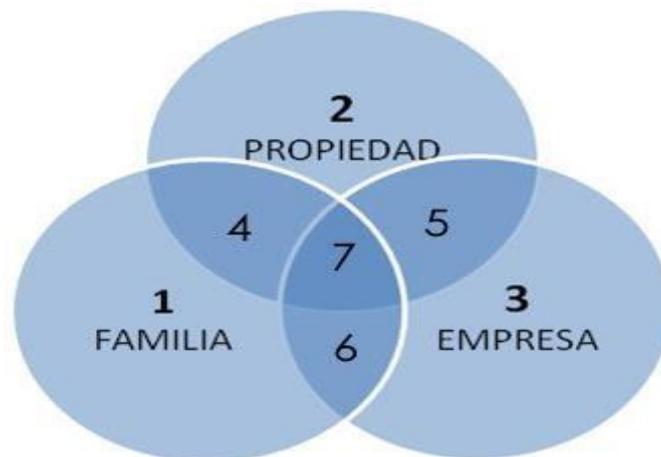
En la primera perspectiva, divisibilidad e interconexión, se encuentran los modelos que consideran el concepto fragmentado entre la familia-empresa, la familia-propiedad-

gobierno, y la superposición de ambas (Tagiuri & Davis, 1982) (Davis & Tagiuri, 1996) (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997) (Neubeauer & Lank, 1999).

### ***1.1 El gobierno de la empresa***

En la década de 1970, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: la familia y la empresa; después se observó que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión por parte de los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos (Tagiuri & Davis, 1982), mostrado en la figura 1.2, para explicar la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa familiar: la familia (personas que pertenecen al mismo grupo familiar), la propiedad (dueños de las acciones de la empresa) y la empresa (conjunto de individuos que trabajan dentro de la firma), así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa.

**Figura 1.2. Modelo de los tres círculos**



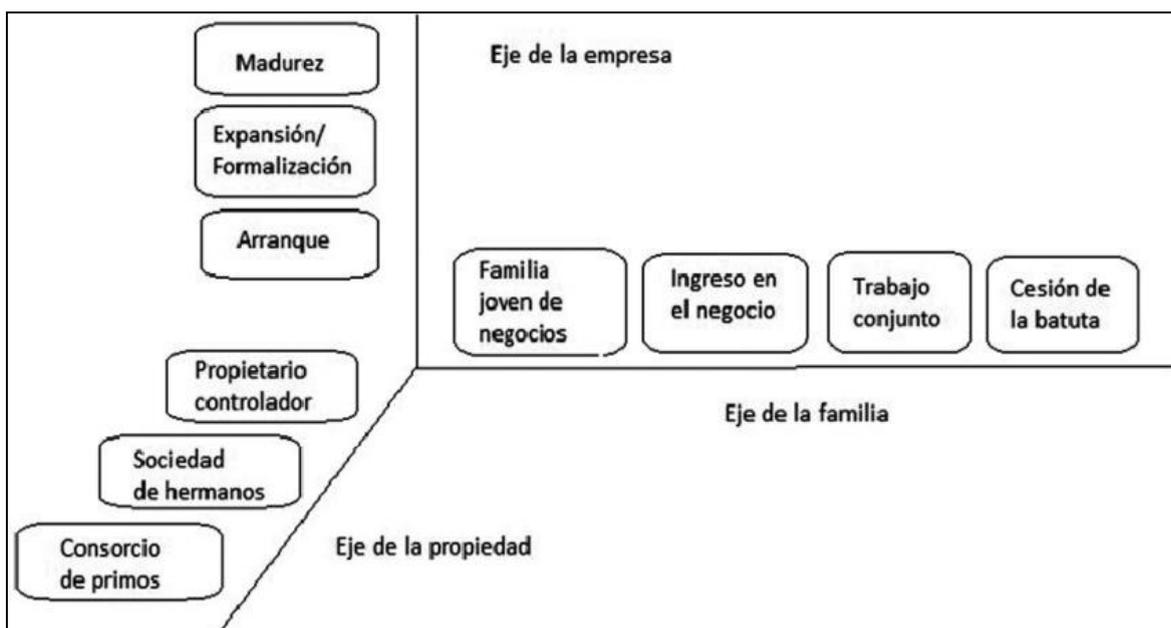
Fuente: Tagiuri & Davis (1982).

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

- 1) Cualquier miembro de la familia que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.
- 2) Representado por aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
- 3) Individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
- 4) Miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.
- 5) Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
- 6) Miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa
- 7) Propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Gersick et al. (1997), se apoyan en Tagiuri y Davis, e introducen una dimensión evolutiva, concibiendo un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa, en cada uno de los cuales se desarrollan etapas cualitativamente diferentes, de manera que la empresa familiar transitaría por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal, confrontando retos diferentes a los que debe dar respuesta (figura 1.3).

**Figura 1.3. Modelo evolutivo tridimensional**



Fuente: Gersick et al. (1997).

El término gobierno de la empresa hace referencia al conjunto de mecanismos, internos y externos a la propia organización, establecidos para proteger a los inversores del riesgo de abuso una vez pierden el control sobre los recursos financieros que invierten. A la vez, permite aumentar su confianza en conseguir una rentabilidad satisfactoria, haciendo posible al mismo tiempo la gestión profesional de las empresas. (Salas, 2002).

Una definición de gobierno de la empresa enmarcada en este enfoque es la de Charreaux (1996) para quien sería el conjunto de mecanismos organizativos cuyo objeto es delimitar los poderes e influir en los directivos, que orientan su conducta y definen su espacio de discrecionalidad.

Las empresas familiares se caracterizan principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. El ambiente del negocio familiar es

impactado por la mayoría de los factores que afectan a los otros tipos de negocios; pero, además, los negocios familiares están influenciados por aquellos factores que intervienen en cualquier familia, particularmente los emocionales. (Bustillo, 2015).

Para concluir el tema del concepto, Corona & Téllez (2011) ofrecen la siguiente definición genérica y omnicomprensiva de lo que sea una empresa familia:

*Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.*

En la segunda perspectiva, indivisibilidad y multi-factorialidad, se aboga por la conformación de un constructo teórico, llamado “empresa familiar”, que permita definirla desde un nivel factorial (familia, valores, gobierno, recursos, procesos, entre otros).

Autores como Whiteside & Brown (1991) definen la empresa familiar como un sistema en sí mismo, conformado por la inter-relación de un grupo de individuos, tanto familiares como no-familiares, y cuya estructura podría describirse a partir de sus distintos procesos: toma de decisiones, flujos de información, flujos económicos, procedimientos operativos, interacciones internas, conflictos, crisis y propiedad. Se considera la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, de modo que cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros.

Aunque no existe un concepto unificado de empresa familiar, es conveniente realizar una sinopsis de los aportes más significativos como parte de la reflexión académica que contribuya a una apropiada interpretación y conocimiento de este tipo de organizaciones.

La investigación sobre empresas familiares alcanzó un gran avance con el lanzamiento de *Family Business Review*, en cuya editorial, Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988), aunque no dieron una definición explícita, abordaron la pregunta de por qué es de gran importancia definir y demarcarlas sistemáticamente como estructuras organizativas distintivas. En los años siguientes, las investigaciones se enfocaron en la búsqueda de diferentes ángulos para definir sistemáticamente la empresa familiar, enfatizando su carácter distintivo en contraste con sus contrapartes no familiares, o clasificándolas en múltiples dimensiones, como la participación familiar en la propiedad y administración, la transferencia generacional y la gobernanza, y hasta temas específicos como el comportamiento innovador o el papel de la confianza en el comportamiento cooperativo de las empresas.

Al respecto, en una extensa revisión de la literatura sobre la empresa familiar, Chua et al. (1999), elaboraron una lista de 21 definiciones que tocan el grado o la naturaleza de la participación familiar en la empresa, encontrando que incluyen tres combinaciones en cuanto a la propiedad y gestión: (a) propiedad familiar y gestión familiar; (b) propiedad de una familia pero no administrada por la familia; y (c) administrada por una familia pero no la familia propietaria. Si bien la combinación (a) no genera desacuerdos, si los hay sobre las otras dos combinaciones, aunque la mayoría de los autores parecen preferir la combinación (b) sobre la (c). En resumen, parece haber un acuerdo total de que una empresa de propiedad y gestión por una familia nuclear es una empresa familiar, pero una vez que se aparta de esa combinación particular, los investigadores sostienen opiniones diferentes. Más adelante, Sharma (2004) se enfocó en el razonamiento de por qué las empresas familiares deben analizarse por separado considerando exclusivamente el nivel de involucramiento familiar, logrando distinguirlas de las empresas no familiares en términos de mecanismos de control, visiones o creación de recursos.

Resulta válido considerar que, esencialmente, una empresa familiar se refiere a una empresa que es propiedad y/o es administrada por una familia, de modo que las decisiones

son tomadas por miembros de un "grupo de parentesco" (Chua et al., 1999; Intihar & Pollack, 2012).

Bañegil, Barroso & Tato (2011) consideran que la empresa familiar es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, como entes superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto. Collins & O'Regan (2010) la definen como una estructura dirigida y/o administrada con la intención de llevar a cabo una visión que se encuentra en manos de una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, de tal manera que sea potencialmente sostenible en generaciones subsiguientes de la o las familias, lo cual dependerá del grado de influencia que la familia suscite al comportamiento y la dirección de la empresa, repercutiendo en su continuidad en el tiempo. Definición que conlleva el aspecto de la sucesión como parte esencial de una empresa familiar.

Del mismo modo, Intihar & Pollack (2012:77) definen la participación de la familia en el negocio como "una presencia familiar sustancial en la propiedad, gobernanza, gestión, sucesión y/o empleo". Entonces, una definición ampliada de empresa familiar es aquella en que una familia posee suficiente control sobre la estrategia y sus miembros están involucrados en puestos de alta dirección, aunque no se hagan referencias específicas al nivel de control ni al número de puestos de alta dirección requeridos.

### ***1.2 La forma de propiedad de la empresa***

En una empresa familiar la mayoría de los votos está en manos del control de una familia, incluyendo al fundador, quien persigue, como uno de sus objetivos, transmitir la empresa a sus descendientes, conduciéndolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio, Soto (2013) . Las tradiciones familiares y su legado son de gran importancia en este tipo de negocios ya que crean una

estructura para la toma de decisiones en el futuro, recordando a los jóvenes ejecutivos de la familia de donde procede el negocio y los valores que lo sustentan, actuando como una fuente de orgullo para la familia y los empleados de la empresa (Tapies & Fernández, 2010).

Poulain-Rehm (2006) distingue dos concepciones acerca de la empresa familiar: mientras que las concepciones cuantitativas se basan en la noción de control de capital, las concepciones cualitativas se refieren a la influencia de la familia en la administración y la cultura de la empresa. Desde el primer punto de vista, un criterio generalizado en la literatura es que una empresa se basa en la familia si un grupo familiar dominante posee más del 50% de sus acciones, o en su defecto, si la familia posee casi el 30% del capital sin ningún otro accionista importante (que tenga más del 10% del capital). Desde el segundo punto de vista, se encuentra la identificación de los intereses familiares con las políticas de la compañía durante al menos dos generaciones, la consideración de la junta directiva como el foro en el que se expresa la interacción entre la familia y el negocio, así como, la propia percepción del carácter familiar de la empresa por parte de los miembros del mismo "grupo emocional".

A partir de este análisis, Poulain-Rehm (2006) concluye que emergen tres criterios positivos para la diferenciación de las empresas familiares de las no familiares: el control del capital, la dirección de la empresa y la transmisión familiar, a los que se añaden recientemente los criterios de identificación y percepción familiar.

En tal sentido, Croutsch & Ganidis (2008), comentan que la heterogeneidad conceptual se relaciona con los límites más o menos extendidos de la familia, el concepto de control, el número de familias que tienen este control, pero también el tiempo requerido para caracterizar una empresa familiar determinada. Así, en un extremo se encuentra la

definición amplia de Stern (1986), según la cual la empresa familiar estaría controlada por miembros de una o dos familias; en el otro extremo, está el concepto de Donneley (1964) de que el control corporativo debe estar vigente durante al menos dos generaciones, para que se produzca la influencia de la familia en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia, de modo que la compañía cree una cultura familiar difícil de cambiar. Otra precisión importante, tiene que ver con la cantidad de familias que se deberán retener para caracterizar a una empresa familiar, ya que por razones de sucesión, una misma familia no siempre está a la cabeza de la sociedad, además de que la incorporación de otras familias puede estar dictada por la necesidad de reunir dentro de la empresa una contribución adicional en capital, en tecnología, en la función comercial o en la de finanzas. Consecuentemente, Croutsch & Ganidis (2008), definen a la empresa familiar como cualquier empresa cuyo control de ley o de facto está en manos de miembros de una o más familias, siendo esta última un número particularmente limitado.

Bernadich & Urbano (2013), sintetizaron algunas de las definiciones más relevantes que destacan las dimensiones y características fundamentales de la empresa familiar, como se muestra en siguiente tabla.

**Tabla 1.1. Definiciones más relevantes de empresa familiar**

<b>Autor -es (año)</b>	<b>Definición</b>
Donnelley, 196	Una empresa se considera empresa familiar cuando se identifican en la misma al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia en la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la Familia
Barry, 1975	La empresa, que, en la práctica, está controlada por los miembros de una misma familia.

Barnes & Harrison, 1976	Empresa en la cual, el control y la propiedad están en manos de miembros de una misma familia.
Dyer, 1988	Una empresa familiar es una organización en la que las decisiones respecto a su propiedad y/o gestión dependen de una familia (o varias familias).
Churchill, 1986	Se suele entender por empresa familiar aquella empresa donde hay un joven miembro de la familia que va a asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia.
Lansberg, 1988	Una empresa en la que los miembros de una familia tienen el control legal sobre propiedad.
Litz, 1995	Aquella empresa donde la propiedad y la dirección están concentradas dentro de la unidad familiar, y que dicha unidad familiar se esfuerza para mantener y aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones familiares.
Tagiuri & Davis, 1996	Es la interacción entre dos tipos de organización, la familia y las empresas, que establece el carácter básico de la empresa familiar, y define su singularidad.
Chua, Chrisman & Sharma, 1999	La empresa familiar puede definirse a partir de la propiedad y control por parte de la familia, pero es necesario distinguir en cuanto al tipo de control de la propiedad.
Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002	Una cuestión más importante aún que si una empresa es o no familiar, sería en qué medida y manera la familia influencia en la empresa familiar. Así pues, hay tres dimensiones que condicionan el desarrollo de la empresa familiar: el poder, la experiencia y la cultura.
Chrisman, Chua & Sharma, 2005	Las definiciones de empresa familiar parecen coincidir en las dimensiones de “implicación” en la gestión y de “esencia” (influencia, deseo de mantener el control de la empresa, comportamiento empresarial y la propiedad de recursos y capacidades inherentes a la familia). La definición de empresa familiar tiene que permitir

	diferenciarlas de las no familiares a efectos teóricos y prácticos.
Sharma, Chrisman & Gersick, 2012	En la línea de Chrisman, Chua y Sharma (2005), en la literatura destacan dos aproximaciones para definir empresa familiar y distinguirla de otro tipo de organizaciones. La primera tiene que ver con la naturaleza y el grado de implicación de la familia en la empresa. La segunda se refiere a la implicación de la familia en la empresa, pero también a las aspiraciones que tiene la familia, combinación que origina un comportamiento y unos resultados determinados en la empresa familiar.

Fuente: Bernadich & Urbano (2013).

Como se observa en la tabla 1.1, la literatura destaca dos componentes en la definición de las empresas familiares: criterios cuantitativos (el porcentaje de control del capital) y criterios cualitativos (la influencia o la huella de la familia en la organización y gestión de la empresa). En estas circunstancias, Poulain-Rehm (2006) indica que una empresa familiar puede considerarse como una empresa en la que un grupo de accionistas vinculados por lazos familiares tiene una parte importante del capital y los derechos de voto y tiene una influencia efectiva en el poder de la administración. Esta influencia puede ser directa: la familia participa en la gestión de la empresa, o indirecta, la familia designa a los líderes o tiene un poder de destitución de los líderes establecidos, de modo que la cultura de la empresa y la cultura familiar están en estrecha interacción y simbiosis.

De esta definición general, el autor presume que una empresa es familiar cuando:

- Un grupo familiar posee más del 50% del capital social y la mayoría absoluta de los derechos de voto en la junta general, ya sea que tenga o no cargos directivos directos
- Un grupo familiar tiene una mayoría relativa del capital y los derechos de voto en la junta general, ya sea que tenga o no cargos directivos directos

- Cuando un grupo familiar, aunque posee solo una minoría del capital y los derechos de voto, ejerce una influencia directa o indirecta en la administración de la empresa.

De acuerdo con Tapiés (2011), el *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF, por sus siglas en francés) - asociación creada en 1997 por asociaciones de empresa familiar de varios países - propuso en el año 2009, una definición que parece contar con una aceptación mayoritaria, según la cual una compañía, independientemente de su tamaño, es considerada como empresa familiar si:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto están en posesión de la persona física que fundó la compañía, en posesión de la persona o personas físicas que han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos o descendientes de éstos.
- La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia está involucrado en el gobierno y la administración de la compañía.
- Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familias o descendientes poseen al menos el 25% del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

### ***1.3 La cultura de la empresa familiar***

Retomando los criterios cualitativos en la concepción de la empresa familiar, Mucci (2005) sostiene que son numerosas las características que pueden encontrarse en las empresas familiares, pero a través de su investigación establece una aproximación de elementos de gestión que permiten definir las empresas familiares:

- En su gran mayoría mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, lo cual las hace resistente a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan los puestos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos considerados claves.

- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y es motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Es más valorada la fidelidad que la habilidad.
- Por lo general son pequeñas y medianas empresas, ya que las grandes son administradas bajo otras formas donde muchas veces la familia, no es el mayor accionista.
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- Los fundadores de las empresas que aún se encuentran en la primera generación, casi siempre son vistos como mitos intocables y altamente idealizados.
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- En ocasiones la elección sobre el futuro de los miembros más jóvenes de la familia, está en relación directa con las expectativas de la empresa – familia.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- Los directivos, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los miembros jóvenes de la familia, pero por otro lado, rechazan sus sugerencias e ideas.
- El nombre comercial de la empresa, en ocasiones, lleva el apellido de la familia.
- Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico.

Todas estas características que parecen singularizar a la empresa familiar apuntan también a la existencia de una cultura empresarial familiar, derivada de los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar de la familia propietaria. Así, Schein (1985) sugirió una visión evolutiva de la cultura corporativa que utiliza los valores y el sistema de creencias del fundador como un ancla pero que también va incorporando nuevos aprendizajes con el tiempo, a medida que la organización interactúa con el mundo en general. Denison, Lief & Ward (2004) señalan que cuando se considera en el contexto de los negocios familiares, la

cultura adquiere una dimensión aún más compleja. Dado el rol dominante del fundador, no solo durante el período de emprendimiento, sino también potencialmente a través de las etapas sucesivas, los valores y las motivaciones del propietario son poderosos impulsores culturales.

Poza (2007) define la cultura de la empresa familiar como el conjunto de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, a lo largo de la existencia del negocio. La cultura predominante en la empresa familiar es entonces el producto de la ideología básica de la familia, es decir, sus creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historia y relaciones sociales. Según Hall, Melin & Nordqvist (2001), la transmisión de estos patrones culturales se comparte tanto en la familia como en la empresa, de modo que toda la información, valores, modelos y creencias que han recibido los miembros de la familia, condicionan su comportamiento y desarrollo y, consecuentemente, el de la empresa (Vallejo, 2008).

En tal sentido, Dyer (1986) caracterizó el negocio familiar mediante cuatro tipos culturales: paternalista, laissez-faire, participativo, y profesional, basado en siete categorías de supuestos de cómo las organizaciones se ven a sí mismas, a la sociedad y al mundo. Más tarde, Dyer (2003) señaló que la familia podía imponer su agenda en cuanto a estrategia y gestión empresarial, una influencia que a menudo resulta en un mayor énfasis en el altruismo y una postura inclusiva hacia los grupos de interés que conforman las diferentes empresas familiares.

Diversos autores han tomado la teoría de los recursos y capacidades de la empresa para estudiar la cultura de la empresa familiar, ya que esta cultura, como parte de los recursos y capacidades de la compañía, genera activos intangibles estratégicos inimitables que son considerados variables explicativas del éxito competitivo. Los activos intangibles: la cultura, la reputación, la imagen, las habilidades y capacidades de los empleados, determinan la ventaja competitiva de la empresa y contribuyen a obtener mejores

resultados en la gestión. Al respecto, a partir de una extensa revisión de literatura realizada por Esparza, García & Duréndez (2010a) pueden resumirse los principales aspectos referentes a la cultura de la empresa familiar:

- Se caracteriza por sus creencias, valores, normas, comportamientos, metas y tradiciones.
- Tiende hacia un mayor reconocimiento y formalidad, en donde se establecen reglas y normas hacia su interior.
- Es un recurso intangible que puede generar una ventaja competitiva.
- Cuenta con diversos factores contingentes como el tamaño, la edad, la sucesión generacional y el tipo de empresa, que originan una cultura diferente.
- Junto con los valores transmitidos por el propietario es fundamental para la permanencia competitiva en su respectivo mercado.
- Influye de manera importante en la planificación estratégica, la profesionalización de los recursos humanos e implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que ayudan a la empresa en su desarrollo y crecimiento. Asimismo, contribuye a que se obtengan mejores resultados en cuanto a su rendimiento.

Otra línea de investigación se ha enfocado en la relación entre la cultura empresarial y diversas variables de su desempeño o gestión, algunas veces comparando las empresas familiares y no familiares. Por ejemplo, Denison et al. (2004) examinaron los perfiles culturales de 20 empresas familiares y los compararon con un archivo más grande de 389 empresas no familiares pertenecientes a diferentes industrias, geografías, estructura de propiedad y tamaño. Encontraron que las primeras obtuvieron un puntaje más alto en las 12 dimensiones de la herramienta de evaluación y que, a pesar de la pequeña muestra, varias de estas diferencias fueron estadísticamente significativas, lo cual sugiere que las empresas familiares se desempeñan mejor porque son familiares y también por lo que hacen estratégicamente. Sus historias e identidades compartidas proveen una conexión con los

valores fundamentales legados por el fundador probado por el tiempo y con estándares de comportamiento comercial que conducen al éxito final.

En la misma geografía, De la Garza, Medina & Díaz. (2008) realizaron un estudio sobre las características administrativas, financieras y culturales de empresas familiares en tercera generación, evidenciando ciertas similitudes entre ellas, tales como ventajas competitivas en la categoría administrativa (un alto nivel de exigencia, de conocimiento y de comunicación), debilidades en la categoría financiera (negación a la apertura de capital externo) y en la cultural (renuencia al cambio). Además, una cantidad considerable de las ventajas competitivas se ha generado a partir de la fortaleza de su cultura organizacional, resultado de un fuerte liderazgo ejercido por la misma familia durante diferentes generaciones.

Un estudio comparativo sobre el impacto de la gestión financiera y de los sistemas de control de la gestión entre empresas familiares y no familiares del sector turístico es realizado por Esparza, García & Duréndez (2009). La premisa es que las empresas familiares experimentan menores costos de agencia debido a que la propiedad y la gestión se encuentran en poder de la familia, encontrando que efectivamente muestran mayor rentabilidad en función de que tienen un horizonte de inversión de largo plazo. Otros resultados indican que, para la toma de decisiones, los gerentes de empresas familiares utilizan la información contable y financiera en menor medida que los de empresas no familiares e igual ocurre con la implementación de los sistemas de control de gestión. Sin embargo, en términos de crecimiento, no se observaron diferencias significativas entre los dos tipos de empresas.

En un trabajo posterior, Esparza, García & Duréndez (2010) analizan las principales diferencias de gestión financiera entre las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas familiares y no familiares, considerando variables como financiación, endeudamiento,

rentabilidad, crecimiento y utilización de información contable y financiera. Concluyen que las empresas familiares obtienen mayor rentabilidad y utilizan en menor medida la información contable y financiera que las no familiares, pero no encuentran diferencias en cuanto a la orientación estratégica. Sin embargo, pudieron observar que la implementación de una planificación estratégica detallada es menos importante en las empresas familiares que en las no familiares; y que sucede lo mismo en cuanto a la disponibilidad de recursos para la formación de recursos humanos, y a la utilización de herramientas financieras o contables.

En su más reciente trabajo, Esparza & García (2011) estudiaron la cultura de cuatro empresas familiares hoteleras para analizar su influencia en la gestión estratégica, concluyendo que las empresas con cultura de tipo ad hoc, de clan y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el mercado diferenciando sus productos y servicios, mientras que las empresas de cultura de mercado perciben el trabajo intensivo como valor primordial, recurren a estrategias defensivas y compiten especializándose en un segmento de mercado. En suma, la cultura de la empresa familiar es un recurso influyente en su gestión estratégica.

Ayup, De la Garza & Cheín (2008) encontraron que la cultura organizacional determina la permanencia y el posicionamiento de la empresa familiar mexicana, dado que la empresa se apoya en la imagen de marca generada y promovida en el seno de su cultura organizativa. La unidad familiar y la continuidad de las empresas trascienden en las prácticas directivas que monitorean y controlan la imagen de marca transmitida a los clientes, y ciertos elementos de la cultura organizacional, como la tradición, la imagen de la familia y la relación de la familia con la sociedad —propios de la empresa familiar— comunican intencionalmente su identidad de marca al mercado meta.

## **Sección II: Empresa familiar: Una transmisión multidimensional**

La sucesión se convierte en uno de los principales sucesos de la empresa familiar que es determinante para la continuidad, crecimiento de mercado, apertura de nuevas líneas de negocios o incluso el cierre de la misma; la sección explica la importancia como fin de un ciclo, tipo de liderazgo, logros en una época determinada y lo que esto representa para su fundador o el encargado de dejar en manos de otra persona una trayectoria.

Lo mismo hace primar la necesidad de que el proceso sea planificado, que exista una preparación tanto del que entrega la empresa como de quien la va a recibir y los distintos modelos que los estudios muestran y que facilitaron el desarrollo del proceso.

Para Leach (2002), la sucesión en empresas familiares se trata de un proceso de transformación mediante el cual la nueva generación reconstituye la organización de acuerdo a sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, el nuevo desarrollo, el nuevo personal, etc. Por tanto, en las empresas familiares la sucesión se presenta como un proceso complejo, que consiste en el traspaso del poder de decisión de la dirección y de la propiedad de la empresa de una generación a otra; además, en ocasiones puede conllevar la transferencia del liderazgo en la familia.

### ***2.1 La sucesión como una transferencia generacional***

La sucesión ha sido una de las principales áreas de interés para académicos y profesionales de empresas familiares, en virtud de que solo un pequeño porcentaje de este tipo de negocios son capaces de sobrevivir a la transición a la próxima generación, siendo la deficiente planificación y gestión de la sucesión la razón principal de esta baja tasa de supervivencia (Le Breton-Miller & Miller, 2006). De acuerdo con Filser, Kraus & Mark (2013), se han mantenido las mismas estadísticas de trabajos de la década de 1980, sugiriendo que solo alrededor de un 30% alcanzan una segunda generación y entre un 10- 15% llegan a una tercera generación, lo cual afecta una de las principales misiones de las

empresas familiares - lograr el traspaso exitoso de una generación a otra para que las costumbres y la manera como ha venido trabajando la familia se perpetúe en el tiempo (Wang, 2010).

La transcendencia de la empresa familiar permitirá asentar la cultura, cada familia trabaja internamente buscando perdurar la mayor cantidad de tiempo posible.

De Freyman & Richomme-Huet (2010), presentan la distinción relativamente clásica entre los tres modos de transmisión en las empresas familiares, que son la sucesión, la recuperación por una persona natural (RPP, por sus siglas en francés) y la recuperación por empleados (RES, por sus siglas en francés), según se muestra en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2. Modalidades de transmisión para una empresa familiar**

	<b>Elección n° 1</b>	<b>Elección n° 2</b>		
<b>Modos</b>	Sucesión	Disposición		
<b>Transmisión</b>	Interno a la familia	Externo a la familia		
	Interno a la empresa	Interno a la empresa	Externo a la empresa	
<b>¿A quién?</b>	A un heredero	A un empleado	A un tercero, persona natural	A un tercero, persona jurídica
<b>Literatura</b>	Sucesión	RES	RPP	Crecimiento externo

Fuente: De Freyman & Richomme-Huet (2010).

La sucesión parece ser la opción que se impone espontáneamente cuando el líder se interroga acerca de la proyección de su partida, porque ¿qué es más natural que tratar de transmitir a sus descendientes el fruto de toda una vida de trabajo? De hecho, según Hirigoyen (1987), más de la mitad de los líderes de empresas familiares continúan cultivando esta fibra conservadora orientada a la continuidad generacional. Tomando en

cuenta que alrededor de un tercio de las empresas familiares logran sobrevivir a una segunda generación, y sólo del 10 al 15% triunfan en tercera generación, resulta claro que la elección del heredero expone la esfera familiar a las circunstancias frágiles de una sucesión mal negociada, por lo que debe anticiparse como un evento estratégico y gestionarse de forma planificada, de manera que se pueda mantener tanto la armonía familiar como la continuidad de la empresa.

Una de las teorías que ha aportado al desarrollo de este tipo de investigaciones es la teoría del comportamiento planificado (TPB, por sus siglas en inglés), cuya premisa central es que las decisiones sobre los comportamientos son una secuencia lógica de cogniciones (Ajzen, 1991), es decir, los individuos toman decisiones racionalmente sobre sus acciones utilizando la información a la que tienen acceso. Este marco teórico sugiere que las motivaciones individuales para involucrarse en un comportamiento (la intención conductual) son los predictores más fuertes de dicho comportamiento. Las actitudes representan las respuestas afectivas que los individuos sostienen hacia un comportamiento y son la suma de las creencias mantenidas sobre el comportamiento y la evaluación de esas creencias. Por lo tanto, antes de comprometerse con un comportamiento, los individuos primero evalúan y priorizan sus creencias hacia el comportamiento, y cuanto más fuerte es la creencia hacia el mismo, más probable es que el individuo desarrolle intenciones para realizarlo (Hale, Householder & Greene, 2002).

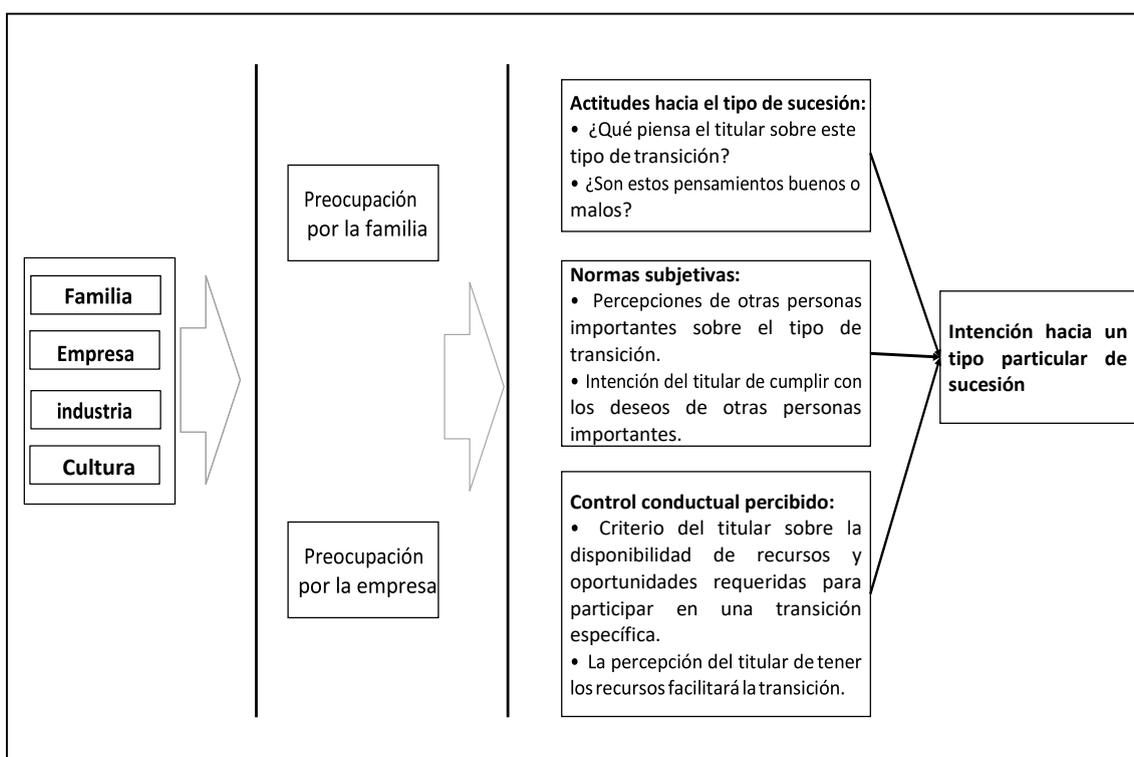
La otra es la teoría de la riqueza socioemocional (SEW, por sus siglas en inglés), la cual postula que la decisión de un propietario acerca del tipo de sucesión a realizar se verá muy influenciada por sus consideraciones de la familia y la empresa. Las empresas familiares son únicas porque pueden derivar valor del éxito económico de la empresa y del impacto no económico y emocional relacionado con cuestiones tales como la identidad familiar, la perpetuación del legado familiar, la visibilidad de la empresa o el mantenimiento de los valores familiares a través del negocio (Cruz et al, 2011).

Con base en esas dos teorías, Boyd et al. (2014) desarrollaron un modelo conceptual para comprender los factores intervinientes en la decisión inicial de los propietarios sobre el tipo de sucesión que desearían seguir, considerando tres tipos: sucesión intrafamiliar, sucesión no familiar y no sucesión (figura 1.4). La sucesión intrafamiliar se refiere a la transferencia de la gerencia a un miembro de la familia que toma el control de la empresa familiar cuando el titular decide retirarse; la sucesión no familiar representa la transferencia de la gerencia a un individuo que no es parte de la familia, por lo cual no se transfiere la propiedad; y, la no-sucesión representa situaciones en las que el propietario decide mantener el control de la empresa a toda costa, rescindir la empresa o venderla fuera de la familia. Es decir, ¿se transferirá el liderazgo / gestión empresarial a otras personas dentro de la familia? ¿a gerentes no familiares? ¿o se venderá el negocio fuera de la familia?

Los factores contextuales considerados en el modelo son los siguientes:

- *Familia* (dinámica de la familia, disponibilidad y voluntad de un sucesor, influencia familiar, compromiso con el negocio)
- *Empresa* (estado económico general, consideraciones financieras, gobierno y estructura de propiedad, cultura de la organización)
- *Industria* (tipo de industria, crecimiento de la industria, desafíos, impuestos)
- *Cultura* (influencias culturales, normas sociales, ética y religión, leyes)

**Figura 1.4. Modelo de toma de decisiones sobre la sucesión.**



Fuente: Boyd et al. (2014)

Boyd et al. (2014), argumentan que la intención hacia un tipo particular de sucesión es el resultado de un proceso de evaluación por parte del propietario, que es principalmente racional y tiene varias etapas. En la primera, evalúa cuatro componentes de su entorno (la familia, la empresa, la industria y los contextos sociales / culturales) para determinar los efectos que el tipo particular de sucesión podría tener en la familia y en el negocio. En la segunda etapa, el propietario utiliza su evaluación de los factores contextuales para determinar qué consideraciones tienen sobre la familia y la empresa, sopesará sus preocupaciones por la familia y sus preocupaciones por la empresa para evaluar sus actitudes hacia los tres tipos diferentes de sucesión (es decir, sucesión intrafamiliar, sucesión no familiar o no sucesión), tomará en cuenta las creencias de otras personas influyentes y las percepciones acerca de qué tan fácil o difícil será para ellos lograr cada tipo de sucesión. La combinación de estas opiniones determinará en qué tipo de transición los propietarios intentarán participar.

## ***2.2 El éxito de la sucesión: la planificación***

La literatura señala varios conceptos claves asociados al éxito del proceso de sucesión:

- Deseos del sucesor por tomar las riendas del negocio
- Plan de sucesión
- Acuerdo de continuidad en el negocio
- Aceptación de los roles individuales
- Transferencia de la riqueza
- Transferencia del gobierno de la organización
- Comunicación y superación de conflictos

Para que la sucesión sea un éxito, tan importante como la propensión de un líder a aceptar su sucesión es el deseo del nuevo líder a tomar las riendas del negocio. La evidencia empírica sugiere una relación positiva entre el deseo del sucesor por tomar las riendas del negocio y el éxito del plan de sucesión (Goldberg & Woolridge, 1993; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997). La coincidencia entre los intereses del potencial sucesor y sus oportunidades en la empresa familiar constituye un factor importante para determinar si se quedará o no en el negocio, encontrándose que, entre los miembros de la próxima generación, aquéllos que son más optimistas acerca del futuro de la empresa se comprometen más y mantienen durante más tiempo las acciones de la empresa familiar, por lo tanto, hay una relación positiva entre la capacidad del negocio familiar para generar dinero y la propensión del sucesor a participar en su desarrollo (Ambrose, 1983; American Family Business Survey, 1997).

Otro aspecto involucrado es un buen ambiente de trabajo en la empresa, donde varios miembros de la familia trabajen juntos, cuyo logro tiene lugar cuando todos tienen claro y están de acuerdo con sus roles individuales en el negocio. Si el potencial sucesor sopesa los beneficios e inconvenientes de asumir el liderazgo de la empresa, y se encuentra con unas relaciones familiares deterioradas, probablemente la oportunidad no le resulte atractiva.

Utilizando la teoría del comportamiento planificado (TPB), Sharma et al. (2003), hipotetizaron la influencia del deseo del propietario de mantener el negocio en la familia, el compromiso de la familia con el negocio y la propensión de un sucesor de confianza a asumir, en la medida que las empresas familiares se involucran en las actividades de planificación de la sucesión. A partir de datos recopilados en 118 empresas familiares, encontraron que la propensión de un sucesor confiable para asumir el control afecta significativamente la incidencia de todas las actividades relacionadas con la planificación de la sucesión; de modo que esta planificación puede, entonces, ser el resultado de un empuje por parte del sucesor más que de un impulso por parte del titular.

El desarrollo de un plan de sucesión genera que el proceso se conduzca sin mayores conflictos, contando con el convencimiento, compromiso y comunicación de la familia en todas sus etapas. En ausencia de un plan de sucesión, la inesperada desaparición del líder puede provocar profundas crisis de poder y autoridad, conflictos entre hermanos, y situaciones bastante difíciles de manejar.

Según Sharma, Chrisman & Chua (2001), los familiares altamente comprometidos con el negocio estarán intrínsecamente ligados al bienestar de la familia y la empresa, proporcionando el soporte necesario para que la familia asuma el proceso emocional del plan de sucesión, como una actividad que debe desarrollarse para mejorar la competitividad de la empresa y el bienestar de todos. Por lo tanto, no es sorprendente encontrar una importante correlación entre el plan de sucesión de la empresa familiar y el plan de retiro del líder y que la comprensión hacia el plan de sucesión sea mayor a medida que aumenta el grado de acuerdo entre los miembros de la familia para continuar en el negocio.

Este acuerdo de continuidad es necesario dado que, en la empresa familiar, los miembros de la familia, incluso aquéllos que no trabajan en la empresa, presentan las más variadas

combinaciones de legitimidad, poder, necesidades y expectativas, por lo que sus visiones, tanto de la empresa como de la familia, probablemente son diferentes. Si algunos miembros de la familia se oponen fuertemente a mantener la propiedad de las acciones o participaciones en manos de la familia, su posición puede enturbiar el proceso de sucesión hasta tal punto que haga disminuir drásticamente el grado de satisfacción de los miembros de la familia con tal proceso. O, dicho de otra manera, el grado de satisfacción con la transición intergeneracional mejora cuando los miembros de la familia están de acuerdo en mantener los negocios en la familia.

Yang, Xi & Han (2013) estudiaron los efectos de la planificación de la sucesión en la disposición de los hijos a hacerse cargo de la empresa familiar, basándose en las teorías de la toma de decisiones conductuales y de los costos de oportunidad. De acuerdo con la primera teoría, la persona toma sus decisiones según las expectativas de resultados, por lo que las expectativas positivas y las expectativas negativas sobre un mismo evento llevarán a decisiones diferentes. Por ejemplo, la buena voluntad del sucesor potencial puede ser baja porque siente ansiedad por su capacidad para asumir la difícil tarea de la sucesión, sin embargo, una planificación cuidadosa del proceso, especialmente en cuanto a la capacitación, puede darle más confianza y reducir sus temores, modificando la decisión.

Por otra parte, según la teoría de los costos de oportunidad, si la empresa familiar desarrolla un plan de sucesión en la edad temprana de los niños, éstos sentirán que el costo de oportunidad de renunciar a un empleo externo es bajo, de lo contrario sentirán que el costo de oportunidad es alto, afectando su voluntad de hacerse cargo de la empresa. En el trabajo empírico, Yang et al. (2013) corroboran, en 135 empresas chinas, que la disposición de la descendencia para hacerse cargo del negocio es significativamente mayor en la situación en que los padres desarrollan un plan de sucesión completo que en la situación en que no se realiza ningún plan; y además, cuanto antes los padres promulguen el plan de sucesión, más favorable será para mejorar la voluntad de sucesión en los niños.

Otro concepto interesante es la aceptación de los roles individuales, puesto que la claridad de papeles y responsabilidades ayuda a los individuos a identificarse con su contribución en la buena marcha de la organización y a establecer un sentido de justicia en el trabajo. Cuando cada miembro de la familia comprende y acepta su propio rol y el de los otros, tanto en la familia como en la empresa, la posibilidad de disputas, interferencias, malentendidos y hostilidad acerca de la sucesión decrece, haciendo más fácil la cooperación entre ellos para encontrar las vías que faciliten el mantenimiento de los diferentes tipos de relaciones entre hermanos, así como la relación entre sucedido y sucesor.

Autores como Malone (1989), Lansberg & Astrachan (1994), sugieren que el respeto, la sinceridad y la comprensión entre los miembros de la familia, junto con la presencia de vías de comunicación abiertas, juegan un papel importante en el nivel de aceptación de los roles relativos a los negocios de los miembros de la familia, evitando la aparición de comportamientos oportunistas que incrementarían los costes de la sucesión, tanto los financieros como los no financieros. Así, por ejemplo, algunos miembros de la familia pueden intentar minar los esfuerzos de los otros con la finalidad de lograr una redistribución de las acciones o participaciones de la empresa, mayor poder o más protagonismo.

Por otra parte, el proceso de sucesión persigue preservar y transferir riqueza a las futuras generaciones. Cuando el líder es el fundador de la empresa familiar, y por tanto el máximo propietario de la misma, se le plantea un dilema: distribuir las acciones o participaciones de la empresa en igual cantidad entre sus hijos o distribuirlas en función de los méritos y capacidades de cada uno para operar el negocio. Este dilema también surge, tal vez con más fuerza, cuando el líder no es el fundador y los miembros de la familia tienen diferentes

perspectivas sobre cómo debe repartirse la propiedad de la empresa: algunos eligen transferir la propiedad de los activos, total o parcialmente, a un número de individuos, otros prefieren transferir la propiedad como un legado a todos sus hijos, mientras que otros lo hacen sólo a quienes trabajan activamente en la empresa. En algunas ocasiones, el líder mantiene el control de la dirección, transfiriendo sólo una fracción del total de la riqueza a las generaciones posteriores, lo cual puede provocar una innecesaria y destructiva lucha entre el/los sucesores/es y su predecesor, oficialmente retirado, pero que, gracias al poder que le confiere la propiedad de las acciones o participaciones, intenta mantener la estrategia o el control operativo de la empresa familiar.

La diversificación de las inversiones, con objeto de poder transferir riqueza a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa en el momento del relevo generacional, así como la existencia de pactos para la compra de acciones o participaciones entre accionistas y socios, ayudan a minimizar el problema de la transmisión de la riqueza, a reducir los conflictos entre propietarios y a proveer liquidez para aquellos que desean vender su participación a otros.

Otro aspecto relevante es la transferencia del gobierno de la organización. Desarrollar una organización para la sucesión significa que la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno deben evolucionar de manera que, al mismo tiempo que se hace “implantable” la sucesión, dan lugar al fortalecimiento de la propia organización (Gallo, 1998). Las empresas familiares que superan con éxito el relevo intergeneracional poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades (Ayres, 1998; Ciampa & Watkins, 1999); hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos. Desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y

controlar la empresa, que funcionen de manera autónoma pero armónica, permitirá mantener la unidad y el compromiso, como dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar para competir en el mercado y sostenerse en el tiempo.

Finalmente, el factor comunicación y superación de conflictos se encuentra subyacente a la propensión del líder a retirarse, a la aceptación de los diferentes roles individuales, a la forma de transferir la riqueza, a los acuerdos para permanecer en el negocio y al modo de transferir el gobierno. Según Aronoff & Ward (1995), uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos es la diferente perspectiva desde la cual los miembros de la familia ven la empresa, dependiendo de su posición (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y de sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.), que los hace percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. Por tanto, el conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales.

El sistema familiar está basado en emociones y sentimientos (reacciones primarias) y en relaciones de amor y odio. Cuando los que se relacionan son los padres y los hermanos, los conflictos suelen ser menores, pero cuando la familia se expande y en esas relaciones intervienen los cónyuges de los hijos, los propios hijos y sus descendientes, pueden aparecer desavenencias y conflictos; dado que los intereses preponderantes ya no son los del fundador sino que se distribuyen por ramas y pueden resultar contrapuestos con otras ramas y también intrarramas. Como consecuencia puede ocurrir, salvo que existan vías de comunicación abiertas en las que se discutan y solucionen los conflictos, que éstos acaben paralizando no sólo el proceso de sucesión, sino destruyendo tanto a la empresa como a la familia.

### ***2.3 Los modelos del proceso de sucesión***

Las diferentes modalidades de transmisión que pueden darse en las empresas familiares, han sido abordadas en la literatura. Definiciones referidas a la sucesión intrafamiliar incluyen la transferencia de liderazgo y propiedad de una generación mayor a una menor (Sharma, Chrisman & Chua, 2003; Le Breton-Miller et al., 2004). Otras definiciones más amplias, abarcan la transición y la transferencia de la responsabilidad de la administración de la firma a una generación menor de la familia o a un miembro externo; mientras que la sucesión de propiedad incluye la distribución de acciones u otras medidas de propiedad de la firma (Blumentritt, Mathews & Marchisio, 2013; Eddleston, Kellermanns, Floyd, Crittenden & Crittenden, 2013).

De acuerdo con Boyd et al. (2014), los modelos propuestos para comprender el proceso de sucesión de las empresas familiares comparten varios puntos:

- Conceptualizan la sucesión como un proceso a largo plazo que puede incluir varias etapas o pasos.
- Implican que debe existir un deseo por parte de la coalición dominante (un solo individuo o varios que tienen la propiedad y el control de gestión), de pasar el negocio a otros, junto con la disponibilidad de un sucesor potencial para hacerse cargo del mismo.
- Sugieren que el proceso se ve acentuado por varios eventos de toma de decisiones y culmina con la transición del liderazgo / gestión y la propiedad de una generación a otra.
- Suponen que el éxito del proceso de sucesión se basa en mantener la gestión del negocio en la familia.

Investigaciones más recientes como el trabajo de Daspit et al. (2015) sugieren que la perspectiva del intercambio social - los seres humanos toman decisiones sociales basadas en los costes y beneficios percibidos - es útil para abordar la dinámica de la sucesión, considerando su naturaleza multidimensional y las múltiples partes interesadas en el

proceso. De esta forma, estudian las principales fases del proceso de sucesión (reglas básicas, desarrollo del sucesor, y transición) así como los intercambios que se producen durante cada fase entre las partes interesadas, incluyendo los intercambios entre titulares y sucesores, dentro de los límites familiares y entre los límites familiares.

Dentro de la familia, los miembros femeninos han sido parte del funcionamiento de las organizaciones influenciando desde afuera o desde adentro en las decisiones que se toman; es así como la mujer ha ido incrementando su participación en los diferentes órganos de gobierno y las posiciones ocupadas en las empresas familiares, con el paso del tiempo, convirtiéndose en candidatas capacitadas al momento de un proceso de sucesión.

Entonces cuando se trata de elegir quien será el nuevo sucesor de la empresa bien podría tratarse de hijo/a, hermano/a, tío/a, etc.; entre otras características que pueden influir para tomar esta decisión. Así el siguiente capítulo revisa los diferentes estudios que han enfocado al género como un elemento importante para esa decisión trascendental dentro de la familia, que tiene un impacto social dentro y fuera de la misma familia una vez tomada.

Handler & Kran (1988) señalan que el modelo de sucesión en la empresa familiar debe considerar factores del individuo (interpersonal y grupal), aspectos organizativos-ambientales y aquellos que afecten a la planificación de la sucesión, mostrados en la siguiente tabla.

**Tabla 1.3. Factores determinantes en el proceso de sucesión**

Características de gerente	Los sucesores deben poseer características individuales de liderazgo y demás propias de alguien que dirigirá una empresa
Edad	En el proceso de sucesión, una de las características más

	importantes del sucesor de la empresa familiar es la edad, encontrándose que los ejecutivos mayores tienden a tener más compromiso con la organización
Educación	Educación, formación e innovación son aspectos altamente positivos considerados dentro del proceso de sucesión
Participación financiera	Capacidad del sucesor de participar en las decisiones financieras, sabiendo que el fundador seguirá teniendo poder de decisión sobre este aspecto, el propietario aún cuando deja las riendas de la empresa, se preocupa por preservar los índices financieros y la riqueza de la familia para asegurar la supervivencia de la empresa
Características organizativas	Dependiendo del tamaño de la empresa, cada una con su forma organizativa tendrá mayores oportunidades para desarrollar programas de capacitación y preparación de los sucesores, por lo que hay una relación positiva entre el tamaño de la organización y los preparativos de la sucesión
Formalidad	La estructura organizativa debe ser multidimensional: formal, integrada y centralizada, y la formalidad debe estar dada por el uso de controles, la especialización y la implementación de procedimientos y políticas
Capital	El sucesor debe estar listo para recibir y administrar juiciosamente el capital de la empresa

Fuente: Handler & Kran (1988).

Por su parte, Le-Bretton Miller, Miller & Steier (2004), han sintetizado gran parte de la literatura para elaborar una lista más concisa de los determinantes del éxito de la sucesión, entre las que se encuentran:

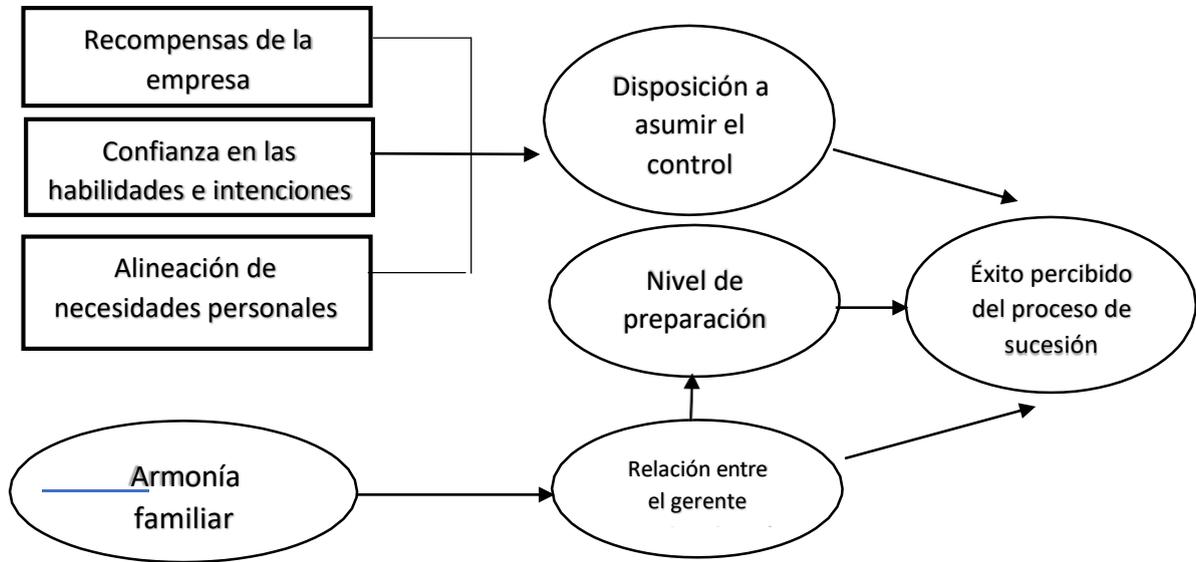
- Las características del sucesor y del titular
- Relaciones familiares
- Transferencia de poder

- Visión compartida
- Plan de sucesión
- Consejo de administración que incluya personas no familiares

Venter, Boshoff & Maas (2005) desarrollaron un modelo teórico de factores relacionados con el sucesor que influyen en la sucesión exitosa, destacando: la disposición del sucesor de hacerse cargo del negocio; el nivel de preparación del sucesor; y la relación entre el propietario-gerente y el sucesor (figura 2.3).

Los autores proponen que factores, tales como, las recompensas potenciales del negocio, la confianza en las habilidades e intenciones del sucesor y la alineación de necesidades personales, constituyen los antecedentes que influirían en la voluntad del sucesor de asumir el control, mientras que la armonía familiar es el antecedente de la relación entre propietario-gerente y sucesor. No obstante, el modelo no incorpora aspectos relativos al entorno en el que opera la empresa.

**Figura 1.5. Modelo de factores relacionados con el sucesor para una sucesión exitosa**



Fuente: Venter et al. (2005)

## **CAPÍTULO II**

### **ROL DEL GÉNERO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La trayectoria profesional de las mujeres en la empresa familiar y el interés de éstas por el liderazgo y la sucesión vendrá especialmente determinada por la socialización positiva que se produzca durante la infancia en los valores empresariales, así como la formación y experiencia que acumule durante esos primeros años en todas las áreas de la empresa. (Martínez, R, 2007).

Este capítulo tiene como propósito realizar un análisis profundo de la literatura sobre el rol del género en el proceso de sucesión de la empresa familiar. En un primer momento, el estudio se centra en la conceptualización del género en contexto de la civilización, así como el papel de la mujer, la familia y empresa en su socialización. En un segundo momento, se abordan los factores específicos asociados a la dirección de la empresa familiar al femenino, su designación al mando del negocio y un bosquejo teórico del proceso.

Las repercusiones de este análisis permitirán entender la designación del sucesor desde una perspectiva que integra los elementos psicológicos, cognitivos y sociales vinculados al comportamiento y la toma de decisiones en la empresa familiar.

La empresa familiar representa un ambiente ideal para preparar a las hijas para el liderazgo, en el sentido de que reciben la preparación de un mentor “natural” como es su padre y lo hacen en un entorno nada hostil, sino todo lo contrario, un ambiente en el que se le permite que realice todo su potencial para el beneficio de la empresa. (Dumas, 1990).

### **Sección III: Género: Hombre y Mujer.**

Los hombres y las mujeres tienen muchas diferencias sin embargo, en esta sección se busca identificar que la civilización de los pueblos busca resaltar los aspectos positivos de cada uno para poder aprovecharlos. Es así que con el tiempo se identifican dos roles diferentes que cumplen las mujeres sobre todo como miembros soporte de las familias de las empresas familiares y luego con el tiempo su participación dentro de la empresa familiar y el importante aporte que le dan.

La cuestión de género en los órganos de dirección de las empresas familiares se plantea en varios estudios como un elemento organizativo, es decir como un elemento de equilibrio objetivo cuya resolución corresponde prever a las actuales generaciones para abrir el camino de las futuras. El tema de las discriminaciones de género siguen profundamente arraigadas en la cultura familiar y en el proceso de educación; que debido a las jerarquías familiares, las hijas y los hijos más jóvenes tienen que enfrentarse a grandes desafíos cuando tratan de participar en el negocio familiar; que las hijas del fundador durante el proceso de sucesión deben resolver conflictos como el derivado de ser frecuentemente percibidas en su entorno como poco aptas para desarrollar ese papel en la empresa, a pesar de gozar de excelente capacitación profesional y /o ambición de “mujer de negocios”. (Díaz, M., Pérez, E., Díaz, E, 2015).

#### ***3.1 Género y civilización***

El género representa el aspecto social en las relaciones entre hombres y mujeres. Según Curimbaba (2002), las teorías feministas tienden a coincidir en la idea de la diferencia entre hombres y mujeres, encontrándose como punto común en tales estudios la asociación de la diferencia a la desigualdad entre los géneros, es decir, la mayoría de las teorías comparten la comprensión de la dominación masculina en el marco de arreglos sociales, con los hombres ejerciendo el poder sobre las mujeres.

En lugar de ello, género pasa a ser una forma de denotar las "construcciones culturales", la creación totalmente social de ideas sobre los roles apropiados para mujeres y hombres. Es una forma de referirse a los orígenes exclusivamente sociales de las identidades subjetivas de hombres y mujeres. (Scott, 1996)

El análisis de (Sassen, 1988; Todaro, Yáñez, 1997) indica que las relaciones de género sustentan la economía actual de la civilización, al mismo tiempo que se modifican con las transformaciones económicas. De esta manera, hacen visibles a las mujeres como participantes en las dinámicas económicas y cotidianas constitutivas de los procesos de globalización.

Las organizaciones de mujeres contribuyen a la reformulación y concreción de sus identidades sociales y al poder hablar con su propia voz y expresar su propia identidad cultural, empiezan a ser reconocidas como sujetos políticos. Por otra parte, los debates impulsados por los movimientos de mujeres generan nuevos espacios públicos no oficiales (Fraser, 1994) que enriquecen las sociedades civiles e estimulan la generación de programas de estudios de género en las instituciones de producción académica y teórica.

Cada expresión del movimiento se siente en algún sentido representado y solidario con el resto de los movimientos de mujeres. Este proceso le ha permitido acceder a una creciente conciencia sobre la diversidad de formas de luchas de las mujeres, del multiculturalismo, y de las diferentes interpretaciones que suscitan las desigualdades de género. (Guzmán, 2002). Esta mayor conciencia ha aportado significativamente al reconocimiento de la diversidad en el discurso global de la civilización.

Finalmente, cabe destacar que el movimiento de mujeres en relación con los poderes públicos, ejecutivo, legislativo y judicial, ha dado lugar a una serie de instituciones nuevas y ha sustentado la incorporación de los problemas de género en las agendas institucionales.

Las características de las nuevas instituciones y el carácter de los problemas de género frecuentemente han constituido una presión a favor de la modernización y democratización del estado y de la instauración de nuevas formas de relación entre el Estado y la Sociedad. Se han generado nuevas estructuras de intermediación entre el Estado y las mujeres (mesas de trabajo, comisiones, consejos) y nuevas instancias dentro de los estados (ministerios, secretarías, comisiones interministeriales) que han presionado a favor de la coordinación de los distintos sectores estatales en la elaboración y realización de las políticas con enfoque de género. (Guzmán, 2000).

### ***3.2 Rol: mujer, familia y empresa.***

El término género puede entenderse como una relación que siempre está incrustada en una esfera social, con significados tanto en sentido universal como en su sentido individual, es decir, existen relaciones que, aunque forman parte de un concepto universal de género, pueden tomar diferentes formas en diferentes sociedades, momentos históricos, grupos étnicos, clases sociales, así como en familias y generaciones. En suma, se trata de una construcción simbólica en un contexto cultural y social dado.

Sin embargo, no hay consenso con respecto a la naturaleza de la diferencia de género, por lo que las investigaciones sobre las mujeres que hacen carrera en empresas familiares han tenido enfoques y resultados tan distintos, según la elección teórica, por ejemplo, la socialización en el rol sexo/género, las prácticas culturales que valoran más la experiencia de los hombres sobre las mujeres, el desarrollo psicosexual como un problema personal y societal con raíces históricas y culturales, o los procesos de las relaciones de poder en nuestras sociedades (Curimbaba, 2002).

Evidentemente, existen diferencias entre hombres y mujeres, que podrían ser explicadas a través de los estereotipos de género, es decir, rasgos psicológicos característicos de cada sexo como consecuencia de creencias tradicionales (Powell & Greenhaus, 2009). Por

ejemplo, se espera que las mujeres exhiban rasgos femeninos (compasión, sensibilidad a las necesidades de otros, preocupación), considerados importantes para mantener un orden familiar; mientras que los rasgos masculinos están más relacionados con la agresividad, independencia y determinación, considerados importantes a nivel laboral.

Lyman, Salganicoff & Hollander (1985) sugiere que los papeles "entre hombres y mujeres" en el negocio familiar, reflejan una serie de factores sociales y culturales, influenciados por las expectativas tradicionales de la familia y las propias expectativas de la mujer en cuanto a sus responsabilidades en el trabajo; lo cual refleja la fortaleza de los roles familiares tradicionales, tanto dentro de la empresa como dentro de la familia (Frishkoff & Brown, 1993). En función de estas creencias, los roles que debería cumplir la mujer están relacionados con el trabajo del hogar, mientras que el lugar del hombre se encuentra en un trabajo fuera (Deaux & LaFrance, 1998).

Muchas de estas diferencias de género se dan tanto a nivel de atributos personales (Eagley, 1987; Malach-Pines & Kaspi-Baruch, 2008), como de sistemas culturales (Hofstede, 1980; House, 2004). Los roles en la familia y la empresa familiar se perciben a menudo como "confrontación" en términos de gestión del tiempo (Philbrick & Fitzgerald, 2007), las mujeres son vistas tradicionalmente como las "administradoras del hogar", mientras que los hombres se perciben como "los gerentes de negocios" (Danes & Olson, 2003).

Schroder, Schmitt-Rodermund & Arnaud (2011) analizaron las intenciones de carrera de adolescentes desde la teoría de comportamiento planificado, la cual enfatiza que las intenciones de las personas son predictores de su comportamiento, encontrando que las normas subjetivas, como trabajar en industrias dominadas por hombres, influyen en la intención de los predecesores para escoger a los hijos sobre las hijas, con un efecto en las decisiones de carrera de las mujeres ya que muestran una mayor predisposición por emprender en nuevos negocios o trabajar fuera de la empresa familiar.

La construcción social del género puede verse también en el estudio de Melberg (2008), sobre el proceso de sucesión en el sector agrícola noruego. Sus conclusiones indican que las relaciones intergeneracionales entre los miembros de la familia, establecidas mediante la tradición, influyen fuertemente en el traspaso generacional, a través de una compleja socialización entre predecesores y sucesores a lo largo del tiempo, dando como resultado que la sucesión resulte sesgada por la preferencia hacia los hombres e implicando que, a pesar de la modernización de las áreas rurales, la socialización sigue jugando un papel importante en la construcción del género.

Básicamente, en muchas sociedades los varones son más favorecidos que las hembras (Wang, 2010), de modo que a pesar de que la brecha de género ha disminuido en los últimos años muchas investigaciones concluyen en la existencia de desigualdades en el acceso a oportunidades. Aunque las mujeres están mejor preparadas y su nivel de educación ha mejorado, las condiciones laborales siguen siendo desfavorables ya que en muchos casos ocupan puestos de menor responsabilidad y jerarquía, cuentan con menos horas de trabajo y por ende menores ingresos (Jaumotte, 2003). Las empresas familiares no distan de esta realidad, las mujeres juegan un rol invisible ya sea a nivel de directorio o a nivel administrativo y en muchos de los casos no son consideradas como sucesoras (Fitzgerald & Folker, 2005; Wang, 2010).

En el contexto de la empresa familiar belga, donde solo 8% de los sucesores designados son mujeres, Constantinidis (2010) explora las percepciones y vivencias de mujeres que se han hecho cargo de la empresa familiar o que están en proceso de sucesión, presta especial atención a las dinámicas de género relacionadas con la composición de los hermanos y sus consecuencias para la posición de las niñas. La premisa básica es la consideración del género como sexo socialmente construido por lo que las realidades de mujeres y hombres se construyen de forma diferente en la sociedad; así, el género y las relaciones de poder se caracterizan por los fenómenos de separación y priorización entre los sexos, el primero

referido a diferentes construcciones sociales sobre masculinidad y feminidad, y el segundo reflejado en la valorización de lo masculino y la depreciación de lo femenino.

Constantinidis (2010) encuentra que la decisión de iniciar una carrera en el negocio familiar depende, entre otras cosas, del contexto evolutivo y fluctuante de los roles de género existentes y esperados en la familia, la empresa y la sociedad. A nivel individual, las percepciones y representaciones de las niñas en relación con la empresa familiar y la evolución de su papel dentro de ella, se encuentran sustentadas en los roles de género dentro de la familia y la empresa, por aquello que se considera como masculino y femenino, de hecho, las características percibidas como masculinas son similares a las características percibidas para un líder empresarial, mientras que las percibidas como femeninas se alejan de este ideal. Además, la posición y las elecciones del hijo son valoradas por la familia como prioritarias sobre las de sus hermanas; consecuentemente, en hermanos mixtos, el hijo parece ser naturalmente preferido e identificado como el futuro sucesor.

A nivel interpersonal, la autora indica que la relación entre padre e hija se construirá alrededor de estas cuestiones de género. En particular, la presencia o la ausencia de un hijo en la familia, en relación a la preferencia percibida por el hijo como sucesor, tiene un impacto en la determinación y cambio de roles y funciones existentes y esperadas por el padre cedente y por su hija. Esto también determina el apoyo que la hija recibe de los padres, jugadores clave para la construcción de su legitimidad y para su toma de confianza como líder.

A nivel de empresa, los resultados de Constantinidis (2010) resaltan la influencia subyacente del género relacionada con los estereotipos de existentes en el mundo laboral, concretamente, el aumento de la falta de legitimidad en sectores predominantemente masculinos, ya que las mujeres no tienen las características percibidas como apropiadas.

En este nivel, el contexto familiar, especialmente el apoyo del padre, tiene un impacto significativo en las relaciones entre la niña y los diferentes actores clave y ayuda a explicar en qué medida estas interacciones plantean dificultades, o por el contrario, pueden abrir oportunidades en términos de la legitimidad de las hijas como líderes.

Para Filser et al. (2013), hablar de género respecto a la sucesión en la empresa familiar es un tema crucial en virtud de que ambos nacen de una construcción social, donde las emociones juegan un papel importante y derivado de dichas emociones es que nace el nuevo sucesor. Por un lado, la sucesión es un proceso que implica la interacción en distintos niveles, desde la elección del sucesor hasta la preparación del mismo; por otro lado, el género es una construcción sociocultural que viene dada por creencias y normas que rigen en una sociedad, así como por las interacciones entre predecesor y sucesor.

En tal sentido, Nelson & Constantinidis (2017) centraron su atención en cómo la investigación sobre la sucesión de negocios familiares puede enriquecerse mediante la aplicación de un enfoque de género socialmente construido. A partir de la revisión de 21 años de investigación sobre el tema pudieron determinar la forma en que han sido utilizados y teorizados los conceptos de sexo (la categoría biológica de mujeres y hombres) y género (una construcción social que establece expectativas de lo que son, pueden y deberían hacer hombres y mujeres). Por lo cual pudieron desarrollar un vocabulario de términos de género y cinco temas de compromiso histórico, así como aplicar el enfoque de género a la teoría de los estados de expectativas (Ridgeway, 2011) para examinar un modelo líder de sucesión de empresas familiares: el modelo de compromiso del sucesor de Sharma & Irving (2005). En este momento, interesa destacar los cinco temas o categorías que emergen del discurso de género en los artículos analizados por las autoras (Nelson & Constantinidis, 2017):

- ***Igualdad de género y actitudes de equidad en la familia***

Involucra la consideración familiar de la igualdad de género (tratamiento equivalente) y la equidad de género en términos de mujeres y hombres; hijos e hijas. La desigualdad de

género implica el supuesto y / o la práctica de una división desigual de autoridad y recursos sobre la base del sexo, incluida la propiedad, el liderazgo y la participación en el proceso de toma de decisiones. Los temas incluyen la sucesión directa al liderazgo principal, la membresía en el negocio familiar, por ejemplo, el papel de los cónyuges y la creciente asunción de mujeres en las empresas familiares. A medida que cambia el papel de la mujer, se hace referencia indirecta al impacto de este cambio en los hombres, y referencia directa a sus organizaciones, que deben cambiar como resultado.

- ***Roles de género***

Es el tema más frecuente encontrado y está referido a la función que desempeña una persona como líder de la empresa familiar, empleado, CEO, predecesor, propietario o sucesor, en términos de lo que se considera socialmente posible y apropiado para ellos como hombres o mujeres, por tanto, varían según el contexto, el tiempo y la geografía / cultura, incluso cuando los valores de la sociedad cambian. Ser un líder masculino en el negocio familiar (aparte de la primogenitura, que es su propio tema) conlleva un supuesto normativo de poder, responsabilidad y participación en el dominio empresarial, y de manera similar, en la familia, cuando se lo refiere. Las mujeres en roles de liderazgo se consideran generalmente en referencia a la norma de liderazgo masculino. El subtema dominante en esta categoría es el impacto negativo percibido de los roles de género tradicionales especialmente en las hijas y la discusión acerca de una mayor aceptación de las mujeres en el liderazgo de las empresas familiares y en la propiedad.

- ***Identidad de género***

Se refiere a cómo los individuos se definen a sí mismos como mujeres u hombres según lo que significa para ellos ser mujer u hombre. La identidad como concepto integrado es utilizado de tres maneras: cómo se ven los hijos e hijas en referencia a sus familias, particularmente a sus padres (identidad familiar); las etapas de edad y ciclo de vida de los miembros de la familia (identidad personal); y la identificación de los miembros de la familia con la empresa familiar (identidad comercial). Estos tres subtemas están interconectados y se mencionan juntos en la literatura, la identidad familiar se centra más

sobre la relación padre-hijo, destacando sistemáticamente la identidad del padre como líder familiar y empresarial.

- ***Primogenitura como proceso de sucesión***

Reconoce tanto una suposición normativa de la primogenitura masculina como un desafío a la misma, pero no se explora por completo como una condición de género de mujeres y hombres en relación con sus negocios familiares; o bien es una suposición de cómo se hacen las cosas; un desafío a la norma; una preocupación en términos de selección del sucesor más adecuado para el éxito y longevidad de la organización; o un daño a la armonía familiar. En general, se presenta como una tradición, pero se cuestiona si es preferible la elección del sucesor basada en la competencia sobre el orden de nacimiento.

- ***El poder patriarcal***

Se refiere a los hombres en posiciones de poder (especialmente, pero no exclusivamente, el padre) con mujeres excluidas. Las jerarquías de familias de género patriarcales se discuten usando una variedad de conceptos (autoridad, poder, dominación-sumisión, exclusión-inclusión, patrilineal, control). El patriarcado de tipo formal e informal, y su poder asociado, es ejercido por el padre (u otro líder masculino) en el contexto de la empresa familiar, pero estos modos de poder no están definidos o descritos narrativamente, sino que se dan por sentados. El patriarca generalmente asume la toma de decisiones en el negocio familiar, incluido la elección del sucesor, con algunas consecuencias negativas en la armonía familiar y en la planificación de la sucesión, así como en la exclusión o disminución de la participación femenina.

En relación con esos cinco temas, Nelson & Constantinidis (2017) refieren los siguientes hallazgos, en cuanto a la literatura de sucesión:

- ***Subraya el género***, aunque existen brechas importantes en términos de teorización de género, es decir, si bien involucra el estudio de un fenómeno profundamente relacionado con el género, no reconoce ni discute el concepto, su efecto y / o su naturaleza dinámica de una manera significativa y útil.
- ***Considera el género como una condición estable y objetiva de las mujeres***, una fuerza que afecta a las mujeres o una que coloca a las mujeres en relación con los hombres, abordándolo generalmente como un "problema" que afecta solo a las mujeres (en particular hijas y madres).
- ***Refleja el patriarcado y su práctica de refuerzo, la primogenitura***, como un estándar normativo en la sucesión de negocios familiares, ya sea que el estándar normativo esté presente y sea visible con respecto a la familia, grupo o individuo en estudio.
- ***Incorpora la lente genérica de sus investigadores***, en gran parte no expresada, por lo que la metodología y los resultados del proceso de investigación no son neutrales, sino que incorporan sus puntos de vista.

Varios autores critican desde hace tiempo el criterio de la primogenitura y defienden que la elección del sucesor se debe basar en criterios de competencias y capacidades, y no en el género (Dumas, 1990, 1992; Frishkoff & Brown, 1993; Nelton, 1998). Otros estudios señalan que la sucesión en muchas empresas familiares se está realizando a través de la formación de un equipo constituido por hermanos y hermanas que comparten dirección y propiedad del negocio, aunque algunos autores indican que el liderazgo efectivo sigue asumiéndolo un varón (García, López & Saldaña, 2002). Sobre esta temática de la primogenitura, Kets de Vries (1993) afirma que, independiente del género, para el sucesor la situación es difícil porque las altas expectativas pueden darle inseguridad respecto de su capacidad para continuar el legado familiar, al ver al padre como un gigante inalcanzable.

El género como el factor más importante que influye al momento de escoger un sucesor es documentado por Keating & Little (1997), encontrando - como ya se ha mencionado - que las mujeres experimentan mayores dificultades; sin embargo, más allá del género en muchos casos la elección del sucesor está determinada dependiendo de si el sucesor es primogénito (Stavrou, 1999; Vera & Dean, 2005).

Algunos motivos citados en la bibliografía para excluir a las hijas de los puestos de dirección en la empresa familiar incluyen padres que destacan la necesidad de “proteger” a sus hijas (más que a los hijos) y, por ello, no las ponen en la situación de tener que hacer frente a los problemas que acarrea la gestión de una empresa familiar. (Hollander & Bukowitz, 1990). A este respecto, Stavrou (1999) también confirma que las hijas, incluso siendo las primogénitas, siguen sin ser tenidas en cuenta para los puestos de liderazgo en la empresa familiar, llegando a detectarse casos en los que los propietarios prefieren vender el negocio antes de poner a la hija al frente del mismo.

Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (2006), refieren que las familias empresarias se sienten incomodadas por la competencia entre los hermanos y optan por alguna regla que libere a los padres de exponerse al favoritismo o a la recriminación de algún hijo, de allí que como resaltan Merhi, Silva & Silva (2010), el primogénito acaba siendo la opción más común y automática para elegir al sucesor.

Algunas líneas de investigación han intentado buscar las razones que han llevado a los fundadores de empresas familiares a desaprovechar las aportaciones de las mujeres a la empresa. Por ejemplo, Francis (1999) afirma que es un reto asombroso romper los mitos sobre la mujer y el liderazgo en las empresas familiares, porque las desigualdades por motivos de género pasan desapercibidas, pero siguen profundamente arraigadas en la cultura familiar y en el proceso de educación. Consecuentemente, las hijas son tenidas en cuenta como posibles sucesores en la empresa familiar sólo cuando todos los sucesores son mujeres (Haberman & Danes, 2007).

También Barnes (1988) detectó que debido a las jerarquías familiares, las hijas y los hijos más jóvenes tienen que enfrentarse a grandes desafíos cuando tratan de participar en el negocio familiar, al tiempo que Dumas (1992) destaca algunos problemas a los que se enfrentan las hijas del fundador durante el proceso de sucesión, como el conflicto entre el papel de ser “la niña de papá” y una “mujer de negocios”, por lo tanto, a veces las que no son consideradas como sucesoras viables, en algunos casos, experimentan conflictos con directivos no familiares, que tampoco las consideran aptas para el puesto de CEO.

En tal sentido, Ahrens, Landmann & Woywode (2015) estudiaron empíricamente el capital humano de 804 sucesores, encontrando que las sucesoras femeninas de la familia son elegidas con menos frecuencia que sus contrapartes masculinas, pero están equipadas, en promedio, con mayor capital humano. Debido al nepotismo que existe en los procesos de sucesión, los autores argumentan, basándose en la teoría del concurso (Konrad, 2009), que si un descendiente es elegido como sucesor(a), el nivel de capital humano es menor en comparación con los sucesores no familiares. Sus hallazgos podrían no sólo mejorar la comprensión del papel de las mujeres en las empresas familiares, sino también explicar el bajo desempeño de los familiares internos, y cómo la influencia de la familia puede conllevar una falta de recursos, con potenciales efectos perjudiciales para la creación de valor en la empresa.

En otro ámbito cultural, Deng (2015) explora los factores que facilitan e impiden la sucesión de padre a hija en las empresas familiares chinas utilizando un enfoque exploratorio de estudio de caso, mediante la narración de las experiencias de cuatro sucesoras en diferentes etapas de la adquisición de empresas familiares. Contrariamente a los estudios anteriores mostrados sobre la sucesión femenina, las hijas fueron preparadas para dirigir el negocio familiar, y alentadas a participar en la misma desde temprana edad.

Destaca que los valores confucianos sobre relaciones entre padres e hijos y la familia también fomentaron la participación de las hijas en el negocio familiar, ayudando a mantener relaciones de trabajo productivas con sus padres; sin embargo, heredar y mantener las redes Guanxi de un padre representan un desafío para las hijas ya que se necesita tiempo para establecer su autoridad.

La cuestión del género puede tener otra implicación en los procesos de sucesión de las empresas, referida al estilo gerencial del sucedido. La preparación de los sucesores, que en general se centra en la relación entre padres e hijos, hoy tiene la posibilidad de múltiples relaciones: madre e hija; madre e hijo; padre e hijo; padre e hija (Machado, 2003).

En tal sentido, Garcia et al. (2002) relata las razones que influyen en el ascenso de las hijas mujeres en los negocios familiares: la primera de ellas es que la relación padre-hija es mucho más tranquila y estable que la del padre-hijo, y que los padres aceptan más fácilmente los consejos y críticas sobre negocios provenientes de una hija; la segunda, es que las hijas son criadas para dar apoyo a las necesidades emocionales, se preocupan por dar armonía a la familia y no tienen como único propósito la carrera. Así, Biehl & Silveira (2003) revelan la tendencia actual de que cada vez más mujeres herederas ocupan sus puestos en el contexto de las empresas familiares, asumiendo espacios de mando que antes eran reservados sólo a los hombres. La principal causa de esta constatación, de acuerdo con Garcia et al. (2002), puede ser que las hijas herederas están más dispuestas a aprender que los herederos, pues están más concientizadas de las necesidades de prepararse y son más humildes para aprender.

### ***3.3 Perfil: mujer y empresa.***

La motivación se refiere a las justificaciones de la elección y la decisión del sucesor(a), que constituyen motivos para escoger una orientación profesional o la participación en la empresa familiar, por ejemplo, en el caso de las mujeres, horas de trabajo flexibles, que se encuentran en línea con los objetivos de dedicar tiempo a la familia e hijos. El compromiso se refiere a una fuerza de motivación o el espíritu que empuja al individuo,

independientemente de estos factores de motivación, para continuar en el tiempo, iniciar una carrera o, más en general, para mantener una "política" a pesar de las dificultades.

Esta fuerza de motivación, que casi podría describirse como "irracional", puede adoptar diferentes formas: un compromiso emocional, un compromiso de continuidad y / o un compromiso normativo (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001). Similarmente, Sharma & Irving (2005), con sustento en la literatura de compromiso organizacional, proponen cuatro bases de compromiso sucesor con la empresa familiar: afectivo (basado en el deseo percibido), normativo (basado en el sentido de obligación percibido), calculador (basado en los costos de oportunidad involucrados percibidos) e imperativo (basado en la necesidad percibida).

- ***El compromiso emocional***

Representa un vínculo emocional que puede ser expresado como una pasión, un placer o una emoción positiva, es el "deseo" de continuar el curso de la acción iniciada. Hay varios factores que pueden ser responsables de la vinculación emocional:

- Una identificación del individuo con un objetivo específico, sea la empresa, los clientes o la ocupación misma.
- El sentido de pertenencia a un grupo o entidad, por ejemplo como trabajador o empresario.

Similarmente, Sharma & Irving (2005) establecen que el compromiso afectivo está basado en la creencia y aceptación de las metas y objetivos de la empresa, por lo cual el sucesor se identifica con la organización y muestra un deseo por unirse a la organización para contribuir al cumplimiento de los mismos, al tiempo que la empresa puede satisfacer sus necesidades de logro y sus aspiraciones profesionales.

- ***El compromiso de continuidad***

Es parecido a la sensación de estar "atrapado" en su relación con la compañía, no expresa el deseo de seguir una política iniciada, pero si la "necesidad" de hacerlo, por tanto puede estar vinculado a la percepción de una falta de mejores alternativas ("ir porque no tengo mejores opciones") o un costo percibido de abandono, es decir, la percepción de que la inversión en tiempo y dinero ya se hizo, o los beneficios que se podrían alcanzar en el futuro, se perderían en caso de abandono de la actividad ejercida.

- ***El compromiso normativo***

También llamado "compromiso moral", corresponde a un sentido de obligación frente a otros, una sensación que puede ser el resultado de varios factores: la internalización de las normas, de la conducta apropiada a seguir, que se convierte en una especie de estándar personal o de obligación moral. La internalización implica que el individuo ha desarrollado una especie de actitud interna que reconoce el valor de estas normas, por lo tanto, se perciben como regulares o morales (Allen & Meyer, 1990).

Estos estándares personales también pueden ser dictados por los roles sociales que especifican las actividades percibidas como socialmente necesarias, son las directrices justas y apropiadas para la sociedad o el grupo social. La desviación de estas directrices se traduce en un costo social que el individuo tratará de evitar para la realización de actividades que se perciben como socialmente aceptables.

El compromiso normativo también puede ser consecuencia de la necesidad de reciprocidad, es decir, la sensación de ser responsable cuando se recibe un beneficio que supera lo que podemos pagar, provocando un sentido de obligación. Puede estar vinculado a la existencia de un contrato psicológico, una percepción de que se firmó un acuerdo con la otra parte, lo cual puede aplicarse tanto a los aspectos económicos (por ejemplo, una actuación para el pago o ganancia) como a los aspectos emocionales (por ejemplo, la

lealtad a cambio de un trato justo), e implica un sentido de obligación entre las partes involucradas. En suma, está basado en sentimientos de obligación y deber con la familia, sus tradiciones y sus normas (Sharma & Irving, 2005).

Debe destacarse que estas formas de compromiso (emocional, de continuidad y normativo) son componentes, no tipos de compromiso. De hecho, algunas personas pueden expresar cada uno de estos estados de ánimo en diferentes grados. En cuanto a las motivaciones de las mujeres para unirse a la compañía o permanecer en el negocio familiar ¿deciden permanecer por razones objetivas y racionales (factores de motivación) o por razones de compromiso? ¿Y en este último caso, toma su compromiso como una obligación moral? ¿A partir de un deseo o una necesidad de hacerlo? La literatura indica que la entrada en el negocio familiar es usualmente gradual y que la niña desarrolla gradualmente sus conocimientos y habilidades.

Dumas (1998) realizó un gran estudio estadístico de mujeres en negocios familiares, logrando distinguir tres categorías de chicas, con diferentes visiones de la empresa y su papel dentro de ella. Algunas tienen una visión "proactiva", perciben rápidamente el negocio como algo propio y demuestran su voluntad de desempeñar un papel activo; sus motivaciones son las de asumir el relevo y asegurar la continuidad del negocio familiar. Otras chicas tienen una visión "reactiva" de la empresa, no se consideran como potenciales sucesoras y no se preparan para una posible sucesión. Finalmente, algunas mujeres tienen una visión "evolutiva", descubriendo las posibilidades y oportunidades cuando son ofrecidas; sus motivaciones iniciales son las de ayudar a la familia, disfrutar de horarios flexibles y / o evitar el techo de cristal, pero luego toman consciencia del papel que pueden desempeñar en el negocio familiar, en la medida que acumulan habilidades, conocimiento y confianza en ellas mismas (Dumas, 1998, Vera & Dean, 2005).

Con respecto a la sucesión efectiva del negocio familiar por las mujeres, Dumas (1998) identifica tres tipos de lógica: continuidad con estudios, una oportunidad para ser aprovechada (especialmente durante dificultades en el mercado laboral) y / o una decisión después de un evento imprevisto (muerte del padre, salida de un miembro de la familia).

Una buena parte del éxito de las empresas familiares se basa en una relación en la que tres factores intangibles se refuerzan mutuamente (Gallo, 1998):

- El amor por el negocio familiar
- La confianza entre los diferentes factores empresariales
- La libertad de comportamiento de los miembros de la familia.

Esta es la base del compromiso de los miembros de la familia con el negocio, pero la pregunta es ¿cómo conseguir que los miembros de la familia de las generaciones avanzadas, y no activas en el negocio familiar, se comprometan con el éxito del mismo? Y si es así, ¿hay algunos roles que son específicos de cada género?

En un estudio realizado en 98 empresas familiares españolas, Cappuyns (2007) encontró que la mayoría se construyen alrededor de un entorno tradicional, en el cual las mujeres históricamente han operado como cuidadoras dentro del grupo familiar; un sistema de roles donde las mujeres subestiman sus contribuciones y aceptan un mínimo reconocimiento por el esfuerzo que están dispuestas a hacer para la solución de asuntos críticos en el negocio. El estudio del papel de la mujer en la empresa, y no solo la familiar, es una temática pertinente, toda vez que su nivel formativo se ha elevado hasta el punto de poder asegurar que la generación actual de mujeres es la más y mejor formada de toda la historia universal (Sullivan, 2006). Datos de ONU Mujeres<sup>1</sup> indican que el aumento de la educación de niñas y mujeres contribuye a un mayor crecimiento económico, es así que alrededor del 50% del

---

<sup>1</sup> ONU Mujeres. Hechos y cifras: Empoderamiento económico. Los beneficios del empoderamiento económico. Recuperado de: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>

crecimiento registrado en los países de la OCDE<sup>2</sup> durante los últimos 50 años, se atribuye a ese mayor nivel educativo alcanzado. Durante ese lapso más mujeres tuvieron acceso a niveles superiores de educación y mayor igualdad en años de formación con respecto a los hombres, no obstante, para la mayoría de mujeres, estos logros sustanciales no se tradujeron en la obtención de mejores resultados en el campo laboral.

Pese a esto es evidente que aún no existe un equilibrio de representación en posiciones de liderazgo entre hombres y mujeres en las empresas, persistiendo la discriminación de género en este campo, lo que limita las oportunidades de promoción profesional a las que puedan aspirar las mujeres. ONU Mujeres también señala que al 2014 solo un 24% de mujeres a nivel mundial ocupaban puestos de alta dirección, siendo Rusia el país con la proporción más alta con un 43%.

En España, tres de cada cuatro empresas familiares de la región de Murcia cuenta con alguna mujer en este tipo de cargos (Diario La Opinión de Murcia, 2016), según el Barómetro basado en encuestas a responsables de 129 empresas familiares, encontrándose los siguientes datos específicos: una de cada cuatro directivos dentro de las empresas es mujer y solo un 15% tiene a una gerente femenina, quienes casi en su totalidad acceden a dicho cargo por vía de la sucesión; el 46% de quienes están en ese caso no lo hacen por ser el candidato “elegido” por la familia, sino como consecuencia de alguna situación imprevista; la mayoría de gerentes encuestados cree que las mujeres controlan mejor el riesgo y organizan a la empresa de forma más eficiente que los hombres; finalmente, en las empresas que tienen a una mujer como gerente, la presencia femenina en los cargos directivos asciende al 62%, mientras que si el gerente es hombre, el porcentaje baja al 40%.

---

<sup>2</sup> La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una Organización intergubernamental que reúne a 34 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial.

Ahora bien, Blondel (2005) hace ciertas precisiones sobre los diversos aportes de la mujer en el contexto de la empresa familiar, que pueden agruparse en tres grandes ámbitos: transmisión de valores, siguiente generación y líder emocional, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2.1. Ámbitos en los que las mujeres aportan en la empresa familiar**

Transmisión de valores	Ejercen una fuerte influencia a través de los valores que inculcan a sus familiares, sobre todo si son madres, a sus hijos, teniendo múltiples oportunidades de reforzar los valores dentro de la familia.
Siguiente generación	Tienen las destrezas para modelar la actitud de los hijos, jugando un papel fundamental a la hora de educar a las jóvenes generaciones para la reproducción y administración de la riqueza.
Líder emocional	Tienen la característica de ser las principales guardianas de las emociones, ser promotoras de la igualdad y la cooperación y fomentar la armonía entre los miembros de la familia.

Fuente: Blondel (2005)

Para Ceja (2008), estas tres dimensiones explican el hecho de que las mujeres tengan un papel clave en los procesos de sucesión (no necesariamente como sucesoras, sino como mediadoras), porque aportan una visión complementaria que sirve de punto de equilibrio a la del hombre y su instinto natural les permite ser de gran ayuda en momentos de crisis o conflictos familiares.

En cuanto a los roles específicos que las mujeres pueden desempeñar dentro de una empresa familiar, se mencionan: Propietario, por poseer acciones dentro de la empresa; Empleado, trabajar por un tiempo determinado en la empresa; y/o Miembro de la familia propietaria de la empresa familiar. A partir de estos tres roles, Davis & Tagiuri (1990) propusieron un modelo compuesto de 7 perfiles que incorpora las distintas configuraciones posibles del lugar que una mujer puede tomar en la empresa familiar (tabla 2.2). Cualquiera que sea el perfil de las mujeres, son consideradas como socias o partes interesadas en el negocio familiar, estando más o menos involucradas en la organización y el éxito de la estructura familiar.

**Tabla 2.2. Perfiles – configuraciones del lugar de la mujer en la empresa familiar**

Perfil		Configuración
1	Puede poseer acciones, ser propietaria de una parte de la empresa familiar, sin ser miembro de la familia ni trabajar allí	Propietaria
2	Puede ser miembro de la familia sin tener que trabajar dentro de la empresa o tener acciones de capital	Familiar
3	Puede ser solo una colaboradora de la empresa, es decir trabajar allí sin ser miembro de la familia ni accionista	Empleada
4	Puede ser miembro de la familia y tener acciones en la empresa familiar, sin trabajar allí	Familiar propietaria
5	Puede ser miembro de la familia y trabajar en la empresa familiar, pero no tiene acciones	Empleada de la familia
6	Puede poseer acciones, ser propietaria de una parte de la empresa familiar y trabajar allí, sin ser miembro de la familia	Propietaria empleada
7	Puede ser un miembro de la familia, tener acciones y trabajar allí	Familiar empleada propietaria

Fuente: Davis & Tagiuri (1990)

Crutzen, Pirnay & Aouni (2012) distinguen dos dimensiones para la posición de la mujer dentro de la empresa familiar:

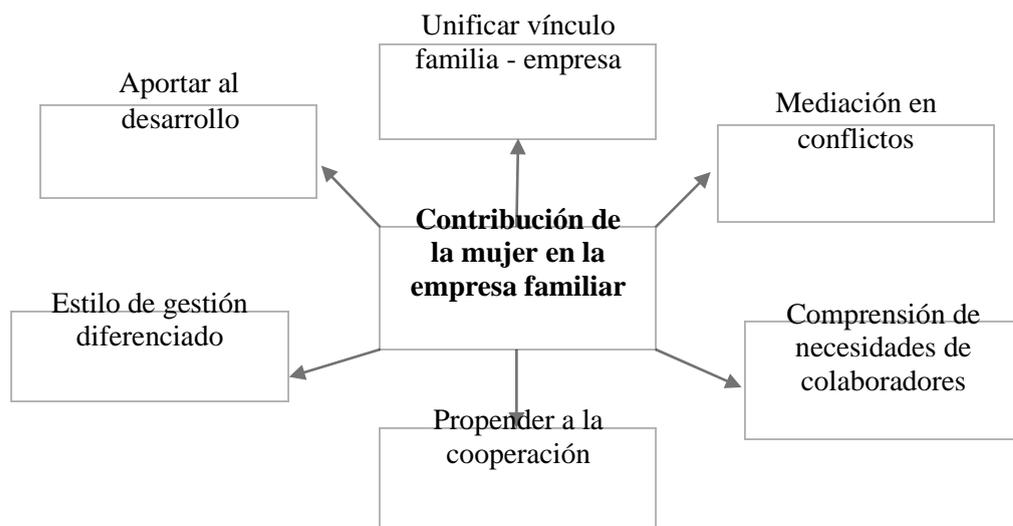
- El nivel de formalismo de las funciones o el papel que desempeñe dentro de la empresa, es decir la formalidad con la que realice una función específica.
- El nivel de poder asociado a la posición que tenga: una posición principal o un puesto de segundo plano o de soporte.

En tal sentido, se evidencia una baja tasa de mujeres que participan en las empresas familiares, especialmente en las funciones formales y de primer plano, destacando varios obstáculos y dificultades que enfrentan para acceder a estas funciones (invisibilidad de las mujeres, el papel de segundo nivel, funciones informales, ...), posiblemente vinculados a la existencia de normas sociales y culturales (estereotipos relacionados con la percepción tradicional de los roles de "género"), que encierran a las mujeres en papeles muy alejados de aquellos que los hombres pudieran tomar dentro de la empresa familiar (liderazgo y autoridad). A veces, estas barreras se explican también por la percepción que una mujer tiene de sí misma y de su papel en la empresa, siendo el resultado de la forma en que se ha socializado y se ha "interiorizado" como normas sociales. Por otra parte, se destaca que las mujeres con un papel formal en la empresa familiar, tradicionalmente ocupan posiciones o cargos relacionados con las finanzas, la contabilidad o las ventas y muy pocas se ubican en puestos técnicos o de gestión de la producción. Las que ocupan un puesto de segundo plano o de soporte generalmente son madres, esposas, hijas o hermanas del director – propietario. Dugan, Krone, Pendergast, Kenyon-Rouvinez & Schuman (2011) muestran una serie de contribuciones específicas que pueden tener las mujeres en las empresas familiares (figura 2.1):

- Son el “lazo” que une la familia y el negocio, su interés en los otros, su lealtad y su vínculo especial contribuyen a "unificar" a la familia dentro de la propia familia y la empresa.
- Son más emocionales y relacionales que los hombres y son más aptas para desactivar los conflictos.

- Son más sensibles a las necesidades de los demás.
- Promueven una mayor colaboración, cooperación e interacción que los hombres, quienes son más independientes.
- Tienen un estilo de gestión diferente de los hombres, aportando características de un buen líder, tales como la comunicación, la empatía, la escucha.
- Pueden contribuir financieramente (a veces indirectamente) con el desarrollo de la empresa familiar: al hacer sacrificios, trabajando fuera de la empresa, el cuidado de la casa, trayendo dinero nuevo a la empresa, etc.

**Figura 2.1. Contribuciones de las mujeres en las empresas familiares**



Fuente: elaboración propia con base en Dugan et al. (2011).

Pese a las dificultades y los obstáculos que enfrentan las mujeres para hacer una carrera en el negocio familiar, pueden tener también varias ventajas, por ejemplo, oportunidades de crecimiento personal, salarios más altos, mejores cargos y una mayor flexibilidad en las horas de trabajo. Los estudios muestran que en las empresas familiares existe mayor propensión a que las mujeres entren al negocio y alcancen posiciones de liderazgo con respecto a las empresas no familiares y, además, ofrecen acceso a las mujeres en industrias dominadas por los hombres (como el sector de la construcción) y proporcionan una mayor

seguridad en el empleo (Barrett & Moores, 2009).

- ***Implicaciones prácticas de la gestión de las mujeres en la empresa familiar***

Gómez et al. (2007), a través de una extensa revisión de la literatura, ofrecen un marco teórico sobre el papel que juega la mujer en la empresa familiar:

- *La mujer en las decisiones empresariales.* Puede actuar en la toma de decisiones de la empresa como ejecutiva emprendedora (responsable directa), o puede ejercer influencia como cónyuge del ejecutivo-propietario (responsable indirecta).
- *La mujer en la sucesión empresarial.* Abarca las decisiones sobre sucesión familiar, principalmente desde tres posiciones (como fuerza de influencia sobre el cónyuge empresario en el proceso de sucesión; como sucesora de la empresa; y como empresaria ante su propio proceso de sucesión).
- *La mujer ante las decisiones de conciliación* de responsabilidades familiares y empresariales, en cuanto a si la empresa familiar permite a la mujer un mejor equilibrio entre vida familiar y laboral.
- Existencia o no de *diferencias en base al género y trato discriminatorio* contra la mujer en los diferentes ámbitos empresariales.

Con el fin de comprobar y explicar la existencia o no de diferencias en el funcionamiento, crecimiento y rentabilidad de las empresas entre ambos géneros, se han examinado aspectos, tales como: la existencia de diferencias en el nivel educativo y en la preparación y experiencia profesional entre mujeres y hombres; las diferencias en cuanto a los rasgos psicológicos entre ambos géneros, para ver si influyen en la gestión de sus empresas y en el éxito de las mismas; las motivaciones que llevan a hombres y mujeres a emprender una aventura empresarial, en las necesidades de logro y autonomía de cada uno y en la propensión al riesgo; las habilidades de comunicación y para las relaciones interpersonales de hombres y mujeres.

Al respecto, destaca la investigación realizada por Riebe (2005) en empresas de diferentes lugares del mundo, cuya conclusión es que el estilo de gestión y liderazgo de las mujeres se caracteriza por una constante búsqueda de la flexibilidad y de la instauración de un clima cálido y familiar entre los colaboradores; un estilo que no anhela controlar a sus empleados, sino más bien motivarlos y valorizarlos. Adicionalmente, las mujeres buscan la conciliación entre su vida personal y profesional, y la flexibilidad para hacer ambas cosas, muestran menor atracción que los hombres por el poder y el dinero, buscan actuar con autenticidad (comportarse en congruencia con sus valores), conectarse, empoderarse y ser independientes. El deseo de coordinar los diferentes roles de su vida en un todo integrado es muy importante para las empresarias, así como la conciencia personal y el deseo de entenderse mejor a sí mismas y a su entorno motiva la búsqueda de desarrollo personal.

#### **Sección IV: La mujer como empresaria familiar.**

La mujer participa en la empresa familiar y en esta sección se plantea que de acuerdo al aporte que la misma realiza a la empresa puede aspirar a ocupar cargos directivos e incluso podrá en su momento dirigirla, sin embargo, para ser elegida como la sucesora no basta eso, por lo que al final de la sección se realiza el bosquejo teórico de la designación del sucesor.

Butter y Moore (1997, 34), señalan que *“las motivaciones empresariales más importantes de las mujeres son el deseo por el cambio y la autodeterminación, junto al deseo de equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales. También son importantes los bloqueos que sufren en el avance de sus carreras en las grandes organizaciones”*. Algunos de estos autores concluyen que los estilos de liderazgo de las mujeres son tan eficaces como los de los hombres, quizás mas aun en organizaciones basadas en equipo.

#### ***4.1 La dirección de la empresa familiar al femenino.***

La literatura se refiere a la existencia de un estilo de liderazgo diferente en la empresa familiar en la que la decisora principal es la mujer en comparación con aquella en la que los hombres toman las decisiones, por ejemplo, en cuanto a que los proyectos liderados por mujeres pueden presentar una menor propensión al riesgo (Elsaid & Ursel, 2011; Powell, 2012). Otros autores han encontrado situaciones de discriminación en contra de la mujer, diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a características a nivel individual y a los roles adquiridos por hombres y mujeres en el mundo de la empresa (Gómez, Molina & Ramírez, 2007).

Existen estudios concluyentes en que el género no es importante al momento de medir el desempeño de las empresas, así como también que el rol jugado por la mujer dentro de la empresa va más allá del mero desempeño profesional, ya que ésta tiene la capacidad de generar un capital social más eficiente, es decir, generar mayor valor de la relación entre los individuos (Ortiz & Olaz, 2014). Esto significa que las características de la mujer cobran relevancia al momento de establecer relaciones afectivas entre los miembros de la empresa y la familia, dado que sus atributos tienen un efecto moderador más efectivo que el de los hombres, no obstante, son indudables los desafíos a los cuales se enfrentan las mujeres para acceder a cargos directivos, debido a la percepción que tiene la sociedad sobre los géneros.

Parte importante de la literatura del género, reconoce que existe mayor efectividad en el trabajo cuando se integran equipos heterogéneos, por lo cual los partidarios de la diversidad proponen equipos heterogéneos mediante la inclusión de mujeres como una manera de incrementar la igualdad de oportunidades, diversificar las perspectivas y puntos de vista que a la final derivan en mejores soluciones para las empresas (Perryman, 2016).

A nivel de empresa familiar, muchas organizaciones han hecho esfuerzos para incluir mujeres en sus órganos de control a través de gobiernos corporativos, y aunque la mayoría

de las investigaciones se han enfocado en establecer causalidad con el desempeño de las empresas, los resultados varían: algunos estudios concluyen que las mujeres directivas contribuyen significativamente al desempeño de la empresa (Adler, 2001; Coffey & Wang, 1998; Webb, 2004; Williams, 2003); pero otros estudios destacan que la presencia de grupos diversos en la junta directiva crea mayores conflictos y atrasos en la toma de decisiones (Erhardt, Werbel & Shrader, 2003).

A nivel micro, esta investigación confirma que la mujer no participa en la propiedad de la empresa familiar, pues solo una participante era propietaria de un número significativo de acciones. También encuentra que los requerimientos para traspasar el liderazgo de una generación a otra son percibidos por ambos sexos de la misma manera. En otras palabras, las bases fundamentales de la sucesión son las mismas, pero la Inteligencia Emocional (IE) predomina como una característica intrínseca de la mujer permitiéndole reconocer, articular y manejar las emociones. Por otro lado, y a diferencia de otros estudios, se destaca el rol del padre como mentor, contribuyendo así a la literatura que investiga el cambio de los roles de ambos sexos cuando el patriarca influye como aliado feminista.

La dinámica que se da entre el género y la legitimidad en la sucesión familiar es explorada por Gherardi & Perrotta (2016), para conceptualizar la empresa familiar como un *locus* donde se presentan dos regímenes de compromiso, la familia y un plan de sucesión para la empresa. Revisando estudios de caso de pequeñas empresas italianas, examinan cómo las hijas llegan a tomar el control de las empresas, exponiendo la forma en que es percibida la inequidad de género hacia las mujeres y como dicho proceso es justificado bajo este régimen dual de compromiso.

#### ***4.2 Su designación a la dirección.***

Se encuentra una correlación entre la excelencia de la organización y la presencia de las mujeres en órganos de dirección, Desvaux & Devillard (2008). Por una parte, la presencia

de mujeres en las empresas, causa un efecto positivo en el entorno de trabajo, reduciendo el absentismo y el número de accidentes; por otro lado, más mujeres en los equipos tradicionalmente masculinos, mejoran la división del trabajo y el bienestar en el mismo. Según este estudio, hay diferencias en las siguientes habilidades entre mdesvauujeres y hombres empresarios:

- ***Desarrollo de relaciones***

El crecimiento de una empresa tiene una relación significativa con el tiempo en que sus dirigentes desarrollan contactos dentro de grupos relevantes tales como sus clientes, proveedores, inversores, entre otros. Aunque un vínculo con este tipo de redes, puede impactar de una manera positiva a la empresa, los estudios muestran que las mujeres empresarias no se involucran en tales eventos, lo cual es una desventaja en el mundo de los negocios ya que una red en que ambos géneros interactúen podría influir en la promoción de estrategias de innovación y difusión de nuevos productos.

- ***Toma de decisiones***

Aunque a las mujeres se les puede dar la oportunidad de escuchar y formular opiniones, no siempre tienen la autoridad legítima de interrogar o tomar decisiones, desaprovechándose la riqueza proveniente de la diversidad de género y de la experiencia extraprofesional, los roles en la familia y la empresa familiar a menudo son percibidos como confrontación en términos de gestión del tiempo, donde las mujeres son vistas tradicionalmente como las administradoras del hogar, mientras que los hombres se perciben como los gerentes de negocios, esta vigencia de los roles tradicionales impide el reconocimiento de las contribuciones de las mujeres y, en ciertas ocasiones da a éstas la sensación de ser invisibles en el negocio familiar, al no ser consideradas en la misma forma que los miembros masculinos.

Otros estudios se han enfocado en el capital social como un posible factor de diferenciación en la gestión de hombres y mujeres, en las implicaciones de las políticas sociales en cuanto al apoyo para la participación de las mujeres en las empresas familiares y las diferencias en la forma de gestión. Por ejemplo, se dice que las mujeres son más dependientes y tienen mayor preocupación por los demás, mientras que los hombres se caracterizan por ser más independientes al momento de tomar decisiones; así las mujeres han sido descritas como "pacificadoras", "mediadoras" y "criadoras" en su papel como directivas del negocio familiar.

En contraste, el trabajo de Lussier & Sonfield (2012) se enfoca en responder la pregunta: ¿Cuál es la relación entre el género y las formas en que hombres / mujeres propietarios o gerentes, dirigen las empresas familiares? Para ello, se basó en el estudio de los estereotipos de género en una muestra de 881 empresas familiares de ocho países (Estados Unidos, Egipto, Francia, Argentina, Serbia, Kosovo, Kuwait, Croacia), con 500 empleados o más. Con fundamento en la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Recursos, ofrece nuevas apreciaciones sobre el comportamiento directivo de hombres y mujeres en la empresa familiar.

La investigación se centró en cinco variables específicas de comportamiento en la gestión, identificadas por la literatura como relevantes para la conducción de la empresa familiar, formulando una hipótesis para cada una de ellas:

**Tabla 2.3. Variables específicas de comportamiento en la gestión de empresas familiares**

Variable	Hipótesis
Estilo de liderazgo individual vs. La toma de decisiones grupal	<b>H1.</b> La toma de decisiones individual frente a la toma de decisiones grupal, variará con la

	proporción de los hombres / mujeres, propietarios / gerentes en la empresa familiar
Estilo de gestión formal vs. Estilo de gestión informal	<b>H2.</b> El estilo de gestión formal frente al estilo de gestión informal, variará con la proporción de los hombres / mujeres, propietarios / gerentes en la empresa familiar
Conflictos entre miembros de la familia	<b>H3.</b> La aparición de conflictos en la empresa familiar, variará con la proporción de los hombres / mujeres, propietarios / gerentes
Métodos de gestión financiera	<b>H4.</b> El uso de métodos sofisticados de gestión financiera, variará con la proporción de los hombres / mujeres, propietarios / gerentes
Uso de consultores externos, asesores y servicios profesionales	<b>H5.</b> El uso de consultores externos o asesores, variará con la proporción de los hombres / mujeres, propietarios / gerentes

Fuente: Lussier & Sonfield (2012)

Para procesar la información y comprobar las hipótesis, el autor realizó un modelo econométrico con pruebas de multicolinealidad, dando como resultado los siguientes enunciados:

- Con respecto a la primera hipótesis no se encontró ninguna relación significativa. La mayoría de propietarios / gerentes, sean hombres o mujeres, enfocan su gestión y la toma de decisiones simplemente en la eficacia, sin embargo, el género masculino sí influye en el grupo al momento de tomar una decisión.
- Con respecto a las otras hipótesis no se registró ninguna relación significativa entre las variables, significando que en general, la gestión realizada por

hombres o mujeres en la empresa familiar guarda mucha similitud, claro está con ciertas características innatas de cada género, pero al final el comportamiento de la empresa familiar no está condicionado por quien la dirige, sino como la dirige.

El perfil psicológico de las mujeres ha sido objeto de análisis de numerosos estudios, concluyendo que éste condiciona su estilo de gestión y dirección, con características entre las cuales resaltan: una menor propensión al riesgo, la necesidad de logro, el mayor control interno, la necesidad de independencia, la autodisciplina y la perseverancia. Salganicoff (1990) defiende la idea de que las mujeres cuentan con unas cualidades propias que pueden ser fundamentales para que la empresa logre el éxito, tales como, la lealtad, el interés y sensibilidad por las necesidades individuales de los miembros de la empresa y la familia, la flexibilidad de roles, la conciliación, entre otros, que resultan esenciales para el funcionamiento y continuidad de las empresas. No obstante, en cuanto a la influencia de la escala de valores en la adopción de estrategias de negocios, es mayor entre los hombres, dado que las mujeres parecen considerar otras variables.

Brush (1992) encuentra que, en cuanto a determinados factores demográficos básicos, las mujeres empresarias son similares a los hombres empresarios, pero difieren ampliamente en otras dimensiones personales. La principal razón para estas diferencias estriba en que las mujeres conciben sus empresas de forma diferente a los hombres, como redes de trabajo cooperativas más que como una entidad económica aislada, y por eso son más conciliadoras e integradoras, menos directivas y menos competitivas. Adicionalmente, las mujeres conceden más importancia a objetivos no económicos que los hombres (Fischer, Reuber & Dyke, 1993; Chaganti & Parasuraman, 1996), es decir, a los valores humanos y sociales, lo cual se refleja en su estilo de dirección, en cómo miden su éxito y en los objetivos empresariales que se plantean.

Se han propuesto modelos de gestión basados en el denominado *liderazgo transformacional*, que se traduce en un estilo de dirección orientado a las personas, que fomenta la participación y motivación, la transformación del valor personal por el interés de grupo, encontrándose que tiene un gran impacto positivo sobre el desempeño a nivel individual, de grupo y de organización (Eagly & Carli, 2004). Conforme a lo cual, de acuerdo con los rasgos y características asociados a las mujeres, la mayoría de ellas poseerían en gran medida las habilidades, atributos y valores que deben reunir los directivos y líderes. Similarmente, otros estudios concluyen que los estilos de liderazgo de las mujeres son tan eficaces como los de los hombres, quizás más aún en organizaciones basadas en equipo (Dawley, Hoffman & Smith, 2004).

Cuando se compara el funcionamiento de empresas gestionadas por mujeres y hombres, algunos estudios muestran que las empresas encabezadas por mujeres tienden a ser más pequeñas y obtienen peores resultados que aquéllas encabezadas por hombres, si la dimensión se mide en términos de rentas brutas, volumen de ventas, número de empleados o nivel de beneficio (Chaganti & Parasuraman, 1996; Miller, Steier & Watson, 2002). Incluso se defiende que las empresas dirigidas por mujeres crecen menos rápidamente que las de hombres (Fischer et al., 1993). Pero también existen estudios que no encuentran diferencias en las variables económicas en función del género, por ejemplo, Miller et al. (2002), cuando analiza la rentabilidad de capital y la rentabilidad sobre activos en empresas australianas, Shim & Eastlick (1998) en las empresas hispanas o Collins-Dodd, Gordon & Smart (2004) en las canadienses.

Tal vez estos resultados contradictorios, puedan deberse a que cada autor emplea medidas de comparación distintas. Por ejemplo, cuando se utilizan medidas absolutas (como nivel de ventas, de ingresos, o beneficios) muchos obtienen unos resultados y un desempeño inferior en las empresarias, pero si se emplean variables relativas (como rentabilidad sobre la inversión) y, además, se controlan variables externas (como el sector en el que opera la empresa o la antigüedad de la misma) las diferencias desaparecen (Fischer et al., 1993;

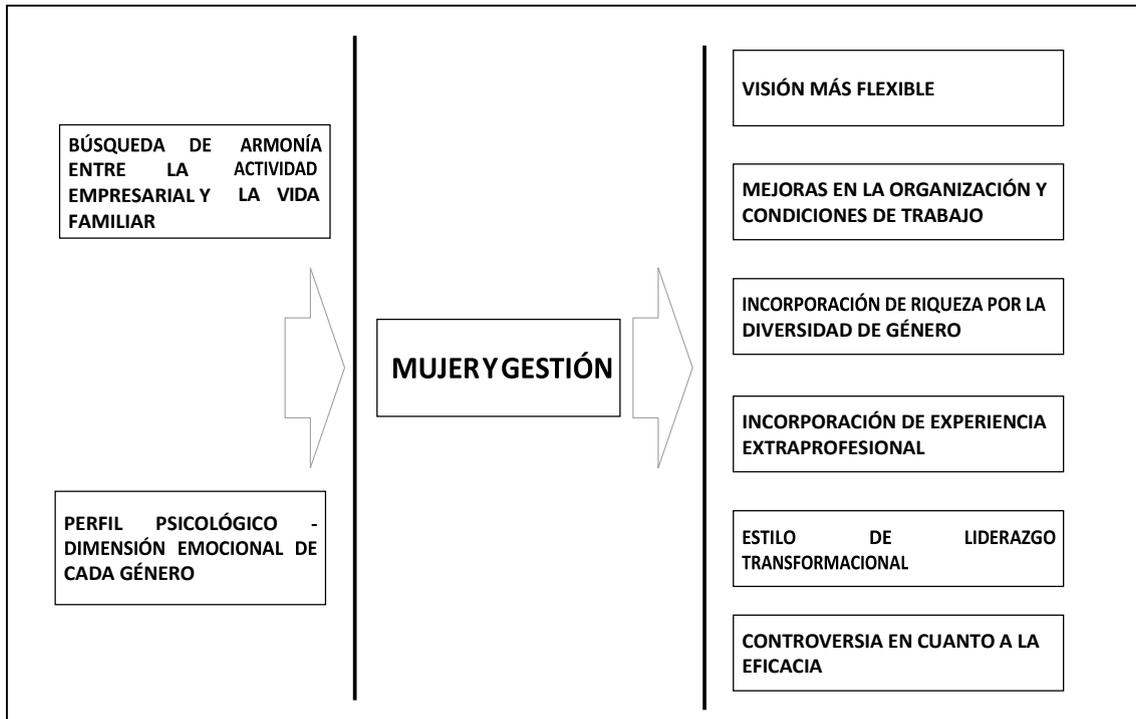
Chaganti & Parasuraman, 1996). Miller et al. (2002) señalan que las empresas controladas por mujeres tienen ingresos totales y beneficios más bajos, sin embargo, aunque las empresarias dedican menos recursos a sus empresas, sus rentabilidades por cada dólar invertido son las mismas que en las empresas controladas por hombres, por lo tanto, las mujeres son tan efectivas como los hombres en el uso de recursos.

En definitiva, si el nivel de desempeño en las empresas dirigidas por mujeres, no difiere en términos relativos con respecto a las dirigidas por hombres, pero sí varía en términos absolutos, es porque las primeras muestran un menor empleo de recursos y una menor inversión, que se traduce, entonces, en un menor riesgo en sus negocios, y puede repercutir en la expansión y crecimiento de la empresa. No obstante, para Powell (2012), el ámbito de los puestos de dirección continúa estando copado por los hombres y por comportamientos asociados con estereotipos de género, a pesar de lo que sugieren las teorías de liderazgo: ni los comportamientos masculinos ni los femeninos son la clave para la eficacia.

Como se muestra en la figura 2.2, puede concluirse que existen implicaciones prácticas de la gestión de las mujeres en las empresas familiares, referidas a una visión más flexible resultado de la búsqueda de armonía entre la actividad empresarial y su vida personal, la mejora de la organización y condiciones de trabajo, así como la incorporación de la riqueza proveniente de la diversidad de género y de la experiencia extraprofesional. No obstante, el peso de los roles tradicionales puede limitar el reconocimiento de las contribuciones de las mujeres en la toma de decisiones, pese a que los estudios empíricos no muestran diferencias significativas entre la gestión empresarial realizada por cualquiera de los géneros. Además, se evidencia que el perfil psicológico es un factor determinante en la gestión de las empresas familiares catalizado a través del género, por cuanto mujeres y hombres tienen diferentes estilos de dirección, por efecto de los rasgos propios y dimensiones emocionales de cada género, permaneciendo controvertidas algunas

investigaciones acerca de la eficacia de cada estilo de liderazgo para el logro de resultados empresariales.

**Figura 2.2. Implicaciones prácticas de la mujer en la gestión de empresas familiares**



Fuente: elaboración propia.

- **Factores que facilitan o inhiben la designación de la mujer como sucesora**

En una revisión sistemática de las investigaciones sobre la participación de las mujeres en las empresas familiares, pueden encontrarse tres generaciones o momentos (Campopiano, De Massis, Rinaldi & Sciascia, 2017).

- Década de 1990, también conocida como "invisibilidad de las mujeres", se centró en las dificultades que las mujeres encuentran al unirse a sus empresas y la falta de reconocimiento por su trabajo, identificando tanto el contexto temporal de estos estudios, cuando las responsabilidades profesionales de las mujeres aún se consideraban secundarias a sus obligaciones hacia la familia, como los estereotipos, la discriminación, las

propias actitudes de las mujeres hacia su papel y cómo las reglas y los roles de género han sido desafiados a lo largo del tiempo.

- Primera década de 2000, se enfocó en el aumento de la profesionalización y el liderazgo de las mujeres en las empresas, los caminos que toman para asumir esas posiciones y sus logros, basándose en evidencia empírica, aunque utilizando muestras pequeñas y métodos cualitativos. No solo se caracteriza por una visión más optimista de la participación de las mujeres, sino que también mencionan más frecuentemente las perspectivas teóricas adoptadas, como la teoría de la agencia.
- Final de segunda década de 2000, se mantiene la visión optimista mientras explora las condiciones que maximizan los resultados de la participación de las mujeres, fundamentándose en nuevas teorías, como la teoría de la riqueza socioemocional (SEW), bajo estudios que utilizando grandes muestras.

Perricone (2001) explora las maneras en que los sistemas culturales patriarcales condicionan respuestas a los desafíos sociales y económicos que enfrentan las empresas familiares. Partiendo de un caso de estudio basado en una etnia de Estados Unidos, analizan la sucesión intergeneracional en cuanto a la forma en que las pymes familiares gestionan la transferencia del control en la familia, identificando la edad y el género como los factores más importantes para obtener el control de la propiedad en empresas familiares étnicas, sugiriendo que en muchas instancias los resultados ya están preestablecidos, en este caso respecto a una preferencia marcada hacia las mujeres.

Hamilton (2006) examina las relaciones complejas en una empresa familiar, colocando a la familia en el centro de la investigación en lugar de al gerente propietario. Se basa en los relatos de la creación de tres empresas familiares narrados por los fundadores y las siguientes generaciones. En contraste con otros hallazgos sobre el marginamiento de la

mujer, las narrativas presentadas apuntan a discursos y prácticas de género que evidencian una clara resistencia al patriarcado. De esta manera, identifica las condiciones bajo las cuales el patriarcado podría ser desafiado en las empresas familiares, significando que las relaciones de género no se encuentran rígidamente determinadas y, por lo tanto, nos reta a reconceptualizar los roles de hombres y mujeres en este tipo de negocios.

Chung & Yuen (2003) presentan una lista de problemas que podrían surgir en los procesos de sucesión en el seno de las empresas familiares chinas, enfocándose en aquellos de naturaleza psicológica. La falta de competencia y capacidad de liderazgo del sucesor es una cuestión por la cual surgen conflictos en estas empresas, ya que resultó ser de hecho el pre-requisito más importante para su elección, que se encuentra estrechamente asociado con una evaluación objetiva del sucesor interno. Además, el género y la edad (la primogenitura, es decir, el hijo mayor es el primero en ser considerado para hacerse cargo de la empresa) son también aspectos importantes para la elección del sucesor, así como la falta de confianza por parte del predecesor si el sucesor no cumple con los requisitos. Aquí, existe la posibilidad de que el conflicto familiar resulte magnificado, obstaculizando el proceso de sucesión y éxito de la empresa.

Constantidinis & Nelson (2010), examinan un conjunto de investigaciones empíricas exploratorias realizadas en Estados Unidos y la Unión Europea, sobre la influencia de la dinámica de género y las aspiraciones profesionales de las hijas en la empresa familiar. Encuentran que estos trabajos discuten el papel de las hijas en un ambiente socialmente construido, donde "la familia hace género", por lo que las expectativas sobre el papel de las hijas no siempre son apropiadas o atractivas, generando barreras psicológicas a la participación de las hijas en el liderazgo, la percepción como sucesoras "invisibles" o sucesoras por defecto, y limitaciones para el acceso a recursos, incluyendo la capacitación y tutoría. También abordan la facilidad y éxito en asumir el rol de liderazgo, desde la

propia percepción de las hijas, así como los retos involucrados en la gestión y la falta de legitimidad hacia las partes interesadas.

Grubbström & Soovali-Sepping (2012) discuten el papel de los activos intangibles en el traspaso intergeneracional de granjas agrícolas familiares en Estonia; particularmente, la influencia de los lazos emocionales en una decisión generacional, bajo un contexto donde a pesar del declive de la agricultura familiar, la transferencia de activos como el conocimiento siguen siendo importantes, así como quien debería ser el sucesor. Resaltan el hecho de que la agricultura familiar tiende todavía a elegir a un hombre como sucesor debido a que su conocimiento sigue siendo más valorado, así como la existencia de tres ideales que, junto a la existencia de un lazo emocional hacia la granja, han sido importantes para los padres al momento de establecer las estrategias para transferir exitosamente el negocio a la siguiente generación. Tales ideales son:

- La tradición en el seno de una familia agricultora
- La granja debería de ser traspasada a un hijo
- Dicha decisión debe tomarse de forma temprana.

Humphreys (2013), investiga el papel de la mujer como líder de la empresa familiar basándose en un discurso de visibilidad de las hijas, resaltando la intención de éstas como posibles sucesoras; es decir, la existencia de un reconocimiento previo por parte de las hijas para liderar las empresas, que también es reconocido por el predecesor. De esta manera, hace a un lado el concepto del "heredero invisible" según el cual las mujeres no son tomadas en cuenta para roles que implican liderazgo, y hace énfasis en la educación y la preparación de las mujeres como determinantes de liderazgo. No obstante, reconoce que cuando hay un hijo, el hecho actúa como un inhibidor que desestimula a la hija en reconocer sus derechos como sucesoras, generando una especie de invisibilidad a través de las tendencias sociales y culturales propias de su tiempo.

El análisis narrativo y el estudio de caso es también utilizado por Hytti et al. (2016), encontrando que las hijas construyen y negocian sus identidades de género y liderazgo en sus interacciones con otros, oponiéndose, expandiéndose y haciendo uso de los guiones de género disponibles para ellas. Se mueven entre ocultar su identidad de líder y producir una identidad masculinizada como un fuerte propietario, lo que requiere la interrupción y la conmutación entre identidades en contextos diferentes, para gestionar negociaciones bajo supuestos ocultos, estereotipos, relaciones de poder y expectativas tanto de la familia (empresa) como de los grupos de interés externos. El cambio de identidad en diferentes contextos contribuye a los sentimientos de pertenencia, por lo tanto, requieren moverse dentro y fuera de la visibilidad para navegar por el camino hacia el liderazgo empresarial familiar y renegociar el género en el negocio familiar.

#### ***4.3 Bosquejo teórico de la designación del sucesor.***

En uno de los estudios pioneros en abordar específicamente cuestiones de género, Dumas (1990) descubrió que los fundadores tenían más probabilidades de ver a sus hijos como sucesores y que las situaciones donde las hijas fueron identificadas como sucesoras tienden a limitarse a aquellas generadas por una crisis en la familia o negocio. Más adelante, Dumas, Dupuis, Richer & St-Cyr (1995) examinaron la sucesión en el contexto de la familia agroindustrial canadiense, encontrando que las mujeres no fueron vistas (ni se vieron a sí mismas) como el sucesor natural y, por lo tanto, tuvieron que trabajar más para establecer su identidad como sucesoras. Ello implicaría que las hijas y los hijos tienen diferentes experiencias de socialización en relación con su ingreso a la empresa familiar y a la futura sucesión.

En esa misma dirección, Cabrera et al. (2001) reconocen el género como un factor, pero solo en la medida en que se refleja en la calidad de la relación entre el fundador y el sucesor y cómo eso puede afectar la naturaleza de la transferencia de conocimiento tácito. El conocimiento tácito (“saber hacer”, “*savoir faire*”, “*know how*”) se encuentra integrado en los procesos, la cultura y las relaciones en la organización y ha sido

identificado como un recurso estratégico, por lo que transferirlo del fundador al sucesor es un elemento clave en el éxito de la transición.

Al respecto, Martin (2001) estudiando las empresas familiares del Reino Unido encontró que las hijas tenían menos acceso a capacitación, calificaciones y oportunidades de trabajo en red que los hijos y, además, que los hijos fueron vistos como los "herederos designados" del negocio. Estas diferencias en la formación y en los patrones de socialización asociados a los géneros podría afectar claramente la naturaleza de la transferencia de conocimiento entre generaciones en el proceso de sucesión. Otras investigaciones se centran en las diferencias de género dentro de la relación padre-niño / fundador-sucesor y específicamente cómo la confianza afecta esa relación (Cabrera et al. 2001), existiendo evidencia de que las diferencias de género en las relaciones fundador-sucesor están relacionadas con el proceso de socialización y que la socialización familiar específica de género se incluye en el proceso de socialización empresarial.

Henry et al. (2013), basados en múltiples estudios de caso de pymes canadienses, exploraron la relación de las diferencias de género en la transferencia de conocimiento tácito en la sucesión de empresas familiares y el papel de la confianza en el proceso. Los resultados sugieren que un alto grado de confianza entre el fundador y el sucesor es un requisito previo para el éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar, pero se distingue entre confianza familiar (basada en relaciones) y confianza empresarial (basada en competencias). También evidencian que el género del sucesor afecta el proceso de transferencia de conocimiento tácito, ya que las sucesoras femeninas a menudo son consideradas con menos competencias que los sucesores masculinos.

En general, Henry et al. (2013) encuentran que las hijas comparten la socialización familiar temprana, participando en eventos familiares, discusiones en la mesa y asistiendo a eventos sociales / empresariales junto a los hijos; pero se observan diferencias basadas en el género

una vez que el sucesor es identificado. En el caso de los varones, fueron entrenados por el fundador o en algunos casos invitados a participar en actividades de aprendizaje experienciales estructuradas, que desde la perspectiva del fundador prepararían al sucesor para mayores niveles de responsabilidad en la empresa. En el caso de las hijas, es menos probable que el fundador actúe como mentor una vez que es identificada como la sucesora, en razón de ser más protector de la hija y estar menos dispuesto a permitir que esta pueda experimentar fracasos o cometer errores, de lo que sería con un hijo.

Los autores señalan que aunque hay un alto nivel de confianza entre padre e hija, esa confianza no se desarrolla alrededor de la confiabilidad empresarial, es decir, el padre no reconoce o no confía en la competencia de la hija para tomar decisiones en la empresa. Otro aspecto evidenciado es que la personalidad dominante del fundador se manifiesta de manera diferente según el género del sucesor: cuando es un hijo, parece manifestarse empujando al sucesor a aprender y asumir riesgos; cuando es una hija, se manifiesta en un sentido de protección, limitando la capacidad de transferencia tácita de conocimientos entre el fundador y la hija / sucesora y es probablemente un factor clave para prevenir o limitar el desarrollo de la confianza familiar a la confiabilidad en las decisiones empresariales.

Aldámiz et al. (2017), consideran que el género ha sido uno de los recursos tradicionalmente utilizados en la planificación de la sucesión en las empresas familiares, cuyo resultado solía ser la exclusión de las mujeres a menos que no hubiera otros miembros de la familia que pudieran ser sucesores potenciales; en cuyo caso, siendo esa la única manera de mantener el negocio en la familia, las mujeres se convertían en gerentes.

Con la finalidad de conocer como el género influye en la selección del sucesor en las pequeñas y medianas empresas familiares, estos autores realizaron 60 entrevistas en

profundidad a personas propietarias y sus sucesoras en relación con dicho proceso, en el país vasco de España. Su principal conclusión es que la percepción y la realidad no coinciden pues las familias perciben que no hay discriminación por cuestión de género, aunque se observa una prevalencia de sucesores varones. También encuentran que el orden de nacimiento influye más a menudo en el proceso de sucesión si el primer hijo es un varón que si es una mujer, lo cual no se produce exclusivamente por la decisión de quien está pensando elegir al sucesor o sucesora, sino que muchas mujeres también deciden no unirse al negocio familiar. Por otra parte, una vez que las mujeres de la familia están en las empresas familiares son muy apreciadas como gerentes de dichas empresas.

Las características de los casos estudiados fueron: en ocho solo hombres son sucesores potenciales (no había hijas en la familia); en cinco casos los propietarios tienen un solo hijo; en cuatro casos el que tiene más probabilidades de asumir es el hijo primogénito; en tres casos la empresa ya ha pasado por tres generaciones de sucesión; en cuatro casos solo había mujeres en la familia para asumir la sucesión; y en los restantes 36 casos, el género de los sucesores está por determinarse (existen hijos e hijas).

Los entrevistados indicaron que las mujeres no tenían las mismas oportunidades de llegar a altos cargos a menos que no hubiera otra opción (sólo las hijas o una viuda con niños menores de edad o sin capacidad para trabajar). Si había descendientes masculinos capaces, las niñas usualmente se enfocaban en la familia y no tenían oportunidad de estudiar, y, por lo tanto, de unirse a la empresa familiar.

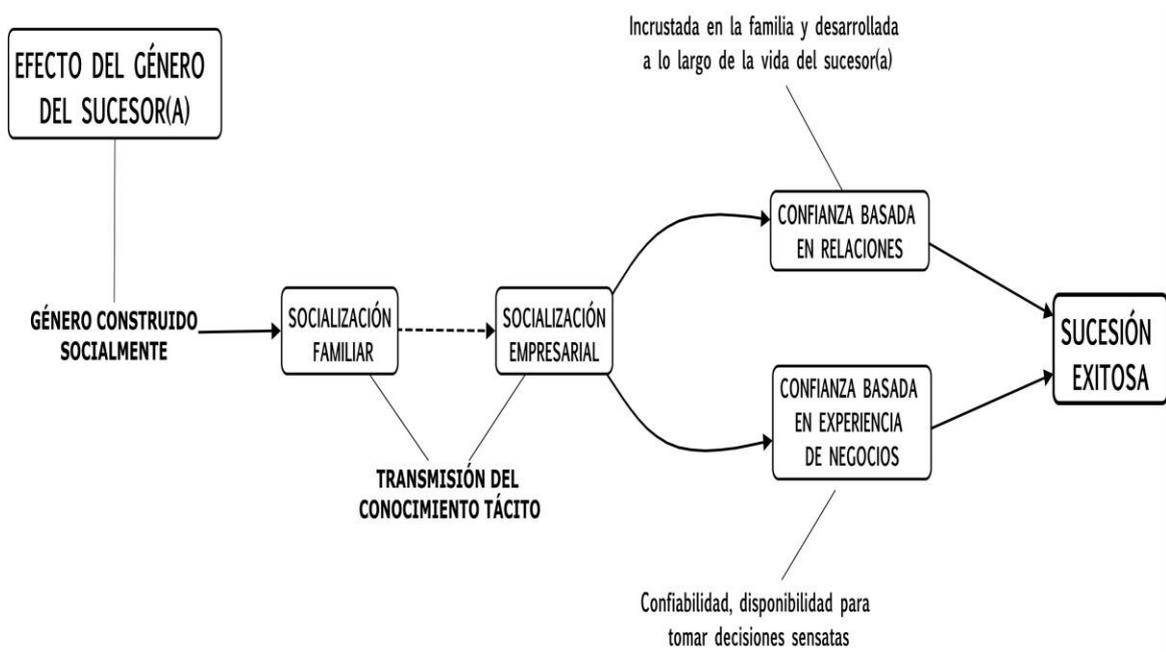
Los factores más influyentes en la elección de un sucesor son la primogenitura (primer hijo o hija), seguido por las habilidades, la experiencia en los negocios (a menudo vinculados con la edad) y el cumplimiento de los requisitos establecidos por la familia. Otros factores importantes son: el conocimiento de idiomas, la vinculación personal / emocional con el fundador, dedicación a la empresa, capacidad de trabajar y de proveer valor a la

organización, ser un líder natural aceptado por los demás, interés por participar en la gestión de la empresa en tiempos de crisis, experiencia en el sector al que se dedica la empresa (fuera de ella) e interés en la descendencia de la familia.

En cuanto a las ventajas y desventajas de ser mujer para gestionar la empresa, Aldámiz et al. (2017) encontraron que diez de los entrevistados no observan diferencias entre hombres y mujeres, expresando que las diferencias se establecen en la persona y no en su género. Los otros 50 encontraron aspectos positivos en las mujeres, relacionadas con su capacidad organizativa y de gestión (sistemáticas, resueltas, flexibles, equilibradas, organizadas, entre otras), así como otras características que podrían ser positivas para la gestión del negocio (perfeccionistas, meticulosas, buenas relacionistas, amables, atentas, prudentes, responsables, pacientes, menos ambiciosas que los hombres, ...). La mayoría sólo pudo encontrar ventajas en las mujeres y las únicas dos desventajas mencionadas fueron la maternidad y que hay más peleas entre las mujeres que entre los hombres.

La figura 2.3 intenta resumir las principales consideraciones discutidas en este apartado, en cuanto al efecto del género en el proceso de sucesión de la empresa familiar. Los aspectos esenciales son tres, primero, la percepción sobre el género corresponde a un particular contexto social y cultural, a una construcción social acerca del comportamiento que se espera de hombres y mujeres. Segundo, el conocimiento tácito es un recurso estratégico que se encuentra integrado en los procesos, la cultura y las relaciones en la organización, por lo que su transferencia del fundador al sucesor es clave para el éxito de la transición. Y, tercero, el desarrollo de la confianza del fundador hacia el sucesor(a).

**Figura 2.3. Efecto del género en el desarrollo de la confianza entre fundador-sucesor(a).**



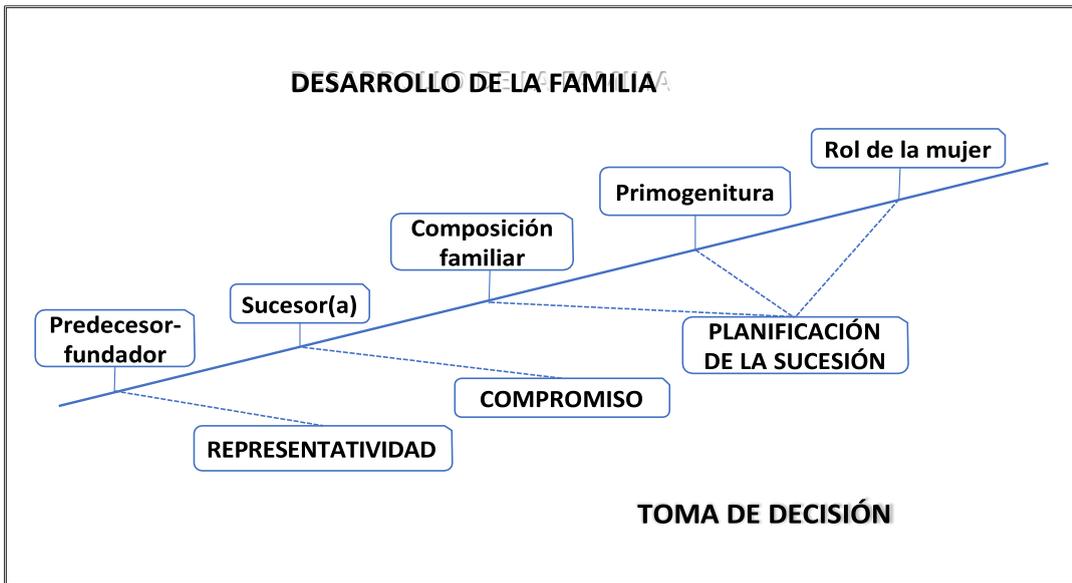
Fuente: elaboración propia.

Dicho eso, las hijas y los hijos tienen diferentes experiencias de socialización con respecto a su ingreso a la empresa familiar y a la sucesión, que comienza en la familia y se extiende o incluye en el proceso de socialización empresarial, afectando claramente la transferencia de conocimiento en el proceso de sucesión. Consecuentemente, aunque haya un alto nivel de confianza hacia la hija, desarrollada en las relaciones familiares, esa confianza no se estructura alrededor de la confiabilidad empresarial, ya que el padre no reconoce sus competencias al no haberla empujado a aprender, tomar decisiones de negocios y asumir riesgos; limitando sus posibilidades de que sea elegida como sucesora.

Los aspectos considerados en esta revisión permiten visualizar la sucesión en las empresas familiares como un proceso multidimensional de gran complejidad, que generalmente implica una baja tasa de sobrevivencia después de la primera transmisión generacional y se encuentra condicionado por diversos factores individuales (de los posibles sucesores y de sus predecesores) y organizacionales (concretos de la cultura empresarial); destacando aquellos relacionados con las cualidades o requerimientos de liderazgo, la confianza, la competencia, las habilidades, el conocimiento tácito, la inteligencia emocional, el entrenamiento previo del sucesor, su capital humano y social. Pero de manera transversal se encuentra el clima de socialización de la cuestión del género, que en las diferentes culturas y sectores empresariales impregna elementos tales como los roles de género, la identidad de género, el poder patriarcal formal e informal y su práctica de refuerzo, la primogenitura, dando lugar a que la sucesión sea un fenómeno profundamente vinculado con el género.

El primer objetivo de este trabajo es, por tanto, investigar el proceso de sucesión de la empresa familiar e identificar los factores intervinientes, lo cual requiere un estudio de tipo descriptivo. El segundo objetivo es dilucidar los elementos que influyen en la motivación y participación de los posibles sucesores en la empresa familiar y su grado de influencia en la designación. El tercero supone que el género de los sucesores potenciales influye en la decisión del predecesor para elegir al directivo de la empresa familiar, afectando la planificación del evento sucesorio. Todo ello bajo el propósito fundamental de formular proposiciones que puedan ser contrastadas en estudios cuantitativos posteriores.

**Figura 2.4. Propuesta teórica preliminar.**



Fuente: elaboración propia.

La propuesta preliminar mostrada en la figura 2.4 centra el efecto del género en tres campos o momentos del proceso de sucesión. La representatividad del predecesor-fundador como máxima figura de autoridad en la empresa familiar, sus atributos y valores; el desarrollo del compromiso con la empresa por parte de los posibles sucesores; y, la planificación misma del proceso de sucesión, a su vez influido por la composición familiar, la primogenitura y el rol que desempeñan las mujeres de la familia en la empresa.

## **SEGUNDA PARTE**

### **TRANSMISIÓN Y GÉNERO: UN ANÁLISIS EMPÍRICO**

Esta parte de la investigación se divide en dos capítulos. En el Capítulo III se aborda el enfoque metodológico utilizado para establecer la relación transmisión y género en la empresa familiar. Para ello se explica, en primer lugar, la pertinencia del diseño de la investigación con enfoque cualitativo y una lógica abductiva que permita validar las premisas teóricas. En segundo lugar, se exponen detalladamente los pasos seguidos durante la recolección de datos, su organización, análisis e interpretación.

En el Capítulo IV se identifican, en la primera parte, los factores para la sucesión de la empresa familiar mediante el análisis intra e inter-casos de estudio y, en la segunda parte, las consideraciones específicas del efecto del género en todo el proceso.

### **CAPÍTULO III**

#### **ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA RELACIÓN**

La sucesión en las empresas familiares se trata de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. Así, el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación durante el proceso de sucesión. (Gallo, 1998).

Este capítulo tiene como propósito presentar y fundamentar nuestras decisiones a nivel metodológico para establecer la relación transmisión y género en la empresa familiar.

La discusión se desarrolla en torno a dos ejes centrales: en la primera sección se presenta el diseño de la investigación, el alcance exploratorio descriptivo del estudio y la pertinencia del enfoque cualitativo bajo una lógica abductiva; en la segunda sección se realiza la descripción detallada del proceso de recolección de datos, enfatizando la representatividad teórica de los casos de estudio, las técnicas de compilación, la organización de la información mediante códigos, categorías y redes, así como el procesamiento mediante el análisis cualitativo asistido por computador (ATLAS. ti).

#### **Sección V: Diseño de la investigación: La incorporación de un enfoque cualitativo**

Esta sección menciona los antecedentes de la empresa familiar ecuatoriana, describe lo que representa el género como un factor para tomar la decisión de quién será el sucesor (a) y describe la pertinencia del uso de un enfoque cualitativo para el desarrollo de esta investigación.

El estudio de la empresa familiar reconoce la importancia histórica de estas empresas partiendo de la evolución experimentada a partir de los cambios sociales y económicos y su importancia en la participación de la vida moderna. A través del análisis de un conjunto

de elementos se accede a la respuesta de varias interrogantes que se presentan en el análisis de la sucesión en las empresas familiares. Los factores extrínsecos, la problemática de las empresas familiares como inspiradora de la necesidad de investigación, la difusión del conocimiento, el respaldo científico, el reconocimiento social y la visión multidisciplinaria, aportan a la estructura e integración del estudio. (Basco, 2006).

### ***5.1 Breves antecedentes de la empresa familiar ecuatoriana***

Las empresas familiares son el motor de crecimiento económico en muchos países y constituyen la forma de organización más popular a nivel mundial (Porta, Lopez-de- Silanes, Shleifer, & Vishny, 2000; Spanos, Tsipouri, & Xanthakis, 2008). Así como en muchos países en Latinoamérica, la presencia de la empresa familiar en Ecuador predomina (González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2014); sin embargo, la representación de la misma en el tejido empresarial varía según los trabajos de investigación. A pesar de la popularidad de la empresa familiar en Ecuador, los trabajos de investigación en este campo siguen siendo escasos.

De la historia local se conoce que los estatutos de constitución de las primeras compañías familiares en Guayaquil datan de 1821 y reposan en el Archivo Histórico de Guayaquil. En la Costa, las principales empresas familiares se dedicaban a la exportación de cacao luego de la época colonial. La empresa familiar de Rafael Valdez, fundador de Ingenio Valdez, proveyó a Milagro de la primera red de energía eléctrica en el país, en 1881.

En 1992 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A, siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes. En 1992 es adquirida por la Corporación Noboa y es a partir de 1996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. (Compañía Azucarera Valdez S.A, 2018).

El 51% de la mano de obra empleada en Ecuador trabaja en empresas familiares, de acuerdo con información de Family Firm Institute (FFI), publicada en el 2014. Este porcentaje es alto si se compara con el 30% que alcanza Argentina, no obstante, países como México y Perú, llegan a 90 y 75% respectivamente.

La internacionalización es otro reto para las empresas familiares medianas y pequeñas, sin embargo, el estudio “El ADN de la familia empresaria”, realizado por IDE Business School, revela que una cuarta parte de las empresas familiares en el Ecuador han logrado tener actividades internacionales. El 51% opera a nivel nacional y un 24% a nivel local, es decir, en su ciudad de origen.

En cuanto a la sucesión se considera que el 42% de las empresas familiares en el país están a cargo de la segunda generación familiar, es decir, que los hijos de los fundadores se hicieron cargo de la administración del negocio y el 22% está a cargo de la tercera generación, es decir, que los nietos están al mando, según José María Vázquez, docente de IDE Business School.

Las compañías familiares en Ecuador generan alrededor de 1.6 millones de empleos y su aporte a la economía nacional representa el 51% del Producto Interno Bruto. De acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el 90% de las empresas ecuatorianas son familiares (Price Waterhouse Coopers, 2018) . Según un estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90.5% de las empresas ecuatorianas tienen una estructura familiar<sup>3</sup>. Estos datos han sido contrastados por un estudio más avanzado realizado por Camino-Mogro & Bermúdez- Barrezueta (2018), donde se aplica una metodología que clasifica conjuntamente a una empresa según el tamaño y tipología, por ejemplo, una empresa puede ser pequeña

---

<sup>3</sup> Información obtenida de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares>

empresa familiar, mediana empresa familiar o gran empresa familiar. Además, lo novedoso de este estudio es que establece el poder de decisión de las empresas. Los resultados establecen que las empresas familiares están representadas por un 85% mientras que las no familiares un 15%, dando así un resultado más realista que el de la Superintendencia de Compañías y la UEES. Por otro lado, este estudio también determinó que las microempresas representan el mayor número de empresas familiares, seguido por las pymes y grandes empresas. Finalmente, respecto al poder de decisión el estudio establece que las empresas con mayor concentración de propiedad tienen un alto poder de decisión. Estos resultados concuerdan con otros estudios que resaltan que la concentración de la propiedad es algo común en empresas familiares latinoamericanas que se manifiestan a través de conglomerados familiares (González et al., 2014)

Es común que el control familiar genere beneficios y costos. Por un lado, el problema clásico entre el propietario y el gerente, llamado problema de agencia tipo I se reduce en las empresas familiares ya que no existe conflicto de intereses entre propietario y gerente (Jensen & Meckling, 1976). Sin embargo, al ser la concentración de la propiedad familiar una característica clásica de las empresas familiares en el Ecuador, esto tiende a establecer situaciones parecidas a otros contextos donde existe el problema de la agencia II; el cual consiste en que los accionistas mayoritarios generen riqueza en el detrimento de accionistas minoritarios y acreedores.

Según (Price Waterhouse Coopers, 2018) actualmente en Ecuador la primera opción de financiamiento es el crédito bancario, seguido por la emisión de deuda pública tales como las obligaciones y titularizaciones. Estos tipos de deudas son las preferidas por las empresas familiares ya que por un lado son las únicas fuentes de financiamiento de deuda que existen y por los bajos costos de financiamiento que ofrecen (Davydov, 2016). Sin embargo, este tipo de financiamiento no es siempre accesible para las pymes y microempresas ya que por un lado los créditos bancarios exigen una tasa activa alta mientras que los costos de emisión de deuda pública también son altos además que

solicitan información consolidada de los estados financieros y por lo general este tipo de empresas no la poseen. A pesar de su alta popularidad, la deuda crea conflicto de intereses entre un miembro familiar y el acreedor y generando el problema de agencia llamado tipo II, el cual consiste en que los accionistas mayoritarios generen riqueza en el detrimento de los accionistas minoritarios y acreedores (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Más allá del tipo de problemas que se pudieran crear, la deuda es una de las fuentes de financiamiento más populares ya que por lo general las empresas familiares ecuatorianas son adversas al riesgo y permiten que los accionistas familiares no pierdan el control ni el poder de decisión (Céspedes, González, & Molina, 2010; González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2013).

En la mayoría de países latinoamericanos, el fundador todavía está bajo el mando de la empresa, los miembros de la familia trabajan en puestos claves y existe una alta concentración de la propiedad (Brenes, Madrigal, & Molina-Navarro, 2006). En el estudio reciente realizado en Ecuador por Price Waterhouse Coopers (2018), las empresas familiares ven oportunidades para evolucionar; sin embargo, existen desafíos para poder mejorar. Según este estudio, las empresas familiares necesitan mejorar su innovación, atraer talento humano y apostar por la digitalización para lograr un crecimiento sostenido. En este sentido se establece que al igual que muchos países en vías de desarrollo, la innovación juega un papel muy importante.

Por ejemplo, este mismo estudio establece que las empresas familiares ecuatorianas no diversifican su portafolio de productos, esto se debe particularmente a que Ecuador es un país primario exportador cuya fuente de ingresos más importante son los commodities. Esto se refleja en la concentración sectorial de las empresas familiares. De acuerdo al trabajo realizado por Camino-Mogro & Bermúdez-Barrezueta (2018) los sectores donde predomina la empresa familiar están el comercio, cuya actividad básicamente es intercambiar productos. Por otro lado, dentro de las industrias manufactureras el grupo que predomina son las empresas familiares, pero carecen de

innovación ya que son más intensivas en capital humano. Este tipo de empresas participan principalmente en sectores económicos como el comercio, actividades profesionales, sector inmobiliario, construcción, transporte, manufactura, servicios y agricultura<sup>4</sup>

Así como en otros contextos, uno de los desafíos más importantes de las empresas familiares ecuatorianas está relacionado con la sucesión (Price Waterhouse Coopers, 2018). El plan de sucesión está presente básicamente en las grandes empresas y menos del 2% de las empresas familiares lo tiene. Existen empresas que tienen consejo de familia y departamentos de control que sirven para transferir el poder adecuadamente, sin embargo, estos aspectos predominan en las empresas grandes familiares ya que las mismas están más formalizadas y educadas en temas de sucesión.

Una de las características relacionadas con las empresas ecuatorianas es el pool limitado de candidatos para ser posibles sucesores. Según Price Waterhouse Coopers (2018), las empresas en Ecuador prefieren que su patrimonio familiar se mantenga dentro de la familia directa, a pesar de que pueden ejercer cargos de alta jerarquía, el 63% de empresas familiares permite a cónyuges y/o parejas en dichos puestos. Los vínculos de consanguinidad en las familias directas son fuertes y en la eventualidad de una posible separación conyugal entre el accionista familiar directo y el indirecto, la propiedad podría estar en manos de un familiar no directo, lo cual tendría como consecuencia una mayor dispersión en el poder. A medida que pasan las generaciones, el número de familiares aumentan y más candidatos existen, por lo cual es importante optimizar los mecanismos de administración, sucesión y protocolos familiares. Sin embargo, Price Waterhouse Coopers (2018) observa que 1 de cada 7 empresas ecuatorianas entrevistadas reconoce tener un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado.

---

<sup>4</sup>Basado en el estudio realizado por la UEES. Información obtenida de:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-ecuador-familia-manufactura-agricultura.html>

En sí, las empresas familiares ecuatorianas siguen lineamientos respecto a una misma visión, valores e intereses corporativos alineados con el interés familiar. Sin embargo, estas situaciones se presentan mayoritariamente en empresas familiares grandes. Una de las limitaciones de los estudios acerca de las empresas familiares está relacionada con el hecho de que las definiciones propuestas hasta ahora carecen de un marco evolutivo que vaya a la par de las actuales tendencias. De los pocos casos estudiados en el contexto ecuatoriano no se toman en consideración aspectos relacionadas con extender la visión de la empresa familiar más allá de la segunda generación (Chua et al. (1999) y, menos aún se han realizado estudios acerca de la influencia del género en la decisión del predecesor-fundador para elegir al sucesor.

### ***5.2 El género en el proceso de sucesión***

La investigación se centra en la influencia del género en la designación del sucesor en empresas familiares que han pasado por el relevo de una generación mínima, de la etapa del propietario fundador a sociedad de hermanos y de sociedad de hermanos a consorcio de primos, y que los potenciales sucesores(as) trabajen en la empresa familiar al momento del estudio. Para tales efectos, se asume como segunda generación o posteriores, a los hijos descendientes del fundador o fundadores, y su correspondiente descendencia, los cuales son potenciales sucesores.

Se intenta comprender el efecto del género en tres campos o momentos del proceso de sucesión: la figura de representatividad del predecesor-fundador, el desarrollo del compromiso hacia la empresa por parte del sucesor(a) y, la planificación misma del proceso de sucesión; bajo el propósito fundamental de formular proposiciones que puedan ser contrastadas en estudios cuantitativos posteriores.

Estos aspectos fueron concretados en los siguientes objetivos de investigación:

*Objetivo 1:* Describir los factores individuales del predecesor-fundador condicionantes del proceso de sucesión en la empresa familiar.

Se trata de describir, a partir de la información recolectada, la relevancia de la figura del predecesor en la conformación de un modelo de representatividad de la empresa familiar que repercute en la toma de decisión sobre la elección del sucesor(a).

*Objetivo 2:* Categorizar las motivaciones o componentes que influyen en la generación del compromiso de los posibles sucesores en la empresa familiar.

Se pretende determinar cuáles son las principales motivaciones que generan en los posibles sucesores su involucramiento en el negocio familiar, por lo cual se relaciona con el objetivo 1 en tanto que la figura del predecesor de alguna forma moldea el desarrollo del compromiso del sucesor(a).

*Objetivo 3:* Explicar los efectos del género en la planificación de la sucesión, valorando la composición familiar, la primogenitura y el rol de la mujer.

Consiste en relacionar esos tres aspectos de la dinámica familiar, profundamente vinculados al clima de socialización de la cuestión del género, a las prácticas sociales de cada país, a la cultura, impregnando la toma de decisiones en un proceso de sucesión. En este punto se pondrá a prueba nuestra tesis de que la designación del sucesor en la empresa familiar se encuentra influida por el género de los posibles sucesores.

Para lograr estos objetivos se han establecido una serie de proposiciones teóricas o premisas de investigación:

P1a La figura de representatividad del predecesor-fundador de la empresa condiciona la designación del sucesor.

P1b La representatividad se desarrolla a partir de los atributos personales y empresariales del predecesor-fundador como la máxima figura de autoridad.

P2a El compromiso de los posibles sucesores incluye diferentes motivaciones o componentes.

P2b El compromiso de los posibles sucesores se encuentra asociado a su preparación/formación.

P3a La designación del sucesor se encuentra influida por el género de los posibles sucesores.

P3b La toma de decisión está influida por la composición familiar del predecesor.

P3c La toma de decisión está influida por la primogenitura masculina.

P3d La toma de decisión está influida por el rol que desempeñan en la empresa las mujeres del núcleo familiar.

El análisis de cada premisa permitirá el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

### ***5.3 La pertinencia de un enfoque cualitativo***

Aunque el trabajo se sustenta en teorías aceptadas y reconocidas, su aplicación en el contexto del género, y más específicamente a la empresa familiar ecuatoriana, es relativamente nueva. Por lo tanto, se considera pertinente proponer un alcance de carácter *exploratorio y descriptivo* en donde el estudio de múltiples casos se presenta como la estrategia para centrarnos en la comprensión de las dinámicas presentes en los objetivos de investigación que permita realizar aportes al conocimiento de la problemática.

Dado que los estudios de carácter exploratorio sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, identificar tendencias, áreas, contextos y situaciones de interés, así como relaciones potenciales entre variables, al mismo tiempo que permiten establecer prioridades para investigaciones posteriores, los métodos utilizados suelen ser más flexibles y amplios (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Adicionalmente, según el mismo autor, los estudios de carácter descriptivo buscan especificar las propiedades relevantes del fenómeno estudiado, midiendo o evaluando sus diversos

aspectos, dimensiones o componentes, así como vislumbrar las posibles conexiones entre los conceptos o variables.

Consecuentemente, en el presente trabajo se adopta un enfoque cualitativo, con una lógica abductiva de la investigación que - tras la revisión del estado del arte- haga una primera inmersión en el contexto del objeto de estudio, a fin de construir hipótesis o modelos preliminares con base en observaciones primarias que preparen el camino para una recolección de datos más exhaustiva en respuesta a las preguntas de la investigación (figura 3.1). Se utilizará como estrategia metodológica el estudio de caso y como técnicas de recolección de datos: entrevista semi-estructurada y análisis de información secundaria.

De acuerdo con Martínez (2006:128), el enfoque cualitativo de investigación:

*... trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: Una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, ...; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.*

Así, la investigación cualitativa pretende identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones; por lo tanto, lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea relevante.

Quintana (2006: 48) precisa que las diferencias entre los enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa se relacionan con el tipo de intencionalidad y el tipo de realidad que pretenden abordar. El enfoque cuantitativo se centra "... en la explicación y la predicción de una realidad considerada en sus aspectos más universales y vista desde una perspectiva externa (objetiva)...", mientras que el enfoque cualitativo se centra "...en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir, desde una perspectiva interna (subjética)...". Se trata de dos lógicas distintas, una que subraya el razonamiento deductivo y la contrastación de hipótesis, y otra que enfatiza la observación, el razonamiento inductivo y el descubrimiento de nuevos conceptos.

En tal sentido, Hernández et al. (2014), señalan que la investigación cualitativa se utiliza en primer lugar para descubrir y refinar preguntas de investigación, por lo cual el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría consistente con lo observado, de allí que en la mayoría de tales indagaciones no se prueban hipótesis, sino que éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. El proceso de investigación cualitativa es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, con el propósito de "reconstruir" la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, entonces no pretende generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias.

El enfoque cualitativo, bajo la lógica abductiva de la presente investigación, nos permitirá profundizar en el proceso de sucesión de la empresa familiar, a través del punto de vista de los propios predecesores-fundadores y sucesores(as), posibilitando una mejor comprensión del mismo y de su contexto.

De acuerdo con Pierce (1970), toda deducción es básicamente la aplicación de reglas generales a casos particulares; en la inducción, el caso es el punto de partida, y la conclusión es la regla, la que se obtiene desde la observación de un resultado; pero, si en presencia de ciertos elementos observables de un fenómeno no manifiesto en toda su dimensión, se concluye que éstos pertenecen a una clase particular de objetos, se estará en presencia de otro tipo de razonamiento, la abducción, la cual se presenta como la inferencia de un caso a partir de la regla y el resultado. Es decir, el caso inferido corresponde a una cierta regla y, en consecuencia, adoptamos esa suposición. Aunque la abducción se presenta como un argumento débil que inclina nuestro juicio hacia una cierta conclusión, también es cierto que opera como un esquema adecuado para dar cuenta de situaciones o hechos insuficientemente explicados.

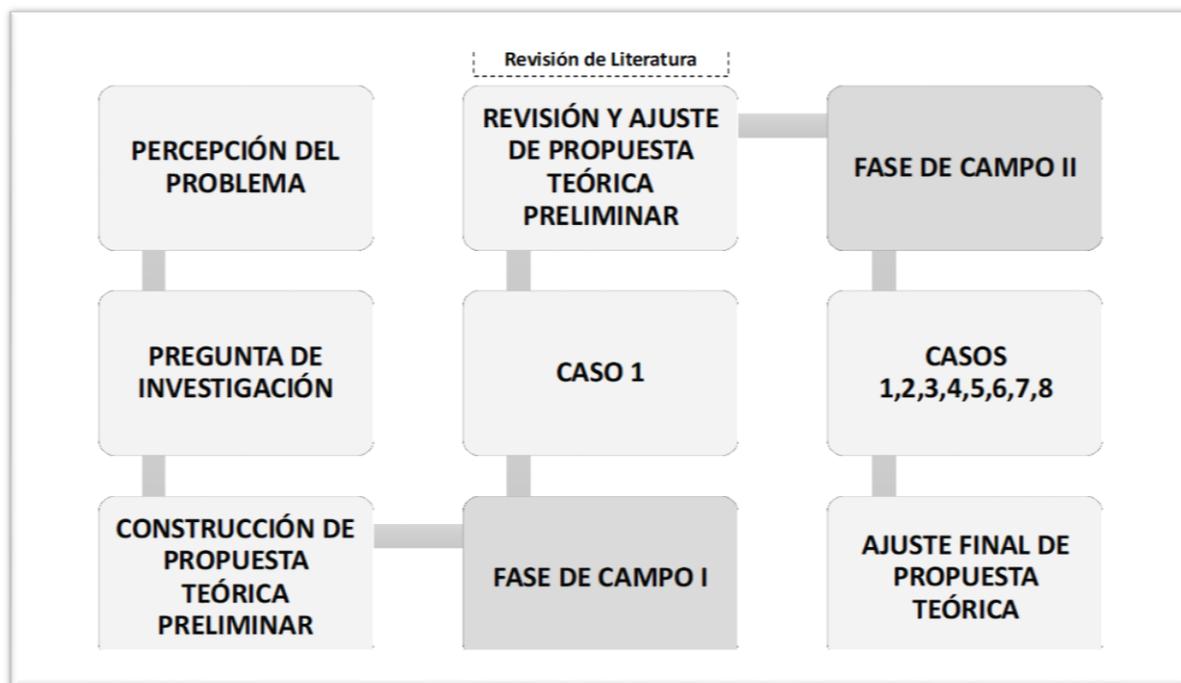
En cuanto al método de estudio de caso, Yin (2003) señala su pertinencia en las ciencias sociales cuando se plantean preguntas de “cómo” y “por qué”, cuando el investigador tiene muy poco o ningún control sobre los eventos, y cuando la atención se enfoca sobre un fenómeno actual, dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Tal es la situación del presente estudio, que trata de conocer la profunda vinculación del género con el fenómeno de la sucesión y las implicaciones prácticas de la gestión de las mujeres en el ámbito de la empresa familiar ecuatoriana. La utilización de entrevistas semiestructuradas, las visitas realizadas a las instalaciones de las empresas y el análisis de información secundaria, permitieron la triangulación de fuentes de datos para garantizar la validez interna de la investigación y la interpretación global, no necesariamente causal, de la problemática objeto de estudio.

### ***Fases operativas de la investigación***

De acuerdo con la lógica abductiva de este estudio (figura 3.1), desde la percepción del problema hasta el ajuste final de proposiciones, la revisión de la teoría fue una constante a objeto de desplazarnos dentro de un marco interpretativo a medida que se recolecta y

organiza la información, así como para ayudar a construir la representación empírica del fenómeno.

**Figura 3.1. Diagrama de flujo de la investigación.**



Fuente: Elaboración propia.

La investigación empírica se desarrolló en dos tiempos:

- *Fase de campo I*

La empresa familiar ecuatoriana ha sido poco estudiada por lo que no se dispone de suficiente información tanto cuantitativa como cualitativa, de modo que en esta fase el primer acercamiento al Caso 1 sirvió para: analizar la viabilidad de la propuesta preliminar, delimitar la muestra de estudio y calibrar el instrumento final de recolección de datos.

- *Fase de campo II*

En esta fase se realizaron las entrevistas semi-estructuradas a todos los nueve casos de estudio, la triangulación con la información secundaria y la confrontación con las teorías que sustentan la investigación, a objeto de construir una explicación del fenómeno, a saber, la influencia del género en los procesos de sucesión en la empresa familiar ecuatoriana.

### ***Selección de los casos***

Se realizó un estudio multi-casos con la finalidad de acercarnos a la representatividad teórica, la variedad, el equilibrio y el potencial de descubrimiento, sugeridos por Hlady (2002), e incorporando el criterio de Bulgerman (1983) sobre el número de casos mínimo situado entre seis y diez para este tipo de estudios.

### **Sección VI: Una recolección de datos inédita**

En esta sección se desarrolla la representatividad teórica de los casos de estudio, detallando la técnica utilizada para la recolección de datos y se realiza la explicación de cómo se organizó la información obtenida por medio de códigos, categorías y redes.

El reconocimiento de la existencia de metas y objetivos propios de las empresas familiares por parte de predecesores y sucesores es clave para el abordar un estudio mas amplio y ampliar los horizontes de la visión de la empresa. Sharma et al. (1997) abordan esta visión a través del proceso de planificación estratégica, identificando la influencia de la familia en la elección de los objetivos, y sostienen que la empresa debe contemplar lo que la familia le exige para adecuar sus planes y su acción al logro de aquellos.

### **6.1 Representatividad teórica de los casos de estudio**

La *representatividad teórica* implica la homogeneidad de los casos desde la perspectiva de la entidad estudiada, en este caso la empresa familiar; la *variedad* supone buscar muestras de casos diferentes entre sí, por ejemplo, sectores o estados de desarrollo; el *equilibrio* conlleva buscar muestras de casos que ofrezcan una variedad proporcionada de situaciones distintas; el *potencial de descubrimiento* acarrea seleccionar casos ricos en datos sobre el fenómeno estudiado, o en donde los actores involucrados permitan una investigación en profundidad; finalmente, un criterio lógico: la *consideración de los objetivos de investigación* (Hlady, 2002).

En tal sentido, la investigación se apoya en el análisis de predecesores y sucesores vinculados a ocho empresas familiares ecuatorianas, seleccionadas según los siguientes criterios de inclusión:

1. Las empresas debían estar en la etapa de sociedad de hermanos o consorcio de primos (criterios implicados: representatividad teórica, potencial de descubrimiento y consideración de los objetivos de investigación).
2. Las empresas deberían haber pasado mínimo por una sucesión (criterios implicados: representatividad teórica, potencial de descubrimiento y consideración de los objetivos de investigación).
3. Las empresas debían ser de diferentes sectores industriales y empresariales (criterios implicados: variedad y equilibrio).
4. Las empresas debían tener control accionario de la familia o en el caso de haber vendido parte de sus acciones debería permanecer por lo menos un miembro de la familia en las instancias de toma de decisión (criterios implicados: representatividad teórica, consideración de los objetivos de investigación).
5. Las empresas debían tener al menos uno o dos miembros de la familia trabajando en ella a tiempo completo (criterio implicado: representatividad teórica, consideración de los objetivos de investigación).

6. Las empresas debían ser de gran tamaño (criterio implicado: equilibrio).

La selección de los ocho casos partió de listados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, del Directorio de Empresas 2017 (INEC), así como de diversas fuentes que incluyen las páginas web de las empresas familiares. Para mantener la confidencialidad, la identificación de los casos de estudio fue realizada mediante códigos alfanuméricos donde las letras representan las iniciales del sector/industria a la que pertenece la empresa y los números se refieren a su antigüedad. En la tabla 3.1 se muestra la conformación de la muestra.

**Tabla 3.1. Detalle de la conformación de la muestra**

<b>Cas o</b>	<b>Código</b>	<b>Tama ño</b>	<b>Sector-Industria</b>	<b>Años de fundaci ón</b>	<b>Emplea dos al 2018</b>	<b>Eje de la propied ad</b>	<b>Sucasio nes</b>
<b>1</b>	PAMC 25	Grand e	Productos agrícolas y madereros/Cacao	25	>200	Socieda d de herman os	1
<b>2</b>	FAPa3 4	Grand e	Fabricación de artículos de plástico	34	>200	Socieda d de herman os	1
<b>3</b>	MDSQ 57	Grand e	Manufacturas diversas/Producci ón de sal	57	>200	Consort io mixto	2
<b>4</b>	FAPb4 9	Grand e	Fabricación de artículos de	49	>200	Socieda d de	1

			plástico			herman os	
<b>5</b>	DPFM 32	Grand e	Distribución productos farmacéuticos y medicinales	32	>200	Socieda d de herman os	1
<b>6</b>	FAEE4 3	Grand e	Fabricación artículos eléctricos y electrónicos	43	>200	Socieda d de herman os	1
<b>7</b>	FACC 24	Grand e	Fabricación de artículos para construcción/Cerá micas	24	>200	Socieda d de herman os	1
<b>8</b>	FAEC4 6	Grand e	Fabricación de alimentos/Especia s	46	>200	Socieda d de herman os	1

Fuente: elaboración propia

Se enviaron por correo electrónico unas 40 solicitudes de participación a igual cantidad de empresas que cumplieran con los criterios de inclusión, de las cuales fueron respondidas 12. Las solicitudes eran personalizadas, explicaban la naturaleza del estudio y la garantía de confidencialidad de la investigación, para cuyo seguimiento se realizaron en promedio dos llamadas telefónicas semanales a cada empresa. Al final se procuró que el grupo seleccionado tuviera diversidad de género entre los candidatos al momento de la sucesión. El trabajo de campo se inició en el mes de agosto y concluyó en diciembre de 2018.

a) Descripción de informantes clave

Los informantes de los estudios de casos fueron el predecesor(a) y el sucesor(a) de la empresa familiar.

- 1) Predecesor(a): en los casos donde la sucesión no se ha producido, es el máximo líder y autoridad en el gobierno de la empresa, con una fuerte influencia en los procesos de toma de decisión. En algunos casos es el fundador de la empresa, y es quien traspasa la empresa.
- 2) Sucesor(a): en los casos donde no se ha producido la sucesión es un miembro de la familia empresaria candidato(a) a suceder la empresa. En los casos donde la sucesión se produjo es la máxima autoridad de la empresa.

### ***6.2 Técnica de la compilación de datos***

Se emplearon dos técnicas de recolección de datos: la entrevista semi-estructurada y el análisis de datos secundarios.

#### *La entrevista*

Se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, cuya característica esencial es que las preguntas, y su secuencia, están establecidas de antemano, efectuándose las mismas preguntas básicas y en el mismo orden a todos los entrevistados, por lo que se incrementa la comparabilidad de las respuestas, al tiempo que proporciona un grado de flexibilidad al entrevistado para la introducción de temas o elementos nuevos que enriquezcan la recolección de información e, inclusive, la emergencia de otros indicadores y categorías de análisis.

La técnica se realizó siguiendo las recomendaciones de Quintana (2006) y Vargas (2012):

- Elaboración del guión semiestructurado.
- Elaboración de una ficha con las características generales del entrevistado, lugar y fecha de la entrevista.

- En la introducción de la entrevista, se hizo la presentación, garantizando al entrevistado el anonimato y confidencialidad de lo tratado durante la sesión.
- Durante la conversación, no se emitieron nuestras opiniones o juicios sobre el tema tratado, pues interesaba solo la verdad del entrevistado.
- Se garantizó la fidelidad de las entrevistas mediante su registro en grabadora para luego ser transcritas por la investigadora en su totalidad.
- Aunque las preguntas fueron formuladas en un orden específico, se trató de dirigir lo menos posible dejando que los tópicos surgieran espontáneamente por la dinámica discursiva propia de la persona entrevistada.
- El guion utilizado facilitó que salieran al principio los tópicos más generales para entrar después en un clima de mayor profundización.
- Se dejaron para el final las preguntas vinculadas a las relaciones entre los actores de la empresa familiar, los aportes de cada uno y los conflictos durante el proceso de sucesión.
- Durante la despedida, se hizo hincapié en los objetivos académicos de la entrevista, en el anonimato de la fuente y en la continuación del contacto por correo electrónico para garantizar la resolución de cualquier duda o aclaración.
- Todas las entrevistas fueron realizadas de forma presencial por dos a tres personas, a los fines de facilitar tomar notas, cuidar detalles técnicos de la grabación, recordar tópicos importantes que no hubieran sido tratados y observar el lenguaje no verbal del entrevistado.
- Las entrevistas tuvieron una duración mínima de 30 minutos y máxima de 1 hora.

### *Modelos de entrevista*

El guion inicial, aplicado al caso 1 (PAMC25) como caso piloto, mostró la necesidad de elaborar los siguientes dos modelos de entrevistas (anexos 1 y 2):

- Modelo de entrevista del predecesor(a)
- Modelo de entrevista del sucesor(a)

Estos modelos fueron utilizados en cada caso como una guía, procurando dejar libertad al entrevistado para la construcción histórica y lógica de su discurso. Se realizaron un total de 09 entrevistas, a 06 hombres y 03 mujeres.

En las tablas 3.2 y 3.3 se muestran los detalles de la recolección de información a través de entrevistas.

**Tabla 3.2. Documentos primarios por número de referencia y nodos codificados**

Nombre del recurso	# de referencias de codificación	# de codificación de nodos
Ent1 SucPAMC25	12	33
Ent2 SucFAPa34	12	39
Ent3 SucMDSQ57	12	37
Ent4 SucFAPb49	13	30
Ent5 PredDPFM32	12	27
Ent6 SucFAEE43	12	44
Ent7(a) SucFACC24	12	46
Ent7(b) SucFACC24	04	20
Ent8 Suc FAEC46	12	39

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.3. Resumen de entrevistados por casos**

Número	Caso	# de entrevista	Sexo	Posición en la empresa
1	PAMC25	1	Hombre	Sucesor
2	FAPa34	1	Hombre	Sucesor
3	MDSQ57	1	Hombre	Sucesor
4	FAPb49	1	Hombre	Sucesor

5	DPFM32	1	Hombre	Predecesor
6	FAEE43	1	Hombre	Sucesor
7	FACC24	2	Mujer	Sucesoras (Hija / nieta)
8	FAEC46	1	Mujer	Sucesora

Fuente: elaboración propia

### *Análisis de datos secundarios*

El análisis de la información secundaria sobre los predecesores(as), sucesores(as) y las empresas familiares sirvió de apoyo en la formulación de las preguntas, su contextualización, presentación, análisis, validación y el control *a priori* y *a posteriori* de los casos. Estos datos fueron extraídos de artículos de prensa, entrevistas periodísticas, revistas empresariales, fotos, conferencias y sitios web.

### *Análisis cualitativo asistido por computador (ATLAS.ti)*

La información obtenida fue registrada y organizada para su sistematización, en dos tipos de archivo, para cada uno de los casos de estudio:

- Documentos: en este archivo se organizó toda la información obtenida sobre el predecesor(a), el sucesor(a) y la empresa, tanto provenientes de las entrevistas como de datos secundarios.
- Notas: en este archivo se anotaron las propias percepciones de la investigadora, a medida que iba avanzando el proceso de recolección de datos.

El archivo de documentos que contenía las transcripciones de las entrevistas fue el insumo principal para la realización del análisis asistido por computador, sin dejar de lado el complemento de los demás apuntes.

Como auxiliar del análisis cualitativo se utilizó el programa ATLAS.ti que, aunque no reemplaza la capacidad deductiva del investigador, sí ayuda en las fases instrumentales del análisis para realizar operaciones tales como: asociación de códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales; buscar códigos de patrones; y clasificar patrones.

Este software es utilizado para facilitar los procesos de análisis en las investigaciones cualitativas, que son una metodología de investigación en áreas como la salud, la administración pública, la sociología, la antropología y las ciencias humanas en su conjunto. (Mayorga, Pulido, Rodríguez & Javier, 2014)

La sustentación teórica del programa ATLAS.ti se basa en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), propuesta en 1967 por Glaser y Strauss (Varguillas, 2006); una metodología inductiva que pretende generar teorías para explicar un fenómeno de la realidad social en su contexto natural, es decir, teorizar sobre problemas muy concretos, accediendo a la comprensión humana del mismo, siendo más interpretativa que descriptiva, ya que el investigador elabora conceptos a través de lo que la gente expresa y hace, tratando de partir de los datos del escenario. La codificación (abierta, selectiva y axial) y la comparación constante son dos de las mejores herramientas de este método.

El programa ATLAS.ti procesó la información ingresada de la siguiente manera:

- Se nos facilita toda una serie de herramientas para tejer relaciones entre los más variados elementos de nuestros datos, para hacer explícitas nuestras interpretaciones y para poder en determinado momento conocer a todos los elementos que pueden apoyar tal o cual argumento o conclusión.

### 6.3 Organización de la información: códigos, categorías y redes

- *Creación de la “Unidad hermenéutica”*: dentro de la cual se recogieron y organizaron los documentos primarios (transcripciones de las entrevistas) mostrados en la tabla 3.2.
- *Codificación*: el siguiente paso fue la codificación de las respuestas dadas en las entrevistas, utilizando la estrategia de codificación abierta, axial y selectiva (Strauss & Corbin, 1990). La información se codificó y categorizó identificando uno o más pasajes de texto (citas) con un tema y relacionándolo con un código, al cual se le asigna un nombre que describe lo más fielmente posible el concepto al cual hacen referencia. Es un proceso inductivo, por el cual las categorías y códigos emergen de los datos a través de continuas y meticulosas revisiones, y de su constante comparación que permite seleccionar las principales categorías.
  - i. La codificación abierta es un proceso analítico para identificar los conceptos y descubrir en los datos sus propiedades y dimensiones.
  - ii. La codificación axial permite establecer interconexiones entre categorías y subcategorías, es decir, el análisis circula alrededor de un eje o categoría a la cual se le asignan de manera jerárquica subcategorías.
  - iii. La codificación selectiva es un proceso de integración y refinamiento teórico, mediante el cual se realiza una sistemátización más profunda, implicando re-lectura, codificación, revisión y re-codificación de los datos en categorías temáticas más amplias llamadas familias.

*Creación de redes*: para representar las interconexiones entre categorías y subcategorías, fueron utilizados los siete tipos de relaciones con su respectivo símbolo

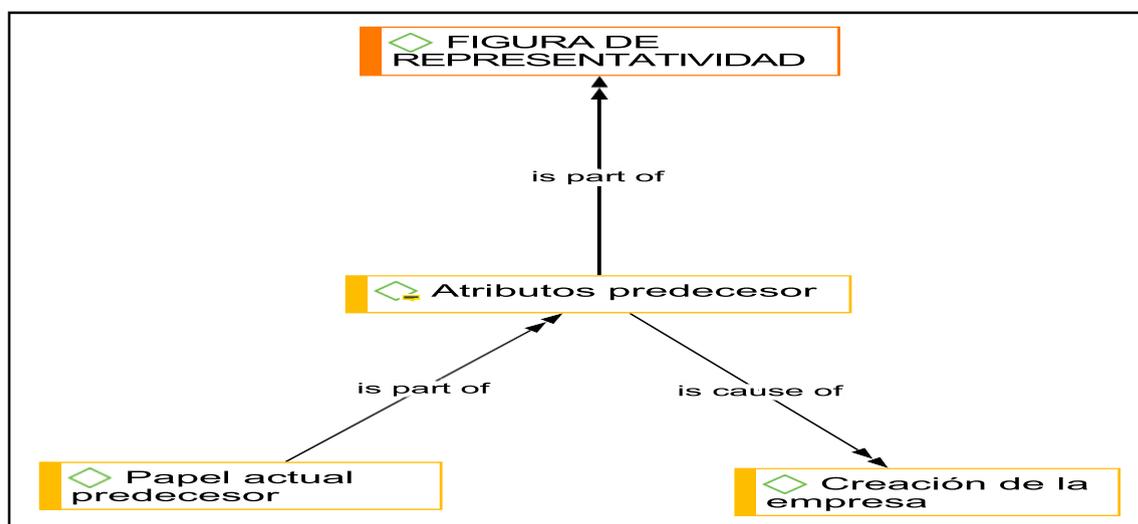
que ofrece el programa, permitiendo así la construcción de relaciones o vínculos entre conceptos o temas, para visualizar de manera gráfica su estructuración.

### *Categorías y subcategorías creadas*

A continuación se muestran las categorías y subcategorías creadas, con base en el estado del arte y en la emergencia de las mismas durante el análisis de los documentos primarios. El proceso dio lugar a tres grandes categorías o supercódigos, cuyas definiciones operacionales pueden resumirse del modo siguiente:

- *Figura de representatividad*: imagen del predecesor como líder y máxima figura de autoridad en la empresa familiar, en tanto durante mucho tiempo ha concentrado en sus manos la toma de decisiones.

**Figura 3.2. Red de relaciones para el supercódigo “figura de representatividad”**



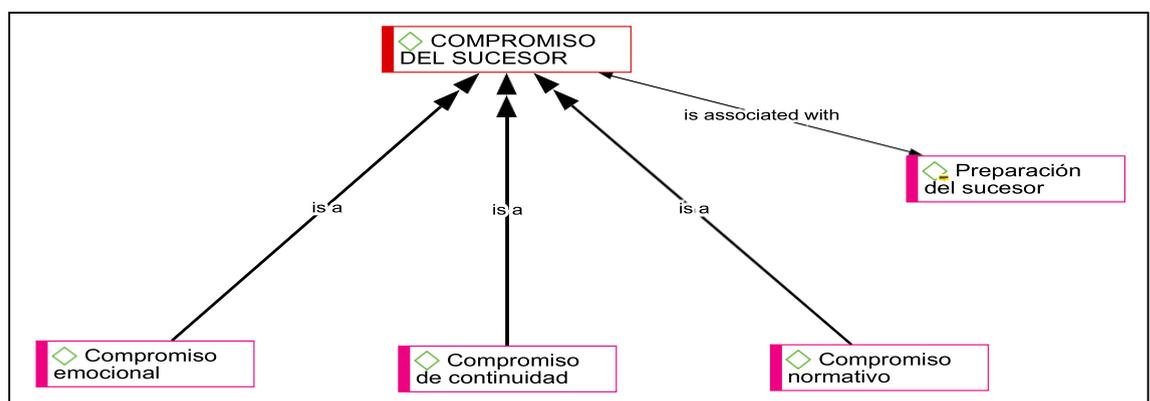
Fuente: elaboración propia.

La figura 3.2 muestra que la *figura de representatividad* se conforma con base en los *atributos del predecesor*, aquellas características personales, gerenciales, culturales y de valores que orientaron la *creación de la empresa familiar*

determinando su historia, siendo parte de estos atributos el *papel actual del predecesor*, es decir, las actividades que realiza dentro de la empresa o el significado de su figura en la continuidad de la misma, sea que se encuentre activo o jubilado.

- *Compromiso del sucesor*: motivaciones vinculadas a la participación de los posibles sucesores dentro de la empresa familiar, constituyendo las fuerzas que empujan al individuo para entrar y mantenerse dentro del negocio.

**Figura 3.3. Red de relaciones para el supercódigo “compromiso del sucesor”**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 3.3 se muestran los tres componentes principales del *compromiso del sucesor*, según el espíritu que empuje al individuo a integrarse en el negocio familiar, a asumir las riendas de la empresa:

- *Compromiso emocional*, definido como el vínculo afectivo que puede ser expresado como una pasión, un deseo de unirse a la empresa, de participar en su desarrollo, por la identificación del individuo con la compañía, sus metas y objetivos, así como, por un sentido de pertenencia a la organización.
- *Compromiso de continuidad*, referido a un sentimiento de necesidad más que a un deseo por estar en la compañía, vinculado a la percepción de que el individuo no

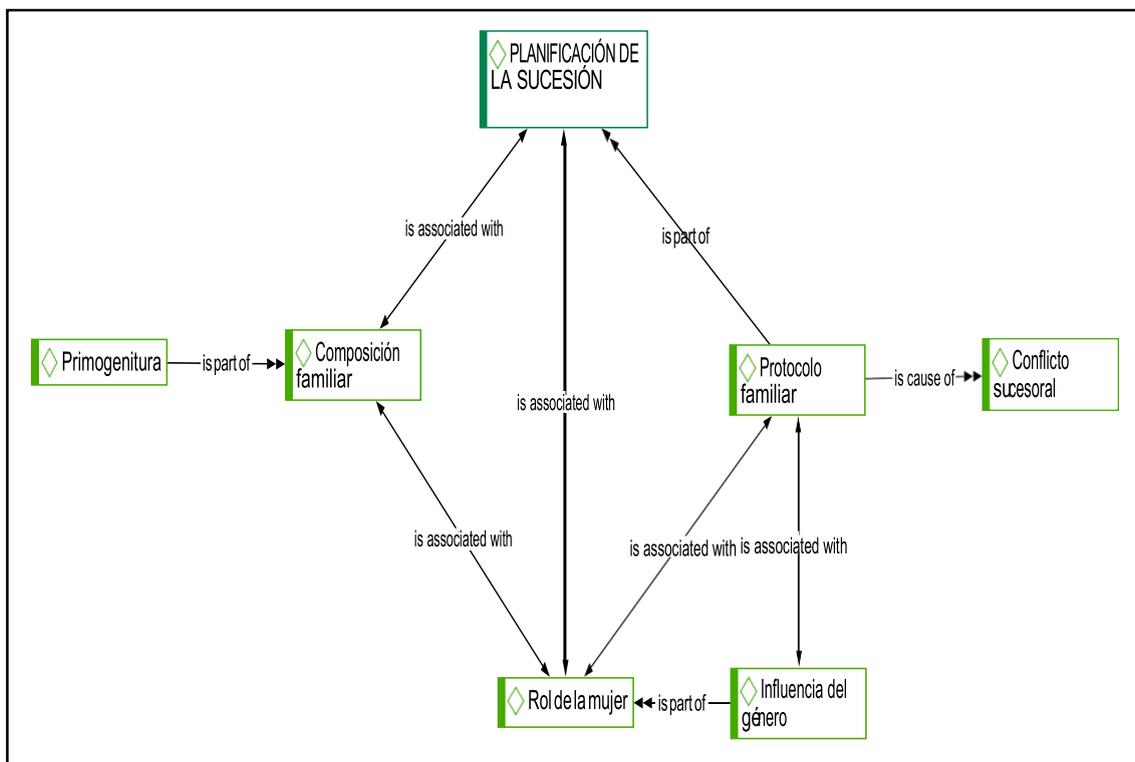
tiene mejores opciones o a que el abandono le representará un costo en tiempo e inversión de dinero o en beneficios futuros.

- *Compromiso normativo*, definido como un sentido de obligación frente a otros, de reciprocidad, resultado de la internalización de las normas o conductas apropiadas, de la percepción de las actividades que son socialmente aceptables, que generan un sentimiento de deber con la familia, sus tradiciones y sus normas.

Puede considerarse que, en estrecha asociación con el desarrollo del compromiso surge el deseo de *preparación del sucesor* para asumir las riendas del negocio, la cual incluye su formación académica y la acumulación de experiencia para desempeñar cargos en la empresa, usualmente con el apoyo del predecesor y el involucramiento temprano en las diferentes áreas del negocio. Obviamente, a medida que avanza la preparación, el grado de conocimiento y experiencia, se refuerza su compromiso con la empresa familiar.

- *Planificación de la sucesión*: aspectos involucrados en la toma de decisión respecto a la designación del sucesor, especialmente aquellos atinentes a la propia estructura de la familia.

**Figura 3. 4. Red de relaciones para el supercódigo “planificación de la sucesión”**

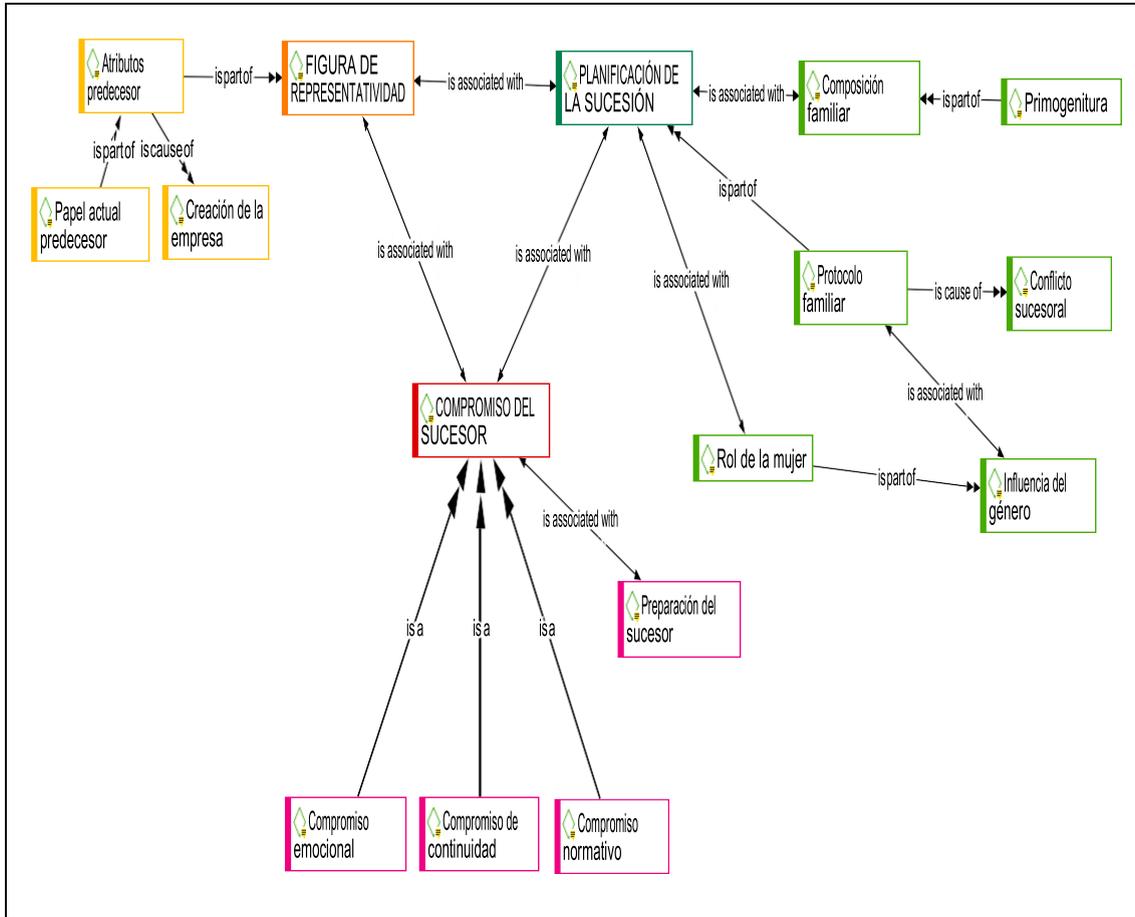


Fuente: elaboración propia

La figura 3.4 ilustra los principales factores que pueden incidir en la *planificación de la sucesión*, sobre todo cuando se valora el efecto del género de los posibles sucesores en la toma de decisión. En primer lugar, se encuentra asociada la *composición familiar*, a saber, las características del grupo familiar en cuanto al número de hijos e hijas, siendo parte de ella la *primogenitura*, o sea, el orden de nacimiento que tradicionalmente otorga ventajas al heredero masculino mas antiguo. En segundo lugar, se encuentra asociado el *rol de la mujer*, el perfil que desempeñan dentro de la empresa las mujeres de la familia, siendo la *influencia del género* una parte de la definición de este rol, al mismo tiempo que pudiera estar asociada a la composición de hijos e hijas del grupo familiar y a la configuración del *protocolo familiar*, sobre todo en lo atinente a la sucesión. Por otro lado, el desarrollo de este protocolo, como esquema de organización de la participación accionaria y la sucesión, es una parte inherente del proceso de planificación, que puede estar también influido por el género y, además, su formulación es una fuente potencial de *conflicto sucesoral*.

Finalmente, la figura 3.5 muestra la red total de relaciones.

**Figura 3. 5. Red de relaciones entre supercódigos y códigos.**



Fuente: elaboración propia.

La figura de representatividad es parte de los atributos que tenga el predecesor, quien crea la empresa y bajo cuyo liderazgo y gestión se define entre otras cosas si la sucesión se va a hacer de modo planificado, donde influye la forma en la que está compuesta la familia, la cual en ocasiones toma como candidato innato al primogénito, en otros casos se dan conflictos para la sucesión y se arma el protocolo familiar para resolver problemas de género y definir el rol que cumple la mujer. Estos dos elementos están asociados al tipo de

compromiso que tenga el sucesor con la empresa familiar y que se hará notar cuando se lo propicie a realizar la sucesión.

## **CAPÍTULO IV**

### **IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES PARA LA SUCESIÓN**

En este capítulo presentamos los resultados y discusión a partir de la evaluación empírica sobre empresas familiares ecuatorianas, siendo desarrollado en dos secciones. En la primera sección se realiza el análisis intra e inter-casos, mediante la valoración de los resultados individuales de cada caso, la comparación cuantitativa inter-casos y la validación de las proposiciones teóricas del estudio. En la segunda sección se presentan las consideraciones relativas al efecto del género en la sucesión, con énfasis en las particularidades de los casos estudiados, algunos aspectos relevantes y la propuesta teórica final.

#### **Sección VII: Análisis Intra e Inter- casos**

Esta sección presentará los resultados individuales de los casos de estudio detalladamente y se realizará una comparación cuantitativa con los resultados obtenidos en cada caso de estudio, lo que nos permite hacer una validación de las proposiciones teóricas presentadas anteriormente.

##### ***7.1 Resultados individuales de los casos de estudio***

A continuación, se detallará los resultados por cada uno de los casos de estudio, cada informe tiene la misma estructura para facilitar la comprensión de los mismos y luego poder comparar los resultados obtenidos:

- Breve descripción de la empresa
- Tipo de propiedad de la empresa
- Traspaso generacional
- Figura de representatividad del predecesor
- Compromiso del sucesor
- Planificación de la sucesión
- Indicadores Generales

## **Caso 1: Nombre PAMC25**

La empresa fue creada en 1993 en el sector agrícola del cacao, por un emprendedor visionario ecuatoriano quien muy joven se inicia como comercializador, luego exportador y posteriormente, junto a sus hijos, conforma lo que hoy en día es un consorcio de varias empresas.

En el año 1994, la empresa realiza la primera exportación de cacao en grano, en 2000 se produce la apertura de mercado de productos certificados, convirtiéndose para el 2006 en uno de los principales exportadores de cacao fino de aroma al mercado Japonés. En 2011 inicia las exportaciones de los semielaborados de cacao, posteriormente obtiene el certificado BPM de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP en inglés) y la certificación Food Safety Management System (FSSC 22000), con lo que la empresa espera entrar con fuerza en las plantas europeas más exigentes. Este último proceso de certificación FSSC 22000 duró un año, e implicó que las instalaciones respondieran a las estrictas normas de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria. Actualmente, la compañía cuenta con alrededor del 30% de participación en las exportaciones totales de semielaborados.

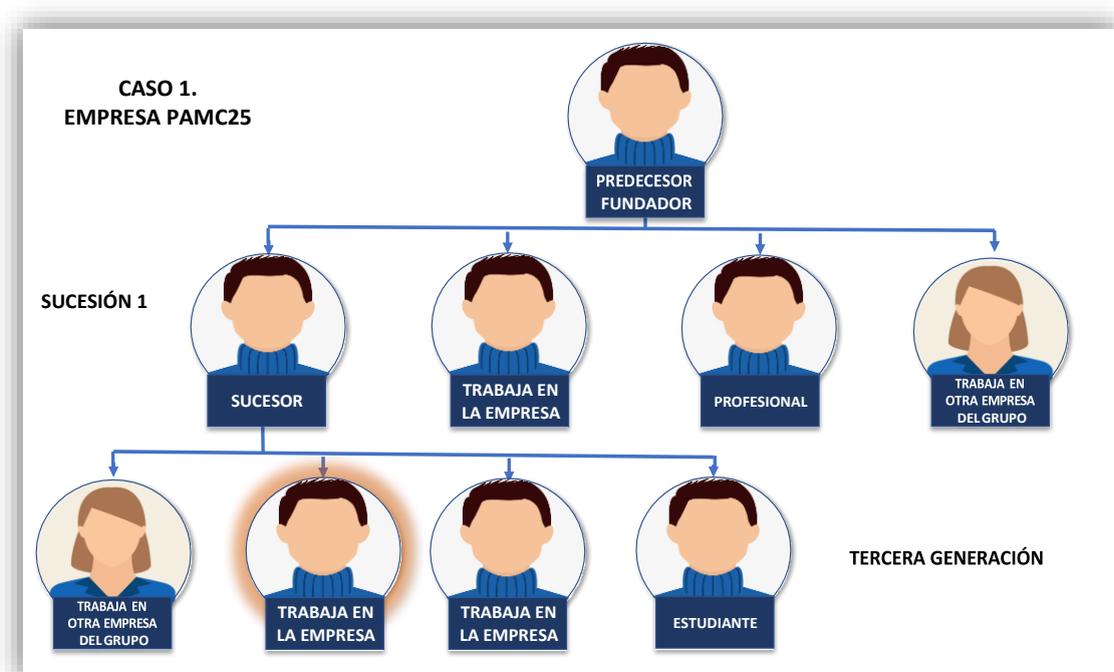
La compañía es una sociedad anónima en donde la propiedad está controlada por la sociedad de cuatro hermanos, siendo el sucesor el actual gerente general. Se encuentra a cargo de la segunda y tercera generación de la familia, quienes han conformado un grupo empresarial integrado por varios negocios.

- **Traspaso generacional**

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.1), para el momento de la cual había cuatro candidatos posibles, recayendo la selección en el hijo mayor, mientras que el segundo hijo se mantiene trabajando en la empresa. El tercer hijo es un profesional ajeno al ámbito empresarial y la cuarta hija trabaja en otra de las empresas del grupo.

En cuanto a la tercera generación (descendientes del sucesor): la primogénita trabaja en otra de las empresas del consorcio, el segundo y tercer hijo trabajan en la empresa, mientras que el último es estudiante. Ninguno de los otros hijos de la sucesión de cuatro hermanos trabaja en la empresa en estudio.

**Figura 4.1. Sucesión en la empresa PAMC25. La entrevista se realizó a uno de los sucesores de la tercera generación.**



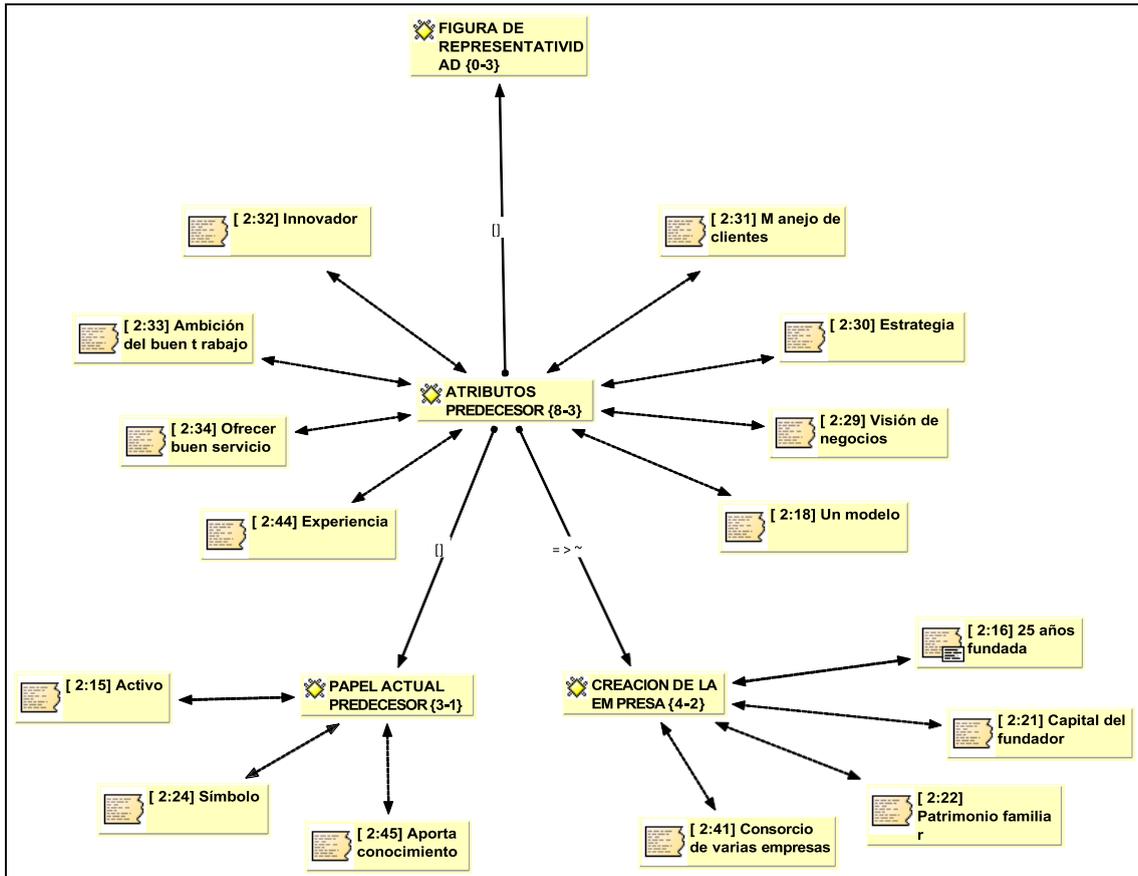
Fuente: elaboración propia.

- Figura de representatividad del predecesor

Como se muestra en la red de la figura 4.2, el fundador de la empresa PAMC25 es descrito por el entrevistado - candidato a sucesor por la tercera generación - como un hombre de experiencia, con visión para los negocios, estratega, innovador, con ambición de realizar un buen trabajo y ofrecer un buen servicio, amplia capacidad para manejar clientes y para la innovación empresarial, por todo lo cual es considerado un

modelo dentro de la familia y la empresa. Se encuentra activo aportando su conocimiento y opiniones al directorio, como un símbolo de toda la trayectoria recorrida desde sus inicios hasta la conformación del consorcio empresarial que es hoy.

**Figura 4.2. Representatividad del predecesor, caso PAMC25.**



Fuente: elaboración propia.

Con relación a esto el sucesor expresa:

La visión es clave.....la empresa estaba ubicada en un lugar que era un desierto pero un terreno con visión al crecimiento en los negocios... mi abuelo ya tenía experiencia anteriormente que era el cacao, teníamos conocimiento de manejar clientes de como hallar la calidad del producto

ya que sabias que íbamos a crecer paulatinamente, el paso a paso durante el tiempo, y fue lo que se hizo, el paso a paso, crecimos paso a paso, hacemos cambios, hemos implementado nuevas oficinas, nuevas fábricas para productos, seguimos creciendo verticalmente y mas que nada la visión que uno tiene en cuanto al giro del negocio es lo mas importante... entonces esas son las claves para mi de lo que nos ha impartido a nosotros mi abuelo, y además la ambición del buen trabajo, siempre ha sido tener un mejor trabajo y siempre quiere más en cuanto al producto o servicio que te dan. (Fuente entrevista 1SucPAMC25).

- Compromiso del sucesor

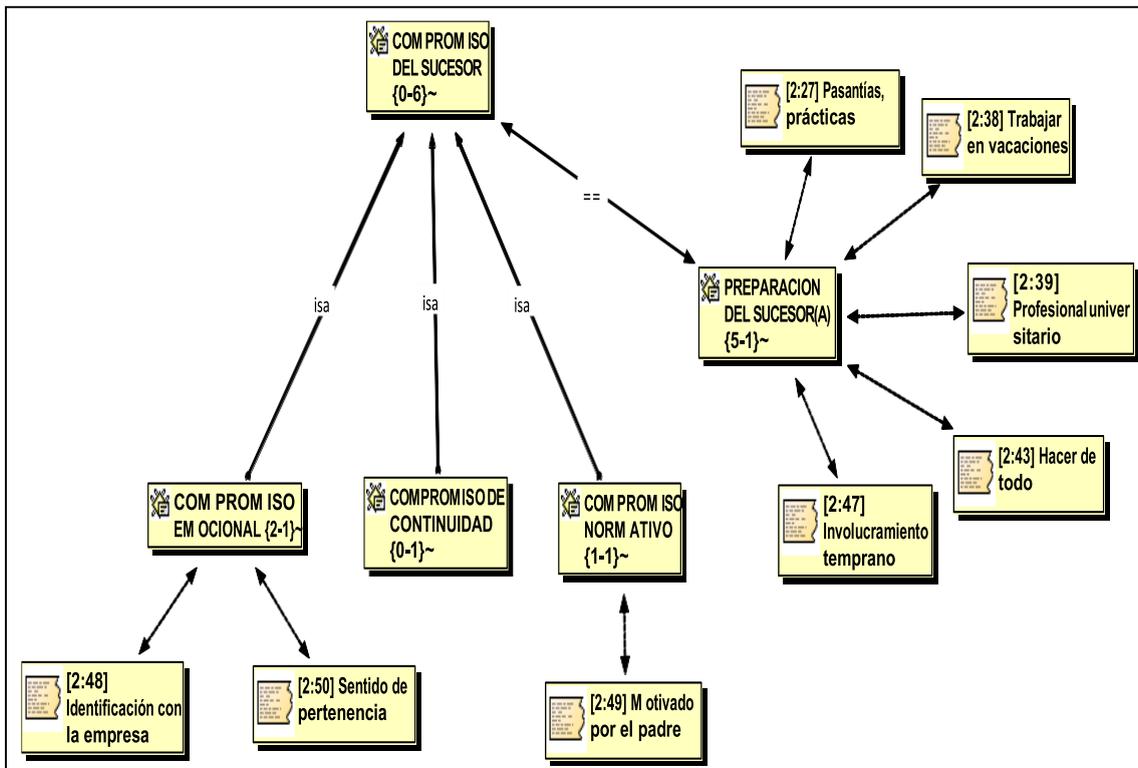
Este candidato a sucesor es un profesional universitario de 32 años, quien se desempeña como Jefe del Departamento Comercial, involucrándose desde muy temprano durante las vacaciones escolares, realizando prácticas durante sus estudios universitarios y “haciendo de todo” en la empresa, siendo el único de la tercera generación que trabaja directamente en ésta. Como se observa en la figura 4.3, los principales componentes de su compromiso se encuentran referidos, primero, a la parte emocional, en cuanto a la identificación que siente con las metas y objetivos de la empresa y el desarrollo de un fuerte sentido de pertenencia con la organización, por su involucramiento desde niño. Segundo, el componente normativo se evidencia en la motivación por parte del padre para su incorporación al negocio, lo cual impulsa al cumplimiento de expectativas, a experimentar un sentimiento de deber con la familia.

Con relación a todo esto nos comenta:

Bueno, yo tampoco es que me veía acá pero desde pequeño estuve involucrado en este cargo, las vacaciones me venia acá, hacía un mes acá, ciertas cosas aprendí, me llevaban a las haciendas, o sea aprendí de todo un poco y me permitieron hacer las prácticas mientras estuve en la universidad, o sea yo estudié otra carrera la cual es mi profesión actual

por así decirlo, y fui aprendiendo, demostrando resultados y te vas metiendo en el negocio, mas que nada tienes que tener exigencias si quieres llegar a un cargo gerencial de cumplir un master y eso, si cumples las exigencias que están estipuladas. (Fuente entrevista 1SucPAMC25).

**Figura 4.3. Compromiso del sucesor, caso PAMC25.**



Fuente: elaboración propia.

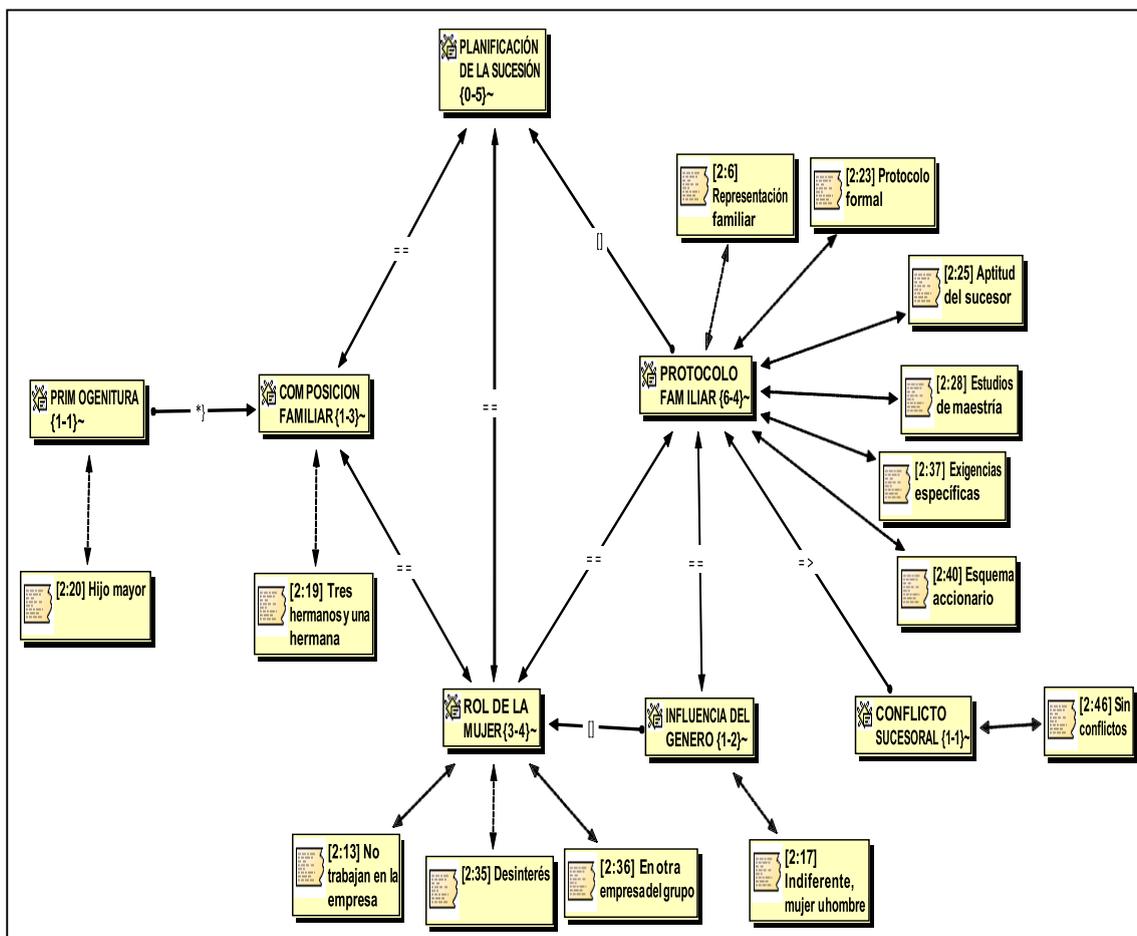
- Planificación de la sucesión

Como se indicó anteriormente, al momento de la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de tres hermanos y una hermana resultando sucesor el hijo primogénito. En la figura 4.4 se puede observar que la empresa tiene un protocolo formal que asegura la representación familiar (los cuatro hermanos) en el esquema accionario de la compañía y en el proceso de sucesión, de modo que todos los descendientes de la tercera generación son candidatos posibles para el momento en que

deba ocurrir el siguiente traspaso, para lo cual el protocolo valora la aptitud del sucesor, los estudios de maestría y la consanguinidad.

En cuanto al *rol de la mujer*, se encuentran los perfiles 4 y 7 de Davis & Tagiuri (1990): familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa) y familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa), respectivamente; ya que la madre y la abuela nunca mostraron interés por involucrarse en la empresa, mientras que las de la segunda y tercera generación desempeñan cargos en otras de las empresas del consorcio.

**Figura 4.4. Planificación de la sucesión, caso PAMC25.**



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, no ha habido ni se espera que haya conflictos sucesorales puesto que las reglas están claramente establecidas en el protocolo familiar, inclusive consideran que es indiferente si el sucesor es mujer u hombre. Dijo el entrevistado: “En la familia si hubiese habido interés, por ejemplo, mi hermana que viniera a trabajar acá y hubiese estado interesada sí...nunca se interesó, trabajó en otra de las empresas del grupo pero no en ésta”.

No obstante, cabe destacar la posibilidad de que su hermana, siendo la hija primogénita de la tercera generación, se haya visto inhibida de participar en la principal empresa del grupo familiar, o no haya sido alentada por su padre, prefiriendo dar paso al hijo varón y trasladar su interés hacia otra de las empresas, cuyo ramo (cosméticos) encuentra más cónsona con la construcción sociocultural del género (Schroder et al, 2011).

**Tabla 4.1. Indicadores generales, caso 1: PAMC25**

Indicador	Observaciones
<b>Edad del retiro del predecesor</b>	No establecida
<b>Plan de sucesión</b>	Establecido formalmente
<b>Atributos exigidos al sucesor</b>	Involucramiento temprano, pasantías y prácticas en la empresa, aptitud para el negocio, profesional universitario, estudios de maestría, exigencias de consanguinidad
<b>Primogenitura del sucesor</b>	Si
<b>Rol de las mujeres en la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 4: Familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa)</li> <li>▪ Perfil 7: Familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>-1G no se integró a la empresa</li><li>- 2G y 3G integradas a otras empresas del consorcio</li></ul>
--	--

Fuente: elaboración propia.

## **2: Nombre FAPa34**

La empresa del sector de fabricación de artículos de plástico fue creada en 1984 con el capital del fundador. La idea inicial partió de un hermano que había viajado a Estados Unidos de América, se asociaron los dos hermanos y un amigo de la infancia que era técnico mecánico, pero el capital para comprar la maquinaria lo puso el fundador. Con el tiempo el hermano se quedó con el negocio, la asociación se disolvió y fue creada la empresa, la cual comenzó de manera bastante artesanal con la elaboración de fundas, forros de cuadernos y carpetas, por lo que el dinamismo era mayor durante la época de clases. La distribución de los productos era hacia las localidades de Babahoyo, Santo Domingo, El Empalme, Ventanas y Guayaquil, ubicadas en varias provincias del Ecuador.

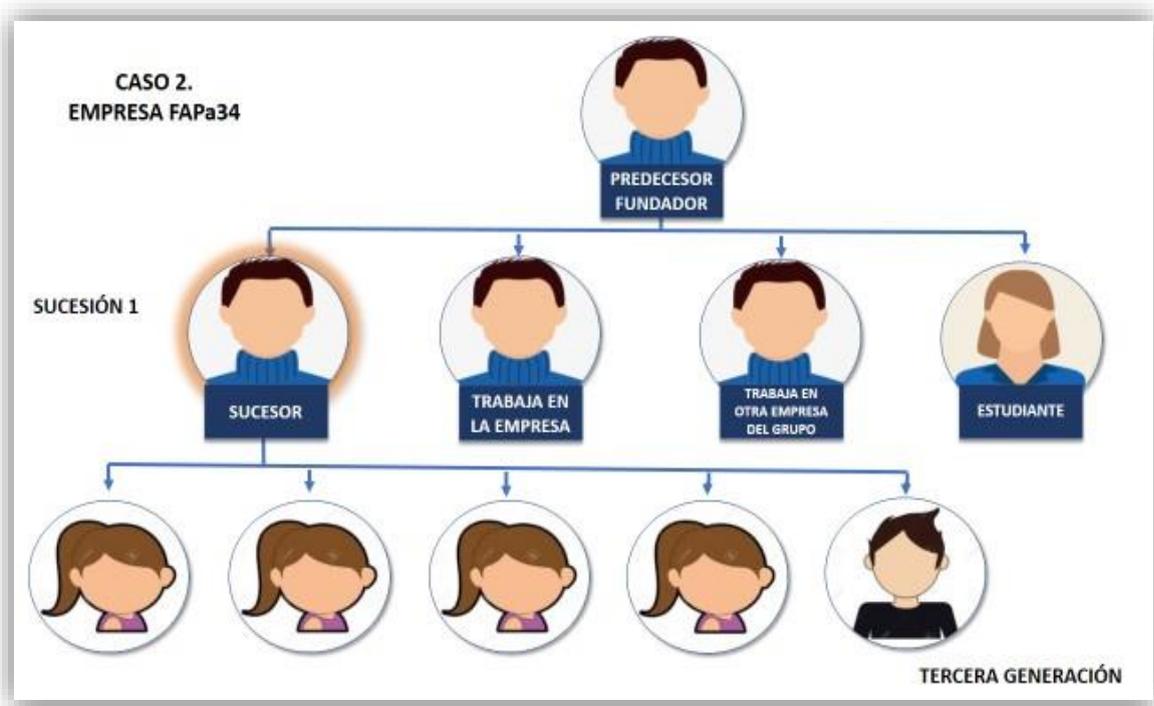
Accionariamente está dividida entre el fundador y los cuatro hijos, uno de los cuales es el sucesor y actual gerente general de la empresa. Se encuentra a cargo de la segunda generación de la familia. Han conformado un grupo empresarial integrado por varios negocios.

- **Traspaso generacional**

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.5), para el momento de la cual había cuatro candidatos posibles, recayendo la selección en el hijo mayor, mientras que el segundo hijo se mantiene trabajando en la empresa, el tercer hijo trabaja en otra de las empresas del consorcio y la cuarta hija es una joven que aún es estudiante.

En cuanto a la tercera generación (descendientes del sucesor) son cuatro niñas y un niño, e igualmente también son niños los descendientes del resto de la sucesión de hermanos.

**Figura 4.5. Sucesión en la empresa FAPa34. La entrevista se realizó al sucesor.**

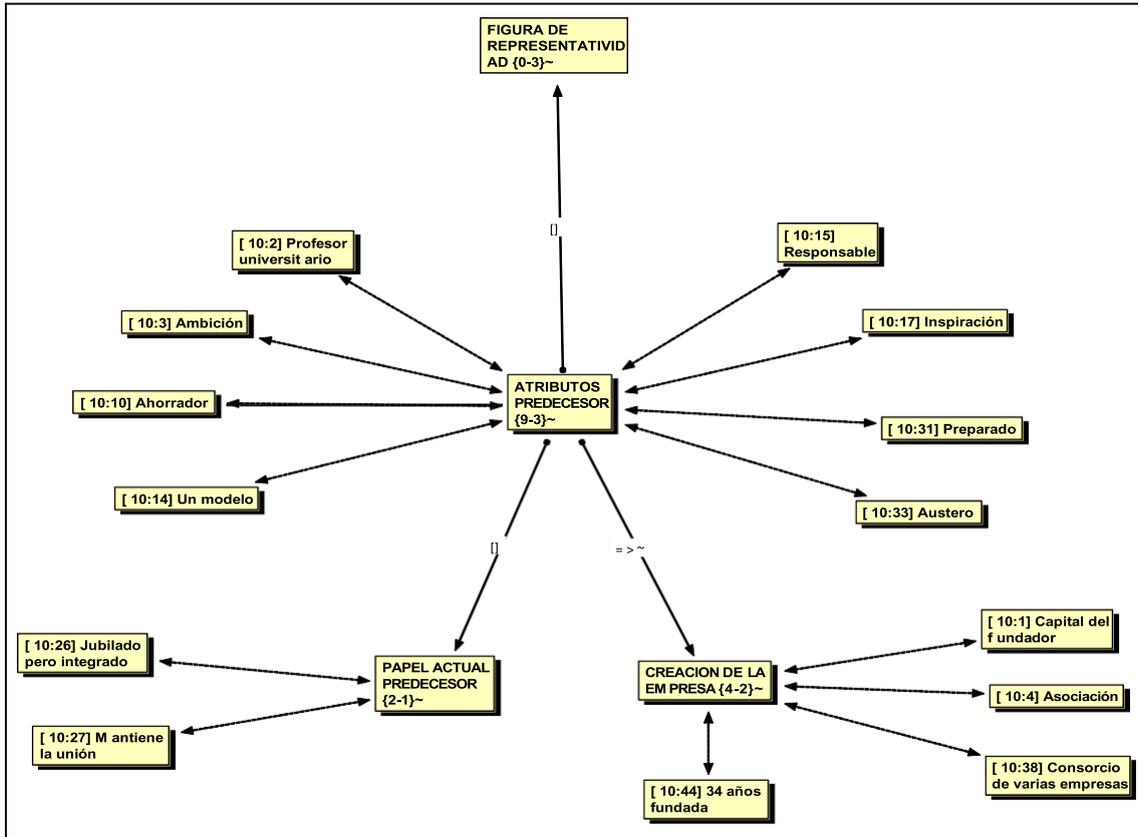


Fuente: elaboración propia.

- Figura de representatividad del predecesor

Como se muestra en la red de la figura 4.6, el fundador de la empresa FAPa34 es descrito por el entrevistado - sucesor - como un profesor universitario, quien llegó a desempeñar altos cargos académicos, muy preparado, ambicioso, una persona ahorradora, austera y muy responsable, por todo lo cual es considerado un modelo dentro de la familia y la empresa, una fuente de inspiración. Se encuentra jubilado pero integrado al acontecer del grupo empresarial, siendo la figura que mantiene la unión familiar.

Figura 4.6. Representatividad del predecesor, caso FAPa34.



Fuente: elaboración propia.

Un aspecto que resalta sobre la figura del fundador es la responsabilidad con la cual asumía su trabajo en la universidad y en la fábrica:

Él trabajaba en la universidad, daba clases y tenía la fábrica, nunca la dejó, corría y decía que no había preparado clases, no he hecho los exámenes que tengo que tomarle a los alumnos. Entonces sí era duro. Y de noche, la fábrica quedaba en el norte y él daba clases en la 25 de julio al sur de la ciudad, dos a tres veces a la semana tenía consejo directivo. (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

Los inicios de la empresa fueron muy duros, el trabajo era prácticamente artesanal por lo que requería de mucho esfuerzo físico para elaborar la mercancía, cargar bultos y movilizarse por distintas partes de la ciudad, fueron tiempos que marcaron una profunda huella en los hijos, sobre todo en el primogénito. Esa fuerza de carácter ha hecho que el predecesor sea un pilar tanto de la familia como de la empresa: “Mi papa está jubilado, pero nosotros lo integramos, cualquier cosa de compra, todo se le participa, eso es lo que nos mantiene unidos, siempre tiene que haber una cabeza en una empresa”. (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

- Compromiso del sucesor

El sucesor de esta empresa es un profesional universitario de 46 años, quien se desempeña como Gerente General, involucrándose desde niño en las actividades de la empresa, por lo que fue desarrollando un alto nivel de compromiso hacia el negocio familiar. La situación narrada sobre los tiempos difíciles que vivieron al inicio de las operaciones del negocio, el “vivir las vacas flacas”, “hacer de todo”, constituyeron el escenario de su preparación para asumir las riendas de la empresa bajo un fuerte sentido de pertenencia.

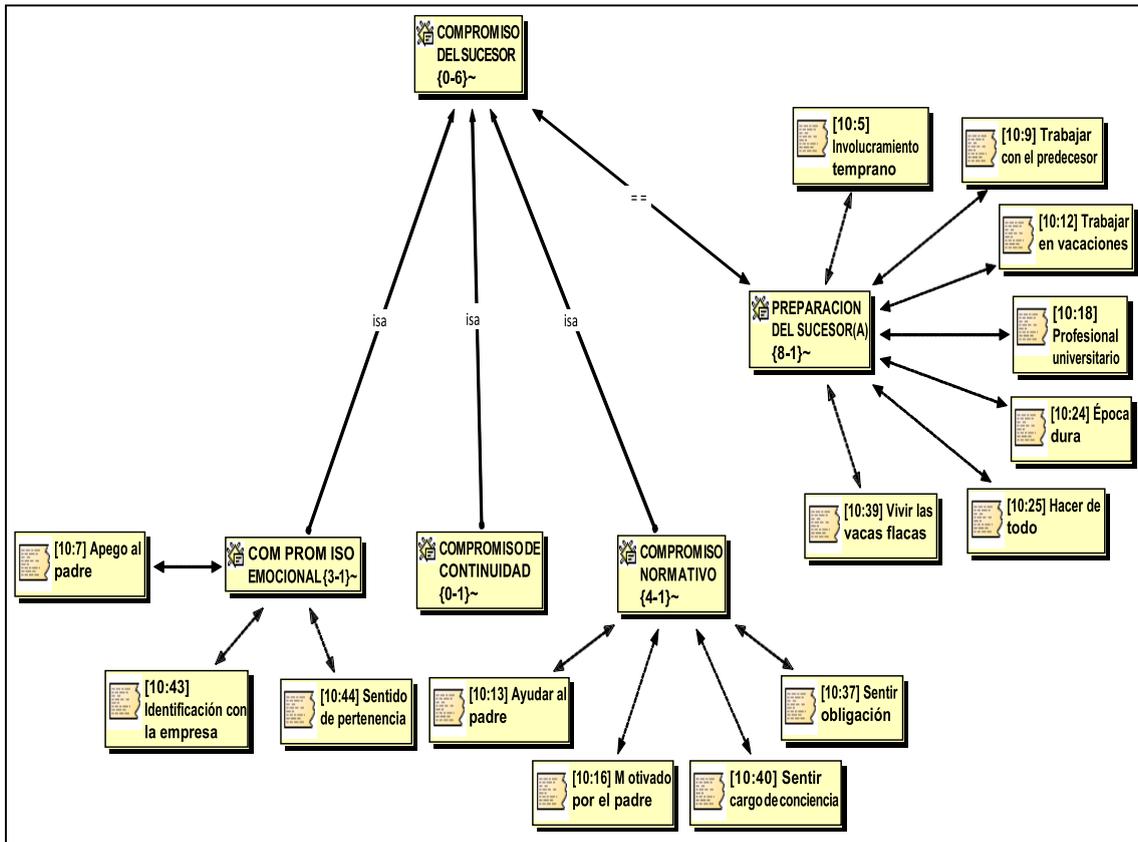
Yo para esa época tenía 10 años más o menos... Todo era manual... le compraba los rollos a mi tío, las carpetas con la guillotina y le hacía los huecos para la vincha y sellabas... todo manual muy artesanal... el negocio se movía para las épocas de clases, yo me movía con mi papá, Babahoyo, Santo Domingo, El Empalme, Ventanas, y aquí en Guayaquil. Yo era el mayor, pero yo era el más apegado a mi papá. (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

En su discurso se pueden identificar componentes emocionales derivados del vínculo afectivo con su padre y de la identificación con las metas y objetivos de la empresa, con su transformación y perdurabilidad. Pero, especialmente, un fuerte componente normativo, una obligación moral con el padre y los destinos de la empresa:

Yo empecé a ayudarlo en las vacaciones, el nos llevaba a entregar mercadería, los clientes que desarrolló mi papá más que nada fueron los informales, la gente que tiene locales de los mercados. En vacaciones nos llevaba a cargar y nosotros llevábamos los bultos a los clientes...siempre me llamó la atención en ayudarlo, siempre vi la figura de mi papá que trabajaba duro. A mí me daba cargo de consciencia que yo tenía vacaciones, me levantaba más tarde y ya se había ido a trabajar... a mi se me quedó aquí y yo dije yo no voy a trabajar en otra parte yo voy a ayudar a mi papá. (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

En la figura 4.7, en cuanto a la *preparación del sucesor*, se observa que ésta estuvo mediada principalmente por la participación temprana en las actividades de la empresa de la mano del predecesor, sin que hubiera mayores exigencias específicas.

Figura 4.7. Compromiso del sucesor, caso FAPa34.



Fuente: elaboración propia.

- Planificación de la sucesión

Como se indicó anteriormente, al momento de la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de tres hermanos y una hermana resultando sucesor el hijo primogénito. En la figura 4.8 se puede observar que la empresa tiene un *protocolo familiar* claramente establecido en cuanto al esquema accionario pero informal en cuanto a la sucesión, probablemente porque siempre se dio por supuesto que el primogénito se haría cargo de la empresa, lo cual ocurrió sin ningún tipo de conflictos. En efecto, recién ahora la sucesión de hermanos se encuentra conversando acerca de cómo sería el proceso para la tercera generación, ya que sus hijos son todos menores de edad. En tal sentido, el entrevistado afirma que él querría que sus hijos se

desarrollen en lo que les guste, aceptando tanto el hecho de que puedan quedarse en la empresa como que ésta no llegue a una tercera generación.

En cuanto al *rol de la mujer*, se encuentra solo el perfil 4 de Davis & Tagiuri (1990): familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa), ya que ninguna de las mujeres de la familia ha trabajado nunca en el negocio. Un aspecto que en este caso podría concordar con la necesidad de algunos padres de “proteger” a sus hijas (más que a los hijos) y, en general, a las mujeres de la familia, por lo cual no las colocan en la situación de tener que hacer frente a los problemas que acarrea la gestión de la empresa (Hollander & Bukowitz, 1990).

En palabras del entrevistado:

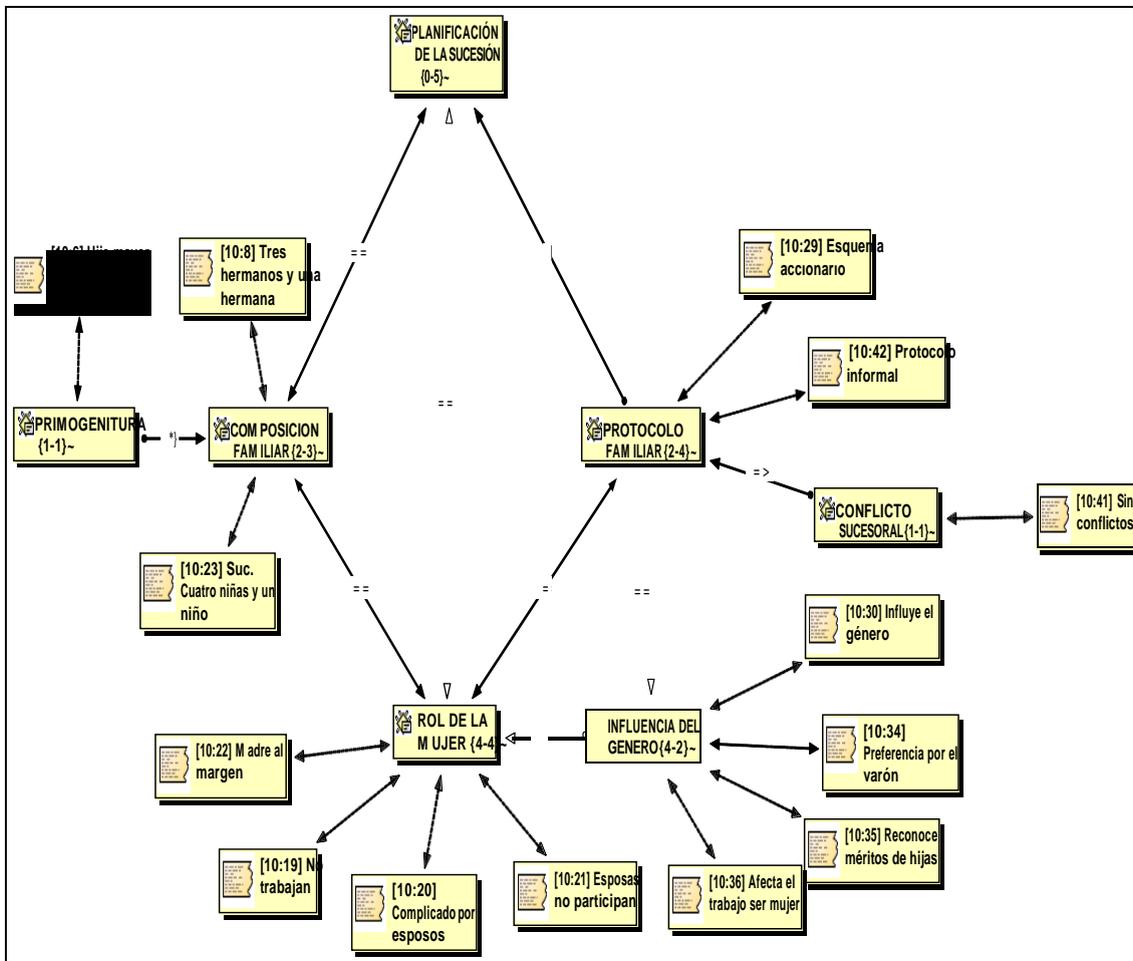
...en los inicios el trabajo era muy físico, mucho esfuerzo de todo, no eran las condiciones que se tienen ahora, yo creo que ningún padre a una mujer la va a meter en un sitio que no tenía las adecuaciones para estar y que están muchos hombres... (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

En la actualidad, admite que su hermana como estudia leyes quizás podría ingresar a la empresa en el departamento legal, no obstante “... hay que ver en las mujeres, en el caso que tenga un esposo a mi particularmente no me parece, es como el tema de las esposas no participan en nada, mi mamá como dueña del 50% de mi papá, pero nunca se ha metido en nada siempre al margen”.

En su discurso se advierte el papel tradicional que asignan a la mujer dentro de la familia:

Lo que pasa es que aquí tienes que lidiar con mucha gente, tienes que trabajar sábados y domingos, estar aquí viendo muchas cosas, la mujer debe estar viendo a sus hijos, estar con ellos por lo menos los tres primeros meses... no le puedes quitar eso, en cambio uno como varón. Yo tengo cinco hijos y nunca he tomado permiso de paternidad, los tres días de clínica y nada más. (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

Figura 4.8. Planificación de la sucesión, caso FAPa34.



Fuente: elaboración propia.

Cuando se le preguntó si creía que el género del sucesor hubiera influido en su padre, respondió: “Yo creo que si, conociendo a mi papá como lo conozco si, a pesar de que mi papá siendo profesor también se ha dado cuenta de la capacidad de la mujer, pero eran otras épocas”.

En cuanto a su preferencia por el género del sucesor de la tercera generación, indicó:

Uno quisiera que sea mi hijo. Pero yo no le quitaría mérito si de pronto es mi hija mujer, para nada, yo las estoy preparando para eso. Tu tienes que ser doctora, odontóloga, y esto ya está a otro nivel y yo creo que si lo puede llevar una mujer. (Fuente entrevista 2SucFAPa34).

**Tabla 4.2. Indicadores generales, caso 2: FAPa34**

Indicador	Observaciones
<b>Edad del retiro del predecesor</b>	No establecida
<b>Plan de sucesión</b>	No establecido
<b>Atributos exigidos al sucesor</b>	No establecido
<b>Primogenitura del sucesor</b>	Si
<b>Rol de las mujeres en la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 4: Familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa)</li> <li>-1G no se integró a la empresa</li> <li>- 2G es aun joven pero tampoco se encuentra en preparación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

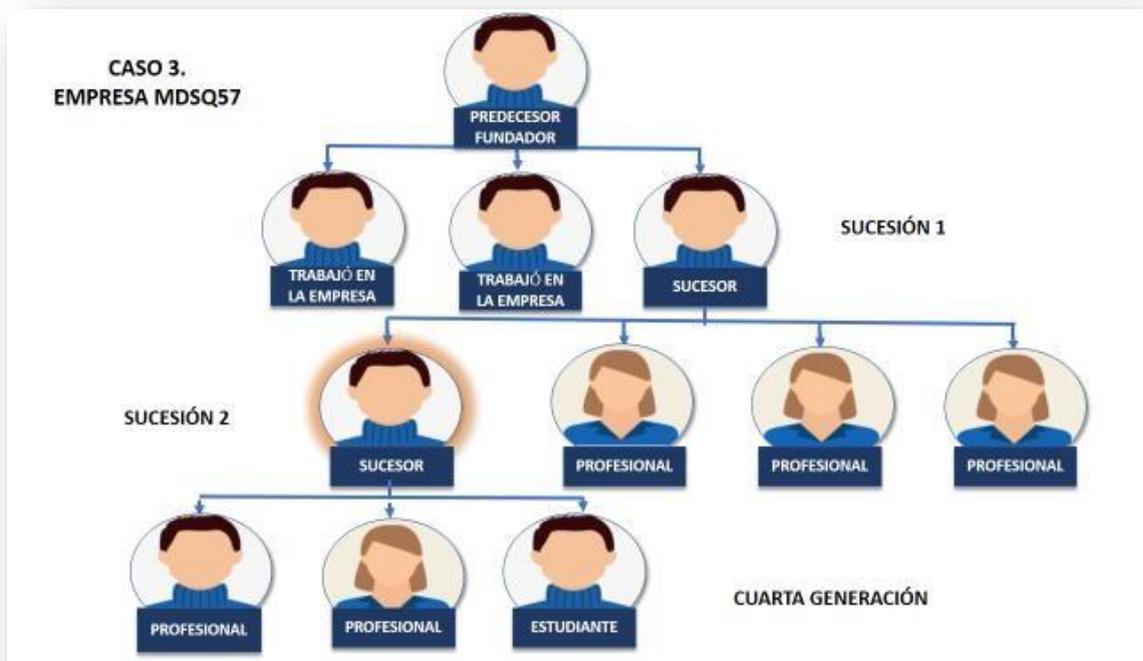
### **Caso 3: Nombre MDSQ57**

La empresa se inicia en 1961 con capital cincuenta a cincuenta de una familia ecuatoriana y un grupo estadounidense, bajo un acuerdo de accionistas que otorgaba la administración a la familia, representada básicamente por el padre y tres hijos, todos con amplia influencia en el acontecer político y económico del país. Se ubica en el sector de manufacturas diversas, específicamente la producción de sal y químicos. En 1968, se escoge al menor de los hermanos como Gerente General de la empresa y, en la década del año 2000, la familia vende la mayor parte de sus acciones, dando paso a la siguiente generación para ocupar la gerencia general de la compañía. Este caso viene a ejemplificar la situación en la cual si bien existe una asociación con un grupo extranjero, que representa el mayor accionista, la administración se encuentra a cargo de un miembro de la familia.

- **Traspaso generacional**

Ha habido dos sucesiones (figura 4.9), partiendo de la primera escogencia del hijo menor como Gerente General mientras los otros dos hermanos permanecen trabajando en la empresa. En la segunda, la decisión no estuvo entre los hijos de éste sino entre varios hijos varones de los tres hermanos, es decir, entre los primos.

Figura 4.9. Sucesión en la empresa MDSQ57. La entrevista se realizó al sucesor 2.



Fuente: elaboración propia.

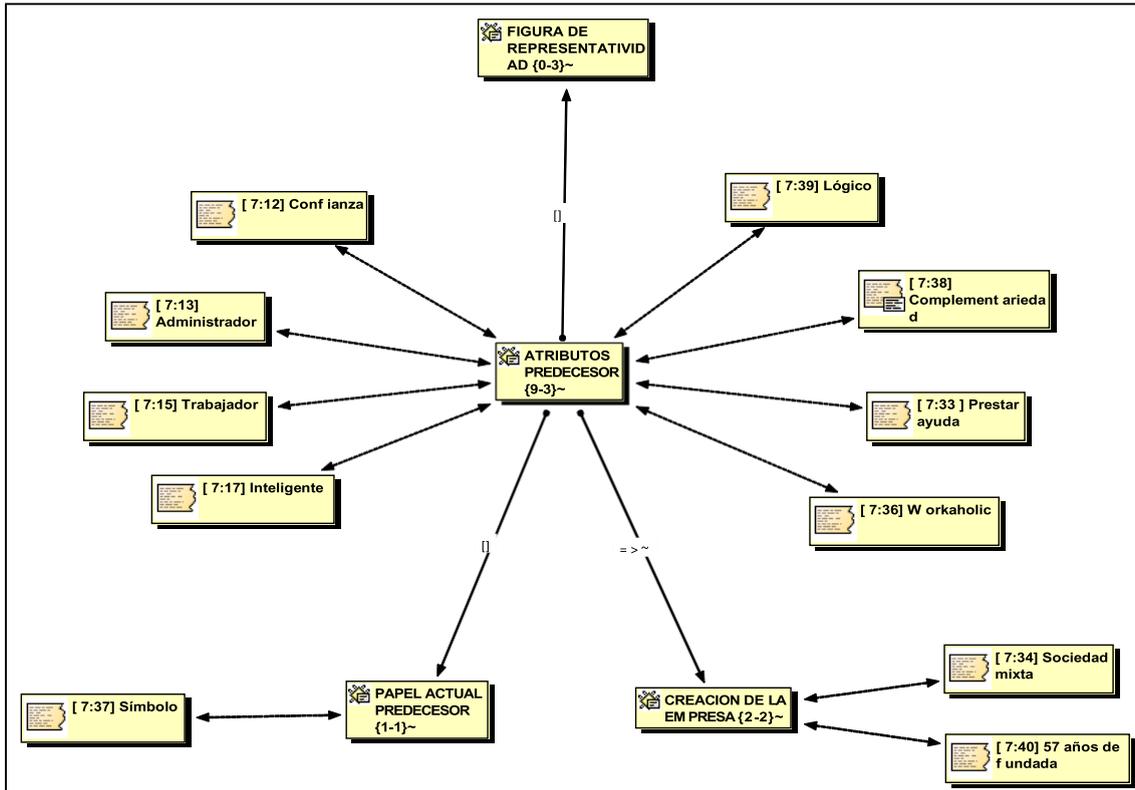
- Figura de representatividad del predecesor

Por el hecho de haber trabajado en la compañía los tres hermanos de la segunda generación, aunado a su gran poder político y económico, ejercieron una notable influencia en el segundo sucesor quien los identifica a todos como predecesores, refiriéndose a ellos como “mi papá y mis tíos”. Así, en la figura 4.10 destacan como atributos generales: confianza, inteligencia, adicción al trabajo, buenos administradores, capacidad lógica, disposición de prestar ayuda y la complementariedad de cualidades que mostraban desde sus distintas posiciones en la empresa, formando un brillante equipo de empresarios y constituyendo un símbolo por quienes muestra una profunda admiración.

Esta admiración se trasluce en el discurso del entrevistado e implica un deseo de emular la exitosa trayectoria de sus antecesores: “Mi papá era como mi tío ..., era más claro,

pero mi papá era lógico, pero mi tío era más práctico, se complementaban los dos, ellos eran 100% más que yo”. (Fuente entrevista 3SucMDSQ57).

Figura 4.10. Representatividad del predecesor, caso MDSQ57.



Fuente: elaboración propia.

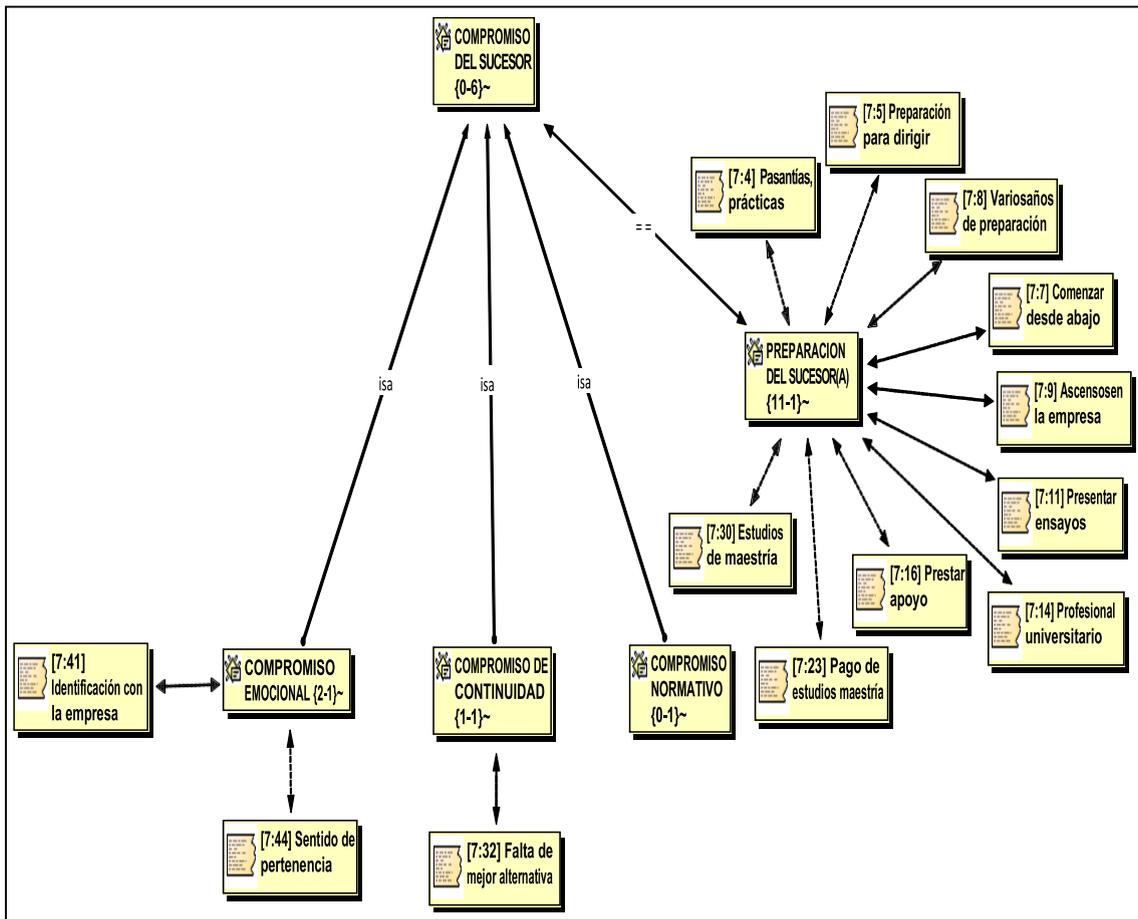
- Compromiso del sucesor

El segundo sucesor de esta empresa es un profesional universitario de 55 años, con maestría en negocios, quien se desempeña como Gerente General, iniciando un proceso de preparación bastante riguroso desde los 18 años, como se muestra en la figura 4.11. Durante cuatro años fue realizando prácticas de seis meses a un año en todos los departamentos de la compañía, comenzando desde abajo, familiarizándose con todo el proceso industrial, preparándose para dirigir, e incluso presentando ensayos sobre sus actividades, mientras recibía el apoyo de su padre y tíos, todo lo cual le fue significando

ascensos dentro de la empresa. Estos años de intensa preparación son rememorados en el siguiente párrafo:

Yo estudiaba economía negocios, nos acoplábamos muy bien pero ya cuando crecí ya quería opinar, no me dejaban opinar mucho, pero mi tío ... me ayudó muchísimo, era tempranero, familiar, mi papá trabajaba 12 horas, de 12 de la mañana a 12 de la noche, era loquísimo. Le gustaba la forma de trabajar iba mucho a EEUU, me llevaban siempre así fuera a escuchar. Era parte del aprendizaje. El apoyo fue fundamental, mi tío ... me apoyaba y lo que más me impresiona de él era que por más que el problema fuera gigante para él era muy sencillo, era algo increíble lo que hacía, para él no había tema difícil. (Fuente entrevista 3SucMDSQ57).

Figura 4.11. Compromiso del sucesor, caso MDSQ57.



Fuente: elaboración propia.

Los principales componentes del compromiso se encuentran referidos a los vínculos emocionales con su padre y tíos, la identificación con las metas y objetivos de la empresa, y un elevado sentido de pertenencia derivado de su involucramiento en todas las áreas de producción. Pero también se observa un compromiso de continuidad relacionado con el fracaso de un emprendimiento propio que había iniciado previamente, por lo que para el momento que le ofrecen el cargo en la empresa no tenía mejores alternativas.

- Planificación de la sucesión

Como se indicó anteriormente, la empresa es una sociedad 50-50 con un grupo estadounidense cuya administración está a cargo de la familia y ha pasado por dos sucesiones. Pero éstas han sido muy distintas. En la primera, ocurrida ocho años después de fundada la compañía, el padre y los tres hijos deciden que el menor ocupe la gerencia general, con base en la disponibilidad de cada uno de ellos dadas sus diferentes actividades en los ámbitos económico y político del país. En contraste, la segunda sucesión fue un proceso formal no exento de conflictos ya que la empresa se encontraba en un nivel de consorcio de primos.

El proceso se inicia con la decisión de ingresar como empleados a los descendientes (tercera generación), situación narrada por el entrevistado:

Pasó el tiempo, en el caso del tío ..., sus hijos tenían sus propios negocios, nadie entró de él, en el caso de mi otro tío ... tenía mujeres que ninguna trabaja, tampoco entraron, y yo entré a hacer pasantías en el año 1982. En ese momento, papá le dice a mis tíos: ¿por qué no lo preparamos para que sea él quien dirija la compañía? En ese momento vimos yo tengo primos y un pocotón de primos mayores. Se decidió que tengas masterado, que ingrese uno por familia, a menos que exceda los requisitos y que despunte se le podría dar el chance. La familia escogía uno, y la compañía se encargada de ocuparlos. (Fuente entrevista 3SucMDSQ57).

Sin embargo, en sus palabras "...si había un pequeño conflicto con mi tío ..., porque tenía seis hijos hombres, ninguno estudió aunque hicieron mucha plata, pero mi papa

siempre los bloqueó porque nunca estudiaron, se guardó mucho la formalidad, al final del día mi papá era presidente ejecutivo y yo era gerente general”.

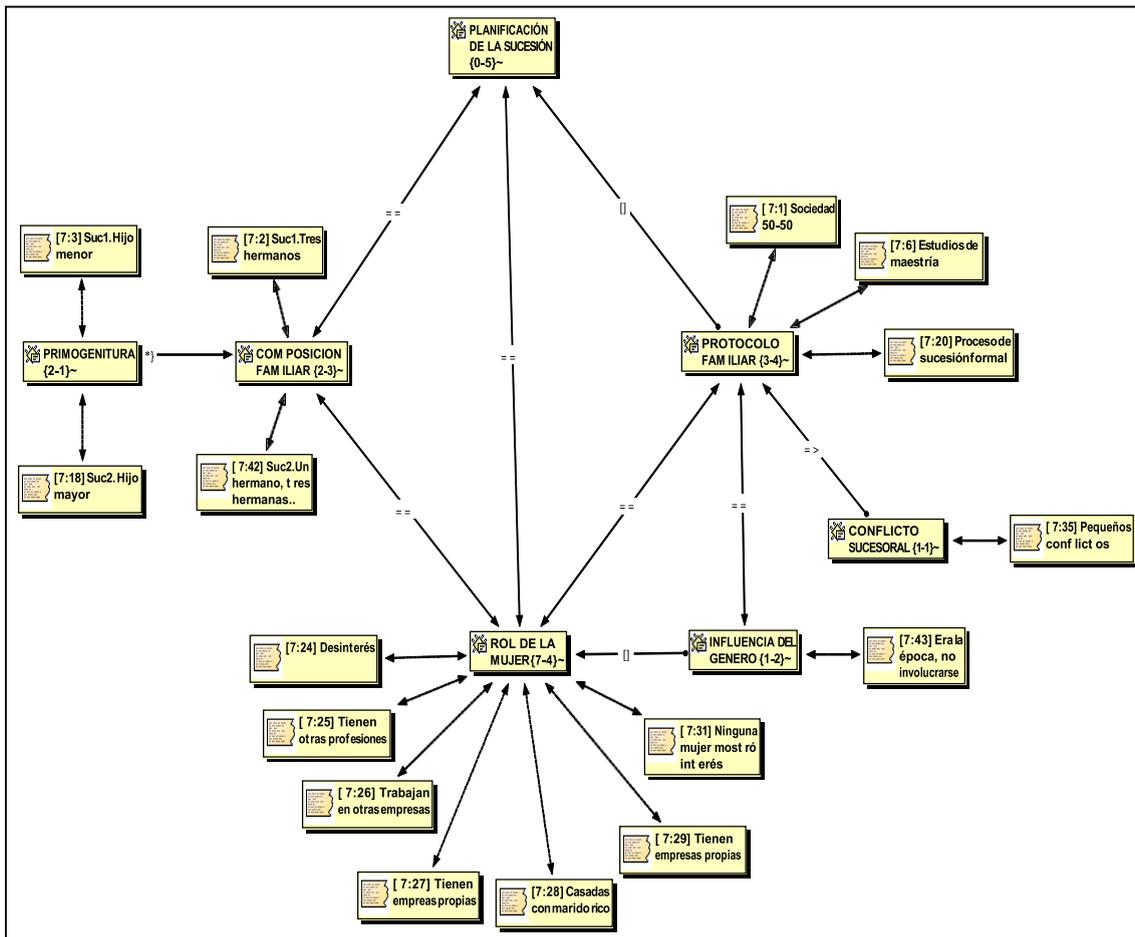
En lo atinente a la cuarta generación, ninguno de sus tres hijos mostró nunca interés en integrarse a la empresa debido a que observaron el tipo de relación entre su padre y su abuelo, en la cual solo hablaban del trabajo. Dicen sentir alivio aunque de pronto se arrepienten de no haber intentado participar en la empresa, se desempeñan en otros campos y solo la hija vive en Ecuador.

En cuanto al *rol de la mujer*, de acuerdo con la figura 4.12, se encuentra solo el perfil 4 de Davis & Tigiuri (1990): familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa), ya que ninguna de las mujeres de la familia ha trabajado nunca en la compañía. Esta situación es atribuida a varias circunstancias: desinterés por parte de ellas, tienen profesiones distintas al ámbito de la empresa, algunas poseen empresas propias o se encuentran casadas con esposos ricos.

Antes de que vendieran la compañía como tal las hermanas nunca se interesaron. No, nunca, a ellas nunca les interesó, una es Psicóloga, la otra estuvo 15 años en una compañía francesa, pero se casó. Las hijas de mi tío ... fueron emprendedoras por sus lados, M.E no porque el marido es rico, L. siempre fue emprendedora, M. tenía gimnasio, propiedades. (Fuente entrevista 3SucMDSQ57).

El entrevistado resume rápidamente la *influencia del género*: “Ninguna mujer, ninguna mostró interés, no se si era la época, todas casadas, en los años 1980 y 1990. Mi tío ... les daba 2000 sucres como gran cosa. A mi me pagaron hasta los 25 años sueldo mínimo”.

Figura 4.12. Planificación de la sucesión, caso MDSQ57.



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.3. Indicadores generales, caso 3: MDSQ57**

Indicador	Observaciones
<b>Edad del retiro del predecesor</b>	No establecida
<b>Plan de sucesión</b>	Establecido formalmente
<b>Atributos exigidos al sucesor</b>	Varios años de preparación, pasantías y prácticas en la empresa, profesional universitario, estudios de maestría.
<b>Primogenitura del sucesor</b>	No (primer sucesor), sí (segundo sucesor)
<b>Rol de las mujeres en la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 4: Familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa)</li> <li>- 1G, 2G, 3G no se integraron a la empresa</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### **Caso 4: Nombre FAPb49**

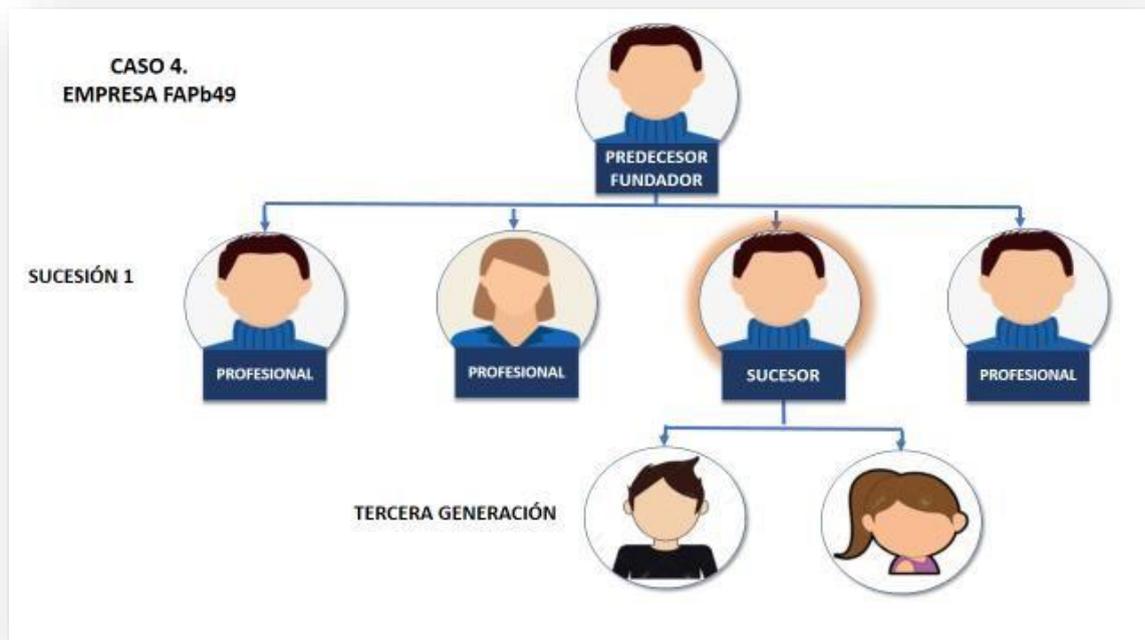
La empresa de fabricación de artículos de plástico para el sector bananero e industrial fue creada en 1969, por una sociedad de tres personas naturales, de modo que no nació como un negocio familiar. La sociedad, liderada por el predecesor, adquirió varias pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores a un grupo alemán que vendió todos sus activos, fundando las primeras camaroneras en el país. Con el paso de los años, se fueron jubilando los otros socios, sus hijos no mostraron interés o capacidad para participar en el negocio y el predecesor fue comprándoles las acciones e hizo una nueva sociedad con una corporación que tiene el 40%.

La empresa tiene un sistema de calidad implementado desde hace muchos años y en 2003 fue certificada según la norma ISO 9001 - 2000 por la SGS.

- Traspaso generacional

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.13), para el momento de la cual había cuatro candidatos posibles, todos profesionales universitarios graduados en el exterior. La selección recayó en el tercer hijo, mientras que todos los demás se encuentran ajenos al negocio familiar. El hijo mayor estudió una carrera no relacionada con ninguna de las empresas del consorcio, se quedó viviendo en Estados Unidos donde se casó y tiene tres hijos, dos graduados universitarios y uno cursando. La hermana estudió en Alemania y se quedó allá donde tiene cuatro hijos, dos graduados universitarios y dos cursando. Los descendientes del sucesor son un niño y una niña, e igualmente también son niños los descendientes del hermano menor.

**Figura 4.13. Sucesión en la empresa FAPb49. La entrevista se realizó al sucesor.**



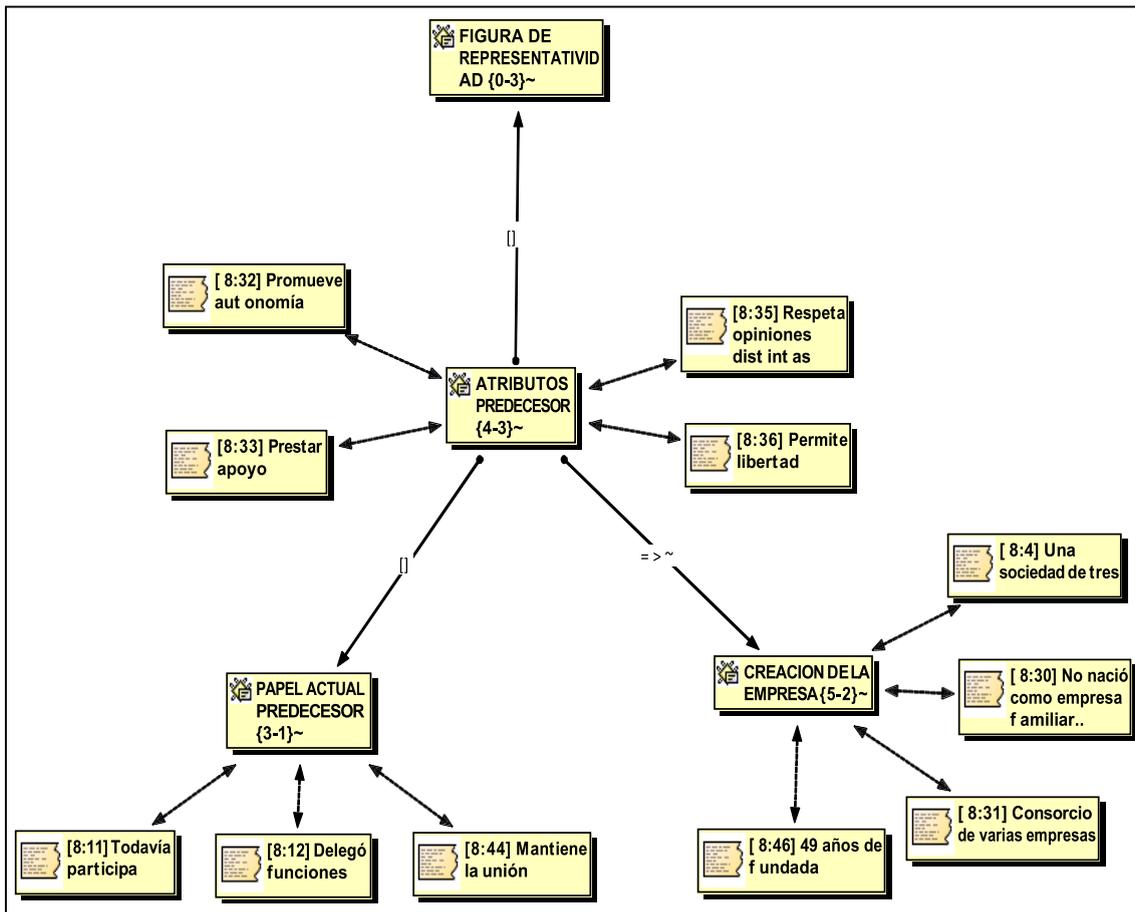
Fuente: elaboración propia.

- Figura de representatividad del predecesor

Como se muestra en la red de la figura 4.14, el fundador de la empresa FAPb49 es descrito por el entrevistado - sucesor - como una persona que promueve la autonomía en sus hijos, su libertad de acción, presta apoyo a quienes le rodean tanto en la familia como en la empresa, respetando sus opiniones. Todavía participa en el grupo empresarial, aunque delegando muchas funciones, siendo la figura alrededor de la cual se estructura la unión familiar.

Estoy a cargo de todas las empresas desde hace unos 10 años más o menos. Mi papá todavía está aquí, pero desde hace unos 10 años ya me dejaba las decisiones a mí, eso no fue de un día para otro, que le decía ya no me digas, fue un proceso. Si yo fuera él le hubiera dado menos rienda suelta. (Fuente entrevista 4SucFAPb49).

Figura 4.14. Representatividad del predecesor, caso FAPb49.



Fuente: elaboración propia.

- Compromiso del sucesor

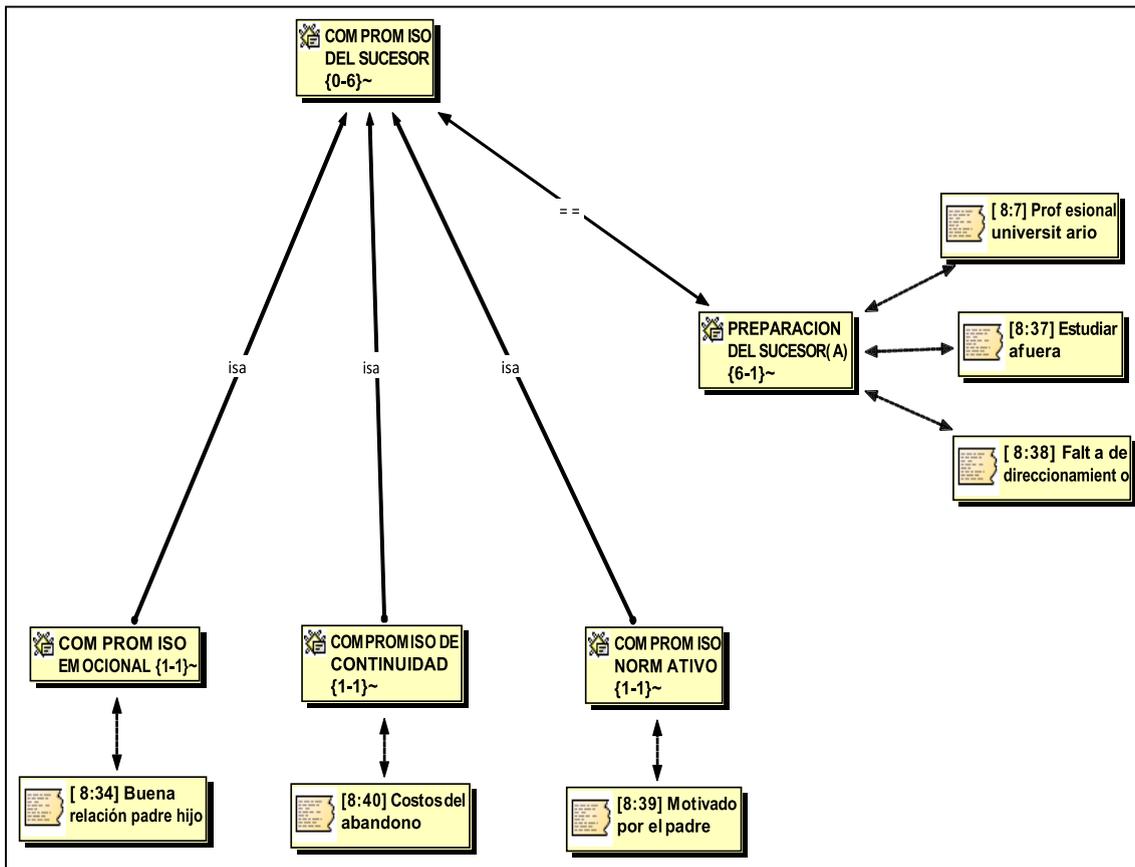
El sucesor es un profesional universitario de 50 años, quien se desempeña como Gerente General, fue el único de los hermanos en iniciarse en la empresa, aunque con cierta falta de direccionamiento preciso en cuanto a las responsabilidades que debía tener, circunstancia que produjo su marcha a Europa por un tiempo, luego de lo cual retomó el trabajo y se quedó:

Yo me fui a estudiar a Alemania estuve seis años afuera y regresé, fui el primero que regresó acá a Ecuador, a trabajar en la empresa. Por diferentes motivos no me fue bien, y salí otra vez... me faltaba

direccionamiento, no tenía responsabilidades, no sabía qué hacer, y no me decían qué tenía que hacer. Probablemente, la falta de direccionamiento, de directriz, fue lo que me direccionó a irme en ese tiempo y me fui a Europa, después regresé y ya en el siguiente intento de alguna manera estuvo más direccionado y ya me quedé. (Fuente entrevista 4SucFAPb49).

En la figura 4.15 se muestra que los principales componentes del compromiso se encuentran referidos al vínculo emocional derivado de la buena relación padre-hijo, al aspecto de continuidad relacionado con los costos que podrían significarle el abandono de la empresa, especialmente por la inversión de tiempo realizada y, en lo normativo, a la motivación por parte del padre para su incorporación al negocio, lo cual fundamenta un sentimiento de deber con la familia, de cumplimiento de expectativas.

Figura 4.15. Compromiso del sucesor, caso FAPb49.



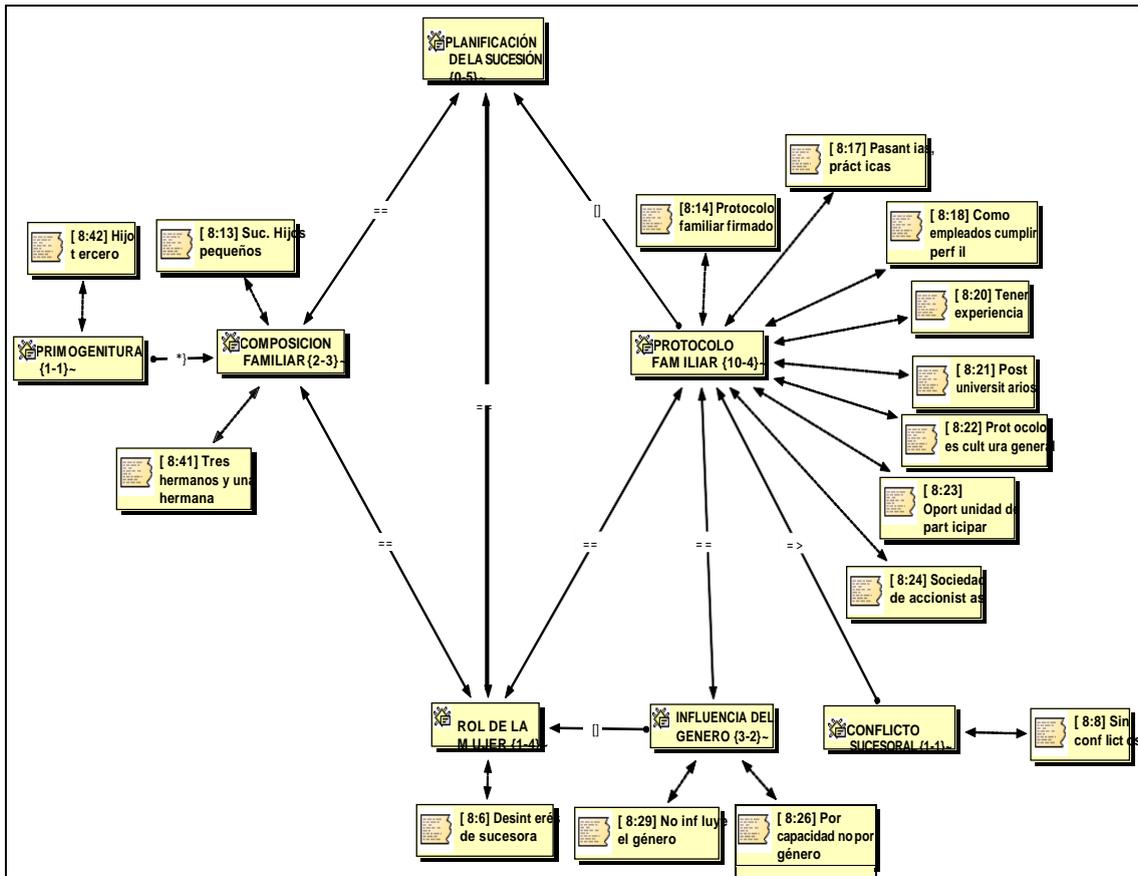
Fuente: elaboración propia.

- Planificación de la sucesión

Como ya se indicó, al momento de la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de tres hermanos y una hermana resultando sucesor el tercer hijo, proceso donde no hubo ninguna clase de conflictos. La figura 4.16 ilustra que la empresa tiene un *protocolo familiar* firmado por los hermanos, que establece claramente la conformación accionaria de los socios y el proceso de sucesión, último aspecto en el cual se determinan como requisitos: la realización de pasantías y prácticas en la empresa, el cumplimiento del perfil de los cargos donde se ingresa, la realización de estudios post universitarios y tener un mínimo de tres años de experiencia. Este

protocolo forma parte de la cultura general del negocio y pretende brindar la oportunidad de participar a todos los miembros de la tercera generación.

**Figura 4.16. Planificación de la sucesión, caso FAPb49.**



Fuente: elaboración propia.

No obstante, por diferentes motivos ninguno de los jóvenes ha mostrado intenciones reales de incorporarse a la empresa:

todos tienen chance de venir, pero los gringos no hablan español, los alemanes sí hablan español, mi hermana siempre les habló muy bien. Y de los cuatro, dos son de la rama de medicina, una es profesora y uno estudió administración, pero trabaja en una empresa en Alemania,

entonces nunca se ha inclinado por venir, ha hecho prácticas aquí, viene todos los años, pero todavía no ha manifestado que quiere venir a trabajar, esa mas o menos es la política. (Fuente entrevista 4SucFAPb49).

En referencia a sus propios hijos comenta el temprano interés por la empresa:

Que estudien lo que ellos quieran, doctor, ingeniero, abogado, administración de negocios, algo afín a la empresa enhorabuena... mi hijo hace un par de meses me dice papi quiero ganar dinero, y yo le dije mira cuando yo tenía tu edad, le lavaba el carro a tu abuelo y por cada carro lavado me daban tantos sucres. No papi, un trabajo de verdad, y quiero trabajar en la oficina. Hablé con Mariela de RRHH, mi hijo de 10 años quiere trabajar aquí, y lo mandaron a escanear unas pruebas de capacitación para digitalizarlas y grabarlas en el disco duro central con el nombre de cada trabajador y tuvo como 600 escaneos y tuvo que grabar 600 de esos archivos. Y ahí está mi hija que tiene dos años menos, me dijo que ahora termina las clases, quiere venir acá. (Fuente entrevista 4SucFAPb49).

En cuanto al *rol de la mujer*, se encuentra solo el perfil 4 de Davis & Tigiuri (1990): familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa), ya que ninguna de las mujeres de la familia ha trabajado nunca en la compañía. En el caso de la única sucesora potencial no hubo interés, dadas las circunstancias ya mencionadas, y según el entrevistado, por la cultura familiar no influye el género de la persona sino su capacidad.

Si mi hermana estudia administración de empresas y ella hubiese querido regresar al Ecuador, ella hubiese estado aquí antes y habría que decidir qué tan capaz es ella, qué tan capaz soy yo y quien asume cual responsabilidad, pero mi hermana decidió estudiar rehabilitación física y

con eso no califica para la empresa. Pero dada la cultura alemana de la familia, no existe eso. O sea, si los dos hijos estuvieran aquí, los dos deben demostrar quién es más capaz. (Fuente entrevista 4SucFAPb49).

**Tabla 4.4. Indicadores generales, caso 4: FAPb49**

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
Edad del retiro del predecesor	No establecida
Plan de sucesión	Establecido formalmente
Atributos exigidos al sucesor	Pasantías y prácticas en la empresa, experiencia, profesional universitario, estudios de maestría
Primogenitura del sucesor	No
Rol de las mujeres en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 4: Familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa)</li> <li>-1G, 2G no se integraron a la empresa</li> <li>- 3G son niñas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **Caso 5: Nombre DPFM32**

La empresa de distribución de productos farmacéuticos y medicinales forma parte de un consorcio de capital 100% ecuatoriano, fundada en 1984 por una sociedad de esposos. Empezaron con una pequeña farmacia, pero su crecimiento tuvo lugar cuando incorporaron el negocio de distribución.

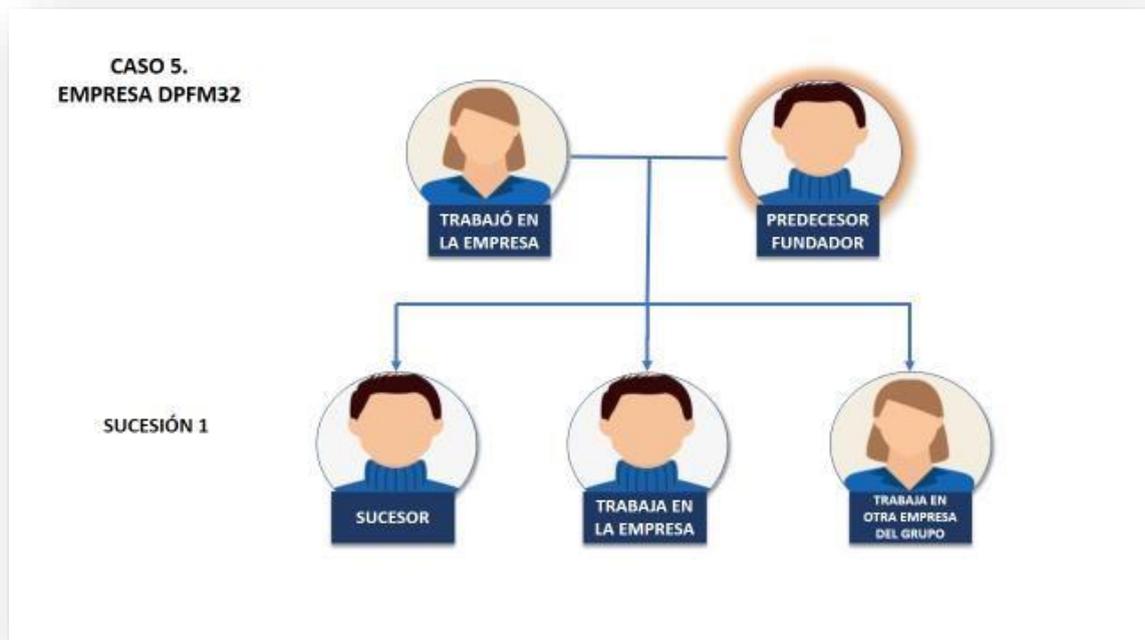
En la actualidad impulsan el sector farmacéutico del país a través de tres divisiones de negocio: Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos. La primera les ha permitido alcanzar una cobertura cercana a 3500 puntos de venta a nivel nacional, entre farmacias, sub-distribuidores y mayoristas del canal farmacéutico y de consumo. La segunda ha promovido el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, mediante franquicias posicionadas como las más importantes del país. La tercera, en alianza con importantes laboratorios farmacéuticos, incorpora y desarrolla marcas nacionales e internacionales en el mercado ecuatoriano.

La asociación está organizada en dos grupos, inmobiliaria y comercial, donde accionariamente participan los esposos (por separado solo en una de ellas) y cada uno de los hijos, en proporción de 52% y 16%, respectivamente.

- **Traspaso generacional**

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.17), para el momento de la cual existían tres candidatos posibles, resultando seleccionado el hijo mayor, mientras que el segundo hijo trabaja en la misma empresa y la tercera hija se desempeña en otra empresa del grupo.

**Figura 4.17. Sucesión en la empresa DPFM32. La entrevista se realizó al predecesor.**



Fuente: elaboración propia.

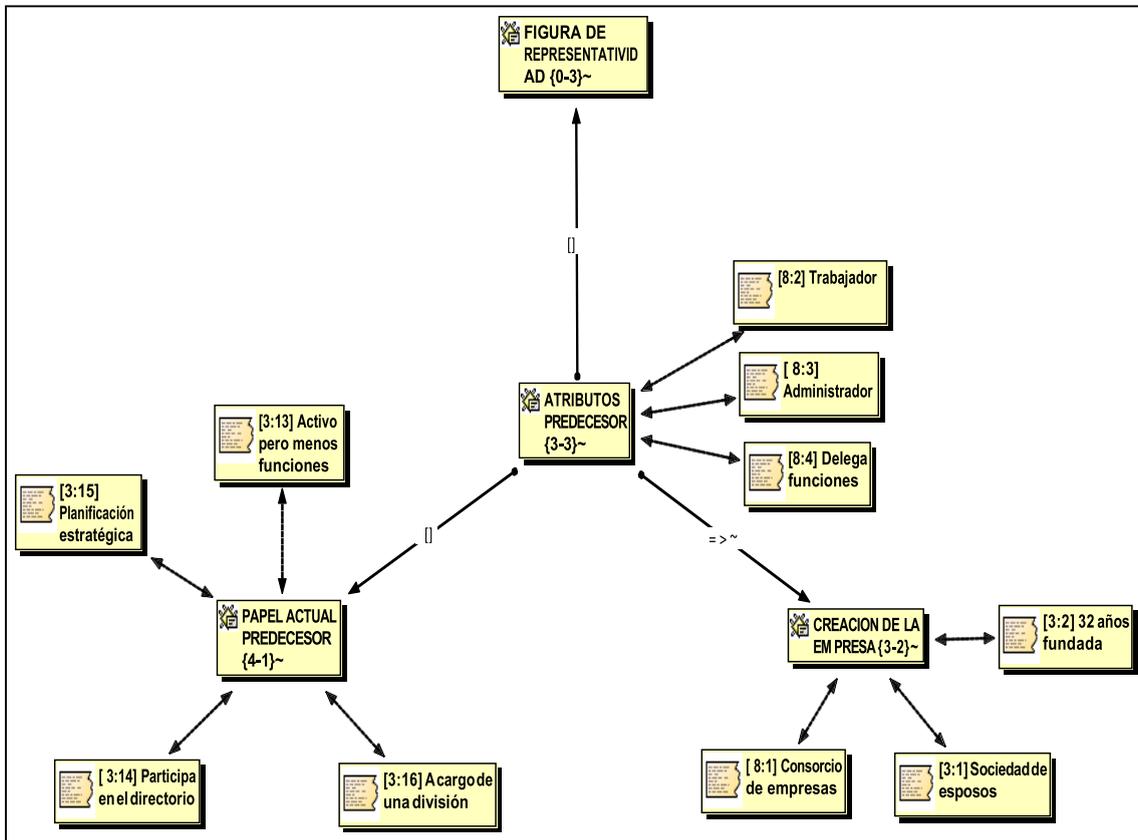
La decisión de realizar un proceso de sucesión formal fue tomada por el fundador hacia el año 2011, debido a problemas de salud. En ese tiempo organiza la asociación, específicamente en la parte legal, incluyendo como socios a los tres hijos, por considerar que este aspecto los obliga a comprometerse más con la empresa. Para el año 2014 se completa el proceso de sucesión con el nombramiento del hijo mayor como Presidente Ejecutivo. Actualmente, los tres hijos participan en el negocio familiar, contando con 40, 38 y 26 años, respectivamente.

- Figura de representatividad del predecesor

El fundador de esta empresa, de 62 años, se define a sí mismo básicamente como una persona muy trabajadora, bueno para la administración de negocios y capaz de delegar

funciones en sus propios hijos y en los empleados en general. Describe los duros inicios junto a su esposa con “una pequeña farmacia”, donde “...no había capital, había que vender los cheques, las facturas, hasta completar los flujos y trabajar aparte porque no alcanzaba”. Por esto tuvo que trabajar en otra empresa durante un año, para luego empezar a hacer distribución de productos, significando el verdadero punto de arranque de la compañía.

**Figura 4.18. Representatividad del predecesor, caso DPFM32.**



Fuente: elaboración propia.

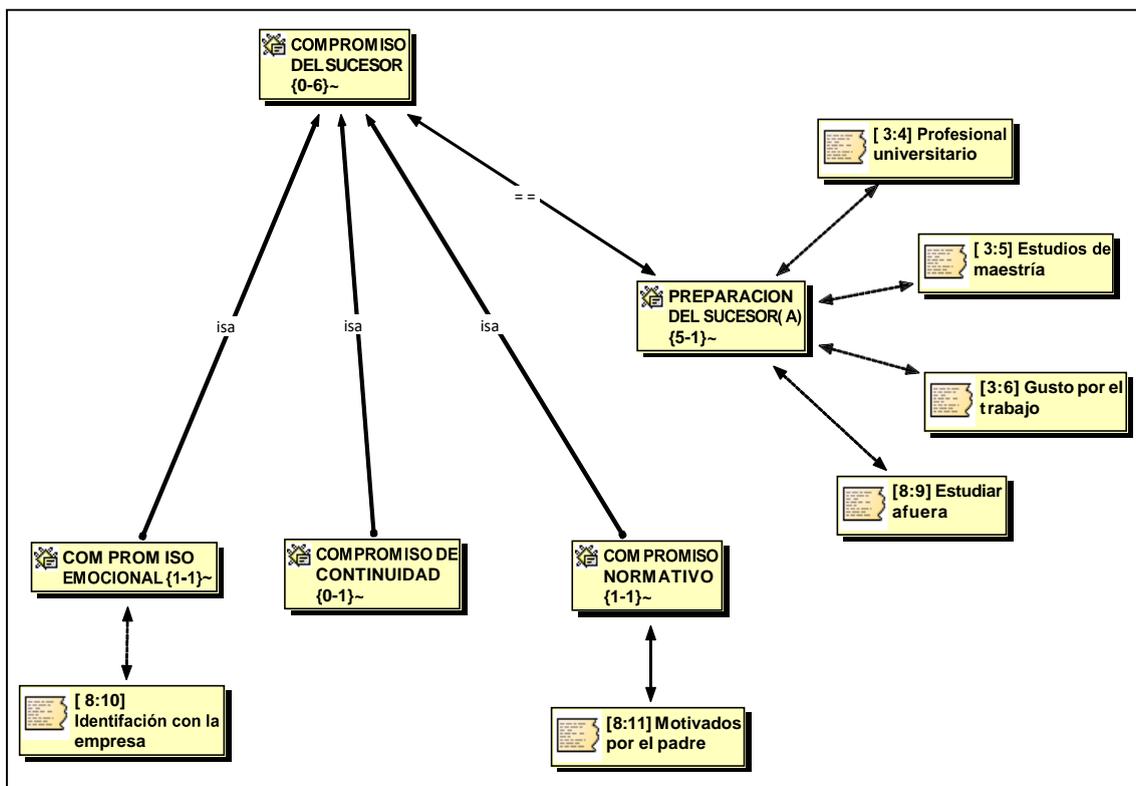
Aunque el proceso de sucesión fue completado en el año 2014, se encuentra plenamente activo dentro del consorcio empresarial, si bien con menos funciones, participando en el

directorio, en la planificación estratégica del negocio y, específicamente, estando a cargo de una de la coordinación del centro de distribución.

- Compromiso del sucesor

El sucesor de esta empresa es un profesional universitario de 40 años, graduado en el extranjero, con estudios de maestría, desempeñándose como Presidente Ejecutivo desde hace cuatro años. La figura 4.19 destaca que los esposos siempre motivaron a todos sus hijos a prepararse para participar en el negocio familiar, a estudiar una carrera universitaria afín al ramo de la empresa, desarrollar gusto por el trabajo, realizar estudios de maestría y formarse en el extranjero.

**Figura 4.19. Compromiso del sucesor, caso DPFM32.**



Fuente: elaboración propia.

Al respecto, el fundador nos comenta:

Yo creo que a él (el sucesor) le gusta realmente el trabajo, es muy intenso en todo para el trabajo, para cantar es intenso, para bailar es intenso para todo es intenso porque le gusta. El segundo es más sencillo, más tranquilo, más sereno y trabaja más con números. Él es preciso, cuadra las ventas, trabaja con números y los presenta muy bien, y la hija trabaja conmigo en la parte financiera, en una compañía de afuera. (Fuente entrevista 5PredDPFM32).

Dado este grado de interacción que han mantenido, los hijos desarrollaron un fuerte compromiso con el negocio familiar, tanto en lo emocional, identificándose con las metas y objetivos de la empresa, como en lo normativo, preparándose para satisfacer las exigencias de los padres y cumpliendo lo que se espera de ellos.

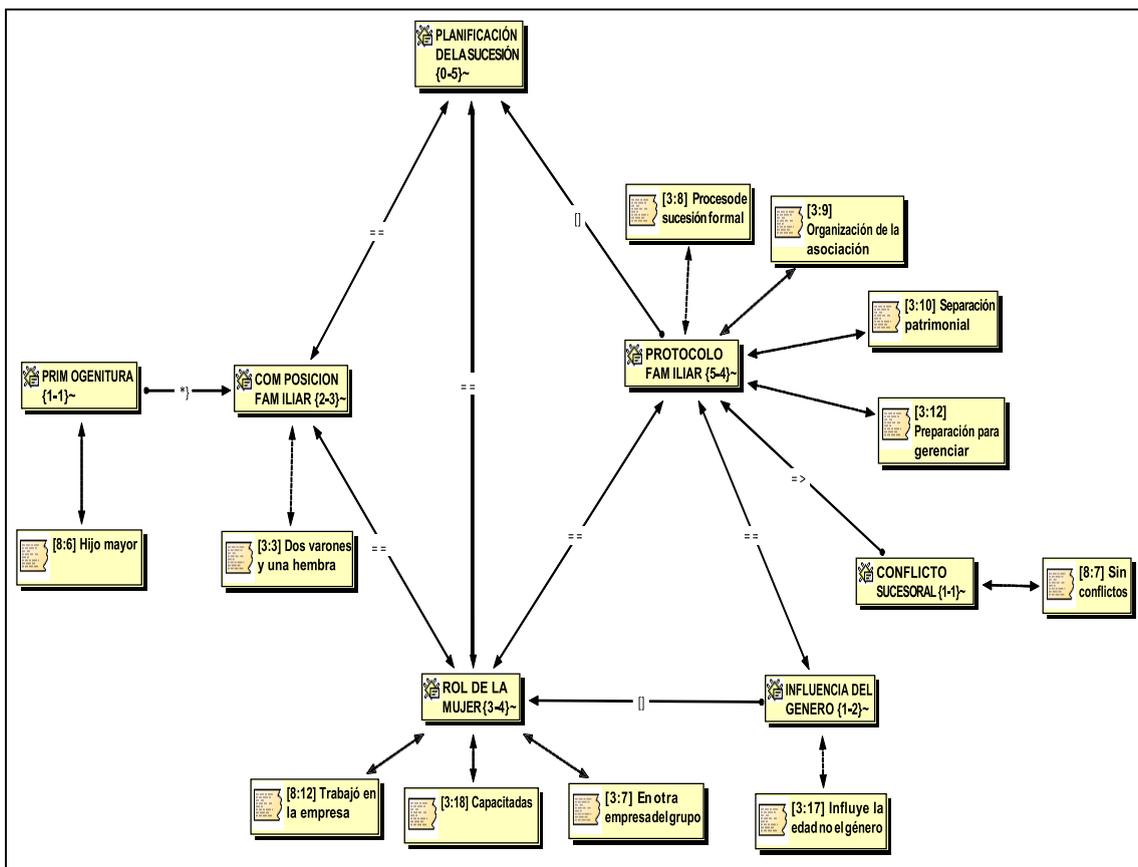
- Planificación de la sucesión

Como ya se indicó, al momento de la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de dos hermanos y una hermana resultando sucesor el hijo mayor. La figura 4.20 ilustra que, mediante el *protocolo familiar*, se organizaron los términos de la participación accionaria de los socios, incluyendo una separación patrimonial en dos grupos de empresas, así como, la preparación para gerenciar del sucesor, un proceso formal que no generó ninguna clase de conflictos.

En cuanto al *rol de la mujer*, se encuentra el perfil 7 de Davis & Tagiuri (1990): familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa), ya que tanto la esposa del fundador como su hija han desempeñado cargos en el consorcio empresarial.

En razón de que, desde los inicios de la empresa, la esposa trabajó para sacar adelante el negocio y lograr su crecimiento y consolidación, no se observan sesgos o preferencias hacia los hijos varones en términos de la escogencia del sucesor. Antes bien, el fundador indica que las mujeres de la familia son preparadas y en el proceso de sucesión influyó la edad no el género: "...él tiene 40 y ella 26, ella tiene mucha capacidad, también estudió en Washington en un buen colegio". Se destaca que para el momento de la sucesión la hija tenía 22 años.

**Figura 4.20. Planificación de la sucesión, caso DPFM32.**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.5. Indicadores generales, caso 5: DPFM32**

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
Edad del retiro del predecesor	No establecida
Plan de sucesión	Establecido formalmente
Atributos exigidos al sucesor	Preparación para gerenciar, profesional universitario, estudios de maestría, estudiar afuera
Primogenitura del sucesor	Sí
Rol de las mujeres en la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perfil 7: Familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa)</li></ul> 1G, 2G se integraron al consorcio de empresas

Fuente: elaboración propia.

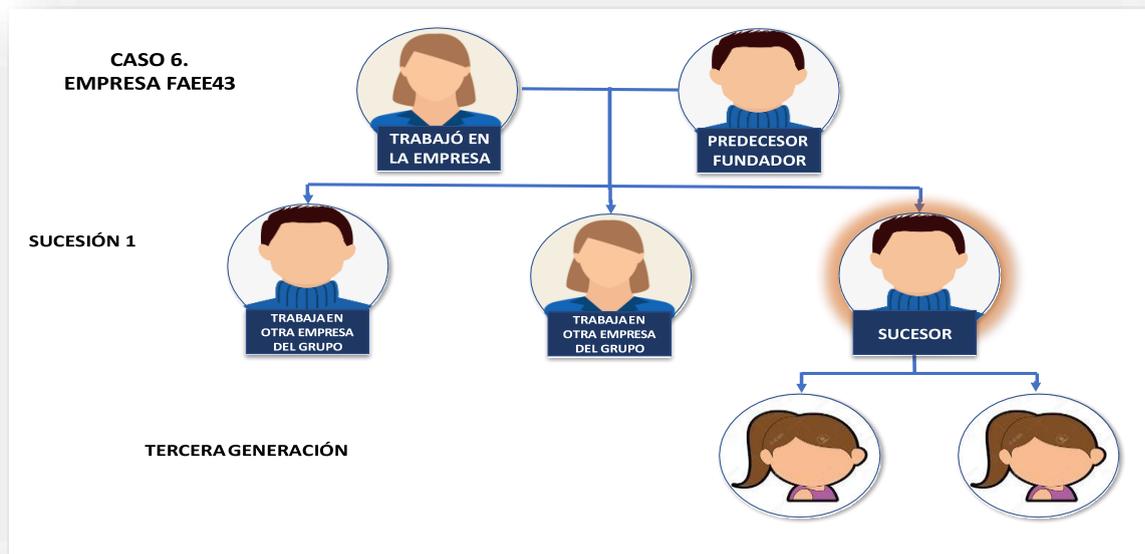
### **Caso 6: Nombre FAEE43**

Es una empresa dedicada a la fabricación de artículos eléctricos y electrónicos desde 1975, negocio en el cual el fundador y su esposa trabajaron toda su vida. Con el tiempo se formó un consorcio de varias empresas, a cargo de cada uno de los tres hijos de la pareja, que ha estado abasteciendo productos de alta calidad a muchos países y regiones, tales como: Estados Unidos, República Dominicana, Barbados, Puerto Rico, Chile, Venezuela y Bolivia; cumpliendo con los estándares globales de manufactura ISO 9001- 2008 y con las especificaciones de productos BCI y DIN.

- **Traspaso generacional**

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.21), para el momento de la cual había tres sucesores potenciales, recayendo la selección en el tercer hijo, mientras que los otros dos se mantienen al frente de las otras empresas del consorcio. La tercera generación son todos niños.

**Figura 4.21. Sucesión en la empresa FAEE43. La entrevista se realizó al sucesor.**

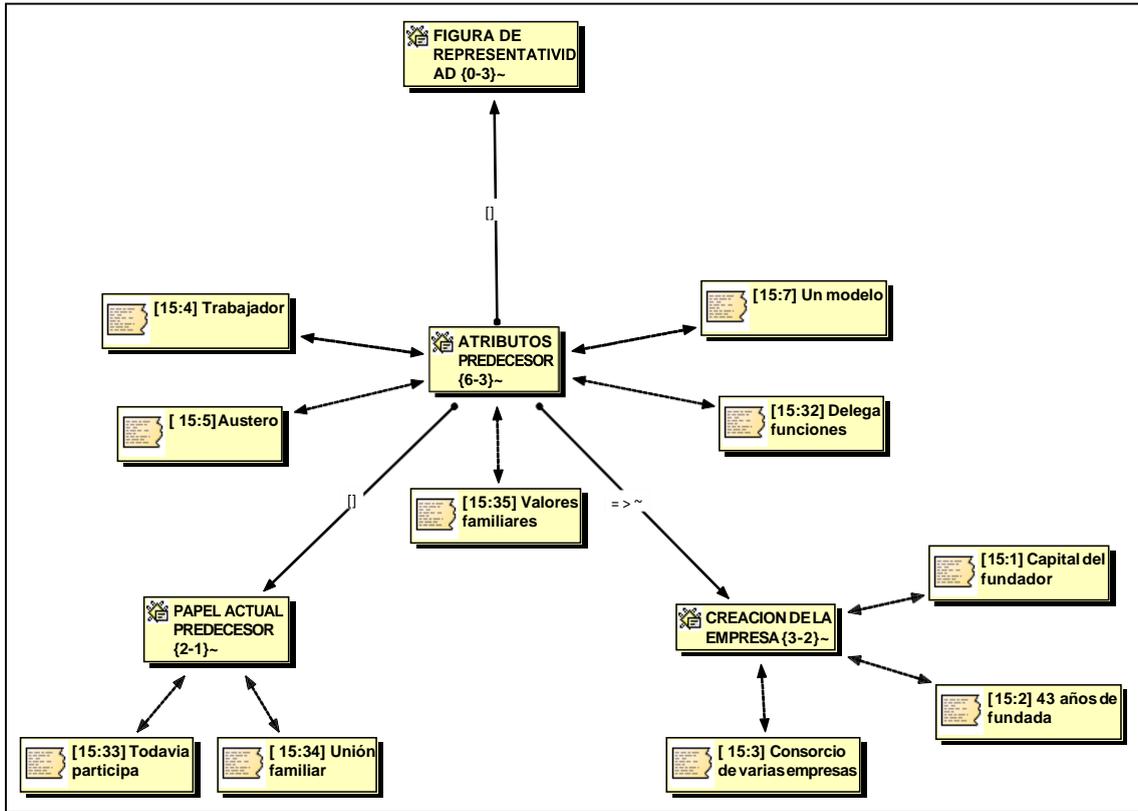


Fuente: elaboración propia.

- Figura de representatividad del predecesor

El fundador es descrito por su hijo como una persona sumamente trabajadora (calificativo también utilizado para la madre), austero, capaz de delegar funciones en sus hijos y sustento de los valores y la unión de la familia, por lo cual es un modelo permanente para el comportamiento de los sucesores y, en general, la cultura de la empresa. De acuerdo con la figura 4.22, se encuentra aun participando en ciertas actividades del negocio, yendo a las oficinas, estando al tanto de todo y vigilando que las cosas se hagan bien.

Figura 4.22. Representatividad del predecesor, caso FAEE43.



Fuente: elaboración propia.

También hace énfasis en los duros inicios de la empresa, el esfuerzo realizado por sus padres y el impacto en la formación de los hijos:

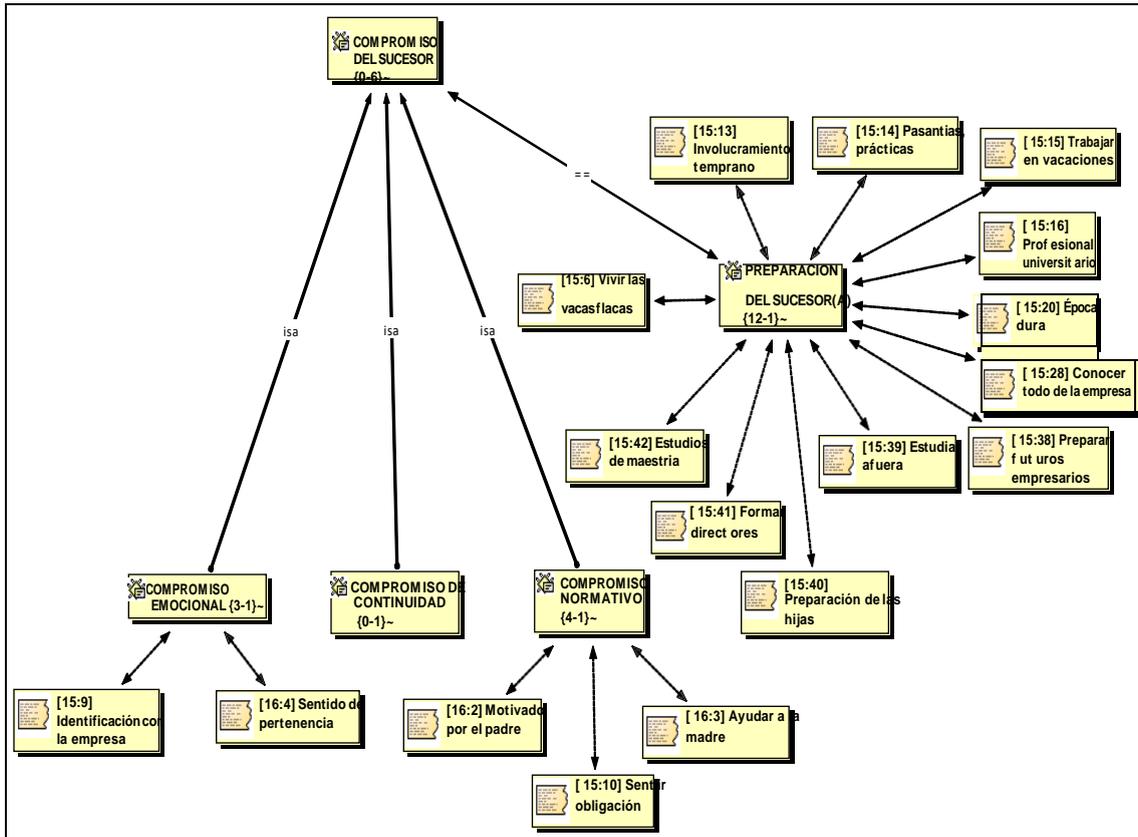
Hemos visto a nuestros padres estar aquí desde el inicio muchas veces 24 horas, privarse de muchas cosas para hacer que la empresa crezca, hemos pasado las buenas y las malas..., en esta época lo más difícil es decirle a un hijo no puedo darte esto, no puedo darte lo otro porque están acostumbrados a todo muy fácil, no la han sufrido como lo hemos vivido nosotros, ... lo que yo pienso, todas las nuevas generaciones de ahora tienen demasiadas opciones, entonces en nuestra época aprendíamos lo que veíamos, lo que hacían nuestros padres, lo que hacía el tío, el abuelo,

no había internet, entonces no veíamos nada más. (Fuente entrevista 6SucFAEE43).

- Compromiso del sucesor

El sucesor de esta empresa es un profesional universitario de 47 años, graduado en el extranjero, con estudios de maestría, desempeñándose como Gerente General. Como se resume en la figura 4.23, los esposos motivaron a todos sus hijos a prepararse para participar en el negocio familiar, tomando la experiencia de las épocas duras, las vacas flacas que vivieron. Por lo tanto, se involucraron de forma temprana, realizaron prácticas y pasantías que les permitieron ir conociendo todos los aspectos de la empresa, trabajaron en vacaciones, estudiaron carreras universitarias afines al ramo, se formaron en el extranjero y, en el caso de la hija, cursó estudios de maestría. Adicionalmente, se considera esencial preparar a la tercera generación como futuros empresarios, que en el caso particular de los descendientes del sucesor, significa preparar a las hijas para que dirijan el consorcio.

Figura 4.23. Compromiso del sucesor, caso FAEE43.



Fuente: elaboración propia.

El discurso del sucesor trasluce el compromiso que fueron adquiriendo con la empresa, el vínculo emocional que formaron desde temprano, identificándose con sus metas y objetivos y desarrollando un alto sentido de pertenencia. No obstante, el componente más fuerte es el normativo, ya que la constante motivación del padre junto con el deseo de ayudar a la madre los impulsaron a querer satisfacer esas exigencias, sintiéndose obligados a cumplir a cabalidad lo que les habían inculcado.

El siguiente comentario es una muestra de lo dicho:

A nosotros siempre nos inculcaron a amar lo que hacemos, no lo típico que le dicen a muchos estudiantes tienes que hacer lo que te gusta, ... Entonces, nos ha tocado cogerle cariño desde pequeños, desde que tengo

uso de razón nos han metido en el negocio, desde los 15 años nos dieron una introducción al negocio, no teníamos vacaciones, teníamos que ir a trabajar, a trabajar con la gente, los trabajadores, a compartir con ellos, antes de los 15 teníamos vacaciones, luego de eso trabajamos en vacaciones de lunes a viernes como cualquier otra persona. (Fuente entrevista 6SucFAEE43).

- Planificación de la sucesión

Cuando ocurrió la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de dos hermanos y una hermana resultando sucesor el tercer hijo. Como ilustra la figura 4.24, este proceso no fue planificado, sino que para el año 1998 se suscitó una crisis de salud en el padre que apresuró los acontecimientos y como el hermano mayor (a quien en teoría correspondía entrar en la empresa principal) se encontraba trabajando afuera le correspondió al otro hijo hacerse cargo. Este proceso no generó conflictos en la familia.

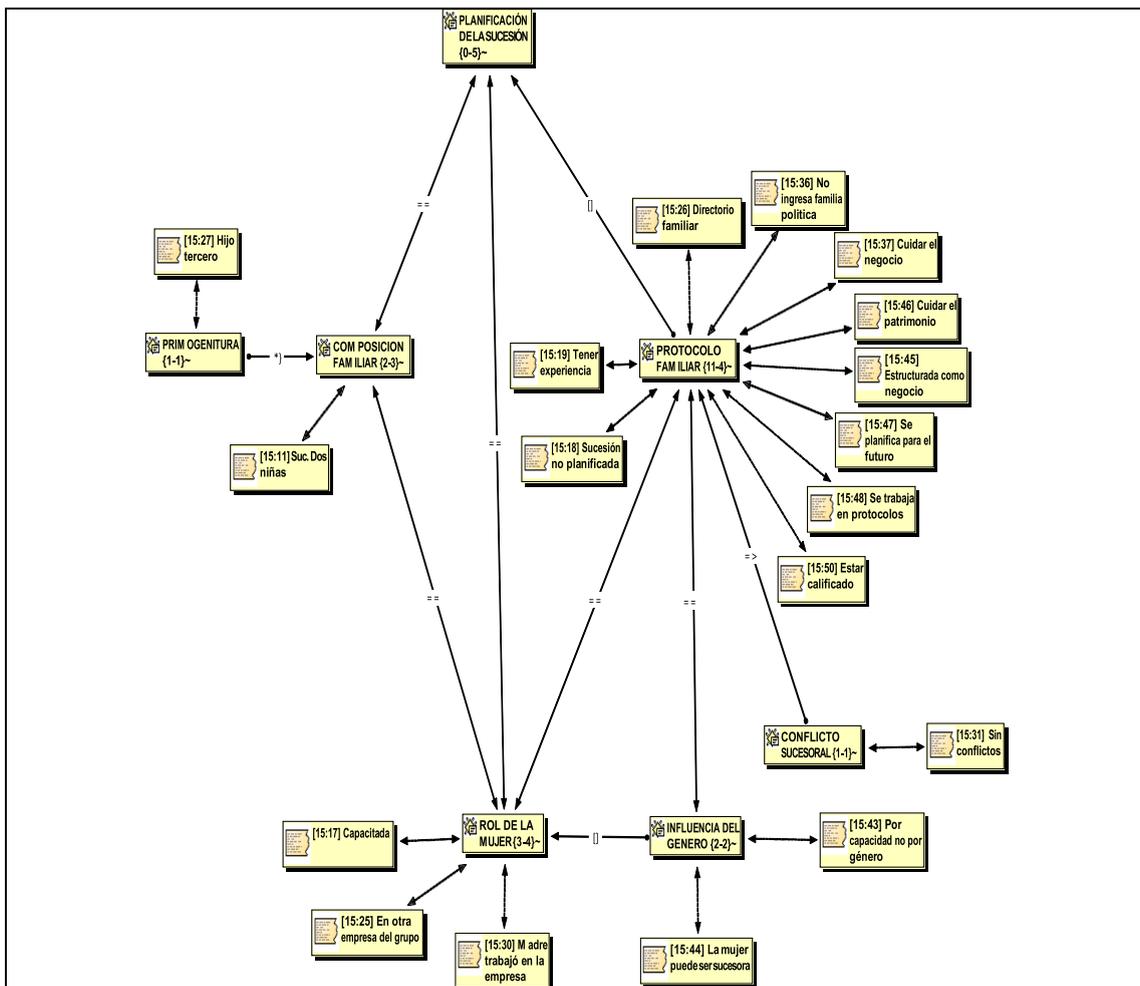
En la actualidad, se trabaja en la estructuración de un protocolo formal para el proceso de sucesión de modo que no se presentes inconvenientes con la tercera generación y se pueda planificar adecuadamente el futuro de las distintas empresas del consorcio. No obstante, ya se contempla el requerimiento de tener experiencia y que no ingrese la familia política a trabajar en la empresa; igualmente, el directorio familiar (constituido por ambos padres y los tres hijos) se asegura de que priven los intereses del negocio para cuidar el patrimonio de todo el grupo.

En cuanto al *rol de la mujer*, se encuentra el perfil 7 de Davis & Tagiuri (1990): familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa), ya que tanto la esposa del fundador como su hija han desempeñado cargos en el consorcio empresarial. De hecho, la hija se encuentra en la administración de una de las empresas del consorcio y es la más preparada académicamente, según el sucesor: “Nos indujeron al negocio..., yo soy

ingeniero industrial, mi hermano es ingeniero mecánico, mi hermana es ingeniera comercial, ella tiene dos maestrías, ella es más estudiada”.

No se detectan sesgos o preferencias hacia los hijos varones en términos de la escogencia del sucesor, sino que debe primar la capacidad por encima del género y, según el protocolo que preparan, los descendientes deben ganarse los puestos en la empresa, participar en tertulas.

Figura 4.24. Planificación de la sucesión, caso FAEE43.



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.6. Indicadores generales, caso 6: FAEE43**

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
Edad del retiro del predecesor	No establecida
Plan de sucesión	Se encuentra en proceso de establecimiento
Atributos exigidos al sucesor	Estar calificado, tener experiencia, formación como directores, conocer todos los aspectos de la empresa, profesional universitario, estudiar afuera, estudios de maestría
Primogenitura del sucesor	No
Rol de las mujeres en la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perfil 7: Familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa)</li> <li>- 1G se integró a la empresa</li><li>- 2G integrada a otra empresa del consorcio</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

## **Caso 7: Nombre FACC24**

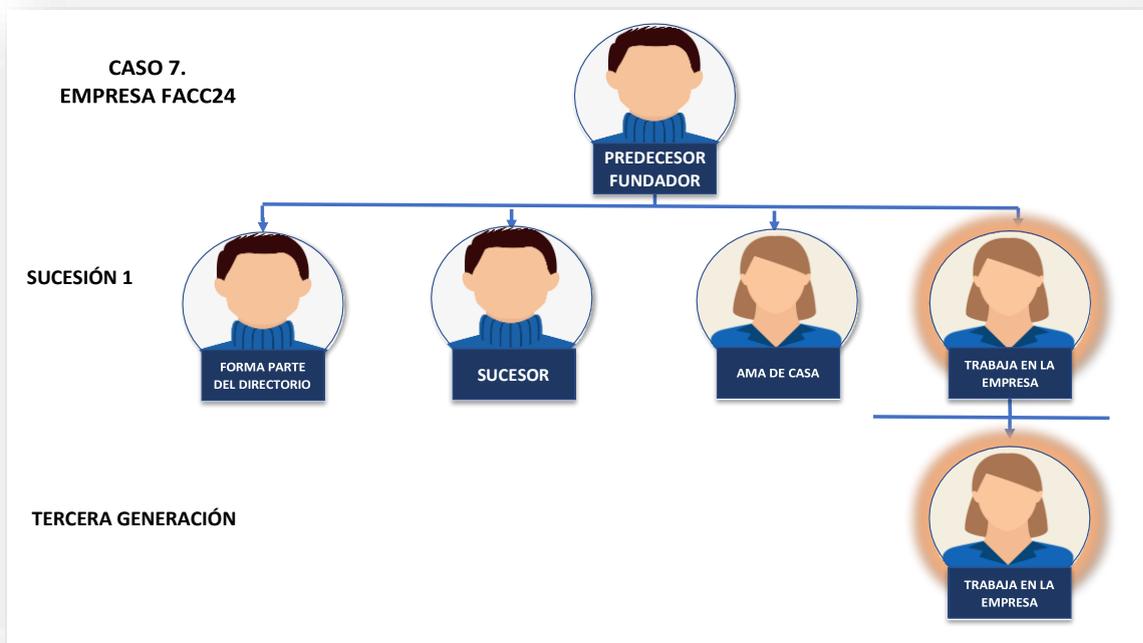
La empresa de fabricación de artículos para construcción, específicamente cerámicas, fue creada en 1994 con capital del fundador, un emprendedor que desde los años de 1960 se había iniciado en los negocios con la comercialización de productos relacionados con la industria del acero. Pero eran básicamente importaciones que no generaban ingreso de divisas al país, por lo cual buscó una alternativa industrial cuya base fuera materia prima nacional, que incorporara tecnología, creatividad, innovación y mano de obra local, para transformarla en un producto con miras a la exportación. Así nació una empresa de cerámica, desde donde se conformó el actual grupo industrial integrado por 13 empresas.

- **Traspaso generacional**

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.25), ocurrida por el padecimiento de una grave enfermedad del fundador, para el momento de la cual había cuatro sucesores potenciales, recayendo la selección en el segundo hijo, mientras que el hijo mayor conservaba una de las gerencias pero ahora es parte del directorio del grupo industrial, y la hija menor se mantiene al frente del Departamento de Relaciones Públicas en la empresa.

La tercera generación son todos jóvenes (mujeres y hombres) con diferentes carreras e intereses, encontrándose incorporada a la empresa solo una de ellos desde hace 12 años.

**Figura 4.25. Sucesión en la empresa FACC24. Las entrevistas se realizaron a una candidata en la primera sucesión y a una sucesora de la tercera generación.**

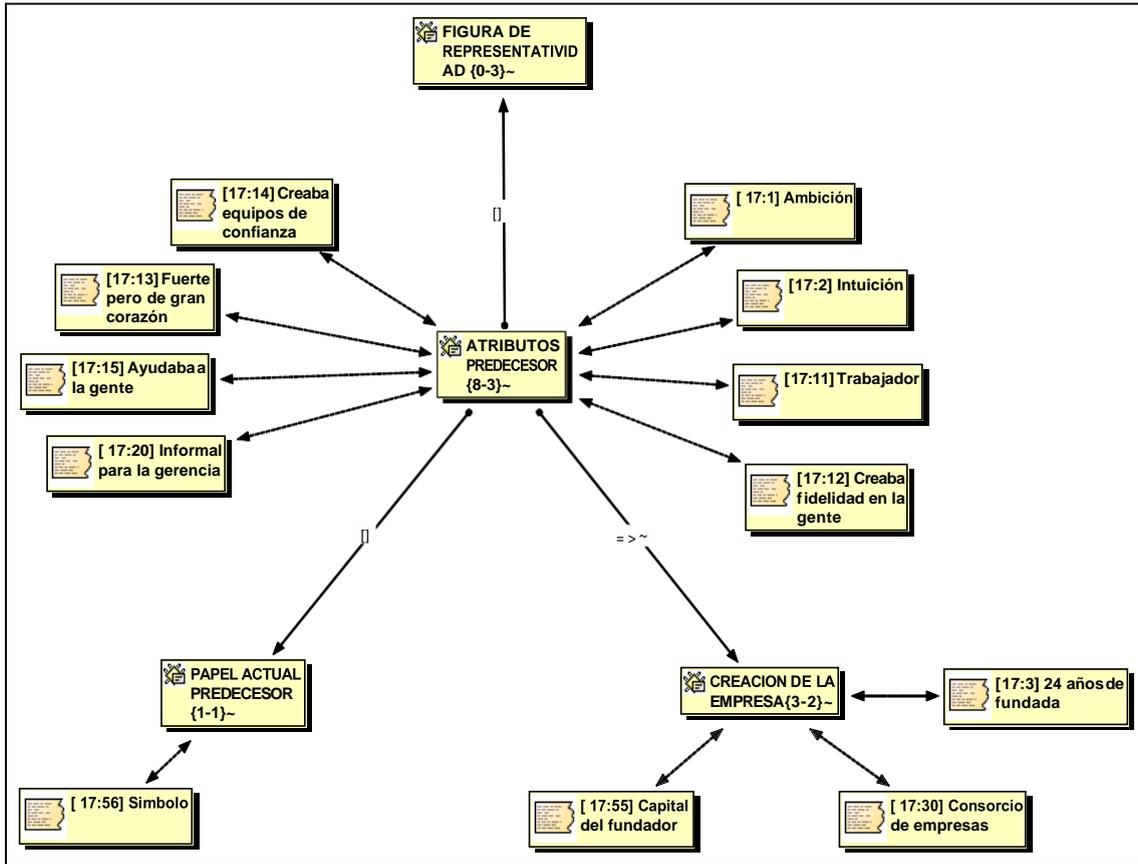


Fuente: elaboración propia.

- Figura de representatividad del predecesor

De acuerdo con la figura 4.26, el fundador es descrito por su hija como una persona ambiciosa, intuitiva, muy trabajadora, capaz de generar fidelidad en los colaboradores, de un estilo informal en cuestiones de gerencia, siempre pendiente de ayudar a la gente, trabajaran o no en su empresa, provisto de una fuerte personalidad pero a la vez de un gran corazón, por todo lo cual era capaz de formar equipos de confianza. En la actualidad es muy recordado y representa un símbolo para la familia y el consorcio industrial.

Figura 4.26. Representatividad del predecesor, caso FACC24.



Fuente: elaboración propia.

El siguiente comentario ilustra la personalidad del predecesor:

Mi papi trabajaba de lunes a lunes, no descansaba, él no tenía día de descanso, creó mucha fidelidad en la gente, papi era una persona que era visto como fuerte, pero tenía un corazón que hacía que creyeran en él, creaba equipos de confianza, había gente que estaba tambaleando en vicios y cosas, silenciosamente los metía en los centros de alcohólicos, de drogas, y hasta el día de hoy están aquí. (Fuente entrevista 7(a) SucFACC24).

- Compromiso del sucesor

El sucesor de esta empresa es un profesional universitario de 54 años, con estudios de maestría en el extranjero, desempeñándose por varios años como Gerente General siendo actualmente Presidente del directorio del grupo industrial. Es el segundo hijo varón.

Hubo un tratamiento distinto del padre hacia los hijos e hijas. Como se resume en la figura 4.27, los dos hijos varones fueron motivados para incorporarse en la empresa desde los 16 años, a involucrarse de lleno en todos los aspectos del negocio, a estudiar una carrera universitaria y a realizar estudios de posgrado en el exterior, generando en ellos un fuerte sentido de pertenencia a la organización y la obligación moral de continuar el legado del padre. No así a las hijas, como se discutirá más adelante.

El compromiso se denota en las siguientes palabras del actual sucesor a cargo:

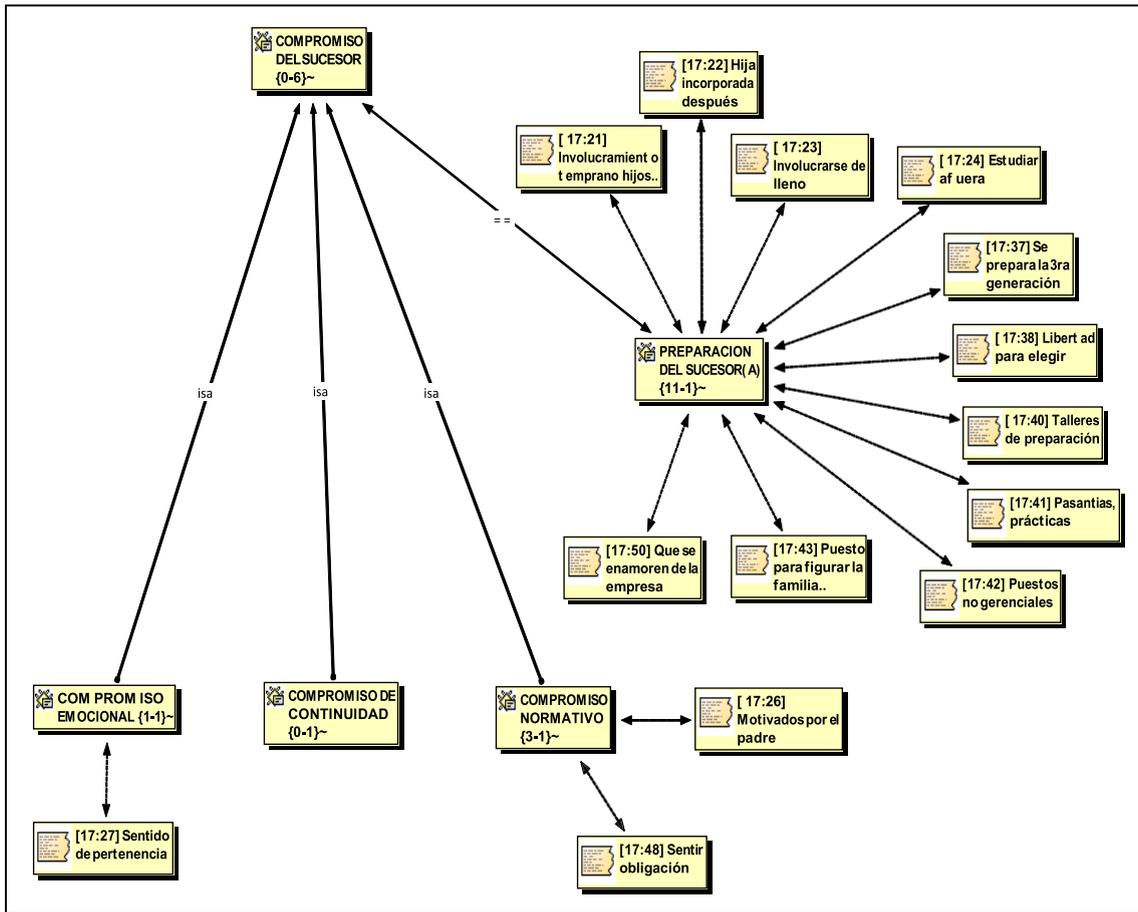
El Grupo Industrial es una proyección de lo que fue mi familia y la relación entre mi padre y mi madre. Fue un hombre con una visión impresionante sobre los negocios y conocía exactamente cómo, en qué momento y hacia dónde manejarse. Fue un hombre que inculcó valores en sus hijos y que fue capaz de impregnarlos con los mismos valores corporativos con los que ahora se guía el Grupo: justicia, lealtad, transparencia, seguridad, responsabilidad y trabajo en equipo<sup>5</sup>.

Por su parte, la hija entrevistada señala: “Él es el sucesor de mi papá, es el menor, porque él y mi papá eran muy parecidos; el mayor se casó a los 25 años, no estuvo con mi papá y en eso hay que reconocer es muy desapegado”. (Fuente entrevista 7(a) SucFACC24).

---

<sup>5</sup>Entrevista realizada al sucesor por una revista de negocios, no se cita por razones de confidencialidad

Figura 4.27. Compromiso del sucesor, caso FACC24.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la tercera generación de la familia, se vigila de cerca su preparación para asumir en el futuro las riendas del negocio, a través de talleres, pasantías y prácticas, aunque se les da libertad de elegir otras carreras e intereses profesionales, tratando de diversificar las actividades del grupo industrial para que la mayor parte de ellos puedan tener cabida, pretendiendo con todo ello que ocupen puestos no gerenciales en la empresa para mantener la figura de la familia, en suma que se “enamoren de la empresa”.

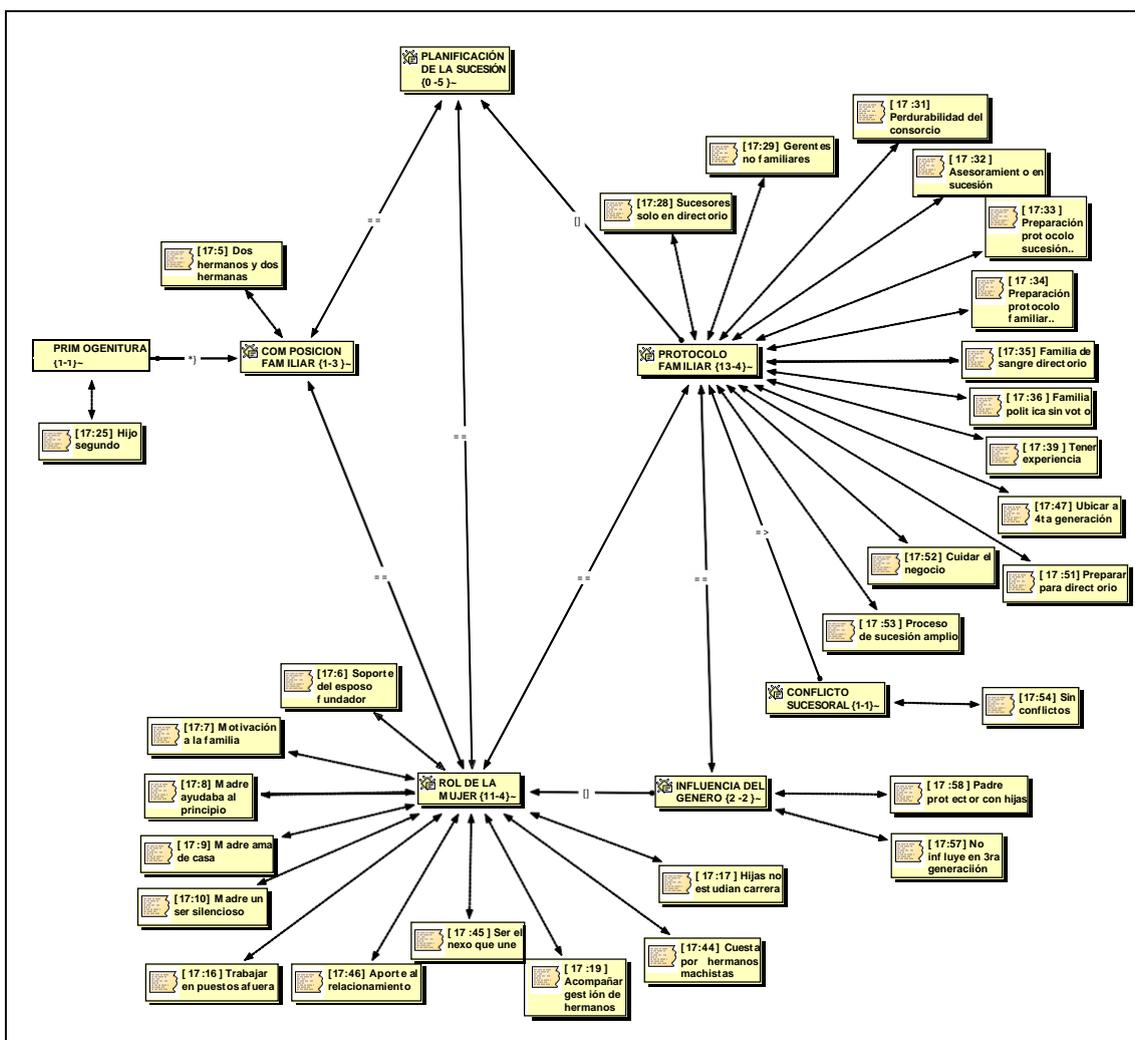
La tercera generación es un grupo numeroso de jóvenes para quienes:

...hay recursos para que se formen, para estudiar, pero realmente aquellos que les apasiona venir aquí entonces estamos trabajando, tenemos talleres con los chicos, ellos dicen que quieren; para llegar a querer a la empresa, tiene, que conocerlas y para ello están haciendo pasantías, vienen por un tiempo y se van, ellos escogen donde quieren entrar, la parte de industria, logística, exportaciones, y van pidiendo. (Fuente entrevista 7(a)SucFACC24).

- Planificación de la sucesión

Cuando ocurrió la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de dos hermanos y dos hermanas resultando sucesor el segundo hijo, en un proceso que no fue completamente planificado sino que obedeció al problema de salud surgido al fundador. En razón de ello y dado el crecimiento de la familia, una preocupación actual consiste en formalizar todo lo relativo a la participación en la empresa y la sucesión.

Figura 4.28. Planificación de la sucesión, caso FACC24.



Fuente: elaboración propia.

La figura 4.28 ilustra los principales elementos que actualmente forman parte del *protocolo familiar* que se está implementando, siendo la primera medida reciente que los sucesores no ejerzan funciones gerenciales, sino que únicamente participen en el directorio del consorcio industrial, razón por la cual fue nombrado un gerente general ajeno a la familia que estuvo preparándose durante más de cinco años. Con miras a la perdurabilidad del consorcio, se está recibiendo asesoramiento de una consultora

española en materia de protocolo familiar y de sucesión, con algunas exigencias: la familia de sangre solo en el directorio, la familia política no tiene voto en el directorio, los sucesores de la tercera generación deben acumular experiencia pero no en puestos gerenciales y prepararse para asumir la dirección, mediante un proceso de sucesión que tenga suficiente amplitud dentro de las exigencias, que sean capaces de cuidar el patrimonio a futuro y de ubicar a la cuarta generación en el negocio familiar. Y que no se generen conflictos sucesorales, tal como no los hubo en la primera sucesión.

Este caso de estudio aporta mucha información en cuanto al *rol de la mujer* en la empresa familiar, porque se logró entrevistar a la única hija y a la única nieta del fundador involucradas en el negocio. El primer aspecto que resalta, ya comentado, es el diferente trato que recibieron las hijas por parte del padre fundador:

A papi no le gustaba que estuviéramos mucho las hijas mujeres dentro de la fábrica, estábamos en puestos afuera, en las tiendas. Yo le puedo decir que por mi propio papá no pude estudiar una carrera, él quería que yo fuera más de casa. Él decía: mis hijas mujeres tienen que estar más en casa. Y por cosas de la vida antes de morir decía que vayamos a la empresa. Yo le dije papi sí, como ya estuve afuera, él me dijo hija no puedes dejar a tus hermanos solos tienes tú como mujer que estar en la empresa. Cosas raras de la vida pero creo que la parte que hago yo es la parte del corazón... (Fuente entrevista 7(a)SucFACC24).

Consecuentemente, ninguna de las dos hijas estudió una carrera universitaria, a diferencia de sus hermanos que hasta se formaron en Estados Unidos. La entrevistada se incorpora propiamente a la empresa para acompañar la gestión de los hermanos y ser el nexo que los mantuviera unidos, ejemplificando una de las contribuciones específicas de la mujer mencionadas por Dugan et al. (20011): ser el lazo que une la familia y el

negocio. Es un papel que no ha sido fácil en medio del machismo que predomina en la familia: “mi papi era tan machista y tiene dos nietos varones y 11 mujeres. Yo no me preparé, pero yo exigí que mis hijas estudiaran por que yo se por donde flaqueo, aunque si tengo una formación rigurosa de como contagiar al resto de sucesores”.

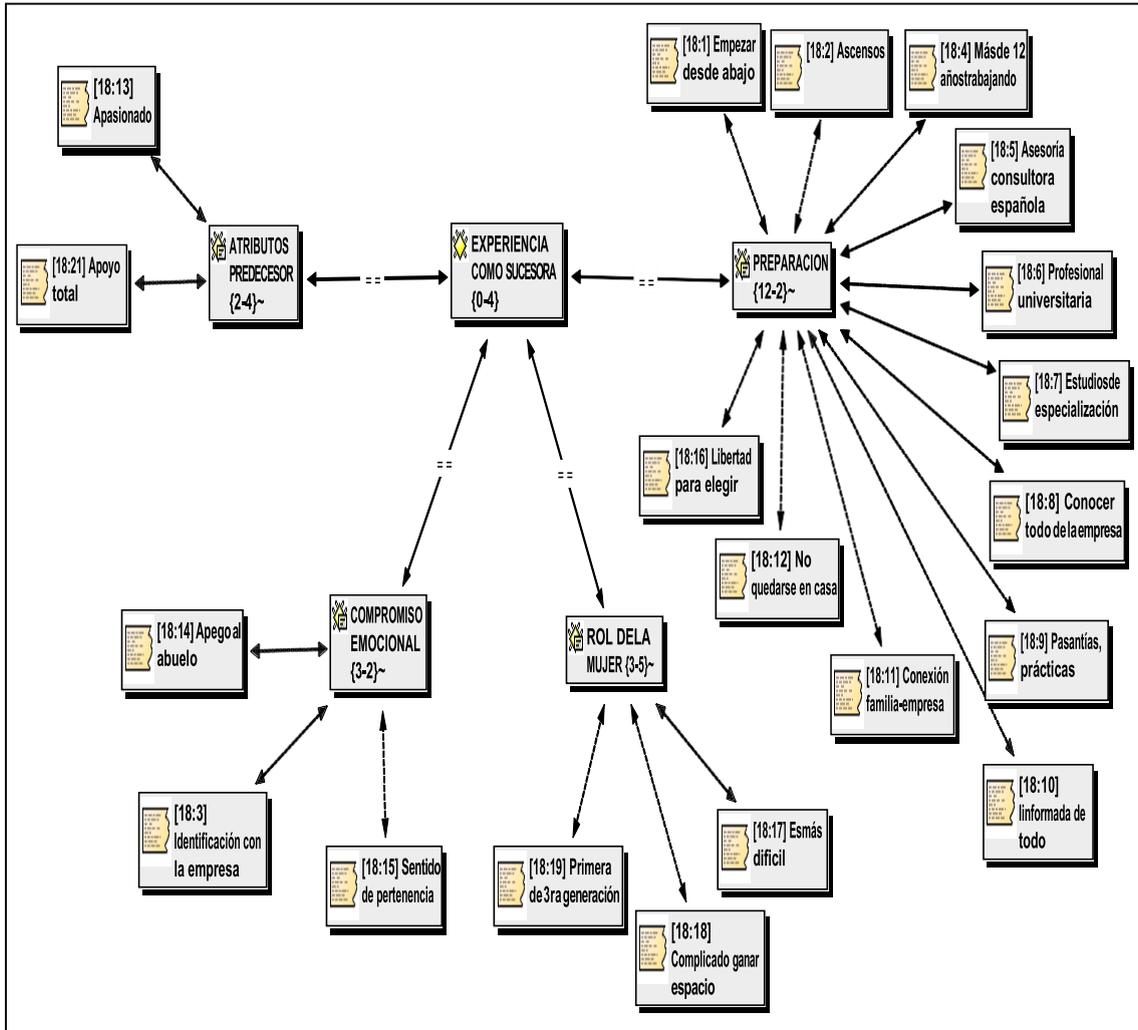
El segundo aspecto es la figura materna, reconocida como importante para construir el negocio, pero desde un rol tradicional, siendo un soporte para el esposo y un factor de motivación familiar:

Mi mami fue americana, fue una persona que hablaba español e inglés perfecto, sí quiso trabajar, a mi papi le ayudó los primeros años en mecanografía, sus cartas en inglés al español, pero después se quedó embarazada y ya mi papi era que le gustaba que su mujer se quedara en la casa, mi mami fue un ser silencioso que, desde la casa, le espera con su sonrisa y le esperaba. (Fuente entrevista 7(a)SucFACC24).

Se encuentran los perfiles 4 y 7 de Davis & Tagiuri (1990): familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa) y familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa), respectivamente; ya que la madre y una de las hijas nunca estuvieron vinculadas a la empresa, pero sí las sucesoras entrevistadas.

En cuanto a la influencia del género en la planificación de la sucesión, es bastante obvio el comportamiento protector del padre respecto a las hijas, manteniéndolas alejadas de la posibilidad de una carrera profesional y del aprendizaje directo del negocio. Sin embargo, como vemos en la figura 4.29, el escenario es otro para las mujeres de la tercera generación.

**Figura 4.29. Experiencia como sucesora (tercera generación) caso FACC24.**



Fuente: elaboración propia.

La nieta del fundador, ha vivido una experiencia completamente distinta a la de su madre, recibiendo el apoyo total de éste cuando le expresó su deseo de ingresar a la empresa, en la cual se desempeña desde hace 12 años. De allí que sienta un fuerte apego emocional a la figura del fundador - a quien describe como un hombre apasionado por la empresa y la familia - exprese un alto grado de identificación con el desarrollo de la empresa y un fuerte sentido de pertenencia a la organización. Su preparación ha sido sistemática, empezando por la elección de una carrera universitaria afin al negocio, la realización de prácticas, pasantías y estudios de especialización, su ingreso a la empresa

desde abajo, lo cual le ha permitido conocer todo del negocio, estar bien informada de su dinámica, y ha llevado al reconocimiento de su trabajo mediante ascensos en la organización. Manifiesta no tener dudas sobre el futuro del consorcio, ya que percibe en todos sus primos una fuerte conexión con la empresa y la familia, y aunque se les ha dado libertad para elegir lo que quieran hacer también se les ha animado (a las mujeres) a no quedarse en casa.

Al observar que es la única de la tercera generación con trabajo formal en la empresa, le preguntamos ¿quién de los nietos es el más parecido al abuelo? contestando sencillamente: “yo”.

**Tabla 4.7. Indicadores generales, caso 7: FACC24**

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
Edad del retiro del predecesor	No establecida
Plan de sucesión	Se encuentra en proceso de preparación
Atributos exigidos al sucesor	Preparación para el directorio, puestos no gerenciales en la empresa, tener experiencia, pasantías y prácticas, conocer todos los aspectos de la empresa, profesional universitario, estudiar afuera
Primogenitura del sucesor	No
Rol de las mujeres en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 4: Familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa)</li> <li>▪ Perfil 7: Familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa)</li> <li>- 1G no se integró a la empresa</li> <li>- 2G, 3G integradas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **Caso 8: Nombre FAEC46**

La empresa de fabricación de alimentos en el rubro de la especiería fue fundada en 1972 por una sociedad de esposos, iniciándose como una pequeña fábrica artesanal de condimentos en la cual los propietarios realizaban las labores administrativas y creaban su propia maquinaria. A medida que el mercado exigía mayor producción fueron incorporando la automatización, mientras los hijos adolescentes se capacitaban en España convirtiéndose en técnicos creativos capaces de crear adaptar y ensamblar maquinarias y modelos de operación.

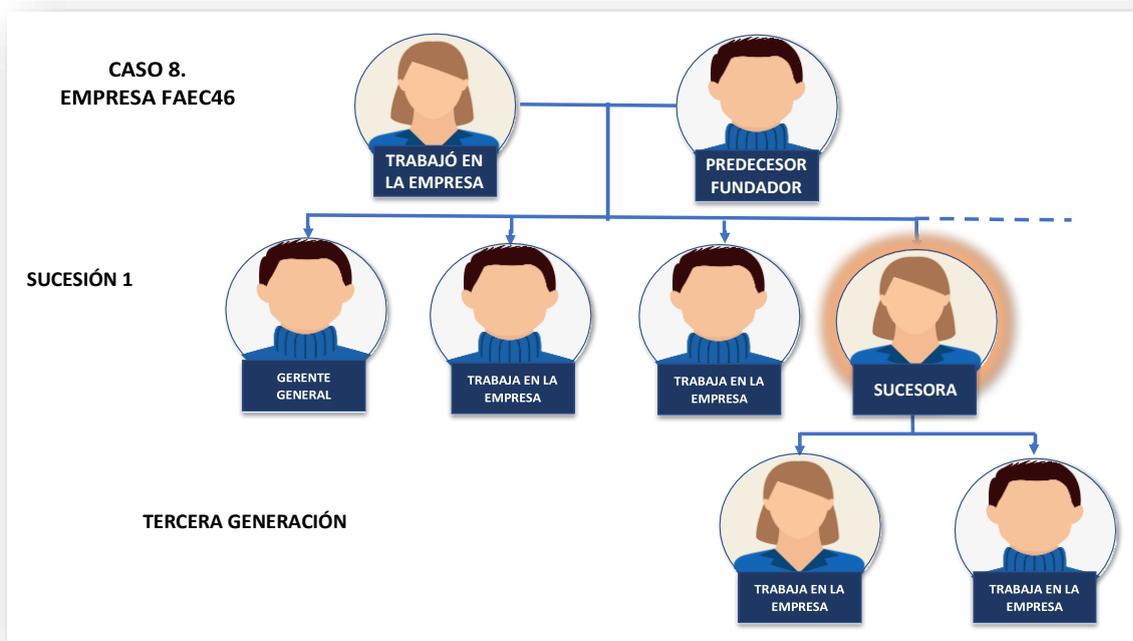
Actualmente conforman un floreciente negocio que incluye la recepción de materias primas cultivadas en la sierra, costa y amazonia ecuatoriana, el procesamiento y la comercialización en el mercado nacional, así como la exportación a Estados Unidos y Europa. La empresa posee certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura, Sello Orgánico y Carbono Neutro, con los cuales se convierte en líder de la protección medioambiental.

- **Traspaso generacional**

La empresa ha tenido una sucesión (figura 4.30), ocurrida por un grave problema de salud del fundador, para el momento de la cual había diez sucesores potenciales. Los esposos seleccionaron a la hija (cuarta en la sucesión) como Presidenta Ejecutiva (también es la Gerente Administrativa) y al segundo hijo como Gerente General, aunque un tiempo después asumió el hijo mayor, para un total de siete hermanos trabajando en el negocio.

La tercera generación está constituida por 37 descendientes, muchos de ellos en puestos clave del negocio que ha ido expandiendo actividades para tratar de dar cabida a la numerosa familia. Particularmente, ambos hijos de la sucesora trabajan en la empresa.

**Figura 4.30. Sucesión en la empresa FAEC46. La entrevista fue realizada a la sucesora.**



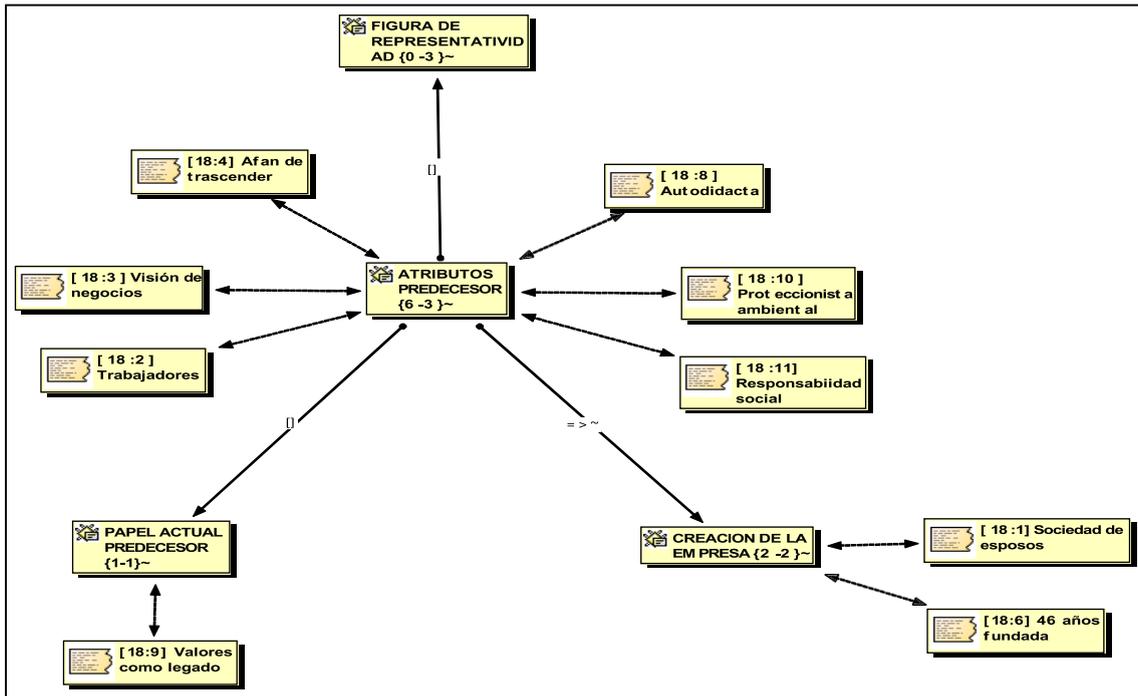
Fuente: elaboración propia.

- Figura de representatividad del predecesor

De acuerdo con la figura 4.31, ambos esposos eran personas muy trabajadoras y, en el caso del padre, cuya escolaridad era solo 4to grado, es descrito como alguien con una gran visión de negocios, afán de trascendencia (empeñado en que el negocio no muriera con él) y autodidacta. Por su profunda vinculación al mundo rural fue proteccionista ambiental involucrado en el desarrollo comunitario y la responsabilidad social, preocupado por la sustentabilidad y por generar fuentes de trabajo para los jóvenes. En la actualidad es muy recordado y representa un símbolo para la familia y el consorcio industrial. Para su hija, el principal legado del fundador son los principios y valores con los que hoy se conduce la compañía: “Y lo que él siempre pensaba, el legado que yo les

digo los valores y principios, se tienen que dar productos saludables para que sea sano para los consumidores” (Fuente entrevista 8 SucFAEC46).

**Figura 4.31. Representatividad del predecesor, caso FAEC46.**



Fuente: elaboración propia.

- Compromiso del sucesor

La sucesora de esta empresa es una profesional universitaria de 62 años, desempeñándose actualmente como Presidente del directorio y Gerente Administrativa. Este caso de estudio resalta no solo porque el grupo familiar es bastante numeroso, sino porque el padre se preocupó por vincular desde temprano a sus hijos mayores al negocio familiar y también de enseñarles personalmente, lo cual generó en todos ellos un fuerte compromiso. En lo emocional, referido a la identificación con el desarrollo de la empresa y al sentido de pertenencia al negocio, y en lo normativo, basado en la

motivación de los padres a incorporarse y en un sentimiento de obligación con la empresa y la responsabilidad de asegurar el futuro económico de los hermanos menores.

Un ejemplo de esta vinculación temprana fue cuando debieron tecnificar las operaciones y la empresa proveedora española ofreció formar a los técnicos en ese país:

Efectivamente mi papá manda a los técnicos que eran mis hermanos de 15, 13 y 11 años. Eran los tres hijos, los embarcó y se fueron, llegan allá, y la empresa dijo me manda técnicos pero me manda niños, entonces mi papá dice son mis hijos entrénelos a ellos. Obviamente, nos habían enseñado a trabajar desde pequeños, a conocer desde sus inicios, la parte fundamental es amar el negocio, conocerlo desde sus inicios... (Fuente entrevista 8 SucFAEC46).

Pero los padres no hicieron distinción en razón del género:

Y la motivación para estar desde pequeña en el negocio, ellos nos enseñaron a amar el negocio. Yo soy química farmacéutica, no sabía contabilidad, y cuando estaba aquí en Guayaquil, no era mi carrera, pero ya pasaba metiéndome en cursos de contabilidad, administrativos, lo que tuviera relación con el negocio. (Fuente entrevista 8 SucFAEC46).

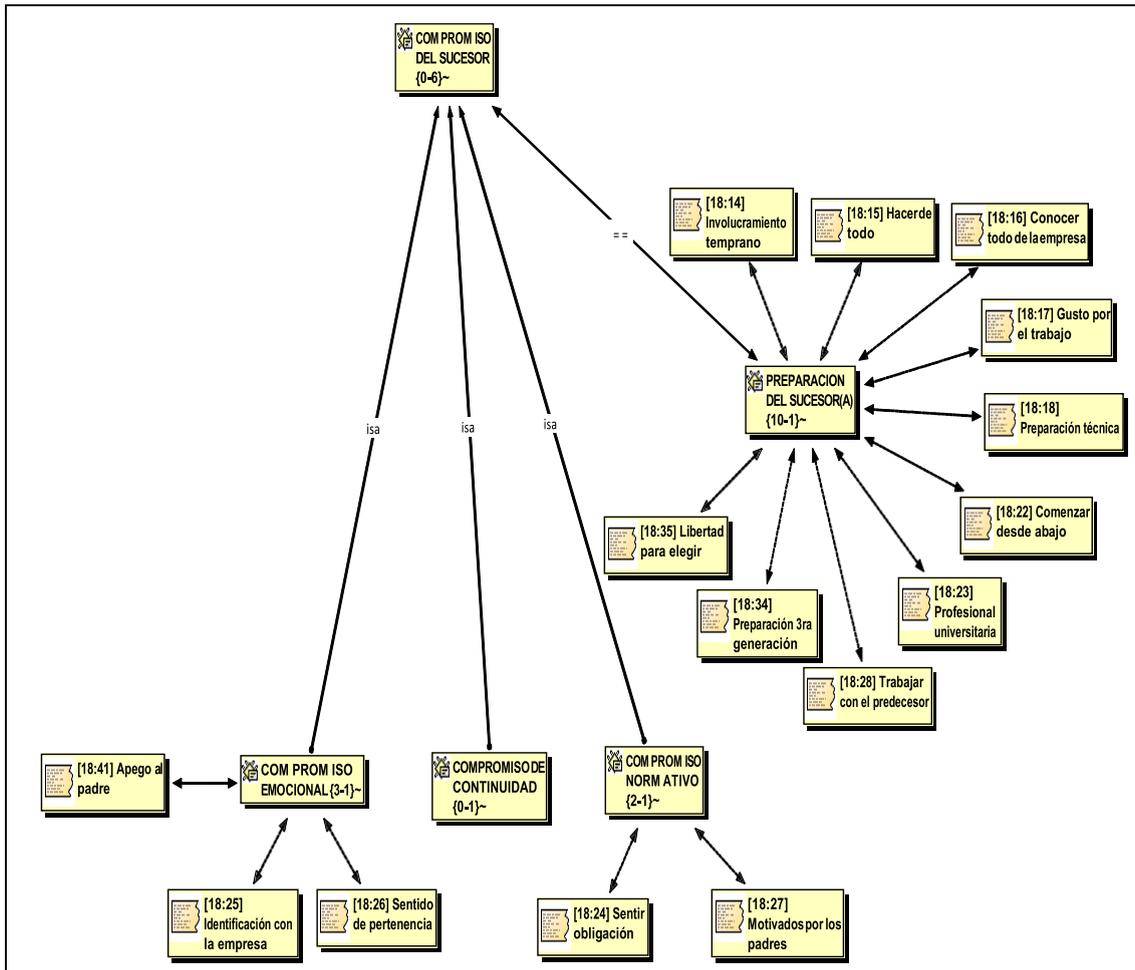
En cuanto a la sucesora, ingresó formalmente a la empresa hace casi 40 años, por petición del padre, luego de graduarse en la universidad y de ejercer la profesión en otra ciudad:

Cuando regresé me dice ven para enseñarte a hacer costos, me dijo haz algo y yo le saqué cualquier disparate y me dijo, mujercita usted no sabe nada. Mi papá en ese entonces nunca usó una calculadora, todo era a suma, resta, multiplicación y división de decimales, llevaba lo que

nosotros llamamos contabilidad de costos, la unidad más pequeña, lo que ganas en un gramo ganas en miles de gramos. Entonces me daba las clases contables, y efectivamente me tocó aprender, recién al tercer año empezó a tener confianza en mí a que le sacara los costos, con una base de costos que hasta ahora la llevamos, claro tecnificada, claro con todas las de ley pero ya era lo mismo. (Fuente entrevista 8 SucFAEC46).

En la cita anterior destaca que el fundador fue mentor de la sucesora, ocupándose personalmente de su entrenamiento, permitiendo así la transferencia del conocimiento tácito que, como señalan Henry et al. (2013), es un factor clave para desarrollar la confiabilidad en las decisiones empresariales, es decir, ampliar la confianza familiar en la hija al reconocimiento de sus competencias para asumir los retos de la empresa. En tal sentido, el padre no actuó de manera protectora con la hija, sino que expresamente le pidió incorporarse a la empresa: "... cuando me gradué yo era muy proactiva, hacía prácticas en el seguro social, trabajaba en el área de bacteriología, pero por aprender, y yo ganaba 25.000 mil sucres. Mi padre me dijo yo te pago 30.000 pero te necesito aquí".

Figura 4.32. Compromiso del sucesor, caso FAEC46.



Fuente: elaboración propia.

Otros aspectos relevantes son mostrados en la figura 4.32. Por su involucramiento temprano, los hijos hicieron de todo en la empresa, familiarizándose con los diversos aspectos del negocio, se prepararon técnicamente e iniciaron actividades desde abajo, desarrollando gusto por el trabajo que realizaban y, en cuanto a la tercera generación, la preparación también ha sido fundamental para ingresar a la empresa, pero siempre dándoles la libertad de elegir la rama de actividad a la que desean aportar.

- Planificación de la sucesión

Cuando ocurrió la única sucesión que ha habido en esta empresa, la composición familiar era de cuatro hermanos y seis hermanas resultando sucesora la hija (cuarta en la sucesión), en un proceso formal que fue completamente planificado por los esposos, ante la grave enfermedad del fundador, puesto que siempre desearon la trascendencia del negocio más allá de la desaparición física de la pareja. El proceso se llevó sin conflictos.

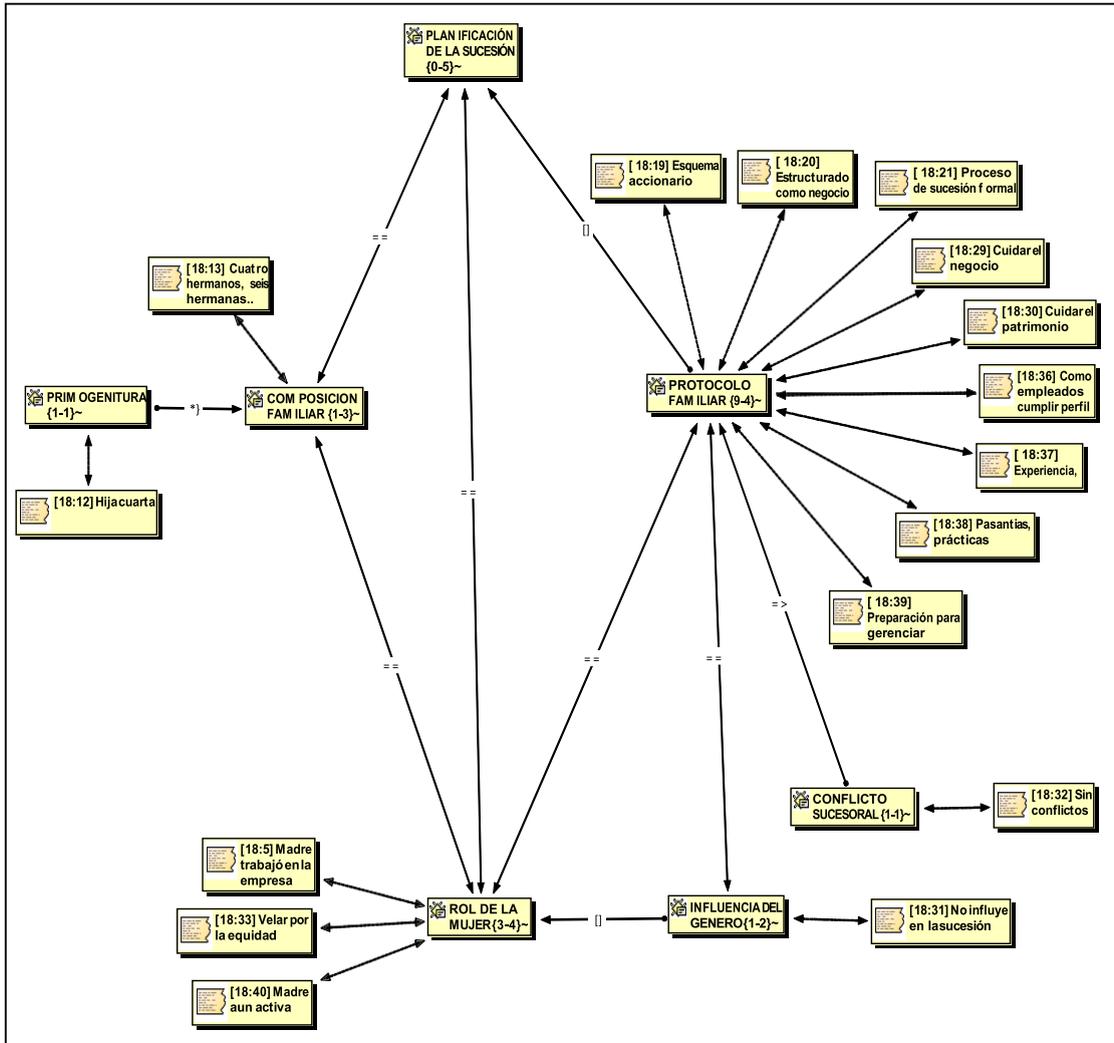
Con respecto al *protocolo familiar*, hace tiempo organizaron el esquema accionario de la empresa para asegurar la participación de los hermanos menores y, dado el crecimiento de la familia, se han asegurado de estructurarla como negocio a los fines de conservar el patrimonio familiar. Las exigencias para la tercera generación incluyen el cumplimiento de perfiles específicos para ser empleados, la realización de pasantías y prácticas, tener experiencia e ir preparándose para gerenciar.

En cuanto al *rol de la mujer*, se encuentra el perfil 7 de Davis & Tagiuri (1990): familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa); ya que todas las generaciones de mujeres se han desempeñado en la firma. La hija ofrece un retrato muy vívido sobre la personalidad de su madre:

Mi mamá es extremadamente activa, tiene 86 años y sigue, nos dejó una parte fundamental ya que una vez que mi papá murió nos entregó el mando, entonces nosotros tuvimos la libertad de gestionar, no es la persona que interfiere, en su tiempo era una persona fuerte que todavía a sus 86 años ... le pusimos acá una división de panela moderna, es su juguete y le ayudamos a administrar, tiene como 10 personas a su mando, cuando quiere para y se va a las fincas, es una mujer muy activa, ella apoya, es la que no para nunca. (Fuente entrevista 8 SucFAEC46).

Un rol que se atribuye la sucesora es el de velar por la equidad en la familia, enfocando su liderazgo en proporcionar un paquete accionario igualitario para todos los hermanos, porque “si no se maneja con esos valores, con esos principios y con amor propio, facilísimo es dejar a un hermano pequeño fuera”.

Figura 4.33. Planificación de la sucesión, caso FAEC46.



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.8. Indicadores generales, caso 8: FAEC46**

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
Edad del retiro del predecesor	No establecida
Plan de sucesión	Se encuentra establecido
Atributos exigidos al sucesor	Como empleados cumplir el perfil, tener experiencia, pasantías y prácticas, preparación para gerenciar, conocer todo de la empresa, profesional universitario
Primogenitura del sucesor	No
Rol de las mujeres en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil 7: Familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa)</li> <li>- 1G, 2G, 3G integradas a la empresa</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## ***7.2 Comparación cuantitativa entre los casos de estudio***

Aunque este es un estudio esencialmente de carácter cualitativo, los resultados arrojan algunos hallazgos cuantitativos de importancia resumidos en las precedentes tablas 4.1 - 4.8 y en los anexos 3,4,5. A continuación se detalla los resultados de acuerdo a los elementos antes mencionados de figura de representatividad, compromiso del sucesor y planificación de la sucesión:

### **▪ *Figura de representatividad***

En el caso de los *atributos del predecesor* se contabilizan 14 rasgos relacionados con el mundo empresarial (destacando “trabajador”, “administrador”, “crear equipos de confianza”, “delegar funciones”, “visión de negocios”) y 21 cualidades personales (destacando “ambición”, “modelo a seguir”, “austero”, “responsable”); con un total de 43 referencias. Para el *papel actual del predecesor* hubo 9 nodos, con un total de 15 referencias, siendo los principales “jubilado integrado”, “símbolo”, “mantiene la unión”.

Todo ello mostrando la relevancia de la *figura de representatividad* del fundador, como máximo líder de la empresa familiar, a partir del cual se desarrolla el negocio y se desenvuelve la familia, incluyendo la selección del sucesor(a).

- ***Compromiso del sucesor***

La investigación muestra que los componentes de este rasgo se encuentran principalmente relacionados al vínculo afectivo con la empresa, concretamente la identificación con sus metas y objetivos, y el sentido de pertenencia a la organización, así como, a lo que se espera de ellos en la familia (lo normativo) ilustrado por sentimientos de cargo de conciencia al ver el esfuerzo de los padres y de obligación con la familia. Por otra parte, la *preparación del sucesor* es un código con un gran número de nodos (30) y referencias (56), resaltando “profesional universitario”, “involucramiento temprano”, “estudios de posgrado”, “estudiar afuera”, “pasantías, prácticas”, significando que en todas estas empresas se invierte tiempo, esfuerzo y dinero en lograr la vinculación de los sucesores a los intereses específicos del negocio, reforzando con ello su grado de compromiso.

- ***Planificación de la sucesión***

En primer lugar, ninguna de las empresas estudiadas tiene estipulada una edad para el retiro del titular por lo que las situaciones de hecho se deben bien a problemas de salud o a la decisión personal de ceder el paso a la nueva generación. En cuanto a la existencia de un plan de sucesión, como se muestra en la tabla 4.9, cinco empresas lo tienen establecido formalmente, dos se encuentran en procesos de establecimiento y una no ha iniciado los pasos para su elaboración y establecimiento formal.

En la figura 4.34 se encuentra la prevalencia de la *primogenitura* masculina como mecanismo de designación del sucesor en cuatro de las ocho empresas estudiadas (caso 1: PAMC25, caso 2: FAPa34, caso 3: MDSQ57, caso 5: DPFM32); ya sea que hubiera varios hermanos varones antes de la hembra (casos 1,2,5) o que solo estuviera el varón primogénito (caso 3), revelando que en este aspecto también cuenta la edad del sucesor. La designación del sucesor siempre ha sido facultad del fundador o en ciertos casos con influencia de la esposa, convirtiéndose en una decisión respetada por todos sin generar

conflictos, excepto para el caso 3: MDSQ57 que reporta pequeños conflictos para la segunda sucesión de la empresa.

**Tabla 4.9. Plan de sucesión**

Caso	Plan de sucesión		
	Si	En proceso	No
<b>1</b>	X		
<b>2</b>			X
<b>3</b>	X		
<b>4</b>	X		
<b>5</b>	X		
<b>6</b>		X	
<b>7</b>		X	
<b>8</b>	X		

Fuente: elaboración propia.

**Figura 4.34. Primogenitura.**



Fuente: elaboración propia.

El código *protocolo familiar* también resultó numeroso en nodos (28) y en referencias (50), dividiéndose entre las exigencias al sucesor (por ejemplo, “experiencia”, “estudios de maestría”) y características u objetivos del protocolo (por ejemplo, “esquema accionario”, “cuidar el negocio”, “proceso de sucesión formal”, “cuidar el patrimonio”), evidenciando la preocupación por mantener una estructura de negocios organizada que garantice la sostenibilidad de la empresa.

En cuanto al rol que desempeñan dentro de la empresa las mujeres de la familia, fueron identificados 24 nodos y 31 referencias. Primero, entre los motivos para no participar figuran “desinterés” y “tienen otras profesiones”, pero estas razones fueron dadas por los sucesores (hombres) entrevistados. Segundo, se encuentran en casi igual proporción los perfiles 4 y 7 de Davis & Tagiuri (1990): familiar propietaria (accionista, no trabaja en la empresa) y familiar empleada propietaria (accionista, trabaja en la empresa), respectivamente. Y, tercero, en cuanto a la percepción sobre las mujeres de la familia destaca que las consideran “capacitadas” para asumir la dirección de la empresa.

Finalmente, mostramos a continuación el cuadro correspondiente a la *influencia del género*, objetivo principal de esta investigación:

	<b>CASOS</b>								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Afecta el trabajo se Mujer		x							1
Desinterés de las Mujeres	x								1
Género influye en sucesión (preferencia por el varón)		x	x						2
Género no influ en la Sucesión	x			x		x		x	4
Género no influ en 3ra generación							x		1
Influye la edad no Género					x				1
Influye la capacida no el género		x		x		x			3
Reconoce mérito d Hijas		x							1
Padre protector con hijas							x		1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

La mitad de los entrevistados opinaron que el género no influye en la sucesión de la empresa familiar y solo dos admitieron una preferencia por el varón; tres hicieron énfasis en la consideración de la capacidad del sucesor por encima del género, sobre todo pensando en sus propios hijos e hijas de cara a una futura sucesión familiar; y en uno de los casos se evidenció abiertamente la actitud protectora del padre con respecto a las hijas, en el sentido de “evitarles” los problemas derivados de los desafíos del negocio.

### ***7.3 Validación de las proposiciones teóricas***

En el análisis individual de cada caso y en las comparaciones inter-casos, las conclusiones fueron abstraídas a partir de las proposiciones teóricas implicadas en los objetivos de la investigación. Veamos cada una de ellas:

P1a La figura de representatividad del predecesor-fundador de la empresa condiciona la designación del sucesor.

P1b La representatividad se desarrolla a partir de los atributos personales y empresariales del predecesor-fundador como la máxima figura de autoridad.

Para la figura del predecesor se encontraron 21 atributos personales y 14 empresariales que, según los entrevistados, marcaron decisivamente el desenvolvimiento de la familia y el negocio familiar, incluyendo la selección del sucesor(a). Esta representatividad continúa más allá del retiro o la desaparición física, ya que continúan siendo un símbolo de unión, un legado de trabajo, esfuerzo y valores familiares que deben preservar las nuevas generaciones.

P2a El compromiso de los posibles sucesores incluye diferentes motivaciones o componentes.

P2b El compromiso de los posibles sucesores se encuentra asociado a su preparación/formación.

En los casos estudiados, las fuerzas que motivaron a los sucesores para unirse al negocio familiar están principalmente referidas al componente emocional (vínculo afectivo con la empresa) y al componente normativo (sentido de obligación, cumplimiento de expectativas). Por otra parte, encontramos que la preparación/formación del sucesor(a) es un elemento inseparable de la generación de este compromiso, iniciada desde temprano bajo la tutoría del predecesor y, además, constituye a futuro una garantía de satisfacción de los requisitos establecidos en el protocolo familiar para acceder a cargos dentro de la empresa.

P3a La designación del sucesor se encuentra influida por el género de los posibles sucesores.

P3b La toma de decisión está influida por la composición familiar del predecesor.

P3c La toma de decisión está influida por la primogenitura masculina.

P3d La toma de decisión está influida por el rol que desempeñan en la empresa las mujeres del núcleo familiar.

El estudio arrojó que la composición familiar es el primer escenario para la toma de decisiones, al determinar el orden de nacimiento que a su vez determina la edad y experiencia de los posibles sucesores al momento de la sucesión. En particular, la primogenitura masculina resultó el mecanismo de designación en la mitad de los casos, ya sea que hubiera varios hermanos varones antes de la hembra (casos 1,2,5) o que solo estuviera el varón primogénito (caso 3), revelando que en este aspecto cuenta la edad de los posibles sucesores.

Si bien en todos los casos la designación del sucesor(a) siempre fue facultad del fundador, se evidencia que cuando la esposa trabaja en la empresa puede influir en la toma de decisión sobre el ingreso de las hijas al negocio y eventualmente en su designación como sucesoras.

## **Sección VIII: El género en la sucesión**

La siguiente sección describe las características particulares de los casos estudiados, determina las consideraciones relevantes en el proceso de sucesión y establece los efectos del género en el proceso de sucesión de las empresas entrevistadas. Para Brush (1992) las mujeres empresarias son similares a los hombres empresarios a través de determinados factores demográficos básicos, pero ellas difieren ampliamente en otras dimensiones personales. La principal razón para estas diferencias es que las mujeres conciben sus empresas de forma diferente que los hombres, lo que lleva a distintos enfoques y resultados en el funcionamiento.

### ***8.1 Características particulares de los casos estudiados***

La propuesta teórica preliminar que condujo la presente investigación centró el efecto del género en tres campos o momentos del proceso de sucesión. La representatividad del predecesor-fundador como máxima figura de autoridad en la empresa familiar, sus atributos y valores; el desarrollo del compromiso con la empresa por parte de los posibles sucesores; y, la planificación misma del proceso de sucesión, a su vez influido por la composición familiar, la primogenitura y el rol que desempeñan las mujeres de la familia en la empresa.

Repasemos brevemente algunas características de los casos estudiados, para precisar el alcance interpretativo que puede darse a la dinámica del proceso de sucesión en esas empresas y a la influencia del género:

- En cuanto al tipo de informante entrevistado, solo uno fue el predecesor de la empresa (caso 5: DPFM32), por lo que básicamente las percepciones e interpretaciones constituyen la visión de los sucesores.

- De los nueve informantes, seis fueron hombres y tres fueron mujeres, de allí que muchas opiniones sobre el género corresponden a la percepción de los hombres sobre lo ocurrido durante la sucesión.
- Una sola empresa (caso 3: MDSQ57) había tenido dos sucesiones y, para el momento del segundo traspaso generacional, la familia ya no era accionista mayoritaria.
- Solo en una empresa fue seleccionada una mujer como sucesora para el cargo de presidente de la compañía (también la gerencia administrativa), mientras uno de sus hermanos (hijo segundo) es el Gerente general (caso 8. FAEC46).

## ***8.2 Consideraciones relevantes en el proceso de sucesión***

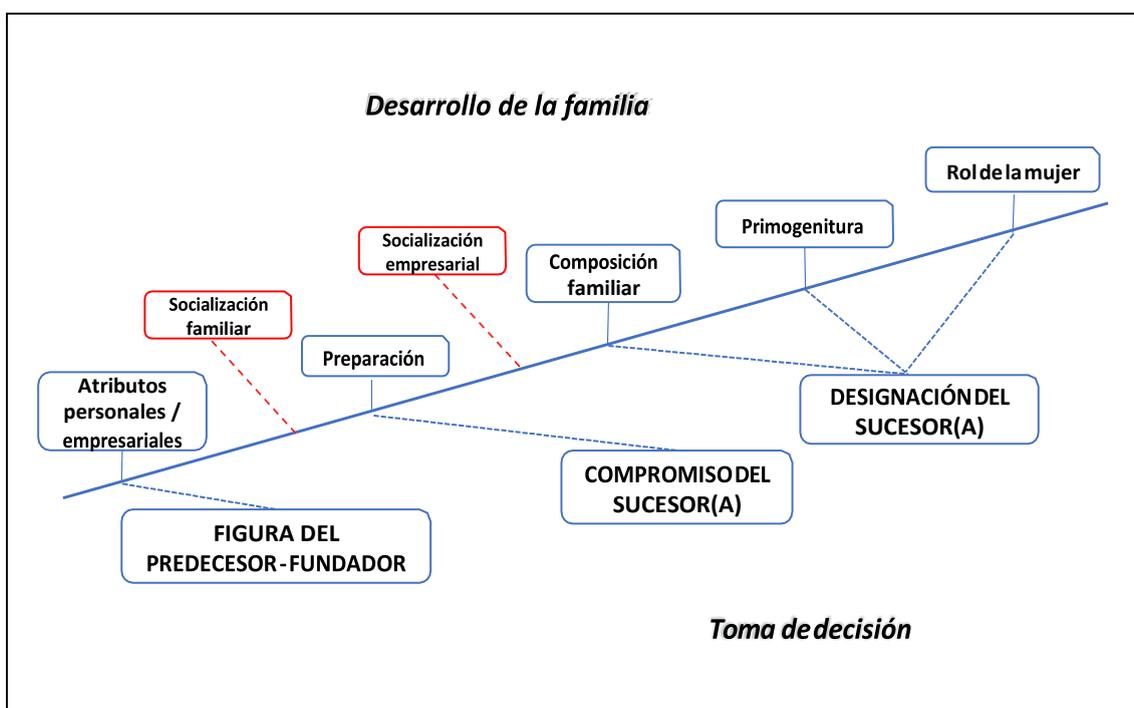
En cuanto al proceso de sucesión, veamos algunos resultados más de cerca:

- Caso 1 (PAMC25): en la tercera generación la primogénita es la hija, pero es el hermano quien se encuentra en proceso de preparación para la sucesión.
- Caso 4 (FAPb49): hay un hijo y una hija antes del sucesor (hijo tercero), quienes por quedarse en el extranjero no fueron preparados para asumir el negocio familiar.
- Caso 5 (DPFM32): los esposos motivaron a sus tres hijos a prepararse para el negocio familiar, la única hija (menor) trabaja en otra empresa del consorcio.
- Caso 6 (FAEE43): los esposos motivaron a sus tres hijos a prepararse para el negocio familiar, pero cuando el primogénito (a quien correspondía entrar en la empresa principal) se encontraba trabajando en otra de las empresas, fue seleccionado el tercer hijo y no la hija (segunda en la línea), quien trabaja en otra empresa del consorcio.
- Caso 7 (FACC24): las hijas fueron motivadas a quedarse en casa, no estudiaron carrera universitaria, solo cuando ocurrió la sucesión fue llamada una de ellas a ingresar a la empresa; no obstante, el fundador si motivó a la nieta a involucrarse en el negocio, siendo la única de la tercera generación.
- Caso 8 (FAEC46): los esposos motivaron a sus 10 hijos a prepararse para el negocio familiar, resultando que siete se incorporasen, la hija (cuarta en la línea) fue preparada por el fundador y nombrada en la presidencia de la empresa.

### 8.3 Efectos del género en el proceso de sucesión

Los resultados obtenidos a partir del análisis intra e inter casos permiten afinar nuestra propuesta teórica, como se muestra en la figura 4.35. En primer término, se encuentra la figura del predecesor-fundador, quien escoge la opción de tratar de transmitir a sus descendientes (sucesión intrafamiliar) el fruto de toda una vida de trabajo, una fibra conservadora orientada a la continuidad generacional que, de acuerdo con Hirigoyen (1987), está presente en más de la mitad de los líderes de empresas familiares. Se trata de la transferencia del mando a un miembro de la familia que toma el control de la empresa familiar cuando el titular decide retirarse. Nuestro estudio muestra que los predecesores poseen un conjunto de rasgos personales (ambición, modelo a seguir, austero, responsable...) y de tipo empresarial (trabajador, administrador, crea equipos de confianza, delega funciones, visión de negocios...) que les permitió fundar, consolidar y transmitir el negocio a sus herederos para quienes representan un símbolo que mantiene la unión familiar.

**Figura 4.34. Momentos del efecto del género en el proceso de sucesión.**



Fuente: elaboración propia.

A este respecto, según la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991), la toma de decisión del predecesor-fundador se basa en una secuencia lógica de cogniciones, un proceso racional en el cual utiliza la información a la que tiene acceso, generando una suma de creencias hacia un comportamiento particular (en este caso, sobre la elección del sucesor), cuya evaluación y priorización torna más o menos probable su intención de realizarlo. Adicionalmente, según la teoría de la riqueza socioemocional (Cruz et al. 2011), durante este proceso la decisión se verá muy influenciada por sus consideraciones de la familia y la empresa, ya que los negocios familiares pueden derivar valor tanto del éxito económico de la empresa como del impacto emocional relacionado con la identidad familiar, la perpetuación del legado, la visibilidad de la empresa o el mantenimiento de los valores familiares a través del negocio.

La consideración del valor no económico de la empresa familiar conduce a la propia dinámica de la familia, la disponibilidad y voluntad de un sucesor(a), la influencia familiar y el compromiso con el negocio. Según Boyd et al. (2014), debe existir un deseo por parte de los propietarios de la empresa de pasar el negocio a otros, junto con la disponibilidad de un sucesor potencial para hacerse cargo del mismo. Además, desde la perspectiva del intercambio social, los seres humanos toman decisiones basadas en los costes y beneficios percibidos, de modo que tales cálculos se encuentran presentes en la dinámica de la sucesión, dada su naturaleza multidimensional y las múltiples partes interesadas (Daspit et al. 2015).

Esto nos lleva directamente al segundo campo de análisis del efecto del género en el proceso de sucesión: el compromiso del sucesor(a), una fuerza de motivación, casi "irracional", que empuja al individuo, para continuar en el tiempo una determinada decisión o política a pesar de las dificultades (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005). El análisis intra e inter casos mostró que los componentes de este compromiso se encuentran principalmente relacionados a lo

emocional y a lo normativo, pero ¿cómo fue generado este compromiso? y ¿cómo se asocia a la preparación del sucesor(a)?. Creemos que allí se encuentra la clave para entender cómo influye el género en la designación del sucesor.

La literatura científica señala múltiples factores determinantes en la selección del sucesor, tales como: liderazgo, edad, educación y capacidad de administrar juiciosamente la empresa (Handler, 1988); características del sucesor y del titular, relaciones familiares y una visión compartida (Le-Bretton Miller et al. 2004); primogenitura (primer hijo o hija), habilidades y experiencia en los negocios (a menudo vinculados con la edad) y cumplimiento de los requisitos establecidos por la familia (Aldámiz et al. 2017). En cuanto a los factores relacionados con el sucesor, se propone que las recompensas potenciales del negocio, la confianza en las habilidades e intenciones del sucesor y la alineación de necesidades personales, constituyen los antecedentes que influirían en la disposición del sucesor de asumir el control, mientras que la armonía familiar es el antecedente de la relación entre propietario y sucesor, interacción que influye en su nivel de preparación (Venter et al. 2005).

En los casos estudiados en la presente investigación, se encontró que todas las empresas invierten tiempo, esfuerzo y recursos en lograr la vinculación de los sucesores a sus intereses específicos, resaltando la preparación temprana dirigida por el predecesor como el mecanismo de transmisión del conocimiento tácito integrado en los procesos, la cultura y las relaciones en la organización. Siguiendo a Cabrera et al. (2001), podemos analizar el género como un factor, en la medida en que se refleja en la calidad de la relación entre el fundador y el sucesor y cómo eso puede afectar la naturaleza de la transferencia de conocimiento.

A la luz de esos resultados - volviendo a la figura 4.35 - se propone que es precisamente durante el proceso de preparación cuando se forjan las relaciones de confianza entre el fundador y el sucesor(a) y que las hijas e hijos pueden tener diferentes experiencias de socialización con respecto a su ingreso a la empresa familiar y a la sucesión. Socialización

específica de género que comienza en la familia y se incluye en el proceso de socialización empresarial, afectando claramente la transferencia de conocimiento (Henry et al. 2013).

Justamente, es en el contexto del seno familiar y de la empresa familiar donde las niñas desarrollan gradualmente los conocimientos y habilidades, configurando su visión de la empresa y del papel que pueden desempeñar dentro de ella (Dumas, 1998), ubicándose en alguna de las siguientes categorías: “proactivas” (perciben rápidamente el negocio como algo propio y demuestran su voluntad de desempeñar un papel activo); “reactivas” (no se consideran como potenciales sucesoras y no se preparan para una posible sucesión); y “evolutivas” (descubren las posibilidades y oportunidades cuando son ofrecidas). Con otras palabras, las motivaciones y el compromiso de las hijas - y también su posicionamiento como gerentes - se construyen en relación a su entorno y sus interacciones con los diferentes actores clave, de la familia y partes interesadas.

En el caso 1 (PAMC25) la primogénita de la tercera generación podría ubicarse en una visión reactiva, viéndose inhibida de participar en la principal empresa del grupo familiar y trasladando su interés hacia otra de las empresas, cuyo ramo (cosméticos) encuentra más cónsona con la construcción social del género; en los casos 5 (DPFM32), 6 (FAEE43) y 8 (FAEC46) las hijas fueron proactivas, y aunque en los dos primeros no fueron designadas como sucesoras desempeñan puestos de importancia en otras empresas del consorcio; por último, en el caso 7 (FACC24) la hija tuvo una visión evolutiva que le permitió aprovechar la oportunidad brindada por el padre antes de morir, mientras que la nieta ha sido claramente proactiva, perfilándose como la sucesora potencial más fuerte en la próxima sucesión.

Finalmente, los casos estudiados evidencian que la influencia del grupo familiar en la toma de decisión corresponde principalmente a tres aspectos: la primogenitura (que por sí misma es un mecanismo de selección), la edad de los posibles sucesores (vinculada a las habilidades y experiencia empresarial) y el rol de la mujer en la empresa. Con respecto a este último, los casos 5 (DPFM32), 6 (FAEE43) y 8 (FAEC46) son indicativos de que

cuando la mujer participa junto con el esposo en la creación y desarrollo de la empresa, existen mayores posibilidades de que las hijas sean formadas para asumir puestos de mando en el negocio; ya que uno de los ámbitos donde las mujeres aportan en la empresa familiar es en la capacidad de influir en la siguiente generación, modelando las actitudes de los hijos e hijas en cuanto a la reproducción y administración de la riqueza (Blondel, 2005), así como en la sucesión empresarial, particularmente como fuerza de influencia sobre el cónyuge empresario en el proceso de sucesión (Gómez et al., 2007).

## CONCLUSIÓN

Como se mostró a lo largo de esta investigación, las empresas familiares ecuatorianas constituyen un motor fundamental del desarrollo del país, pese a lo cual constituyen un objeto de estudio poco abordado en los diversos aspectos tratados por la literatura científica del tema. En tal sentido, se encuentran muy pocas reflexiones sobre la conceptualización de la empresa familiar desde una perspectiva multidimensional, con foco en las diferencias con respecto a las empresas no familiares, o sobre el grado de coincidencia con las definiciones, enfoques y tendencias teóricas actuales; así como tampoco se encuentran estudios empíricos de gran alcance que permitan caracterizar más específicamente este segmento empresarial en tópicos tan relevantes como la planificación de la sucesión, el efecto del género en la toma de decisión sobre el sucesor, las motivaciones que se encuentran detrás del acto emprendedor o los principales elementos que constituyen la gestión del negocio familiar.

Al respecto, tenemos la expectativa de que éste y otros trabajos que se están realizando sobre el tema de la empresa familiar inicien un ciclo de reconocimiento de su rol en el tejido social, económico y político en el Ecuador y con ello la atención al despegue de la investigación de los fenómenos y los elementos desconocidos de este tipo de organización.

La realización de esta investigación hizo posible la creación de un espacio en donde los directivos de las empresas familiares pudieron manifestar de forma explícita e implícita sus vivencias personales sobre un fenómeno esencial para el éxito y la continuidad del negocio, utilizando aquella herramienta que les es inherente – su propio discurso - permitiéndoles formalizar los factores intrínsecos y extrínsecos que rodearon la creación de la empresa, los atributos del predecesor-fundador, junto a las principales características del grupo familiar, los elementos que influyeron en la designación del sucesor y, en general, su visión acerca del papel de la mujer a lo largo del desenvolvimiento del negocio familiar. Este espacio de formalización del discurso cotidiano a través de entrevistas y el análisis de

fuentes secundarias produjo una riqueza informativa que hoy forma parte de este estudio y en cierto modo cumplió parte de nuestras expectativas.

Esta investigación pretendió llenar el vacío de información existente en cuanto al proceso de sucesión en la empresa familiar ecuatoriana, especialmente en lo atinente a la influencia del género en la decisión sobre el sucesor que tomará las riendas del negocio. Para ello nos enfocamos en tres objetivos de investigación; en primer lugar, la descripción de los factores individuales del predecesor-fundador condicionantes del proceso de sucesión en la empresa familiar, aspecto del cual ya existían indicios teóricos en cuanto a la relevancia de esta figura en la conformación de un modelo de representatividad que repercuta en la toma de decisión sobre la elección del sucesor(a).

Segundo, categorizar las motivaciones o componentes que influyen en la generación del compromiso de los posibles sucesores en la empresa familiar, es decir, las fuerzas de empuje para su involucramiento en el negocio; estando relacionado con el primer objetivo en tanto que la figura del predecesor de alguna forma moldea el desarrollo del compromiso del sucesor(a).

Y tercero, explicar los efectos del género en la planificación de la sucesión, valorando la composición familiar, la primogenitura y el rol de la mujer; con otras palabras, relacionar estos tres aspectos de la dinámica familiar, profundamente vinculados al clima de socialización de la cuestión del género, a las prácticas sociales de cada país y a la cultura. Este objetivo fue con mucho el más riesgoso de nuestra investigación, ya que se trataba de encontrar el puente teórico y su correlativo empírico que nos permitiera entender cómo influye el género en la designación del sucesor.

Al nivel teórico, los resultados del estudio encuentran en la figura del predecesor-fundador la fibra conservadora orientada a la continuidad generacional que, de acuerdo con Hirigoyen (1987), está presente en más de la mitad de los líderes de empresas familiares, y que configura un fuerte deseo de transmitir a sus descendientes el fruto de toda su vida de trabajo. La toma de decisiones se encuentra fundamentada en una secuencia lógica de

cogniciones, en el cual utiliza la información a la que tiene acceso, generando un conjunto de creencias racionales hacia la elección del posible sucesor, como argumenta la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991); a su vez influido por sus consideraciones de la familia y la empresa, particularmente aquellas relativas al valor no económico de la empresa familiar que señala la teoría de la riqueza socioemocional (Cruz et al. 2011), tales como la identidad familiar, la perpetuación del legado, la visibilidad de la empresa o el mantenimiento de los valores familiares a través del negocio.

La consideración del valor no económico de la empresa familiar conduce a la propia dinámica de la familia, la disponibilidad y voluntad de un sucesor(a), la influencia familiar y el compromiso con el negocio. En este último aspecto, los resultados son coincidentes con importantes autores (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005), en cuanto a los componentes de tipo emocional y normativo. No obstante, creemos que nuestra mayor contribución teórica surgió al intentar responder dos preguntas emergidas durante la etapa empírica de la investigación: ¿cómo fue generado este compromiso? y ¿cómo se asocia a la preparación del sucesor(a)?, dado que encontramos interesantes indicios sobre la clave de la influencia del género en la sucesión.

Se determinó que el perfil administrativo del emprendedor/fundador es necesario para establecer la posibilidad de una sucesión en base a los estudios de las empresas familiares en la actualidad. Según Global Family Survey es indispensable identificar los componentes que deben tener los posibles sucesores para convertirse en candidatos al proceso de sucesión. Por consiguiente, el objetivo planteado sobre la estructura del diseño de la investigación permite descubrir una amplia gama de opciones para la sucesión evidenciando las habilidades de los candidatos hombres y mujeres de la familia.

Las estrategias que se visualizan para implemento en la empresa, determinan que la autoridad y liderazgo de la empresa está relacionada a las actividades del fundador de la empresa. El apoyo del fundador de la empresa quien genera direccionamiento, y

orientación a quienes la van a dirigir, en este aspecto es importante que no se utilicen administración rígida e inflexible que impidan la comunicación y la confianza. Es decir, la sucesión representa uno de los aspectos más relevantes en las empresas familiares, y que todas deben enfrentar, para tales efectos los miembros de la familia que ya han incursionado en la empresa y conocen el modelo diseñado por su fundador, tienen mayor posibilidad de continuar con la empresa.

A nivel metodológico, la investigación fue ambiciosa en cuanto a la vía utilizada para la recolección de datos, sobre todo tomando en cuenta que el estudio tuvo lugar en un país con insuficiente cultura de investigación y, tradicionalmente, con pocos nexos de cooperación entre las empresas y las universidades, que permitieran una comunicación fluida para generar el intercambio de información bajo un clima de confianza.

Para vencer esta circunstancia fue necesario hacer un trabajo de *lobby* a través de personas allegadas a los casos de estudio que facilitarían la intermediación para acceder a los directivos de las empresas, realizar las entrevistas y permitir grabaciones de las mismas, a los fines de alcanzar un nivel de respuesta acorde con los objetivos de la investigación y sus requisitos metodológicos. El otro reto procedimental fue filtrar la información aportada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, cuya base de datos no considera la generación en la que se encuentran las empresas, obligando a triangular la información con otras fuentes.

Más allá de la triangulación de los datos, la triangulación de los métodos se constituye en una fuente de conocimiento en esta investigación. El método multi-casos movilizó con respecto a un enfoque abductivo tuvo la ventaja de permitir observar dos veces el objeto de estudio: la primera vez, en un nivel perceptivo del problema de investigación, con la fundamentación teórica de las premisas que sustentan los objetivos y, la segunda vez, en una fase de campo durante la cual nos situamos en la realidad misma del fenómeno, donde se produce la falsación de las proposiciones planteadas. Constituyendo así, dos momentos de validación interna de la investigación.

Por otra parte, la aplicación de métodos y técnicas cualitativas de investigación hizo posible la profundización de temas inexplorados en la empresa familiar ecuatoriana que con un esquema cuantitativo difícilmente podían haber sido explicados, como los detalles del proceso de formación de los sucesores, los estrechos vínculos con la figura del predecesor-fundador, la transmisión del conocimiento tácito y, al final, su relación con el efecto del género en la selección del sucesor(a).

Si bien la investigación es de tipo exploratoria, la selección multi-casos acompañada de un riguroso análisis cualitativo nos ha permitido llegar a conclusiones bastante explícitas, del modo siguiente:

1. Se describieron los factores individuales del predecesor-fundador condicionantes del proceso de sucesión en la empresa familiar, destacando tanto cualidades personales (“ambición”, “modelo a seguir”, “austero”, “responsable”), como rasgos relacionados con el mundo empresarial ( “trabajador”, “administrador”, “crear equipos de confianza”, “delegar funciones”, “visión de negocios”). Estos atributos han marcado el desenvolvimiento de la familia y el negocio familiar, repercutiendo en la decisión sobre la elección del sucesor(a), una influencia que continúa más allá del retiro o la desaparición física, ya que siguen representando un símbolo de unión, un legado que deben preservar las nuevas generaciones.
2. Se identificaron los factores que constituyen las fuerzas de motivación que generan el compromiso de los sucesores para unirse a la empresa familiar, estando principalmente referidas al componente emocional (identificación con los objetivos de la empresa y sentido de pertenencia al negocio) y al componente normativo (sentido de obligación y cumplimiento de expectativas de la familia/empresa). Este compromiso se imbrica con la preparación/formación del sucesor(a), que a su vez constituye la etapa en que se forjan las relaciones de confianza entre el predecesor y el sucesor(a), antesala para su designación efectiva durante el traspaso generacional.

3. Se explicaron los efectos del género en la planificación de la sucesión, valorando la composición familiar, la primogenitura y el rol de la mujer, mediante una propuesta teórica que establece la profunda vinculación de la dinámica familiar/empresarial al clima de socialización de la cuestión del género, encontrando que el género es un factor, en la medida en que refleja la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor, afectando la transferencia de conocimiento.

En cuanto a este último punto, la investigación destaca como el proceso de sucesión se encuentra atravesado por la influencia del género, a lo largo del desarrollo de la familia y la empresa familiar hasta el momento de la toma de decisión sobre el sucesor (a), según lo percibido y vivido por ellos mismos. La dificultad que tuvimos desde el principio para encontrar firmas dirigidas por mujeres ya fue un indicativo de cómo el género es un factor explícito o implícito en la sucesión de la empresa familiar ecuatoriana. No obstante, los casos estudiados reunieron un conjunto de características, en cuanto a la dinámica de la composición familiar, que permitieron sobre todo entender como surgen las motivaciones y el compromiso por parte del sucesor, su asociación con la preparación de éste para asumir el mando de la empresa y su estrecha relación con la participación del predecesor en la transmisión del conocimiento tácito, que deriva en la generación de confianza basada en la experiencia de negocios del sucesor(a).

Como limitaciones de la investigación se encuentra su carácter de estudio cualitativo e interpretativo basado en múltiples casos de empresas familiares, cuyos hallazgos no pretenden generalizarse a una población, sino ofrecer perspectivas empíricas que amplíen los marcos teóricos para comprender mejor el fenómeno de la influencia del género en los procesos de sucesión de la empresa familiar.

La investigación sugiere que este aspecto del proceso, a su vez dependiente de la socialización de género, marca el punto de inflexión para la incorporación o no de las mujeres en altos cargos de la empresa familiar ecuatoriana. Ello con base en los resultados

interpretados a la luz de importantes teóricos del género en la empresa familiar (Dumas, 1998; Cabrera et al., 2001; Gómez et al., 2007, Henry et al., 2013; Aldámizet al., 2017).

El estudio abre perspectivas para futuras investigaciones, en las cuales se exploren las percepciones de las mujeres de la familia empresarial en sus roles de madre, hija, hermana y esposa, que podrían ofrecer pistas interesantes sobre el clima de socialización de género en el entorno de la sociedad ecuatoriana, así como las implicaciones para las iniciativas públicas y privadas que tienen como objeto apoyar el desarrollo de las empresas, no solo en cuanto al manejo de estereotipos de género sino también en el acompañamiento de las mujeres de la familia durante el proceso de sucesión, para mejorar su confianza a través de la formación y el desarrollo de todo su potencial como sucesoras. Igualmente, posteriores estudios de tipo cuantitativo permitirían contrastar las proposiciones formuladas en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, R. D. (2001). Women in executive suite correlate to high profits. European Union: European project on equal pay. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/267822127\\_Women\\_in\\_the\\_Executive\\_Suite\\_Correlate\\_to\\_High\\_Profits](https://www.researchgate.net/publication/267822127_Women_in_the_Executive_Suite_Correlate_to_High_Profits)

Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Aldámiz, C., Idígoras, I., Vicente, M. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, Vol. 7(1-2), 54-64.

Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Ambrose, D.M. (1983). Transfer of the family-owned business. *Journal of Small Business Management*, Jan., 49-56.

American family business survey (1997). The Arthur Andersen/Mass Mutual American family business survey. *Review of Economics and Statistics*, 84(2), 251–268.

Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1995). Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? *Family Business Review*, 8(2), 121-130. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>

Ayres, G.R. (1998). Rough corporate justice. *Family Business Review*, 11(2), 91-106.

Bañegil, T., Barroso, A & Tato, J.L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.

Ayup, J., M., De la Garza M. & Cheín, N. (2008). La imagen de marca: un reflejo de la cultura organizacional de la empresa familiar. *X Asamblea General de la ALAFEC*, República Dominicana.

Barnes, L. B. (1988). Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1): 9-21.

Barrett, M. & Moores, K. (2009). *Women in family business leadership roles: daughters on the stage*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.

Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42–60.

Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente”. Universidad Complutense de Madrid. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de: <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Lec2.pdf>

Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (pp. 11-44). Barcelona: OmniaScience.

Biehl, K. & Silveira, K. (2003). Análisis de acciones durante el proceso sucesorio de empresas familiares del cluster calzadista de la región del valle del río de las campanas. En: Anais EGEPE - *Encuentro de Estudios sobre el espíritu empresarial y la gestión de pequeñas empresas*. Brasilia, 3, 410-425.

Blondel, C. (2005). *Las mujeres y la empresa familiar: funciones y conclusión*. Asociación Catalana de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers.

Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession. *Fam. Bus. Rev.* 26, 51–67.

Boyd, B., Botero, I., & Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *Int. J. Financial Stud.* 2, 335–358.

Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.011>.

Brito, C. (2012). *Contribución al conocimiento de los determinantes en la elección del sucesor en la empresa familiar dominicana*. Tesis doctoral, Universidad de Burdeos.

Brush, C. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 16 (4): 5-30.

Bulgerman, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in a major diversified firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.

Bustillo, J (2015). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad de Zulia (LUZ). ISSN 1315-9984.

Butter, E. & Moore, D. 1997. Women´s organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management* 35 (1): 34-46. Recuperado de: <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/9363/2013000000684.pdf?sequence=1&isAlloved=y>

Cabrera, K., De Saa, P. & Garcia, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm, *Family Business Review*, 14(1), 37-48.

Camino-Mogro, S., & Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.

Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in Family Firms: Progress and Challenges for Future Research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 200-212.

Cappuyns, K. (2007). Women behind the scenes in family businesses. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1). Retrieved from: [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20249/EJBFS\\_2007\\_v01\\_n01\\_p38-61.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20249/EJBFS_2007_v01_n01_p38-61.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible. *Newsletter*, (38). Retrieved from: <https://blog.iese.edu/in-family-business/el-papel-de-la-mujer-en-la-empresa-familiar-el-reconocimiento-de-un-rol-critico-pero-a-veces-invisible/>.

Center for Family Business at the University of St.Gallen. Global Family Business Index. Retrieved from <http://familybusinessindex.com/> (febrero 14, 2019).

Céspedes, J., González, M., & Molina, C. A. (2010). Ownership and capital structure in Latin America. *Journal of Business Research*, 63(3), 248-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.010>.

Chaganti, R. & Parasuraman, S. (1996). A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 21 (2):73-75.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (2005a), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29 No. 5, pp. 555-75.

Chrisman, J.J. & Chua, Jess & Steier, L.P.. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26. 113-130.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Steier, L.P. (2003), "An introduction to theories of family business", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 4, pp. 441-8.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Steier, L.P. (2005b), "Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction", *Entrepreneurship: Theory&Practice*, Vol. 29 No. 3, pp. 237-47.

Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family firm by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-30.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), 555-576.

Chung, W. & Yuen, K. (2003), Management succession: a case for chinese family-owned business. *Management Decision*, 41(7), 643-55.

Churchill, N. C. and Hatten, K. J. Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 1986, 11(3): 51-64.

Cole, P. M. (1997). Women in Family Business, *Family Business Review*. 10(4), 353-371.

Ciampa, D. & Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard Business review*, 77(6), 161-168.

Coffey, B. & Wang, J. (1998). Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 17, 1595-1603.

Collins-Dodd, C., Gordon, I. M. & Smart, C. (2004). Further evidence on the role of gender in financial performance. *Journal of Small Business Management*, 42 (4): 395-417.

Collins, L. & O'Regan, N. (2010). The evolving field of family business. *Journal of Family Business Management*, 1 (1), 5-13.

Compañía Azucarera Valdez S.A (2018). Nuestra Historia. Creado por Innobis Design. Recuperado de: <https://www.azucarervaldez.com/>

Constantinidis, C. (2010). Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles. *Revue française de gestion*, 1(200), 143-159.

Constantinidis, C. & Nelson, T. (2010). Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise across the U.S. and EU. *International Management*, 14(1), 43-54.

Corona, j., Téllez, J. (2011). "El protocolo familiar", en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos, ed. por J. Corona, Ediciones Deusto, Barcelona, pág. 795.

Croutsche, J.J. & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 230, 93-98.

Crutzen, N., Pirnay, F. & Aouni, Z. (2012). La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012. Liège: Ecole de Gestion de l'Université de Liège.

Cruz, C., Firfiray, S. & Gomez-Mejia, L.R (2011). Socioemotional wealth and human resource management in family-controlled firms. In *Research in Personnel and Human Resource Management*; Joshi, A., Liao, H., Martocchio, J.J., Eds.; Emerald Publishing Group: Bingley, UK, 30, 159–217.

Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15(3), 239–252.

Danes, S.M. & Olson, P.D. (2003). Women's role involvement in family business, family tensions and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53-68.

Daspit, J., Holt, D. & Chrisman, J. (2015). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.

Davis, J. & Tagiuri, R. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199/208.

Davis, J. A. & Tagiuri, R. (1990). The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47-74

Davydov, D. (2016). Debt structure and corporate performance in emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 38, 299-311. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2016.04.005>.

Dawley, D., Hoffman, J.J. & Smith, A.R. (2004). Leader succession: does gender matter? *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (8): 678-690.

De Freyman, J. & Richomme-Huet, K. (2010). Entreprises familiales et phénomène. Pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue Française de Gestion*, 1(200), 161-179.

De la Garza, M., Medina, J. & Díaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. *X Asamblea General de la ALAFEC*, N° 21, República Dominicana.

Deaux, K. & LaFrance, M. (1998). Gender. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 788-827). New York: McGraw-Hill.

Denison, D., Lief, C. & Ward, J. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family business review*, 1, 61-70.

Desvaux, G. & Devillard, S. (2008). *Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future*. McKinsey & Company. Available at: [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/women\\_matter\\_oct\\_2008\\_english.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/women_matter_oct_2008_english.pdf).

Diario La Opinión de Murcia (2016). Tres de cada cuatro empresas familiares tienen mujeres en puestos directivos. Obtenido de: <http://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2016/07/06/tres-cuatro-empresas-familiares-mujeres/750601.html>.

Diario El Comercio (2015). Diez datos clave de la empresa familiar. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>.

Diario El Comercio (2017). 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-ecuador-familia-manufactura-agricultura.html>

Díaz, M., Pérez, E., Díaz, E. (2015). Equilibrio de género en la pequeña empresa familiar. El papel del protocolo. Pp. 386. Recuperado de: [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/21009/equilibrio\\_diazgomez RIO 2015.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/21009/equilibrio_diazgomez RIO 2015.pdf)

Donneley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 4, 93-105.

Dugan, A., Krone, S., Lecouvie, K., Pendergast, J., Kenyon-Rouvinez, D. & Schuman, A. (2011), *A Woman's Place: The crucial roles of women in family business*. Palgrave-Mac Millan.

Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169–181.

Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–55.

Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120.

Dumas C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11 (3), 219-228.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Dyer, W. G. (1988). Cultura y continuidad en la empresa familiar. Familia empresaria. Desarrollo y continuidad. Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000. Boston: Family Firm Institute.

Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401– 416.

EAE (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. Recuperado de: [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf).

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role Interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. En J. Antonakis, A. T Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leaderships* (pp. 279-301). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Eddleston, K.A., Kellermans, F.W., Floyd, S.W., Crittenden, V.L., Crittenden, W.F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrep. Theory Pract.* 37, 1177–1202.

Elsaid, F. & Ursel, N. (2011). CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 499-512.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 102-111.

Esparza, J., & Garcia, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración* 24 (42), 295-313.

Esparza, J., García, D. & Duréndez, G. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. *Revista EAN*, (66): 5-30.

Esparza, J., García, D. & Duréndez, G. (2010a). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 47, 13-20.

Esparza, J., García, D. & Duréndez, G. (2010b). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable*, 13 (20), 29-48.

Fattoum S. et A. Fayolle (2008), « L'impact de la relation predecesseur/succesneur sur le deroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, p. 105-113.

Filser, M., Kraus, S. & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.

Fischer, E. M., Reuber, A. R. & Dyke, L. S. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 151-168.

Fitzgerald, M. A. & Folker, C. (2005). Exploring new frontiers in women's family business leadership: The impact of women's motivations on family and business measures of success. *International Journal of Family Business*, 2, 1-11.

Francis, A. E. (1999): *The daughter also rises: how women overcome obstacles and advance in the family-owned business*. San Francisco CA: Rudi Publishing.

Fraser, N (1994): "La lucha por las necesidades: esbozo de una teoría crítica socialista-feminista de la cultura capitalista del capitalismo tardío". En: Propuestas N°3, Entre Mujeres, Lima.

Frishkoff, P.A. & Brown, B.M. (1993). Women on the Move in Family Business. *Business Horizons*, 36, 66-70.

Gallo, M. A. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. *Colección de Estudios e Informes*, N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

García E., López J. & Saldaña P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, J. (2006). *De geração para geração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gherardi, S. & Perrotta, M. (2016). Daughters taking over the family business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 8, 28-47.

Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global Report. Retrieved from <https://www.gemconsortium.org/report/48545>.

Global Family Business Survey. Ecuador-2018. Retrieved from <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/Family-Business-Survey-Ecuador-2018.pdf>.

Goldberg, S.D. & Wooldridge, B. 1993. Self-confidence and managerial autonomy: successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review* 6 (1), 55-73.

Gómez, I., Molina, H. & Ramírez, J. (2007). Revisión de los estudios realizados en el ámbito internacional sobre el papel de la mujer en la toma de decisiones en la Empresa Familiar. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, 359-376.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2013). Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.014>.

González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2014). Family Involvement and Dividend Policy in Closely Held Firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385. <https://doi.org/10.1177/0894486514538448>.

Grubbström, A. & Sooväli-Sepping, H. (2012). Estonian family farms in transition: a study of intangible assets and gender issues in generational succession. *Journal of Historical Geography*, 38(3), 329-339.

Guzmán, V (2002): Las relaciones de género en un mundo global. Naciones Unidas CEPAL, Unidad Mujer y Desarrollo, Santiago de Chile.

Guzmán, V (2000): La institucionalidad de género en el Estado: nuevas perspectivas de análisis. Serie Mujer y Desarrollo No 32, CEPAL, Santiago de Chile.

Haberman, H. & Danes, S. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.

Hale, J.R., Householder, B.J. & Greene, K.L. (2002). The theory of reasoned action. In *The Persuasion Handbook: Developments in Theory and Practice*, Dillard, J.P., Pfau, M.W., Eds.; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 259–286.

Hall, A., Melin, L. & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14 (3): 193-208.

Handler, W.C. & Kran, K.E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4): 361–381.

Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *Int. J. Financial Stud.* 2, 280–314.

Henry, M., Erwee, R. & Kong, E. (2013) Family business succession - trust and gender issues in family and non-family succession. In: *13th Annual Conference of the European Academy of Management: Democratising Management* (EURAM 2013), 26- 29 June 2013, Istanbul, Turkey.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. e. 5. México: Mc Graw Hill.

Hirigoyen G. (1987). La transmission des PME familiales : constat et suggestions. *La Revue du Financier*, 55, 37-48.

Hlady, M. R. (2002). La méthode des cas. Belgique: De Boeck y Larcier S.A.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hollander, B. S. & Burkowitz, W. R. (1990). Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139–151.

House (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. United Kingdom: Sage Publications.

Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E. & Westhead, P. (2010). Family Firm Diversity and Development: An Introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451.

Humphrey, J. (2013). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122: 709–723

Hwang, S. (2007). Utilizing qualitative data analysis software: A review of ATLAS.ti. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519–527.

Intihar, A. & Pollack, J. (2012). Exploring small family-owned firms' competitive ability: Differentiation through trust, value-orientation, and market specialization *Journal of Family Business Management*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/235321484 Exploring small family-owned firms' competitive ability Differentiation through trust value-orientation and market specialization](https://www.researchgate.net/publication/235321484_Exploring_small_family-owned_firms'_competitive_ability_Differentiation_through_trust_value-orientation_and_market_specialization).

Jaumotte, F. (2003). Female labour force participation: Past trends and main determinants in OECD countries (December 12, 2003). *OECD Working Paper*, No. 376. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2344556>.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

Keating, N. C. & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157–171.

Kets de Vries, M.F. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organisational Dynamics*, 21(3), 59-71.

Konrad, K. A. (2009). *Strategy and dynamics in contests*. Oxford: Oxford University Press.

Lansberg, I. & Astrachan, J.H. 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. *Fam. Bus. Rev.*, 7 (1), 39-59.

Lansberg, I., Perrow, E.L. & Rogolsky, S. (1988). Editors' notes. *Fam. Bus. Rev.*, 1, 1–8.

Leach, P. (2002): *La Empresa Familiar*. Ediciones Granica, Barcelona. pp.84. Recuperado de: [https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientation, and sustainable capability, *Entrep. Theory Pract*, 30(6), 731–746.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrep. Theory Pract*, 28(4), 305–328.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of FOB succession. *Entrep. Theory Pract*. 28, 305–328.

Lussier, R. N. & Sonfield, M. C. 2012. Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1): 7-19.

Lyman A., Salganicoff, M. & Hollander, B. (1985). Women in family business: An untapped resource”, en C. E. Aronoff, John L. Ward, ed., *Family business sourcebook*. Detroit: Omnigraphics.

Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 51(73), 51- 73.

Malach-Pines, A. Kaspi-Baruch, O. (2008). The role of culture and gender in the choice of a career inmanagement. *Career Development International*, 13(4), 306-319. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430810880808> .

Malone, S. 1989. Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review* 2 (4): 341-353.

Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222–231.

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123 - 146.

Martínez, R. (2007). Trayectoria profesional de las hijas en la empresa familiar: De la infancia a la sucesión. Grupo de investigación FEDRA. Recuperado de: <file:///C:/Users/Uteg/Downloads/Dialnet-TrayectoriaProfesionalDeLasHijasEnLaEmpresaFamilia-2233348.pdf>

Mayorga, A., Pulido, S., Rodríguez, Javier (2014). Comparación técnica entre Atlas. Ti 7 y N-Vivo 10: Software para el Análisis de Datos Cualitativos. Universidad Nacional de Colombia, pág. 4. Recuperado de: <file:///C:/Users/Uteg/Downloads/ATLAS%20.pdf>

Melberg (2008) Succession patterns in Norwegian farm generations: gender responses to modernity. In Morell, I & B. Bock (Eds), *Gender Regimes, Citizen Participation and Rural Restructuring*, 217-238.

Merhi, D. Q., Silva, A., Silva, P. O. & Silva, A. R. (2010). Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica. In: *Anais Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 34: 1-16, CD-ROM.

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J.P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Morris, M., Williams, R., Allen, J. & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.

Mucci, O. (2005). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. (Tesis de Doctorado), Universidad Nacional de Mar del Plata.

Nelson, T. & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: a review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, Vol. 30(3) 219–241.

Nelton, S. (1998). The rise of women in family firms: A call for research now. *Family Business Review*, Vol. 30(3) 219–241.

Neubauer, F. & Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. McMillan, London.

ONU Mujeres. Hechos y cifras: Empoderamiento económico. Los beneficios del empoderamiento económico. Recuperado de: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>.

Ortiz, P. & Olaz, A.J. (2014). La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del familiness. *Política y Sociedad*, 51(2), 481-506.

Perricone, J. (2001). Patterns of Succession and Continuity in Family-Owned Businesses: Study of a Ethnic Community. *Family Business Review*, 14, 105-121.

Perryman, B. (2016). Women's empowerment through openness: OER, OEP and the sustainable development goals. Open Praxis. Retrieved from: <http://oro.open.ac.uk/46371/1/OpenPraxis%20Gender.pdf>.

Philbrick, C. & Fitzgerald, M. (2007). Women in Business-owning Families: a Comparison of Roles, Responsibilities and Predictors of Family Functionality. *Journal of Family and Economic Issues*, 28(4), 618-634.

Pierce, S. (1970). *Deducción, inducción e hipótesis*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 3-27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9).

- Poulain-Rehm, T. (2006). ¿Qué es una empresa familiar? Reflexiones teóricas y prescripciones empíricas. *The Journal of Management Sciences*, 3 (219), 77 - 88.
- Powell, G. & Greenhaus, J. (2009). Sex, gender, and decisions at the family: Work interface. *Journal of Management*. Retrieved from:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1003.1540&rep=rep1&type=pdf>.
- Powell, G. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management*, 27 (2), 119-141.
- Poza, J.E. (2007). *Family Businesses*. 2a. ed. Mason: Thomson South-Western.
- Price Waterhouse Coopers. (2018). *Encuesta de Empresas Familiares*. Edición Ecuador (pp. 1-38). Recuperado de <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/GFBS%202018-Informe%20Ecuador-Espa%C3%B1ol.pdf>.
- Quejada, R., Ávila J (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. pp.149-158. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S>.
- Quintana, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Quintana, A., & Montgomery, W. (eds.). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (55): 119-141.

Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford, England: Oxford University.

Salas, V (2002): El gobierno de la empresa. Universidad de Zaragoza, edición electrónica disponible en Internet. Recuperado de: [http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee29\\_esp.pdf](http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee29_esp.pdf)

Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125–137.

Sassen, Saskia (1988): *Globalization and its Discontents*. The New Press, N.Y.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schroder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24(4), 305– 321.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)

Scott, J (1996). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En: Lamas Marta Compiladora.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Fam. Bus. Rev.*17, 1–36.

Sharma, P. James J. Chrisman, Jess H. Chua. (2003).Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), page(s): 1-15.

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 13-33.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. & Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3), 17–35.

Shim, S. & Eastlick, M.A. (1998). Characteristics of hispanic female business owners: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36 (3): 18-34.

Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171.

Spanos, L. J., Tsipouri, L. J., & Xanthakis, M. D. (2008). Corporate governance rating of family firms at the Athens exchange market. *Managerial Finance*, 34(7), 465-478.  
<https://doi.org/10.1108/03074350810874424>

Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the *business*. *Journal of Small Business Management*, 37, 43-61.

Stern M.H. (1986). *Inside the Family-held Business*. Harcourt, Brace, Jovanovich.

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Sullivan, C. (2006). Review of women and men in management. *Gender, Work and Organization*, 13(1), 96-98.

Superintendencia de Compañías. Reporte. Retrieved from [/www.academia.edu/20038857/NUMERO\\_DE\\_EMPRESAS\\_FAMILIARES\\_REGISTRADAS\\_EN\\_LA\\_SUPERINTENDENCIA\\_DE\\_COMPANIAS?auto=download](http://www.academia.edu/20038857/NUMERO_DE_EMPRESAS_FAMILIARES_REGISTRADAS_EN_LA_SUPERINTENDENCIA_DE_COMPANIAS?auto=download).

Tagiuri R. & Davis J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.

Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25.

Tapies, J. & Fernández, M. (2010). *Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis*. Working paper. Navarra: IESE Business School.

Todaro, Rosalba; Yañez, Sonia (eds.) (1997): Sobre mujeres y globalización. Centro de Estudios de la Mujer (CEM), Santiago de Chile.

Vallejo, C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81, 261–279.

Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3 (1), 119-139.

Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Laurus*, 12, 73–78.

Venter, E, Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-Related factors on the succession Process in small and Medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 4, 283-303.

Vera, C. F. & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.

Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. *Journal of Family & Economic Issues*, 31(4), 475. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-010-9230-3>.

Watson, J. (2002). Comparing the performance of male- and female controlled business: relating outputs to inputs. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 26 (3): 91-100.

Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8, 255-277.

Whiteside, M. & Brown, F. (1991). Drawbacks of dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking. *Family Business Review*, 4 (4), 383-395.

Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.

Yang, J., Xi, J. & Han, X. (2013). The Intervention Effects of Succession Planning on Offspring's Willingness to Take over Family Businesses—An Experimental Study Based on Behavioral Decision-Making and Opportunity Cost Theories. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 531-538.

Yin, R. (1994). *Case study research design and methods* (Second ed.). London: Sage Publications.

## ANEXOS

### *Anexo 1. Entrevista semi-estructurada modelo predecesor*

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Cargo en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

#### **Generales**

1. ¿Cómo fueron los inicios de la empresa?
2. ¿Cuántas sucesiones ha tenido la empresa desde su fundación, en que intervalos de tiempo?
3. ¿Existe un plan de sucesión establecido en la empresa?
4. ¿Está establecida la edad de retiro en la empresa?

#### **Específicas**

5. ¿Cuáles son sus atributos o cualidades personales y gerenciales, podría definirse?
6. ¿Quién(es) elige(n) al sucesor(a)?
7. ¿Cuántos candidatos(as) había al momento de decidir el sucesor(a)? Distinguir por sexo
8. ¿Considera que el género del posible sucesor(a) influyó positiva o negativamente en el proceso de selección?
9. ¿Hubo conflictos durante el proceso de sucesión en la empresa?
10. ¿Usted ha participado en la preparación del sucesor(a) para que asuma la dirección de la empresa?
11. ¿Cuáles atributos personales y empresariales del sucesor(a) se tomaron en cuenta para su elección?
12. ¿Cuál ha sido el rol de las mujeres de la familia en la empresa?

## *Anexo 2. Entrevista semi-estructurada modelo sucesor(a)*

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Cargo en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

### **Generales**

1. ¿Cómo fueron sus inicios en la empresa?
2. ¿Cuáles fueron las principales motivaciones para ingresar a la empresa?
3. ¿Cuántas sucesiones ha tenido la empresa desde su fundación, en que intervalos de tiempo?
4. ¿Existe un plan de sucesión establecido en la empresa?
5. ¿Está establecida la edad de retiro en la empresa?

### **Específicas**

6. ¿Cuáles son los atributos personales y gerenciales del predecesor, puede definirlo?
7. ¿Puede describir el proceso de sucesión en el que participó?
8. ¿Cuántos candidatos(as) había al momento de decidir el sucesor(a)? Distinguir por sexo
9. ¿Considera que el género de usted influyó positiva o negativamente en el proceso de selección?
10. ¿Hubo conflictos durante el proceso de sucesión en la empresa?
11. ¿Usted se preparó o ha estado preparándose para asumir la dirección de la empresa?
12. ¿Cuál ha sido el rol de las mujeres de la familia en la empresa?

**Anexo 3. Super- código: Figura de representatividad**

Atributos del predecesor número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
<b>EMPRESARIALES</b>									<b>18</b>
Administrador			x		x				2
Autodidacta								x	1
Confianza (equipos)			x				x		2
Delegar funciones					x	x			2
Estrategia	x								1
Experiencia	x								1
Innovador	x								1
Manejo de clientes	x								1
Ofrecer bu servicio	x								1
Preparado		x							1
Proteccionista ambiental								x	1
Trabajador			x		x	x	x	x	5
Visión de negocio	x							x	2
Workaholic			x						1
<b>PERSONALES</b>									<b>25</b>
Afan de trascende								x	1
Ahorrador		x							1
Ambición	x	x					x		3

Apasionado							x		1
Austero		x				x			2
Complementariedad			x						1
Crear fidelidad							x		1
Fuerte pero sensible							x		1
Inspirador		x							1
Inteligente			x						1
Intuitivo							x		1
Informal							x		1
Lógico			x						1
Modelo a seguir	x	x				x			3
Permite libertad				x					1
Prestar apoyo				x					1
Prestar ayuda			x						1
Promueve autonomía				x					1
Respetar opiniones				x					1
Responsable		x						x	2
Valores familiares						x			1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>43</b>

Creación de la empresa número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Tota</b>
Años de fundación	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Asociación		x							1
Capital del fundador	x	x				x	x		4

Consortio empresas	x	x	x	x	x	x	x		7
No nació como E				x					1
Patrimonio famili	x								1
Sociedad esposos					x			x	2
Sociedad mixta			x						1
Sociedad de tres				x					1
<b>Total</b>	4	4	3	4	3	3	3	2	<b>26</b>

Papel actual del predecesor número de citaciones

NODOS	CASOS								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Activo	x				x				2
Aporta conocimiento	x								1
Delegó funciones				x					1
Jubilado integra		x		x		x			3
Mantiene la unión		x		x					2
Participa directori					x				1
Planificación					x				1
Símbolo	x		x				x		3
Valores c legado								x	1
<b>Total</b>	3	2	1	3	3	1	1	1	<b>15</b>

**Anexo 4. Super- código: Compromiso del sucesor**

Compromiso emocional número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Apego al padre		x			x			x	3
Apego al abuelo							x		1
Buena relación padre hijo				x					1
Identificación con la empresa	x	x	x		x	x	x	x	7
Sentido de pertenencia	x	x	x		x	x	x	x	7
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>19</b>

Compromiso de continuidad número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Costos de abandono				x					1
Falta de mejor alternativa							x		1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Compromiso normativo número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Ayudar a la ma						x			1

Ayudar al padre		x							1
Motivado por el padre	x	x		x	x	x	x	x	7
Sentir cargo de conciencia		x	x		x	x	x		5
Sentir obligación		x				x	x	x	4
<b>Total</b>	1	4	1	1	2	4	3	2	<b>18</b>

Preparación del sucesor número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Ascensos			x				x		2
Asesoría externa							x		1
Comenzar desde abajo			x				x	x	3
Conexión familia-empresa							x		1
Conocer todo de empresa						x	x	x	3
Época dura, vacas flacas		x				x			2
Estudiar afuera				x	x	x	x		4
Estudios posgrado			x		x	x	x		4
Falta de direccionamiento				x					1
Formar directores			x			x			2
Gusto por trabajo					x		x	x	3
Hacer de todo	x	x						x	3

Informada de todo							x		1
Involucramiento temprano	x	x				x	x	x	5
Involucramiento hijas después							x		1
Libertad para elegir							x	x	2
No quedarse casa							x		1
Pago de estudios			x						1
Pasantías, prácticas	x		x			x	x		4
Preparación 3ra generación							x	x	2
Preparación de las hijas						x			1
Preparar futuros empresarios						x			1
Prestar apoyo			x						1
Profesional universitario	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Puestos de figuración familiar							x		1
Puestos no gerenciales							x		1
Talleres de preparación							x	x	2
Trabajar con el predecesor		x						x	2
Trabajar en vacaciones	x	x				x			3

<b>Total</b>	5	6	8	3	4	11	19	10	<b>56</b>
--------------	---	---	---	---	---	----	----	----	-----------

*Anexo 5. Super- código: Planificación de la sucesión*

Primogenitura número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Hijo mayor	x	x	suc2		x				<b>4</b>
Hijo menor			suc1						<b>1</b>
Hijo segundo							x		<b>1</b>
Hijo tercero				x		x			<b>2</b>
Hija cuarta								x	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Composición familiar número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Dos hermanos, dos hermanas							x		<b>1</b>
Dos hermanos, una hermana					x	x			<b>2</b>
Cuatro hermanos, seis hermanas								x	<b>1</b>
Tres hermanos			suc1						<b>1</b>
Tres hermanos, hermana	x	x		x					<b>3</b>
Un hermano, tres hermanas			suc2						<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Conflicto sucesoral número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
Sin conflictos	x	x		x	x	x	x	x	<b>7</b>
Pequeños conflictos			x						<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>8</b>							

Protocolo familiar número de citaciones

	CASOS								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
<b>EXIGENCIAS AL SUCESOR (A)</b>									<b>20</b>
Aptitud/calificaci	x					x			2
Como empleados cumplir perfil				x				x	2
Estar calificado						x			1
Estudios maestría	x		x	x					3
Experiencia				x		x	x	x	4
Oportunidad de participar				x			x		2
Pasantías, práctica				x				x	2
Preparación para directorio	x						x		2
Preparación para gerenciar					x			x	2
<b>CARACTERÍSTICAS/OBJETIVOS DEL PROTOCOLO</b>									<b>30</b>

Asesoramiento en sucesión							x		1
Cuidar el negocio						x	x	x	3
Cuidar patrimonio						x		x	2
Esquema accionario	x	x		x				x	4
Estructurado como negocio						x		x	2
Familia política no ingresa directorio						x			1
Familia política si voto en directorio							x		1
Gerentes no familiares							x		1
Organización de la asociación					x				1
Perdurabilidad del consocio							x		1
Planificación del futuro						x			1
Preparación del protocolo sucesión						x	x		2
Proceso de sucesión amplio							x		1
Proceso de sucesión formal			x		x			x	3
Protocolo formal	x			x					2

Protocolo informa		x							1
Separación patrimonial					x				1
Sociedad 50-50			x						1
Valores familiares						x			1
<b>Total</b>	5	2	3	7	4	10	10	9	<b>50</b>

Rol de la mujer número de citaciones

	CASOS								
NODOS	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
<b>RAZONES PARA NO PARTICIPAR</b>									<b>12</b>
Casadas c marido rico			x						1
Complicado por esposos		x							1
Cuesta p hermanos machistas							x		1
Desinterés	x		x	x					3
Esposas participan		x							1
Hijas no estudian carrera							x		1
Tienen empresas propias			x						1
Tienen otras profesiones			x				x		2
Trabajan en otras			x						1

empresas									
<b>RELACIÓN LABORAL</b>									<b>6</b>
No trabajan	x	x	x	x					1
En la empresa						x	x	x	3
En otras empresas del consorcio	x				x	x			
<b>PERCEPCIÓN DEL ROL</b>									<b>13</b>
Acompañan gestión de hermanos							x		1
Capacitadas						x	x		2
Complicado ganar espacios							x		1
Es más difícil							x		1
Madre aun activa								x	1
Madre al margen		x							1
Madre silenciosa							x		1
Motivar a familia							x		1
Nexo que une							x		1
Relacionamiento							x		1
Soporte del esposo							x		1
Velar por equidad								x	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>31</b>

Influencia del género número de citaciones

	<b>CASOS</b>								
<b>NODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>

Afecta el trabajo ser mujer		x							1
Desinterés de las mujeres	x								1
Género influye la sucesión (preferencia por el varón)		x	x						2
Género no influye en la sucesión	x			x		x		x	4
Género no influye en 3ra generación							x		1
Influye la edad el género					x				1
Influye capacidad no el género		x		x		x			3
Reconoce mérito de hijas		x							1
Padre protector con hijas							x		1
<b>Total</b>	2	4	1	2	1	2	2	1	<b>15</b>



## Listado de Tablas

Tabla 1.1. Definiciones más relevantes de empresa familiar...	20
Tabla 1.2. Modalidades de transmisión para una empresa familiar .....	28
Tabla 1.3. Factores determinantes en el proceso de sucesión .....	37
Tabla 2.1. Ámbitos en los que las mujeres aportan en la empresa familiar .....	54
Tabla 2.2. Perfiles – configuraciones del lugar de la mujer en la empresa familiar.....	55
Tabla 3.1. Detalle de la conformación de la muestra .....	87
Tabla 3.2. Documentos primarios por número de referencia y nodos codificados .....	90
Tabla 3.3. Resumen de entrevistados por casos .....	91
Tabla 4.1. Indicadores generales, caso 1: PAMC25.....	103
Tabla 4.2. Indicadores generales, caso 2: FAPa34.....	111
Tabla 4.3. Indicadores generales, caso 3: MDSQ57 .....	117
Tabla 4.4. Indicadores generales, caso 4: FAPb49.....	124
Tabla 4.5. Indicadores generales, caso 5: DPFM32 .....	130
Tabla 4.6. Indicadores generales, caso 6: FAEE43 .....	136
Tabla 4.7. Indicadores generales, caso 7: FACCC24 .....	146
Tabla 4.8. Indicadores generales, caso 8: FAEC46.....	153
Tabla 4.9. Plan de sucesión .....	155

## Listado de Figuras

Figura 1.1. Desarrollo del constructo empresa familiar .....	14
Figura 1.2. Modelo de los tres círculos .....	15
Figura 1.3. Modelo evolutivo tridimensional .....	16
Figura 1.4. Modelo de toma de decisiones sobre la sucesión .....	30
Figura 1.5. Modelo de factores relacionados con el sucesor para una sucesión exitosa .....	49
Figura 2.1. Contribuciones de las mujeres en las empresas familiares .....	57
Figura 2.2. Implicaciones prácticas de la mujer en la gestión de empresas familiares .....	65
Figura 2.3. Efecto del género en el desarrollo de la confianza entre fundador-sucesor(a) .....	72
Figura 2.4. Propuesta teórica preliminar .....	74
Figura 3.1. Diagrama de flujo de la investigación.....	85
Figura 3.2. Red de relaciones para el supercódigo “figura de representatividad” .....	94
Figura 3.3. Red de relaciones para el supercódigo “compromiso del sucesor” .....	94
Figura 3. 4. Red de relaciones para el supercódigo “planificación de la sucesión” .....	96
Figura 3. 5. Red de relaciones entre supercódigos y códigos.....	97
Figura 4.1. Sucesión en la empresa PAMC25 .....	99
Figura 4.2. Representatividad del predecesor, caso PAMC25 .....	100
Figura 4.3. Compromiso del sucesor, caso PAMC25.....	102
Figura 4.4. Planificación de la sucesión, caso PAMC25.....	103
Figura 4.5. Sucesión en la empresa FAPa34 .....	105
Figura 4.6. Representatividad del predecesor, caso FAPa34 .....	106
Figura 4.7. Compromiso del sucesor, caso FAPa34.....	108
Figura 4.8. Planificación de la sucesión, caso FAPa34.....	110
Figura 4.9. Sucesión en la empresa MDSQ57.....	112
Figura 4.10. Representatividad del predecesor, caso MDSQ57 .....	113
Figura 4.11. Compromiso del sucesor, caso MDSQ57 .....	114
Figura 4.12. Planificación de la sucesión, caso MDSQ57.....	117
Figura 4.13. Sucesión en la empresa FAPb49 .....	119
Figura 4.14. Representatividad del predecesor, caso FAPb49 .....	120

Figura 4.15. Compromiso del sucesor, caso FAPb49.....	121
Figura 4.16. Planificación de la sucesión, caso FAPb49.....	122
Figura 4.17. Sucesión en la empresa DPFM32 .....	126
Figura 4.18. Representatividad del predecesor, caso DPFM32.....	127
Figura 4.19. Compromiso del sucesor, caso DPFM32 .....	128
Figura 4.20. Planificación de la sucesión, caso DPFM32 .....	130
Figura 4.21. Sucesión en la empresa FAEE43 .....	131
Figura 4.22. Representatividad del predecesor, caso FAEE43.....	132
Figura 4.23. Compromiso del sucesor, caso FAEE43.....	134
Figura 4.24. Planificación de la sucesión, caso FAEE43 .....	136
Figura 4.25. Sucesión en la empresa FACC24.....	138
Figura 4.26. Representatividad del predecesor, caso FACC24 .....	139
Figura 4.27. Compromiso del sucesor, caso FACC24 .....	141
Figura 4.28. Planificación de la sucesión, caso FACC24.....	142
Figura 4.29. Experiencia como sucesora (tercera generación) caso FACC24 .....	145
Figura 4.30. Sucesión en la empresa FAEC46 .....	147
Figura 4.31. Representatividad del predecesor, caso FAEC46 .....	148
Figura 4.32. Compromiso del sucesor, caso FAEC46.....	151
Figura 4.33. Planificación de la sucesión, caso FAEC46.....	152
Figura 4.34. Primogenitura.....	155
Figura 4.35. Momentos del efecto del género en el proceso de sucesión.....	161

**Titre: Le genre dans la gestion de l'entreprise familiale: désignation par un acte volontaire ou délibéré.** *Cas: des entreprises familiales équatoriennes.*

**Résumé :** En Equateur, les entreprises familiales représentent 90% des entreprises, 51% du PIB et 1,6 million d'emplois. Peu d'études académiques, dans le pays, traitent du défi de la transmission et de l'influence du genre dans le processus de succession. Les dirigeants de huit grandes entreprises familiales ont été interrogés. Il en résulte que la succession est influencée par le genre. Ce dernier est présent tout au long du développement de la famille et de l'entreprise jusqu'au à la prise de décision concernant les successeurs.

Le processus de transmission débute avec le prédécesseur-fondateur qui possède un ensemble de traits personnels qui lui ont permis de consolider et de transmettre l'entreprise à ses héritiers. Sa silhouette est déterminante pour l'engagement des successeurs à prendre le commandement, étant ainsi un mentor lors de leur formation.

Ce processus est décisif dans l'intégration ou non des femmes à des postes de responsabilité dans l'entreprise. Seules les filles formées par le père fondateur ont été proactives, et ont profité de l'occasion offerte pour devenir des successeurs. Aussi, les filles ont davantage la possibilité d'assumer des postes de direction lorsque la femme du fondateur participe à la direction de l'entreprise, en façonnant leurs aptitudes.

**Mots clés:** Entreprise familiale, succession, effets du genre, rôle de la femme.

**Title: Gender in the direction of the family business: designation by voluntary or deliberate act.** *Case: Ecuadorian family businesses.*

**Abstract:** In Ecuador family businesses predominate being estimated at 90%, a GDP's contribution of 51% and the generation of 1.6 million jobs. Few studies in the country address the challenge of generational transmission and the influence of gender in the process of succession. The executives of eight large family companies were interviewed, finding that the succession is influenced by gender, throughout the development of the family and the company until the moment of decision making on the successors.

All part of the predecessor-founder, who has a set of personal and business-like features that allowed him to consolidate and transmit the business to his heirs. His figure is decisive in terms of the commitment of the successors to take command being a mentor during his training.

That is the turning point to incorporate or not women in senior positions in the company. Only the daughters who were formed by the founding father were proactive, took advantage of the opportunity offered by being chosen as successors. In addition, when the entrepreneur's wife participates in the business it is more possible for the daughters to assume leadership positions, by modeling their attitudes.

**Keywords:** Family business, succession, effects of gender, role of women.