



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA:

**PROCESO DE TRANSICIÓN GENERACIONAL EN UNA
MICROEMPRESA FAMILIAR DEL ÁREA DE LA INDUSTRIA
METALMECÁNICA**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de magister en administración de empresas con mención en innovación y dirección estratégica

Autora

Raquel Carolina Flores Nicolalde

Tutora

Ing. Ivanna Sánchez Montero. MBA

QUITO– ECUADOR

2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Raquel Carolina Flores Nicolalde declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “Proceso de transición generacional en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica”, como requisito para optar al grado de magister en administración de empresas y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 03 días del mes de julio de 2025, firmo conforme:

Autor:

Número de Cédula: 170945964-6

Dirección: Pichincha, Quito, Carcelén, Los Cipreses II.

Correo Electrónico: rflores19@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0984454080

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Proceso de transición generacional en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica” presentado por Raquel Carolina Flores Nicolalde, para optar por el Título de Magister en administración de empresas con mención en innovación y dirección estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Quito, 25 de junio del 2025

.....
Ing. Ivanna Sánchez Montero. MBA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en administración de empresas con mención en innovación y dirección estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 03 de julio de 2025

.....
Raquel Carolina Flores Nicolalde
170945964-6

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: Proceso de transición generacional en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica, previo a la obtención del Título de Magister en administración de empresas con mención en innovación y dirección estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Quito, 03 de julio de 2025

.....

PhD. Marco Ríos Ponce

LECTOR

.....

Ing. Juan Carlos Suárez Pérez, Mg

LECTOR

DEDICATORIA

A mis padres, fundadores del negocio familiar sustento de varias familias, gracias por el sacrificio, la dedicación y la constancia de todos estos años entregados al trabajo.

AGRADECIMIENTO

Enteramente agradecida con Dios por guiar mis pasos y hacerme coincidir con todas las personas que han hecho posible alcanzar este objetivo.

INDICE DE CONTENIDOS

¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 1. <i>Fortalezas de la empresa familiar</i> | 14 |
| Tabla No. 2. <i>Riesgos y facilitadores identificados</i> | 40 |
| Tabla No. 3. <i>Relación entre secciones del plan de sucesión y el modelo de los cinco círculos</i> | 43 |
| Tabla No. 4. <i>Metas del proceso de selección</i> | 45 |
| Tabla No. 5. <i>Hoja de ruta para la transición de rol del fundador</i> | 46 |
| Tabla No. 6. <i>Hoja de ruta para la transición de rol de la sucesora</i> | 47 |
| Tabla No. 7. <i>Mapa de Conocimiento para la sucesión en LA EMPRESA</i> | 49 |
| Tabla No. 8. <i>Cronograma de delegación de autoridad final</i> | 53 |
| Tabla No. 9. <i>Plan de Comunicación Interna Durante la Sucesión</i> | 56 |
| Tabla No. 10. <i>Plan de Comunicación Externa Durante la Sucesión</i> | 57 |
| Tabla No. 11. <i>Cronograma en años (A) y trimestres (T)</i> | 63 |
| Tabla No. 12. <i>Métodos propuestos para la validación del plan de sucesión</i> | 66 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 1. <i>Ciclo de vida de la empresa familiar</i> | 15 |
| Gráfico No. 2. <i>Tamaño de la empresa versus tamaño de la familia involucrada</i> | 16 |
| Gráfico No. 3. <i>Modelo de los tres círculos</i> | 20 |
| Gráfico No. 4. <i>Modelo de los cinco círculos</i> | 21 |
| Gráfico No. 5. <i>Modelo evolutivo tridimensional</i> | 22 |
| Gráfico No. 6. <i>Gráfico de nodos sobre riesgos y oportunidades percibidas y experimentados por los actores clave</i> | 31 |
| Gráfico No. 7. <i>Gráfico de nodos sobre los componentes de un plan de acción</i> | 34 |
| Gráfico No. 8. <i>Gráfico de nodos de barreras relacionales y estrategias de gestión en la transición</i> | 37 |

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTORA: Raquel Carolina Flores Nicolalde

TUTORA: Ing. Ivanna Sánchez Montero. MBA

**TEMA: PROCESO DE TRANSICIÓN GENERACIONAL EN UNA
MICROEMPRESA FAMILIAR DEL ÁREA DE LA INDUSTRIA
METALMECÁNICA**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio trata acerca de la transición generacional en una microempresa familiar de la industria metalmeccánica, con el objetivo de diseñar un plan de sucesión que asegure su continuidad y la transferencia del liderazgo y el conocimiento crítico del fundador. Se partió de la hipótesis de que los riesgos en la sucesión se vinculan a la continuidad empresarial y al estilo de liderazgo, y que un plan efectivo debe centrarse en la transmisión del know-how y la transición de funciones y responsabilidades. La metodología consistió en un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso único, para el que se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad al fundador, la sucesora y un trabajador, cuyos datos fueron sometidos a un análisis temático de contenidos. Los principales resultados mostraron que existen riesgos significativos como un conflicto intergeneracional potencial, la complejidad en la transferencia del conocimiento tácito del fundador y un posible grado de resistencia a la delegación completa del control, junto con la necesidad de modernización operativa. Además, se observaron como oportunidades, la preparación académica y práctica de la sucesora, una relación de mentoría positiva y una visión de futuro compartida entre fundador y sucesor. La propuesta consistió en un plan estratégico de sucesión generacional en el que se considera la preparación de la sucesora, la transferencia gradual de responsabilidades y conocimiento técnico y gerencial, la definición de roles para fundador y sucesora y la evolución de los mismos en la sucesión, y la implementación de estrategias de comunicación y gestión relacional. Se concluye que una gestión exitosa de la transición en empresas familiares técnicas requiere un enfoque planificado y equilibrado que aborde los aspectos operativos y de conocimiento, y las dinámicas familiares y de liderazgo.

DESCRIPTORES: Empresas familiares, Industria metalmeccánica, Microempresas, Planificación de la sucesión.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation and Strategic Management - MBA

AUTHOR: FLORES NICOLALDE RAQUEL CAROLINA

TUTOR: MSc. SANCHEZ MONTERO IVANNA

ABSTRACT

GENERATIONAL TRANSITION PROCESS IN A FAMILY-OWNED MICRO-ENTERPRISE IN THE METALWORKING INDUSTRY

This study examines generational transition in a family micro-enterprise within the metalworking industry to develop a succession plan that ensures continuity and the transfer of leadership and critical knowledge from the founder. The starting point was the hypothesis that the risks involved in succession are linked to business continuity and leadership style, and that an effective plan must focus on the transfer of know-how and the transition of roles and responsibilities. The methodology employed a qualitative approach and a single-case study design, involving in-depth, semi-structured interviews with the founder, the successor, and an employee. The data from these interviews were subjected to thematic content analysis. The main results showed that there are significant risks, including potential intergenerational conflict, the complexity of transferring the founder's tacit knowledge, and a possible degree of resistance to the complete delegation of control, as well as the need for operational modernization. In addition, the successor's academic and practical preparation, a positive mentoring relationship, and a shared vision of the future between the founder and successor were identified as opportunities. The proposal consisted of a strategic generational succession plan that considered the preparation of the successor, the gradual transfer of responsibilities and technical and managerial knowledge, the definition of roles for the founder and successor, and their evolution during the succession, as well as the implementation of communication and relationship management strategies. It is concluded that successful transition management



in technical family businesses requires a planned and balanced approach that addresses operational and knowledge aspects, as well as family and leadership dynamics.

KEYWORDS: Family Businesses, Metalworking Industry, Micro-Enterprises, Succession Planning



INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son uno de los principales componentes del sector empresarial a nivel mundial y, por ende, de la economía. Diversas fuentes ubican al porcentaje de empresas familiares, con relación al total de empresas, entre el 80% y 90% según el CEAPEC (2023), mientras que para Granda et al. (2021) el 85% de empresas a nivel mundial y el 88% en Ecuador son entidades familiares, y Espinoza et al. (2021) lo ubica hasta en un 91%. Además, estas organizaciones parecen mostrar una capacidad de resiliencia mayor a las empresas no familiares (Chaparro et al., 2024; Brito, 2024), y contribuyen de manera importante al producto interno bruto PIB con entre el 70% y 90% a nivel mundial (Campillo & Briano, 2022).

Tanto en Latinoamérica como en Ecuador estas organizaciones predominan en el sector empresarial, y su naturaleza familiar implica que contienen en sí mismas un conjunto particular de valores, cultura y dinámicas que influyen en su gestión y en su perdurabilidad. Entre estas dinámicas Santamaría y Pico (2015) identifican al tipo de estrategia administrativa, la implementación de planes a mediano plazo (cuando no es omitida la planificación), el grado de formación del empresario principalmente empírico, el estilo de liderazgo y autoridad, y la manera en que se prepara los miembros de la empresa y la familia para la sucesión. El mayor desafío se presenta principalmente en este último elemento de la dinámica empresarial, como un momento que posee la capacidad para afectar o impulsar la permanencia de la empresa, pues la sucesión generacional constituye en sí misma un punto de quiebre en el que se pone a prueba la estabilidad organizacional (Mura, 2020) y la unidad familiar. En parte, la complejidad del proceso de transferencia se debe a la dificultad para transmitir el conocimiento tácito, aquel adquirido desde la experiencia y la práctica, y la dependencia que puede existir hacia el líder desde aspectos como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, las relaciones con los *stakeholders* (grupos de interés) y la continuidad de la visión estratégica y de las acciones tácticas y operativas en funcionamiento.

De acuerdo con diversos estudios un porcentaje considerable de empresas familiares no logra sobrevivir más allá de la primera o segunda generación. Específicamente, 2 de cada tres empresas familiares fracasan en sus inicios, y un 70% de empresas no llegaría a la segunda generación. De las organizaciones que lo logran, aproximadamente solo el 15%, sobrevive para la tercera generación (Jaimes & Albornoz, 2021; Ward, 2016). Por ende, las estadísticas muestran la vulnerabilidad y riesgo al que

están expuestas las empresas familiares y, por tanto, la importancia que representa ver la sucesión como un proceso planificado, estratégico y gestionado a largo plazo.

Ante una transición generacional surgen conflictos como:

... la ausencia de la planificación de la sucesión tanto en lo patrimonial como en la gestión de la empresa, conflictos por la remuneración de los propietarios familiares, el desequilibrio en los niveles de compromiso entre los familiares propietarios, la llegada de parientes políticos reclamando cuotas de poder y las viejas rivalidades entre los hermanos y los primos, la carencia de la planeación estratégica de largo plazo, entre muchos otros aspectos. (Gómez & Vargas, 2011, p. 19)

Todos estos conflictos pueden resolverse a través de procesos de planificación, si bien en la práctica puede ser difícil llegar a un consenso entre lo que el fundador aspira y las expectativas del sucesor. Además, la ausencia de estructuras jerárquicas y de formas de gobierno corporativo adaptadas a la realidad familiar, contribuyen a la informalidad en la toma de decisiones, lo que resulta en un aumento de la incertidumbre y el riesgo de que la empresa e incluso la familia, se fracturen. Por otro lado, entre los aspectos que tienen mayor influencia sobre la sucesión, Ringo y Kadoke (2024) señalan a la disposición del titular a hacerse a un lado, la voluntad del sucesor de asumir el cargo, el acuerdo entre los miembros de la familia para mantener la participación familiar en el negocio, la aceptación de los roles individuales y la planificación de la sucesión.

Bajo ese contexto, el presente estudio aborda a una microempresa familiar dedicada al sector de la mecánica industrial, misma que, actualmente, está próxima a entrar a un proceso de transición generacional. Debido a requerimientos de confidencialidad de parte de los miembros de la organización, se omitirá el nombre de la misma, y se la referirá como LA EMPRESA. Esta entidad fue fundada por su actual líder y su esposa en el año 2000, y actualmente, a sus 75 años, ya ha acumulado más de 40 años de experiencia lo que lo ha llevado a considerar que se acerca el momento de transferir el mando a la siguiente generación representada por su hija, quien ya forma parte del equipo directivo como ingeniera. LA EMPRESA opera en un nicho de mercado especializado que requiere un alto grado de conocimiento técnico y experiencia práctica en el mecanizado de aceros y el mantenimiento industrial, actividades que constituyen el núcleo de su negocio. LA EMPRESA posee una estructura organizacional compacta como una de las características típicas de muchas pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares, en las cuales la figura del fundador es el elemento central y su conocimiento

experto es uno de los activos intangibles más importantes para el funcionamiento permanente de la organización (Barroso et al., 2012).

La situación de LA EMPRESA se caracteriza por presentar varios problemas que han sido documentados por otros autores en estudios sobre sucesión en empresas familiares. Por ejemplo, al tratarse de una industria metalmecánica, la naturaleza técnica del negocio requiere que el liderazgo gerencial y el *know-how* (entendido como la capacidad de poner el conocimiento en práctica) que ha acumulado el fundador, puedan transferirse de manera exitosa, (Segarra & Bou, 2005), lo que ayudaría a mantener la calidad y la reputación de la empresa en su mercado. Otro aspecto es la calidad de la relación padre e hija, pues dependiendo de la calidad de la misma tienen lugar dinámicas específicas que pueden facilitar o afectar la transición, dependiendo de su comunicación, y de la confianza y la claridad en la definición de los roles que cada uno va a adoptar, y las expectativas que surjan entre ellos (Hamilton, 2024). Por último, al tratarse de una Pyme, es probable que LA EMPRESA no disponga de procesos formales para la planificación estratégica y para la sucesión, lo que podría provocar que se dependa demasiado de las decisiones personales del fundador, lo que complicaría una transición exitosa.

Desde una postura teórica y académica, han surgido varios modelos para analizar y gestionar la sucesión, como el Modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1996, citado en Davis, 2018) que puede ayudar a analizar y comprender la interacción entre los sistemas de familia, propiedad y empresa, y a entender cómo los roles y los conflictos pueden surgir en las intersecciones de estos círculos. Amat (2004) expandió este modelo a cinco círculos, con lo que incrementó las áreas de gestión y de sucesión al considerar que constituyen aspectos determinantes para comprender la manera en que se gestionan los recursos humanos de la organización, entre quienes suelen encontrarse miembros de la familia. A estos modelos se sumaría el concepto de "Riqueza Socioemocional" o *Socioemotional Wealth* que ayudaría a entender por qué las empresas familiares suelen priorizar objetivos no financieros, como el mantenimiento del control familiar, la identidad que la empresa desarrolló a lo largo de los años, y los lazos afectivos, los cuales pueden influir en la elección del sucesor y en el diseño del proceso de transición (Gómez et al., 2007). Desde la teoría también se resalta la utilidad de los procesos sucesorios por etapas, como en el modelo de Handler (1994, citado por Tinh et al., 2023), que sugiere un proceso de ajuste progresivo de roles entre el fundador y los sucesores, a través del cual el fundador va reduciendo su participación en la empresa a lo largo del tiempo a la

vez que el sucesor va aumentándola, así, el fundador pasa de ser un operador único de la organización a un delegado, y posteriormente a un consultor, mientras que el sucesor pasa de no tener ningún rol, a un ayudante, a un administrador y por último, a un líder.

Un aspecto a considerar en las empresas familiares es la resistencia al cambio que puede ocurrir, especialmente, entre el paso de la primera a la segunda generación (Quintana, 2005), a lo que se deben sumar las tendencias actuales, tanto en el mercado como en la sociedad, hacia la digitalización de los servicios y los productos (mediante el comercio electrónico por ejemplo), la globalización y la demanda creciente de los clientes por bienes de calidad e innovadores. En ese sentido, la transición generacional para LA EMPRESA es también una oportunidad de carácter estratégico, dado que la incorporación de una nueva líder puede aportar con una formación y una perspectiva diferente, más cercana a la implementación de innovaciones y nuevas tecnologías, a la búsqueda de nuevos mercados, al desarrollo de productos y en general, a una gestión empresarial moderna. No obstante, esta nueva gestión debe aprovechar y mantener el conocimiento y la experiencia del fundador como elementos que aportan el mayor valor que ha construido la organización.

Formulación del problema

El problema central que aborda esta investigación es la necesidad de diseñar y analizar un proceso de transición generacional efectivo y adaptado a las características particulares de LA EMPRESA. La falta de un plan de transición representa un riesgo que puede afectar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, incrementa la incertidumbre sobre la continuidad del negocio y dificulta la transferencia del conocimiento técnico y tácito acumulado por el fundador.

Un proceso de transición mal gestionado podría provocar la pérdida de competitividad de la organización en el mercado, disminuir la eficiencia operativa o, en el peor de los casos, aumentar o concretar el riesgo de desaparición de la empresa con las implicaciones económicas y sociales para sus propietarios y empleados. Por otro lado, la situación de LA EMPRESA es un ejemplo de los problemas y desafíos a los que se están expuestas la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares en Ecuador y en el contexto latinoamericano; y que, como se mencionó al inicio de este capítulo, tienen un fuerte riesgo de no perdurar en su segunda o tercera sucesión.

Por tanto, la investigación se relaciona con el estudio de los riesgos y problemas en el campo de la administración de empresas familiares, específicamente en el área de

la sucesión generacional. En ese sentido, forma parte de las investigaciones que exploran los factores que determinan o condicionan el éxito o fracaso de la transición generacional, los modelos que consideran la sucesión como un conjunto de etapas interconectadas, y los modelos teóricos que analizan la interacción entre los sistemas de familia, propiedad y empresa.

El problema se formula bajo la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede diseñar y estructurar un proceso de transición generacional efectivo y coherente con las características particulares de una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica, para asegurar su continuidad sostenible?

Justificación

Desde una perspectiva práctica, el estudio pretende aportar una solución a la situación que LA EMPRESA atravesará llegado el momento de la sucesión, además de que los resultados de este estudio pueden aportar un diagnóstico de los problemas a superarse, y a partir de estos, desarrollar un plan de transición estructurado y adaptado a su realidad operativa. Este aporte busca apoyar a futuro la continuidad y la estabilidad administrativa y operativa de LA EMPRESA, al tiempo que facilita la transferencia de liderazgo entre fundador y sucesora, y de esta manera preservar el conocimiento técnico del fundador entre generaciones.

Por otro lado, los problemas evidenciados en la empresa, con la consecuente investigación y las soluciones propuestas para estos, pueden servir como referente para otras Pymes familiares que se encuentren en situaciones similares, y también constituirá un antecedente investigativo para futuros estudios en el ámbito de las empresas familiares.

Desde la perspectiva teórica, el estudio pretende contribuir al campo de la administración, específicamente a la gestión de empresas familiares, al abordar la necesidad de investigaciones empíricas que exploren la aplicación y adaptación de los modelos generales de sucesión en contextos específicos, como lo son las Pymes en países en desarrollo y en sectores industriales tradicionales como la metalmecánica.

Metodología a Utilizar

Para responder a las preguntas de investigación planteadas y abordar el problema central, se adoptó un diseño de investigación cualitativo, configurado como un estudio de caso centrado en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica. Esta metodología se consideró la más adecuada debido a que el proceso de transición está

influenciado por el contexto específico de la organización y por las relaciones interpersonales entre fundador, sucesor y trabajadores, lo que requiere explorar las percepciones, experiencias y expectativas de todos ellos.

La recopilación de datos primarios se realizó exclusivamente a través de entrevistas semiestructuradas debido a la flexibilidad que esta técnica aporta para explorar temas predefinidos extraídos de los objetivos de la investigación y las preguntas específicas, al tiempo que permite abordar nuevos temas que surjan durante las entrevistas a los participantes.

Resultados alcanzados

Los resultados mostraron un posible conflicto intergeneracional y posibles dificultades en la transferencia del conocimiento técnico y tácito (experiencial) del fundador a la sucesora, sin embargo, también se identificó que existe en la sucesora un buen nivel de preparación académica y práctica, y una visión compartida entre ambos actores. Por lo mismo, existen factores a favor del proceso de sucesión y algunos riesgos que deben gestionarse, por lo que, como componentes del plan de sucesión, se sugirieron apartados relacionados con la definición de roles, mecanismos para la transferencia de *know-how* y de la autoridad, y estrategias de comunicación que permitan la gestión y reducción de la incertidumbre en trabajadores y familiares. Por último, como barreras potenciales para la implementación del plan se identificó una posible dificultad para la delegación completa del control y la necesidad de innovación y modernización que vendría de la mano de un nuevo liderazgo.

Estructura del documento

El documento se estructuró en tres capítulos. El capítulo 1, Fundamentación Teórica, contiene los antecedentes de la investigación, en los que se abordan los estudios desarrollados sobre transición generacional y las teorías y modelos más relevantes. Posteriormente se presentan las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis.

El capítulo 2 presenta la metodología de investigación, en el que se detalla el diseño de estudio, la población y la muestra, los instrumentos y herramientas usadas, el proceso de recopilación de los datos y, por último, el análisis de los datos recopilados.

El capítulo 3, Propuesta, presenta el plan de transición generacional, y en este capítulo se detallan los objetivos, las acciones desarrolladas para dar cumplimiento a los mismos, y la validación de la propuesta

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Dentro de la revisión de la literatura se han abordado las investigaciones previas sobre la sucesión generacional en empresas familiares, limitadas a los estudios publicados en los últimos cinco años. La búsqueda se la efectuó mediante buscadores académicos como Redalyc, Scielo, Google Académico, entre otros, y se consideraron investigaciones en español e inglés. Los principales hallazgos se presentan en los puntos siguientes:

Aladejebi (2021) llevó a cabo una investigación en la que estudió las estrategias de planificación de sucesión implementadas por propietarios de empresas familiares en Nigeria para asegurar la continuidad de sus negocios. El autor toma como punto de partida la problemática de la alta tasa de mortalidad de empresas familiares, especialmente al superar la primera generación, y desarrolló su estudio mediante una metodología de enfoque cualitativo a través de entrevistas a cuatro empresas nigerianas con más de diez años de operación, seleccionadas por conocimiento y referencia, y complementó la información con observaciones presenciales y conversaciones telefónicas.

Los hallazgos revelaron que las empresas estudiadas que poseían más de veinte años de existencia, mostraban la sostenibilidad de los negocios familiares debido a una buena gestión, además se identificaron varios factores que influyen en la planificación de la sucesión, como las habilidades de gestión, la experiencia, la capacidad de negociación, el manejo de personal, la comprensión del mercado, e incluso el género y los sesgos religiosos. Aladejebi (2021) concluyó que quienes toman las decisiones clave en estas empresas dan prioridad a la sostenibilidad empresarial por sobre decisiones sentimentales al elegir sucesores, por lo que atribuyen mayor peso a las habilidades necesarias para el negocio por encima de sesgos personales.

Por otro lado, Corona (2021) se propuso contextualizar la evidencia y experiencia acumulada en torno a la sucesión en empresas familiares para comprender los desafíos que se presentan en este proceso. El problema del estudio surge del reconocimiento de la sucesión como una de las dificultades más relevantes en el ámbito de la empresa familiar, a lo que se añade la experiencia profesional del autor, de 25 años en el Instituto de la Empresa Familiar, para resumir procesos de sucesión observados en empresas líderes de España y otros países.

Entre los resultados Corona (2021) señala el papel central que tiene el desarrollo de los líderes en las nuevas generaciones y la necesidad de que exista una planificación, al inicio del proceso de sucesión, que debe poseer una naturaleza evolutiva y adaptativa a los cambios en la empresa, y en la cual la armonía familiar es uno de los principales factores de éxito. Entre las propuestas que el autor realiza, menciona la formación temprana de futuros directivos, la implementación de una cultura de comunicación que se basa en la fluidez, la sinceridad y la apertura, y mecanismos que institucionalicen la armonía familiar, como el diseño de protocolos familiares y órganos de gobierno familiar. En última instancia, el artículo hace énfasis en que el éxito de la gestión de la sucesión y la continuidad de la empresa están condicionados por aspectos personales y organizacionales.

González (2021) examinó la planificación de la sucesión generacional (SGP) en pequeñas empresas familiares del sector de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. El tema surgió de la literatura académica en la que, de manera recurrente, se considera que la SGP es una de las etapas en las que existe el mayor riesgo de supervivencia de las empresas familiares y en las que se produce un fuerte impacto socioeconómico, especialmente en economías emergentes como la mexicana. La metodología seleccionada por el autor fue cualitativa, y su análisis adoptó el modelo de sucesión generacional planificada mediante dimensiones como propiedad, gestión, trabajo, cultura e intergeneracionalidad, mismas que se descompusieron en factores objetivos y subjetivos. La recolección de datos consistió en entrevistas a profundidad a 20 propietarios de pequeñas empresas familiares del sector automotriz en Ciudad Juárez, seleccionadas mediante un muestreo intencional.

Entre los resultados se contrastó el modelo teórico de SGP con la evidencia empírica obtenida de las entrevistas, lo que mostró que una gran parte de las organizaciones estudiadas poseían un marco de planificación para llevar a cabo la sucesión generacional en pequeñas empresas familiares. Los hallazgos sugieren que la SGP en este tipo de empresas, y el éxito en el proceso de sucesión, depende de cinco rasgos: transferencia de la conducción, la propiedad, la utilización del trabajo familiar, la cultura familiar y la intergeneracionalidad. Como conclusión, el autor sostiene que aun cuando exista un marco para la planificación, la implementación de la SGP en estas empresas se produce mediante factores tangibles e intangibles en el sucesor, que le permitan optimizar la gestión, fomentar la colaboración y garantizar la continuidad del negocio familiar.

Por otro lado, Herrera (2021) elaboró un artículo en el que exploró la aplicación de la mediación empresarial y el concepto de cultura de paz como herramientas para abordar la problemática de la sucesión generacional en empresas familiares. El autor parte de la idea de que la comunicación y las relaciones deficientes o tensas entre la empresa y la familia son un detonante de conflictos internos y externos que pueden agravarse durante el proceso de relevo generacional. El estudio se desarrolló mediante una metodología cualitativa, a través de un análisis conceptual y de revisión bibliográfica, a través de los cuales Herrera (2021) fundamentó la propuesta de mediación y cultura de paz como mecanismos alternativos a la vía judicial para la resolución y prevención de conflictos en las empresas familiares.

La investigación de Herrera (2021) sostiene que la mediación empresarial puede ayudar a gestionar los problemas que surgen en una sucesión generacional si se complementa con una cultura de paz que ya se encuentra arraigada en la organización. Sugiere, además, que la mediación provee ventajas como confidencialidad, voluntariedad y capacidad para generar soluciones mutuamente aceptables, a la vez que promueve un ambiente laboral sano. Asimismo, el artículo sugiere que el Protocolo Familiar es un instrumento preventivo para regular la organización, la gestión y las relaciones familiares y empresariales, y para impulsar la cultura de paz como un conjunto de valores y prácticas que fomentan la comunicación, el respeto y la cooperación. Para el autor la integración de estos mecanismos facilita las transiciones generacionales mientras se reduce el conflicto, se fortalece la continuidad y se mantiene la estabilidad y la armonía en la empresa familiar.

Freire y Gallardo (2022) llevaron a cabo un estudio de enfoque mixto, en el que indagaron los factores que inciden en la gestión administrativa de empresas familiares durante la sucesión generacional en la zona 3 de Ecuador, dada la prevalencia de empresas familiares en la economía ecuatoriana, pues estas constituyen el 90.5% del tejido empresarial en la zona de estudio y tienen un aporte importante a la matriz productiva del país, si bien los autores consideran como problemática su limitado tiempo de funcionamiento. Para ello, implementaron una metodología descriptiva mediante una encuesta a una muestra representativa de 384 empresas de diversos tamaños, seleccionadas de una población de 243,651 entidades. La recolección de datos se realizó mediante correo electrónico dirigido a directivos, y la validez de los resultados se confirmó a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados del estudio mostraron que una proporción superior al 80% de las empresas familiares en la zona 3 no logran superar la barrera de los diez años de operación, situación que se atribuye a una preparación administrativa insuficiente de los gerentes, lo que afecta la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad a largo plazo. Además, el análisis evidenció una participación casi total de la figura del fundador y sus descendientes directos en la toma de decisiones, así como la prevalencia de estructuras unipersonales en las etapas iniciales de las empresas familiares, e identificó la tendencia a destinar los ingresos económicos para cubrir contingencias y necesidades familiares inmediatas, lo que debilita la reinversión empresarial.

Ichaso (2022) investigó la problemática de la sucesión generacional en las empresas familiares españolas, la que identificó como una de las principales causas de mortalidad para este tipo de organizaciones. El objetivo principal del trabajo fue analizar la sucesión en sus diversas etapas, los factores que influyen en su éxito o fracaso, y las dificultades asociadas a problemas como la resistencia de los fundadores o la falta de preparación de los sucesores. La metodología se basó en una revisión bibliográfica y en el análisis conceptual para definir y caracterizar la empresa familiar, sus modelos teóricos (como el de los Tres Círculos), las dinámicas de continuidad y los desafíos de la sucesión. Se complementó con un estudio de caso (Horse Solution S.L.) para ilustrar la aplicación práctica de los conceptos, y un análisis de la problemática fiscal.

Como resultado principal de su investigación, Ichaso (2022) desarrolló un Protocolo Familiar como herramienta para gestionar la sucesión generacional y prevenir conflictos dentro de la empresa familiar, y defiende la flexibilidad de este instrumento para adaptarse a las necesidades específicas de cada entidad, lo que permite establecer acuerdos por escrito sobre la transmisión del poder, la incorporación de nuevos miembros (incluyendo cónyuges), la gestión ante fallecimientos o incapacidades, y la resolución de disputas. El trabajo concluye confirmando y defendiendo la planificación anticipada de la sucesión y la utilidad del Protocolo Familiar para ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa, a la vez que ayuda a mitigar los riesgos resultantes del relevo generacional y la carga tributaria, y a favorecer la continuidad y supervivencia de la empresa familiar.

Por su parte, Quizhpi (2022) se propuso identificar los factores determinantes en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares en Latinoamérica. La investigación partió del reconocimiento de la presencia e importancia económica de estas empresas en la región, junto al desafío que enfrentan para asegurar su continuidad a través

de las generaciones. La metodología se basó en una revisión sistemática de publicaciones actuales y de alto impacto extraídas de bases de datos de ciencias sociales (Scielo, Dialnet, DOAJ, EBSCO, Scopus y Science Direct).

Como principal resultado, la investigación identificó y clasificó ocho factores que inciden en la sucesión: la planificación del proceso, la socialización y el compromiso de los sucesores, la profesionalización de la gestión, la gestión de la riqueza socioemocional, la orientación y el gobierno empresarial, la influencia del género, el tamaño de la empresa y las características del entorno. En sus conclusiones la autora señala que la gestión de la dimensión emocional debe considerarse un elemento prioritario para el éxito de la planificación de la sucesión, sin descuidar la influencia que ejercen las dinámicas de género y el contexto específico de cada país.

Sallay et al. (2024) se plantearon identificar de qué manera los procesos de regulación de las relaciones entre miembros familiares facilitan u obstaculizan el proceso de sucesión en empresas familiares durante la transición de la primera generación. Los autores abordan las limitaciones de los modelos de sucesión existentes, tanto los de proceso como los basados en relaciones, para explicar la interacción familia-empresa, para lo cual emplearon una metodología cualitativa exploratoria basada en la teoría fundamentada constructivista. Realizaron entrevistas en profundidad con fundadores y sucesores de doce empresas familiares húngaras de primera generación, mediante entrevistas basadas en el concepto de procesos de regulación de relaciones como un marco de sensibilización para la recolección y análisis de datos mediante codificación abierta.

Los hallazgos del estudio revelaron que la sucesión intrafamiliar es impulsada por procesos de negociación que se organizan con relación a tres dominios principales: la negociación de la identidad compartida entre fundador y sucesor, la construcción compartida de la sucesión, y la configuración de las reglas familiares para este proceso. El modelo teórico propuesto indica que la identidad compartida sirve como base, las reglas familiares establecen los marcos, y la construcción común representa las acciones concretas de la sucesión, todo regulado por negociaciones relacionales continuas. La investigación concluye que la sucesión es un proceso dinámico, complejo y relacional, en el que los factores determinantes de la transición generacional son las negociaciones y la regulación de las relaciones.

En general, los antecedentes revisados presentan la sucesión generacional como un proceso relacionado con la supervivencia y estabilidad de las empresas familiares, independientemente del contexto geográfico o sectorial. Además, los estudios muestran

que existen múltiples factores que inciden en la sucesión generacional, desde la planificación estratégica, la profesionalización y las características del sucesor hasta el tamaño empresarial y el entorno, si bien los autores coinciden en que un aspecto determinante en el proceso de sucesión, es la interacción entre la dinámica familiar y la gestión empresarial. Además, los estudios proponen que los procesos de sucesión aborden elementos estructurales y de planificación, como el uso de protocolos familiares, y los aspectos socioemocionales y relacionales como la comunicación, la gestión de conflictos, la cohesión familiar, la identidad compartida y la regulación de las relaciones.

La Empresa familiar

De acuerdo con de la Garza et al. (2018) es complicado establecer una definición única y aceptada de manera general de "empresa familiar" debido a diversos factores como el reconocimiento de que el control familiar no siempre prevalece a largo plazo debido al crecimiento y la necesidad de profesionalización, la dificultad de analizar simultáneamente los sistemas interconectados de la familia y la empresa, y la diversidad de marcos legales e institucionales que afectan a estas entidades (Dyer, 2006).

En un inicio, las aproximaciones conceptuales se centraron en la estructura de las empresas, por lo que, según de la Garza et al., (2018), las definiciones pueden clasificarse según la propiedad, la dirección, la continuidad intergeneracional, o combinaciones de estos elementos. Sin embargo, Comin et al. (2021) sugiere que estas dimensiones estructurales no capturan las características ni la naturaleza distintiva de estas organizaciones, lo que impulsó el desarrollo de enfoques alternativos, como el modelo F-PEC (Familia-Poder, Experiencia y Cultura) que enfatiza las dimensiones de poder, experiencia y cultura como elementos relevantes en la empresa familiar (Astrachan et al., 2002), o la aplicación de la Teoría General de Sistemas para modelar la interacción entre los subsistemas de familia, propiedad y empresa, presentes en el modelo de los tres círculos.

De manera similar, González (2010) sugiere que han surgido múltiples definiciones sobre lo que se entiende por empresa familiar de acuerdo con distintos autores, sin embargo, de manera común, todos los conceptos coinciden en que, para que una empresa sea familiar, esta debe ser propiedad y estar dirigida por la familia. De igual manera, el desarrollo de la empresa está relacionado con la evolución de la propia familia, pues ésta es la que condiciona las decisiones y acciones que se tomen para su gestión. Bajo este escenario, con frecuencia una empresa familiar exitosa será aquella que también este sustentada en buenas relaciones familiares, especialmente, cuando todos los

miembros de la familia estén unidos por una causa común. En ese sentido, la empresa familiar no puede definirse ni por su tamaño ni por el sector en el que opera, sino que “la peculiaridad en estas empresas es que familia y empresa van unidas y casi con total seguridad se podría aseverar que no hay familia empresarial que no tenga conflictos” (González R. , 2010, p. 403).

Ante esta carencia de una definición estandarizada de empresa familiar, de la Garza et al. (2018) adoptan una definición operativa, considerando que una empresa se califica como familiar "cuando la mayoría de la propiedad se encuentra en manos de una misma familia y algún miembro de esa familia ocupa algún puesto directivo, con frecuencia la dirección general" (p. 110). Para Lozano (2003) en la empresa familiar es determinante que los nexos de consanguinidad lleven consigo un tipo de relación particular que traslada rasgos del contexto de la familia a la empresa, y viceversa, así, a medida que el concepto de familia va cambiando y evolucionando en la sociedad, también se modifica la percepción de este tipo de empresa. Y al ser dependiente de la familia, su perduración está condicionada por las relaciones en el hogar, si estas se mantienen tal cual se crearon, si los hijos iniciaron su vida empresarial, y según el grado de conocimiento relacionado con la empresa, que estos hayan adquirido.

Fuentevilla (2021) toma como fortalezas de la empresa familiar al conocimiento, la experiencia y la pasión por el trabajo que muestran los miembros familiares que participan activamente en la misma, al compromiso y visión a largo plazo, a la cultura empresarial sólida, y a la lealtad, confianza y comunicación. Otros aspectos son la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, la orientación al cliente y la preocupación que suelen mostrar organizaciones familiares por la calidad de sus productos como aspecto anexo a su reputación. Mientras que, como debilidades, se cuentan las dificultades para el traspaso entre generaciones, estructuras jerárquicas poco claras y falta de profesionalidad, sobre todo durante los primeros años de la empresa. A esto puede añadirse la confusión de los lazos propios de la familia con sus responsabilidades y atribuciones en la empresa, y procesos lentos de internacionalización y resistencia al cambio.

Para Gallo (2011) la empresa familiar puede tener dos grupos de fortalezas esenciales y diferenciables: la unidad y el compromiso, como se muestran en la Tabla 1:

Tabla No. 1.
Fortalezas de la empresa familiar

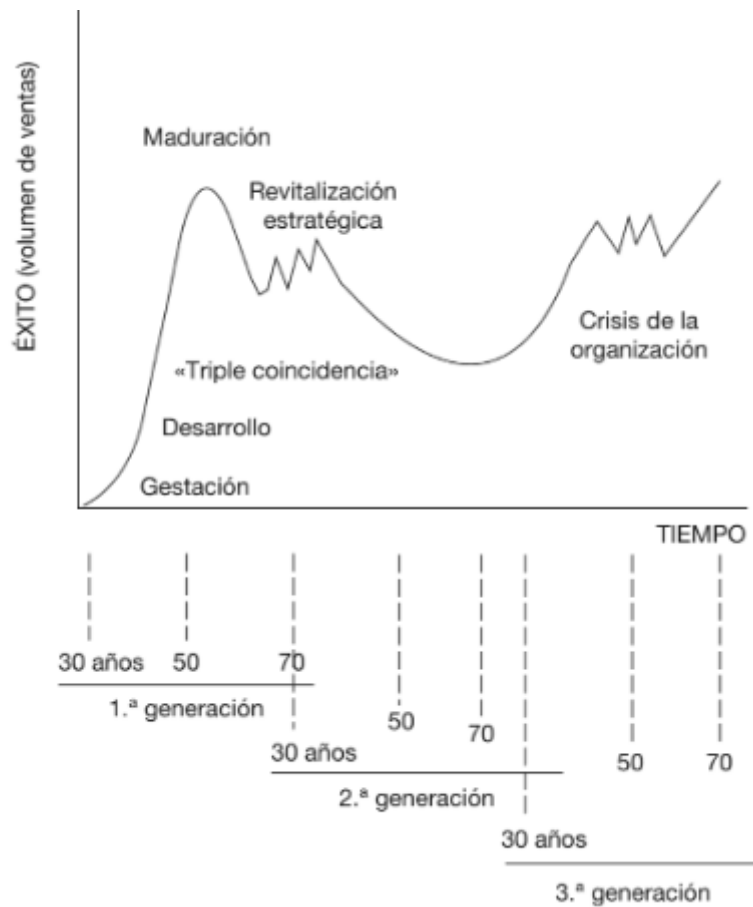
| Unidad | Compromiso |
|----------------------|---------------------------|
| Intereses comunes | Entrega a un ideal |
| Autoridad reconocida | Sacrificio personal |
| Confianza mutua | Exigencia de lo mejor |
| Comunicación | Pensamiento a largo plazo |
| Compenetración | |
| Flexibilidad | |

Nota. Tomado de Gallo (2011)

La unidad se manifiesta en aspectos como los intereses comunes de los miembros de la familia y el reconocimiento de la figura de autoridad, además de aspectos como la comunicación y la flexibilidad. En cambio, el compromiso implica la capacidad que tienen, o deberían tener, quienes forman parte de la empresa y de la familia, de entregarse a un ideal e incluso, de hacer sacrificios personales para sacar adelante la organización. No obstante, la manera en que estas fortalezas se mantienen a lo largo del tiempo parece cambiar según las generaciones pues Gallo (2011) señala que a lo largo de las décadas ha visto, como una posible constante, patrones similares en la primera, segunda y tercera generación, que se pueden identificar con etapas como gestación del negocio, desarrollo, maduración y revitalización estratégica, y la crisis de la organización.

En el Gráfico 1 se presenta este ciclo de vida propuesto por Gallo (2011), según el cual durante la 2da y 3ra generación de las empresas familiares tiene lugar, de manera reiterada, la iniciación de nuevos negocios, (si bien el propio autor señala que la maduración y revitalización de estos no se expresa en el gráfico pues estos adquieren su propio ciclo de vida), sin embargo, estos períodos también conllevan una “crisis de la organización” en la que se ponen en juego la perdurabilidad de los factores y características con las que se gestó y desarrolló la empresa, y la revitalización estratégica que conlleva, suele afectar el volumen de ventas temporalmente, lo que puede devenir en un nuevo desarrollo o, si no se gestiona bien, en el detrimento de la organización.

Gráfico No. 1.
Ciclo de vida de la empresa familiar



Nota. Tomado de Gallo (2011)

Siguiendo a Gallo (2011), este expresa que muchas de las empresas familiares que han tenido éxito, han avanzado generacionalmente del cuadrante A al B o al C, según se muestra en el gráfico 3, es decir, que iniciando con un tamaño de empresa pequeño y poca familia involucrada en la empresa, han llegado a ser una empresa grande, sea que el tamaño de la empresa se mantenga pequeño o que este también crezca

Gráfico No. 2.

Tamaño de la empresa versus tamaño de la familia involucrada

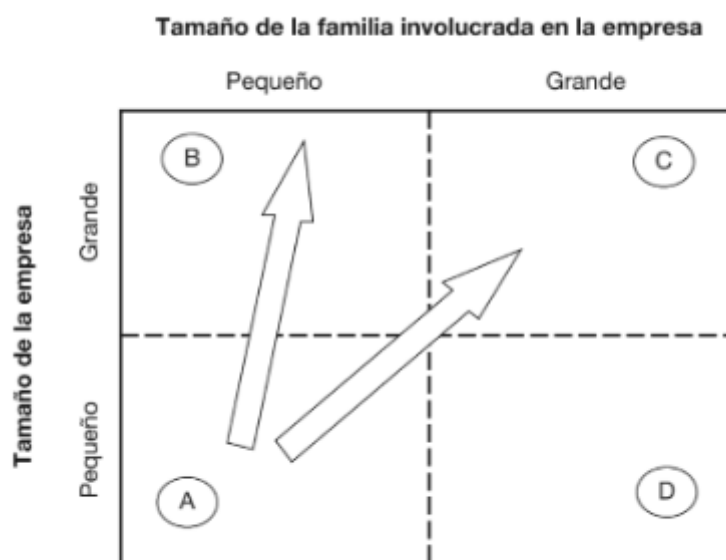


Figura 5.5. Tamaño de la familia y de la empresa.

Nota. Tomado de Gallo (2011)

Según el autor, son pocas las empresas de 2da y 3ra generación que permanecen durante mucho tiempo en el cuadrante D, pues se vuelve un problema empresarial tener una empresa pequeña en la que la familia involucrada es numerosa, lo que deviene en inestabilidad, separación de los miembros de la familia y, en el peor de los casos, desaparición de la empresa. Cuando no se llega a este extremo, la separación familiar puede resultar en una empresa regresando al cuadrante A, en el que es común que las empresas se mantengan durante varias generaciones. En este punto la empresa ya suele alcanzar prestigio por la calidad y diseño de los productos, a la vez que pueden restringir la incorporación a la propiedad de la empresa y a su dirección a unos pocos, a riesgo de retornar al cuadrante D.

La sucesión generacional

La sucesión generacional es uno de los procesos con mayor impacto en la trayectoria de cualquier empresa familiar al tratarse de un momento de cambios y decisiones que puede ser divisivo, y alterar la continuidad y estabilidad a largo plazo (de la Garza et al., 2018). La sucesión se define como la transferencia planificada y gestionada del liderazgo gerencial y la propiedad de una generación a la siguiente (Ichazo, 2022), lo que implica una transición operativa y un reajuste complejo de roles, responsabilidades y

dinámicas interpersonales dentro del sistema familia-empresa (Treviño, 2010). Hay que considerar a la sucesión como una situación que no puede ser eludida, y que, con frecuencia, se vuelve la principal debilidad de la empresa familiar al estar asociada a elevadas tasas de mortalidad empresarial. Según Ward (2016) las estadísticas sugieren que solo una minoría logra superar exitosamente el paso a la segunda y, aún menos, a la tercera generación.

La complejidad del proceso de sucesión se halla en que durante el mismo actúan al mismo tiempo múltiples factores, actores y demandas, tanto de la empresa como de la familia. Al respecto, Cabrera y García (1998) propusieron un modelo que identifica a los dos agentes principales de la sucesión, el propietario o fundador y el sucesor, y los coloca en la interacción de dos subsistemas: el *familiar*, que abarca a los agentes y sus relaciones interpersonales, y el *empresarial*, que contempla la estructura, jerarquía, planificación y el entorno de la organización.

Precisamente, la tensión en el proceso de sucesión se presenta en el propio fundador o en la generación sucesoria. En ambos actores el rol en el que se encuentran, o el que asumen, es reflejo del compromiso con el liderazgo familiar, en el que influyen la percepción de la empresa y su actitud frente a la desvinculación progresiva (de la Garza et al., 2018). Por el lado de los fundadores, estos pueden enfrentar dificultades psicológicas y actitudinales para delegar la autoridad y planificar su retiro (Ichazo, 2022; Lansberg et al., 1988). González (2010) menciona que entre los temores que dan origen a esta resistencia se hallan la no aceptación de la propia mortalidad o de la pérdida de facultades, el dilema sobre el propósito en la última etapa de la vida, el miedo a perder el estatus social, la seguridad económica, el trabajo como actividad central, y la "obra-símbolo" que representa la empresa, que es percibida por el fundador como un elemento de su identidad personal.

Esta resistencia a "soltar las riendas" (González, 2010) puede llevar a adoptar estilos de alejamiento como el "monarca" (que no se retira), el "general" (que se retira, pero intenta volver) o el "embajador" (que mantiene un rol representativo), cada uno con distintos efectos en la efectividad de la sucesión (de la Garza et al., 2018). Además, la sensación que el fundador transmite a los sucesores sobre la empresa también puede desmotivarlos, si es una visión excesivamente negativa, o facilitar la planificación si se trata de una visión realista.

De manera paralela, el segundo agente, el sucesor, enfrenta problemas relacionados con su capacidad para asumir el rol, su formación, su compromiso y la

satisfacción de sus necesidades (de la Garza et al., 2018). Según Gallo (1995), en gran medida el éxito en la sucesión depende de la preparación adecuada del sucesor, misma que abarca la adquisición de los conocimientos técnicos y de gestión (formación formal y experiencia), la internalización de los valores familiares y empresariales, el desarrollo de habilidades de liderazgo y un grado de compromiso equivalente al del fundador.

Con frecuencia, el estilo de liderazgo del sucesor parece ser más democrático y cercano que el autocrático del fundador, y según de la Garza et al. (2018), si bien no es una constante, si suele ser lo más frecuente, además de que dicho estilo también es un factor condicionante para el éxito en el proceso de sucesión. En cambio, estilos autocráticos tienen un mayor control y decisión de las variables de la organización, lo que resulta en mejores rendimientos, aunque también pueden afectar la satisfacción laboral y la calidad de las relaciones de los trabajadores. Mientras que los estilos democráticos pueden mejorar la satisfacción general del personal respecto del líder, si bien un estilo que llegue al extremo del "Laissez-faire" (se refiere a un liderazgo demasiado permisivo) puede reducir el compromiso y rendimiento de los trabajadores. De modo que la transición entre estilos de liderazgo debe ser equilibrada y adaptarse de forma gradual.

Por otro lado, algunos autores como Vera y Dean (2005) mencionan que también debe valorarse la perspectiva de género ya que las mujeres enfrentan problemas específicos como posibles herederos o dirigentes, desde la discriminación o exclusión hasta luchas de poder particulares al suceder al padre (Glover, 2014). A las barreras para la sucesión pueden sumarse problemas como la falta de preparación adecuada del sucesor o la elección basada en criterios sentimentales (nepotismo) en lugar de competenciales (Freire & Gallardo, 2022).

Además, considerando que se trata de una sucesión dentro de una propia familia, la calidad de las relaciones entre los miembros de la misma, especialmente entre el predecesor y el sucesor, y entre los propios sucesores, influye en las decisiones de la transición generacional (Soto et al., 2015). Hartan (1986, citado en Lozano, 2003) ya mencionaba la necesidad de gestionar las relaciones intrafamiliares y las existentes entre familiares y directivos no familiares, pues los conflictos no resueltos o la comunicación deficiente dentro de la familia, se intensifican en el contexto empresarial. Estos conflictos son obstáculos importantes cuando están relacionados con la comunicación o con la capacidad para llegar a un acuerdo mutuo. Por otro lado, de la Garza et al. (2018) opinan que la dinámica relacional varía entre generaciones; así, los problemas en un "consorcio

de hermanos" difieren de los de un "consorcio de primos", lo que añade otra capa de complejidad a la gestión de la propiedad, el riesgo y las decisiones.

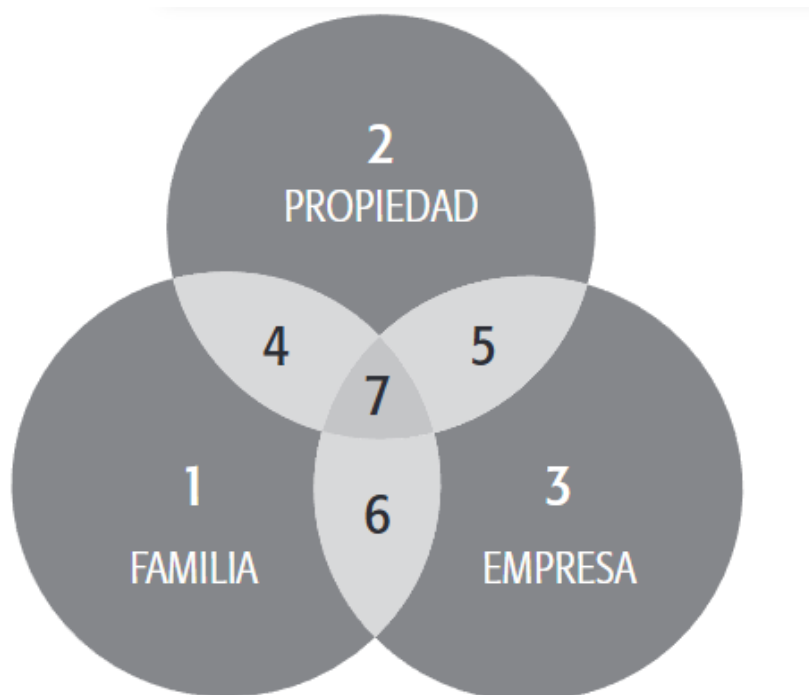
Debido a esta complejidad, se vuelve necesaria la planificación anticipada y estructurada de la sucesión, si bien esta es frecuentemente descuidada (Quizhpi, 2022). Según Arenas y Rico (2014) para que una planificación sea eficaz debe ser objetiva, realista, estratégica y abarcar los tres sistemas interconectados: la familia, la empresa y la propiedad, lo que implica organizar la transferencia de propiedad de manera eficiente, definir la transición del liderazgo, desarrollar competencias gerenciales en los sucesores, gestionar la riqueza socioemocional, y adaptar el gobierno corporativo (Quizhpi, 2022). La planificación suele desarrollarse en las etapas de pre-sucesión, sucesión y post-sucesión, para lograr un ajuste gradual, a lo que debe sumarse la dimensión aspiracional y de valores, que es mencionado bajo el concepto de "sueños compartidos" de Landsberg (2000), mismos que definen "quienes son, qué quieren ser, qué tipo de empresa desean construir, y cómo aspiran a que las perciba el mundo" (p. 113).

Modelos teóricos para analizar la sucesión y la empresa familiar

La comprensión de la dinámica que tiene lugar durante la sucesión generacional en las empresas familiares ha resultado en el surgimiento de diferentes modelos teóricos, en los que se pretende explicar la interacción entre los distintos subsistemas de estas organizaciones, principalmente la familia, la propiedad y la empresa. Uno de los modelos más difundidos para entender la estructura y la dinámica de la empresa familiar es el Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por Tagiuri y Davis (1996). Este modelo representa visualmente la empresa familiar como la superposición de tres subsistemas interdependientes: la Familia, la Propiedad y la Empresa (o Negocio), como se muestra en el gráfico 3:

Gráfico No. 3.

Modelo de los tres círculos



Nota: Tomado de Molina et al. (2016)

La idea en este modelo es que la naturaleza y complejidad de la empresa familiar surgen de la interacción y, con frecuencia, de la confusión de roles y objetivos entre estos tres ámbitos. Cada círculo representa un sistema con sus propios miembros, metas, valores y lógicas de funcionamiento, a su vez, la intersección de estos tres círculos genera siete subgrupos distintos, cada uno con roles y perspectivas diferentes sobre la empresa familiar (Tagiuri & Davis, 1996; Pérez, 2012):

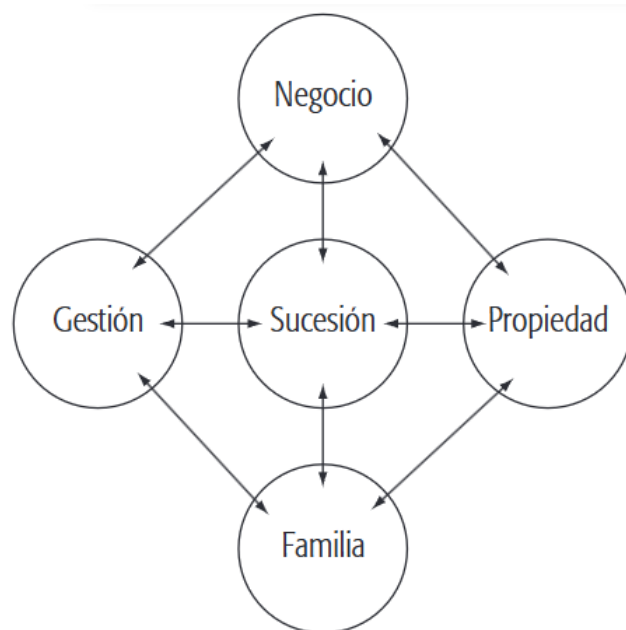
- 1) Miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa.
- 2) Propietarios que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.
- 3) Empleados que no son miembros de la familia ni propietarios.
- 4) Miembros de la familia que son propietarios, pero no trabajan en la empresa.
- 5) Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia (por ejemplo, directivos externos accionistas).
- 6) Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios.
- 7) Miembros de la familia que son propietarios y también trabajan en la empresa (el núcleo central con roles superpuestos).

Este modelo es útil para identificar los distintos roles que pueden coexistir en un mismo individuo y así, poder visualizar las fuentes potenciales de conflicto que surgen cuando los intereses y las prioridades de estos diferentes roles o subsistemas no están alineadas (García, 2005). Por ejemplo, un individuo puede actuar como padre (rol familiar), gerente (rol empresarial) y accionista (rol de propiedad), y las expectativas asociadas a cada rol pueden entrar en conflicto. Desde este modelo se defiende la determinación clara de roles y la necesidad de gestionar las tensiones que surgen de la superposición de funciones dentro de la empresa, si bien se ha considerado que su limitación es que ofrece una visión estática sin incorporar la dimensión temporal o evolutiva (Molina et al., 2016).

Por ende, debido a las limitaciones del modelo anterior, Amat (2004) propuso una expansión que nombró como el Modelo de los Cinco Círculos, el cual mantiene los tres círculos originales (Familia, Propiedad, Empresa/Negocio) pero desglosa el círculo de la "Empresa" en dos componentes diferenciados: la Gestión, entendida como la dimensión organizativa, las perspectivas estratégicas y la competitividad en términos de productos, mercados y recursos; y el Negocio, enfocado en la perspectiva estratégica y la competitividad en el mercado. A estos, Amat (2004) añade un quinto círculo central, la Sucesión.

Gráfico No. 4.

Modelo de los cinco círculos



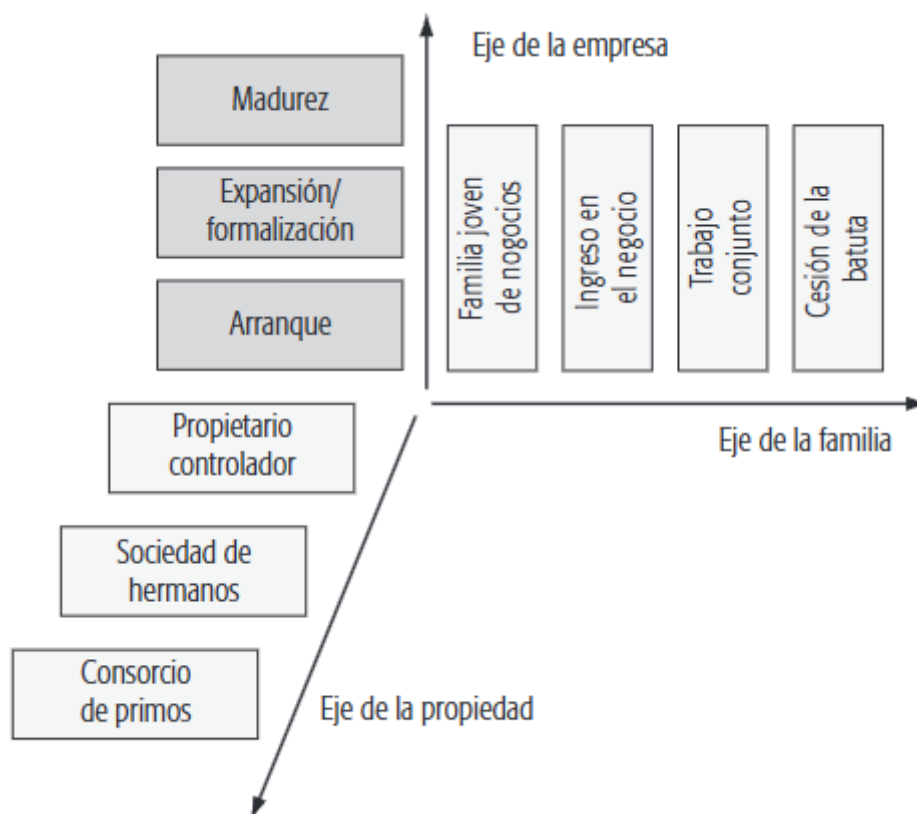
Nota. Tomado de Molina et al. (2016).

Este modelo considera a la Sucesión como un factor que afecta e interactúa directamente con las otras cuatro esferas (Familia, Propiedad, Negocio y Gestión), además, no se trata de un evento aislado, sino un proceso continuo que implica la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación (Molina et al., 2016). A diferencia del modelo de tres círculos, el modelo de cinco círculos ofrece una visión más completa y dinámica al situar la sucesión en el centro de la interacción de los subsistemas por lo que funcionaría como eje articulador de la transición generacional y afectaría a todas las demás áreas de la empresa familiar.

Otro modelo que surge como respuesta a las limitaciones del Modelo de los Tres Círculos, es el Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick et al. (1997), el cual introduce la dimensión del tiempo y representa la empresa familiar en un espacio tridimensional definido por tres ejes: el eje de la Familia, el eje de la Propiedad y el eje de la Empresa.

Gráfico No. 5.

Modelo evolutivo tridimensional



Nota. Tomado de Molina et al. (2016).

En este modelo cada eje describe diferentes etapas cualitativas por las que transita cada subsistema a lo largo del tiempo. El eje de la familia describe fases como familia

joven de negocios, ingreso de la familia al negocio, trabajo conjunto y traspaso del mando, el eje de la propiedad contempla etapas como propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos, y el eje de la empresa define fases como arranque-nacimiento, crecimiento-expansión-formalización y madurez. La principal aportación de este modelo es que permite observar cómo la empresa familiar evoluciona en las tres dimensiones y cómo los miembros cambian de posición a medida que ocurren eventos como matrimonios, nacimientos, incorporaciones o salidas de la empresa. De modo que en cada fase la empresa se enfrenta a retos específicos que debe gestionar. Molina Parra et al. (2016) señalan que este modelo es quizás el que más se acerca a la realidad organizacional de las empresas familiares por incluir esta dimensión temporal, aunque también reconocen que la evolución de las familias modernas puede ser más diversa y compleja de lo que logra captar el modelo.

Por último, vale aludir a la teoría de la riqueza socioemocional introducida por Gómez et al. (2007) para explicar las motivaciones y comportamientos distintivos de las empresas familiares. Esta se refiere al conjunto de "aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia" (Gómez et al., 2007, p. 106), y considera un "stock" de afecto que la familia posee y que busca preservar, e incluso aumentar, a través de la empresa. Esto ayudaría a entender por qué las empresas familiares suelen tomar decisiones que no parecen racionales desde una perspectiva económica y cómo influye en aspectos clave como la sucesión. La riqueza socioemocional se compone de diversas dimensiones (Berrone et al., 2012):

- Control e influencia Familiar
- Identificación de los miembros de la familia con la empresa.
- Lazos sociales y vinculantes.
- Renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica.
- Riqueza emocional derivada de la relación familiar.

La preservación de la riqueza socioemocional puede explicar la resistencia de los fundadores a ceder el control y a dar preferencia a sucesores familiares, incluso si estos son menos competentes técnicamente, o a la aversión a estrategias como la entrada de socios externos o cambios significativos que afecten la influencia familiar (Quizhpi, 2022).

1.2. Preguntas de investigación

¿Cuáles son los principales riesgos y oportunidades del proceso de sucesión generacional en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica?

¿Qué componentes esenciales debería contemplar un plan de sucesión adaptado a una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica para gestionar la transferencia del liderazgo gerencial y del *know-how* técnico?

¿Cuáles son las barreras potenciales que podrían obstaculizar el proceso de transición generacional en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica, y qué estrategias pueden desarrollarse para superar dichos obstáculos?

1.3. Objetivos

General

Diseñar un plan de sucesión que guíe a los micro empresarios fundadores y sucesores al momento de iniciar el proceso de transición generacional mediante el análisis del proceso de transición generacional en una microempresa familiar del área de la industria metalmecánica.

Específicos

- Identificar los principales riesgos y oportunidades percibidos y experimentados por los actores clave (fundador, sucesora, otros relevantes) durante el proceso de sucesión generacional en la microempresa familiar del área de la industria metalmecánica.
- Determinar los componentes que debería incluir un plan de sucesión adaptado para gestionar la transferencia del liderazgo gerencial y del *know-how* técnico en la microempresa estudiada, a partir de las perspectivas de los participantes y el análisis del caso.
- Explorar las barreras potenciales que obstaculizan el proceso de transición generacional en la microempresa, para el diseño de estrategias que permitan una transición exitosa.

1.4. Hipótesis o Preguntas científicas

- Los riesgos existentes en la sucesión generacional se relacionan con la continuidad de la empresa y con el estilo del liderazgo.
- Los principales componentes que debe incluir el plan de sucesión para LA EMPRESA se relacionan con la transmisión del Know How y la transición de funciones y responsabilidades.
- Las principales barreras para el proceso de sucesión generacional tienen que ver con el conocimiento técnico y práctico de la empresa.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño de Investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, dada la intención de explorar en profundidad el proceso de transición generacional en una empresa familiar. Este enfoque permite centrarse en las experiencias, percepciones y significados que los informantes atribuyen a este proceso, lo que permite responder a las interrogantes de la investigación (Hernández et al., 2014).

De manera coherente con este enfoque, se seleccionó un diseño de caso de estudio, debido a que el interés principal fue comprender el fenómeno de la transición generacional dentro de los límites de una entidad específica. El estudio de caso permite examinar la interacción de factores personales, relacionales, organizacionales y técnicos que influyen el proceso de sucesión a partir de las entrevistas en profundidad. Además, se considera como estudio de caso único porque se centra en una sola organización, aunque se pretendió que los resultados permitan explicar el fenómeno de la sucesión de manera más amplia como referencia para las Pymes familiares de sectores industriales similares.

El alcance de la investigación fue exploratorio puesto que se indagó en los aspectos generales y específicos de un proceso de sucesión, lo que puede servir como base para realizar estudios más concretos. También se definió como un estudio descriptivo debido a que la información recolectada facilitaría describir las percepciones, barreras, oportunidades y estrategias identificadas por los sujetos investigados. De modo que ayuda a responder al "cómo" y "por qué" sobre la transición generacional en LA EMPRESA.

2.2. Población y Muestra

Para esta investigación la población la constituyeron las microempresas familiares pertenecientes a la industria metalmecánica en Ecuador que se encuentran atravesando, o que están próximas a iniciar un proceso de transición generacional, particularmente de la primera a la segunda generación. Sin embargo, debido al diseño de investigación seleccionado, no se trabajó con una muestra estadísticamente representativa de dicha

población, sino que se utilizó una unidad de análisis específica: LA EMPRESA, una microempresa familiar del sector metalmecánico que cumple con los criterios relevantes para el estudio: ser una empresa familiar, operar en la industria indicada y encontrarse en un proceso de sucesión de primera generación. La selección de esta empresa se realizó mediante un muestreo por conveniencia, basado en el acceso disponible y la pertinencia del caso para explorar las preguntas de investigación (Vizcaíno, 2023).

Dentro de esta unidad de análisis, se seleccionó una muestra intencional de informantes clave para participar en las entrevistas. Los participantes seleccionados fueron tres individuos que ocupan roles activos en el proceso de transición generacional de LA EMPRESA:

1. El Fundador como actor principal de la primera generación, poseedor del liderazgo actual y del *know-how* técnico y gerencial acumulado.
2. La Sucesora (Hija) como representante de la segunda generación, ya involucrada en el equipo directivo (como ingeniera) y heredera del relevo generacional.
3. Un Trabajador como representante de los empleados, con conocimiento de la dinámica interna, las operaciones y la relación entre fundador y sucesora.

Los criterios de inclusión para estos participantes fueron: a) ocupar uno de los roles clave mencionados (fundador, sucesora designada/potencial, trabajador relevante); b) tener conocimiento directo y experiencia sobre el funcionamiento de la empresa y el proceso de sucesión; y c) disposición voluntaria para participar en las entrevistas.

2.3. Recopilación de Datos

La recopilación de datos se realizó mediante la técnica de la entrevista semiestructurada en profundidad. De acuerdo con Babativa et al. (2024) la entrevista semiestructurada es un instrumento de recolección cualitativo a través de la interacción directa entre el investigador y los actores sociales que forman parte del proceso investigativo. Se seleccionó esta técnica debido a que se trata de un método cualitativo y que es útil para explorar las percepciones subjetivas, las experiencias, y los significados atribuidos al proceso de transición generacional por parte de los entrevistados.

Este enfoque permitió la interacción directa con los informantes clave para la obtención de información más completa de lo que permiten los métodos más estructurados o cuantitativos. Las entrevistas se realizaron en la misma empresa para garantizar la privacidad y comodidad de los participantes, a la vez que se pretendió

fomentar un diálogo abierto y sincero con cada uno de ellos. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 20 y 40 minutos dependiendo del participante, y antes de la entrevista se solicitó y obtuvo el permiso explícito de los participantes para grabar en audio las conversaciones.

2.4. Instrumentos y Herramientas

El instrumento principal empleado para la recopilación de datos fue la guía de entrevista semiestructurada, de la que se diseñaron tres versiones distintas adaptadas al rol de cada participante: una para el fundador, una para la sucesora y otra para el empleado (Ver anexo 1). Estas guías se elaboraron con base en los objetivos de la investigación y las preguntas específicas planteadas, y abarcaron temas como la historia y visión del negocio, la planificación y percepción de la transición generacional, el liderazgo y la cultura organizacional, y las dinámicas de comunicación familiar en relación con la empresa.

Las guías contuvieron una serie de preguntas abiertas y de sondeo estructuradas en función de los temas de interés, si bien se permitió a la entrevistadora la flexibilidad necesaria para adaptar el orden de las preguntas, profundizar en temas relevantes y explorar aspectos no anticipados que surgieran durante la conversación.

Como herramienta se utilizó un dispositivo de grabación de audio para registrar cada una de las entrevistas, previo consentimiento informado de los participantes.

2.5. Procedimientos

El procedimiento para la recopilación de datos siguió una secuencia de varios pasos, en primer lugar, se estableció contacto con los informantes seleccionados (fundador, sucesora, trabajador) de LA EMPRESA, a los que se les explicó los objetivos de la investigación y solicitó su colaboración voluntaria.

Una vez aceptada la participación, se procedió a administrar el consentimiento informado verbalmente al inicio de cada sesión de entrevista, se reiteró el propósito del estudio, la naturaleza voluntaria de la participación, la posibilidad de retirarse en cualquier momento, la duración aproximada de la entrevista, el uso académico y confidencial de la información, y se solicitó el permiso para la grabación de audio. Se aseguró que el participante comprendiera estos puntos antes de continuar.

Posteriormente, se llevó a cabo la entrevista guiada por el instrumento diseñado para cada entrevistado. La entrevistadora adoptó un rol de escucha activa, formulando las

preguntas de la guía y utilizando técnicas de sondeo (como pedir ejemplos o aclaraciones) para explorar las respuestas de los participantes.

Al finalizar cada entrevista, se agradeció al participante por su tiempo y colaboración, y se le informó sobre los pasos siguientes del estudio, incluyendo la posibilidad de compartir los resultados generales una vez finalizada la investigación. Finalmente, el último paso consistió en la transcripción literal de las grabaciones de audio.

2.6. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos recopilados a través de las entrevistas, se empleó una técnica de análisis temático, la cual ayuda a identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos (Castro et al., 2022). Este método es adecuado para estudios exploratorios y descriptivos en los que existe una gran cantidad de datos cualitativos, ya que se basa en la organización y categorización de la información y la interpretación de los significados que surgen en las respuestas de los participantes.

El proceso de análisis temático se desarrolló siguiendo las siguientes fases según Salas et al. (2021): 1) familiarización con la data; 2) generación de códigos iniciales; 3) identificación de temas; 4) revisión de temas -considerando la homogeneidad interna y heterogeneidad externa; 5) definición y nombramiento de temas; y 6) producción del reporte de resultados.

El análisis se apoyó en el uso de ATLAS.ti, que es un software de Análisis Cualitativo de Datos Asistido por Computadora (CAQDAS, por sus siglas en inglés), que facilita la organización, codificación y recuperación de los datos textuales.

- Consideraciones éticas

A lo largo de todo el proceso de investigación, se observaron los principios éticos como la voluntariedad de la participación mediante el consentimiento informado verbal obtenido y registrado al inicio de cada entrevista, y se aseguró la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes y de la empresa, utilizando códigos o descripciones genéricas (ej. "Fundador", "Sucesora", "LA EMPRESA") en la transcripción y en el reporte final, omitiendo cualquier dato personal identificable. El uso de la información se limitó estrictamente a fines académicos.

- Limitaciones

Al tratarse de un estudio de caso único con una muestra reducida de tres informantes, los hallazgos no son estadísticamente generalizables al sector empresarial,

no obstante, el propósito fue la comprensión de la transición generacional en el caso específico. Otra limitación fue la subjetividad puesto que la información se basa en las percepciones y recuerdos de los participantes, lo que puede estar sujeto a sesgos individuales.

2.7. Resultados

De acuerdo con el procedimiento de análisis de datos especificado en el punto 2.6, las entrevistas se ingresaron y codificaron en el software Atlas.ti versión 9. Los códigos identificados se agruparon en función de tres temas principales, relacionados con los objetivos propuestos en la investigación por lo que el análisis de las entrevistas se presenta en función de estos tres temas: (1) Riesgos y oportunidades percibidas y experimentados por los actores clave, (2) Componentes que debería incluir un plan de sucesión; (3) Barreras relacionales y estrategias de gestión en la transición.

Riesgos y oportunidades percibidas y experimentados por los actores clave

En el gráfico No.6 se presenta la relación entre los códigos identificados relacionados con el tema riesgos y oportunidades percibidas y experimentadas por los actores clave. Las líneas en rojo son relaciones negativas o que afectan a un factor como, por ejemplo, a la planificación de la sucesión, las líneas verdes son factores que apoyan al factor, y las líneas naranjas las que lo condicionan. Las líneas negras expresan otros tipos de relaciones.

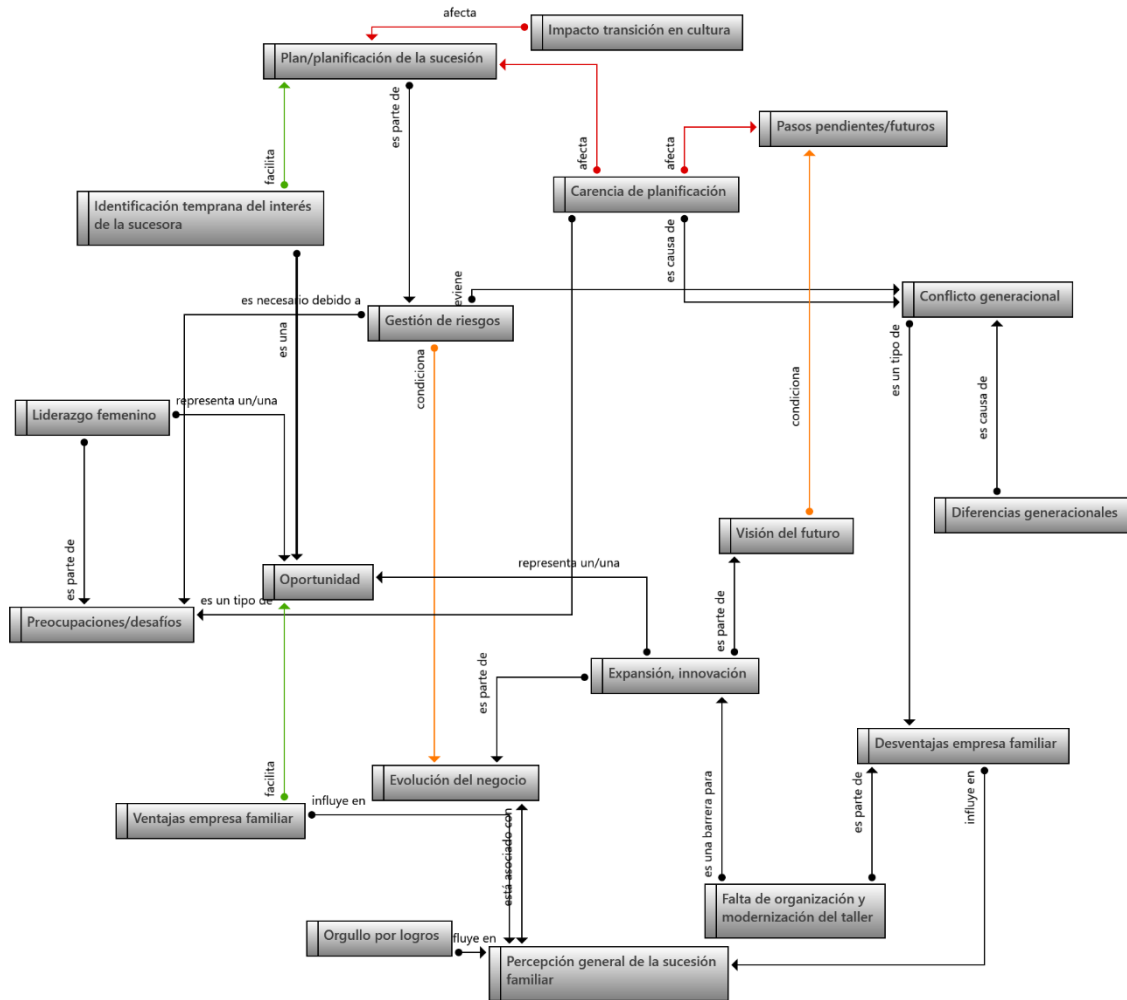
La planificación de la sucesión se ve afectada por aspectos como el impacto que la transición provoca en la cultura organizacional, por la carencia de una planificación (que a su vez afecta a otros pasos pendientes o futuros); mientras que está facilitada por la identificación temprana del interés de la sucesora. Como muestra el Gráfico 6, la gestión del riesgo debe ser parte de la planificación de la sucesión y es necesaria debido a las preocupaciones y desafíos que enfrenta la organización, y para enfrentar el conflicto generacional. Esta gestión del riesgo también condiciona la evolución del negocio que está asociada con la percepción general de la sucesión familiar.

Otro aspecto a notar es que el ‘liderazgo femenino’ es una de las preocupaciones o desafíos de la sucesión, al provenir de un liderazgo masculino, pero a su vez, es también una oportunidad. Entre las desventajas de la empresa familiar se menciona la falta de

organización y modernización del taller, pues es una barrera para la innovación, y otra de las desventajas es el conflicto generacional.

Gráfico No. 6.

Gráfico de nodos sobre riesgos y oportunidades percibidas y experimentados por los actores clave



Un primer conjunto de riesgos percibidos se relaciona con la planificación y estructuración del proceso pues a pesar de que el fundador menciona disponer de un "plan básico" centrado en la edad de retiro, la preparación de la sucesora y el control financiero (Entrevista al Fundador), la sucesora indica que inicialmente "No existió planificación" y que el proceso "simplemente se ha ido dando de manera espontánea" (Entrevista a la sucesora). Aunque ahora se describe como un proceso más fluido y anticipado, esta falta de formalización inicial puede generar incertidumbre o ser fuente de problemas si no se gestiona adecuadamente. Junto a esto, el trabajador identifica como una desventaja y como un área susceptible de mejora, a la falta de organización y modernización del taller, sugiriendo que las estructuras operativas podrían no estar completamente preparadas para optimizar la transición o el futuro crecimiento (Entrevista al Trabajador).

Otro riesgo recurrente en las empresas familiares, es el potencial de conflicto y las tensiones generacionales, al cual se refiere la sucesora al reconocer el "choque de generaciones" como un "motivo de conflicto", particularmente agravado por la "diferencia de opiniones que se desarrollan en temas técnicos" (Entrevista a la Sucesora). Además, afirma que actualmente se gestionan mejor estos conflictos, e identifica la "falta de comunicación" como una preocupación personal y un área donde necesita seguir aprendiendo (Entrevista a la Sucesora). El trabajador también alude a estas diferencias generacionales mencionando la "diferente visión" de la sucesora, aunque lo enmarca como un factor que impulsa a una mayor organización interna (Entrevista al Trabajador), sin embargo, un manejo inadecuado, o un caso omiso a estos conflictos y diferencias son un riesgo potencial para la armonía familiar y la eficiencia operativa durante la transición.

Finalmente, hay varias preocupaciones más amplias identificadas en las entrevistas, por ejemplo, el fundador expresa preocupación relacionada con el entorno socioeconómico y político del país (pobreza, delincuencia, educación, políticas sectoriales), factores externos que percibe como obstáculos para el progreso de la empresa y que escapan a su control directo (Entrevista al Fundador). Por su parte, la sucesora identifica como desafío personal el "asumir un rol de liderazgo como mujer en actividades que son netamente de hombres" aunque lo reinterpreta como una fuente de entusiasmo y una oportunidad (Entrevista a la Sucesora).

Por otro lado, las entrevistas muestran también varias oportunidades y factores que facilitan el proceso de sucesión, como la vocación temprana de la sucesora pues el fundador relata cómo identificó el interés de su hija desde los diez años, momento en que "arrancó la transición" de manera informal (Entrevista al Fundador). Esta involucración a temprana edad, combinada con una formación académica alineada (Ingeniería Mecánica), ha proporcionado a la sucesora el conocimiento práctico y teórico necesario para asumir su nuevo rol, además, la trayectoria y visión positiva de la empresa también actúan como factores que impulsan la sucesión, pues el fundador expresa orgullo por logros significativos, destacando la evolución del negocio desde sus inicios con maquinaria básica hasta la capacidad actual para atender a diversas empresas (entrevista al Fundador). Ambos, fundador y sucesora, comparten una visión clara y optimista del futuro enfocada en el progreso, la satisfacción del cliente, la mejora continua y la expansión e innovación, tanto en el mercado local como en las áreas administrativa y técnica (Entrevista al Fundador; Entrevista a la Sucesora). Esta visión compartida

proporciona una dirección clara y un propósito común que alinea los esfuerzos y facilita la delegación del control y de funciones.

A esto deben sumarse las características intrínsecas de la empresa familiar que se perciben como oportunidades, como por ejemplo, el trabajador, que destaca las ventajas de la empresa familiar al mencionar que ha podido crecer, desarrollar sus destrezas y conocimientos, y sentirse en confianza para aportar sugerencias, sintiendo un fuerte apoyo (Entrevista al Trabajador). Esta cultura de apoyo y desarrollo parece facilitar la participación de empleados en la transición, como indica el propio trabajador al sentirse motivado a "dar otros pasos" para alinearse con los cambios (Entrevista al Trabajador).

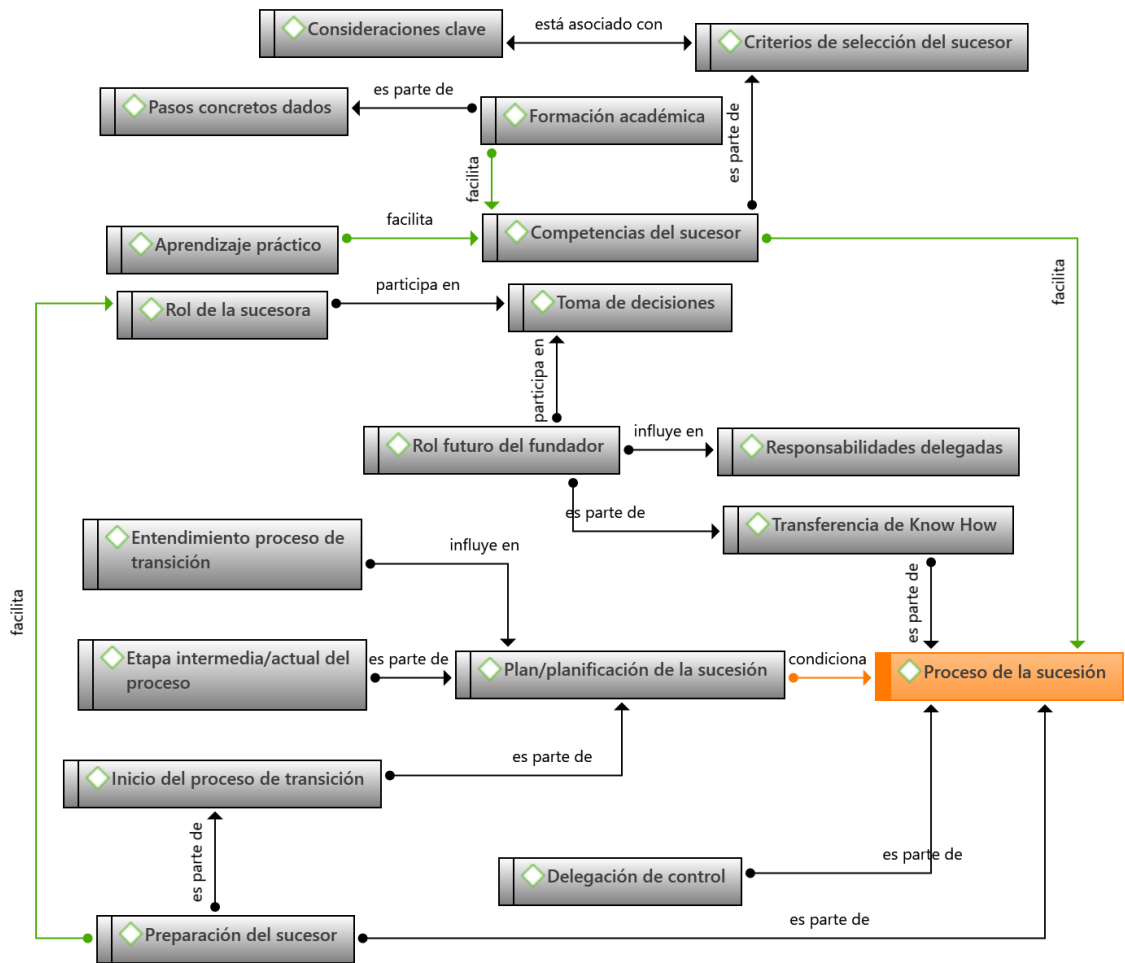
Finalmente, la propia transición es vista como una oportunidad de mejora y continuidad, ya que la sucesora ve la posible fusión de culturas organizacionales como una forma de "refrescar la administración" (Entrevista a la Sucesora) y considera la innovación como un "reto" abordable a corto plazo (Entrevista a la Sucesora). Por su parte el trabajador señala la necesidad de modernización, pero percibe la transición como algo positivo que le "obliga a ser más organizado" y le da "tranquilidad" por la continuidad de valores y liderazgo (Entrevista al Trabajador). Adicionalmente, la gestión de riesgos parece estar implícita en la forma gradual en que se está dando el traspaso, como menciona el fundador (Entrevista al Fundador).

Componentes que debería incluir un plan de sucesión

El segundo tema abordado se relaciona con el segundo objetivo específico, mismo que plantea los elementos o componentes que deberían incluirse en la sucesión. El gráfico No. 7 muestra cómo las entrevistas han abordado este tema principalmente desde las competencias del sucesor, la transferencia de Know How, el plan de sucesión, la delegación de control, y la preparación del sucesor, factores que se asocian al "proceso de sucesión" resaltado en el gráfico con color anaranjado. Respecto a las competencias del sucesor, es un componente que forma parte de los criterios de selección a su vez, se asocia con las consideraciones clave para la selección del sucesor. Las competencias se facilitan por el aprendizaje práctico, y por la formación académica, que es parte de los pasos concretos dados por el sucesor para asumir un nuevo rol. En cuanto a la transferencia de know how es parte del rol futuro del fundador, que también influye en las responsabilidades delegadas y en la toma de decisiones. En cuanto a la preparación del sucesor es un factor que facilita el rol de la sucesora, y a su vez es parte del inicio del proceso de transición y, por ende, del plan de sucesión.

Gráfico No. 7.

Gráfico de nodos sobre los componentes de un plan de acción



Aunque la existencia de un plan de sucesión formal es mencionada por los participantes, el fundador habla de un "plan básico" (Entrevista al Fundador) mientras la sucesora describe un inicio más "espontáneo" seguido de una "planificación anticipada y fluida" (Entrevista a la Sucesora). Junto a esta planificación, el análisis de las entrevistas muestra varios componentes que estarían estructurando el proceso de transición y la transferencia de liderazgo y *know-how* en LA EMPRESA.

El primer componente es la preparación del sucesor, pues tanto el fundador como la sucesora resaltan la importancia de la preparación o capacitación, que se ha identificado en cuatro aspectos:

- La sucesora es Ingeniera Mecánica, carrera directamente influenciada y apoyada por los padres para alinearla con el negocio (Entrevista a la Sucesora). El fundador considera los "conocimientos académicos" como un criterio importante para la sucesión (Entrevista al Fundador, 2:19), y la

sucesora planea complementar su educación actual con una maestría, vista como un paso necesario antes del traspaso final (Entrevista al Fundador).

- La sucesora se involucró desde joven (pasantías) y ha aprendido "todo el manejo del negocio familiar a profundidad" trabajando directamente con su padre y colaboradores durante 22 años (Entrevista a la Sucesora). El fundador valora la "experiencia en muchas de las funciones" que ya posee (Entrevista al Fundador).
- Se busca desarrollar habilidades técnicas y también administrativas y de dirección y lograr la "capacidad" para manejar el negocio (Entrevistas a Sucesora y a Fundador).
- El padre ha sido el "principal mentor" para apoyar decisiones, corrigiendo errores y dando libertad, aunque con lógica y respeto (Entrevista al Fundador).

Otro componente identificado es la transferencia gradual de responsabilidades y control, la cual implica, en primer lugar, una delegación progresiva dado que la sucesora ha ido asumiendo tareas y funciones "de a poco" (Entrevista a la Sucesora). El fundador ha delegado responsabilidades en todas las áreas, aunque mantiene el control total de lo financiero (Entrevista a la Sucesora; entrevista al Fundador), y ambos reconocen estar en una fase donde la transferencia aún no es completa, pero la sucesora ya está "al mando en poco tiempo" (Entrevista al Fundador). Respecto a la transferencia de *Know-How* el padre se ha encargado "abiertamente de transmitir la mayor parte de sus conocimientos", tanto teóricos como prácticos, facilitado por la formación técnica de la sucesora (Entrevista a la Sucesora).

La transición implica un reajuste claro de quién hace qué. El fundador se visualiza a sí mismo pasando de líder absoluto a "mejor consejero", manteniendo presencia y apoyo, pero sin comandar directamente, siendo un "ejemplo" y "patriarca profesional" (Entrevista al Fundador). La sucesora, en cambio, pasa de aprendiz/ayudante a "mano derecha", asumiendo la dirección de proyectos y preparándose para el "Mando general", siendo la "cabeza visible" futura (Entrevista a la Sucesora, entrevista al Trabajador).

Respecto de la planificación, aunque no siempre formalizada, existe una intencionalidad planificadora pues desde el inicio hubo el propósito de "procurar una sucesión en el trabajo y en el engrandecimiento de la empresa" educando a los hijos (Entrevista al Fundador, 2:44), y la preparación previa de la sucesora responde a una "planificación anticipada y fluida" (Entrevista a la Sucesora). El fundador menciona tres

componentes: su edad de retiro (80 años), la preparación directiva/financiera/operativa de la hija y el mantenimiento de la satisfacción del cliente (Entrevista al Fundador), mientras que, como pasos concretos y futuros, señala la maestría y la programación del traspaso son pasos definidos (Entrevista al Fundador).

Por otro lado, la forma en que se toman las decisiones evoluciona durante la transición, misma que inicialmente estaba centrada en el fundador, y que ahora implica un proceso "conjunto" entre padre e hija, especialmente en temas productivos y de liderazgo (Entrevista a la Sucesora). En general, se busca el "consenso" con directivos y trabajadores en el negocio, respetando las opiniones (Entrevista al Fundador; Entrevista a la Sucesora).

De modo que, con relación al segundo objetivo específico, se identifican dos aspectos importantes para el plan de sucesión:

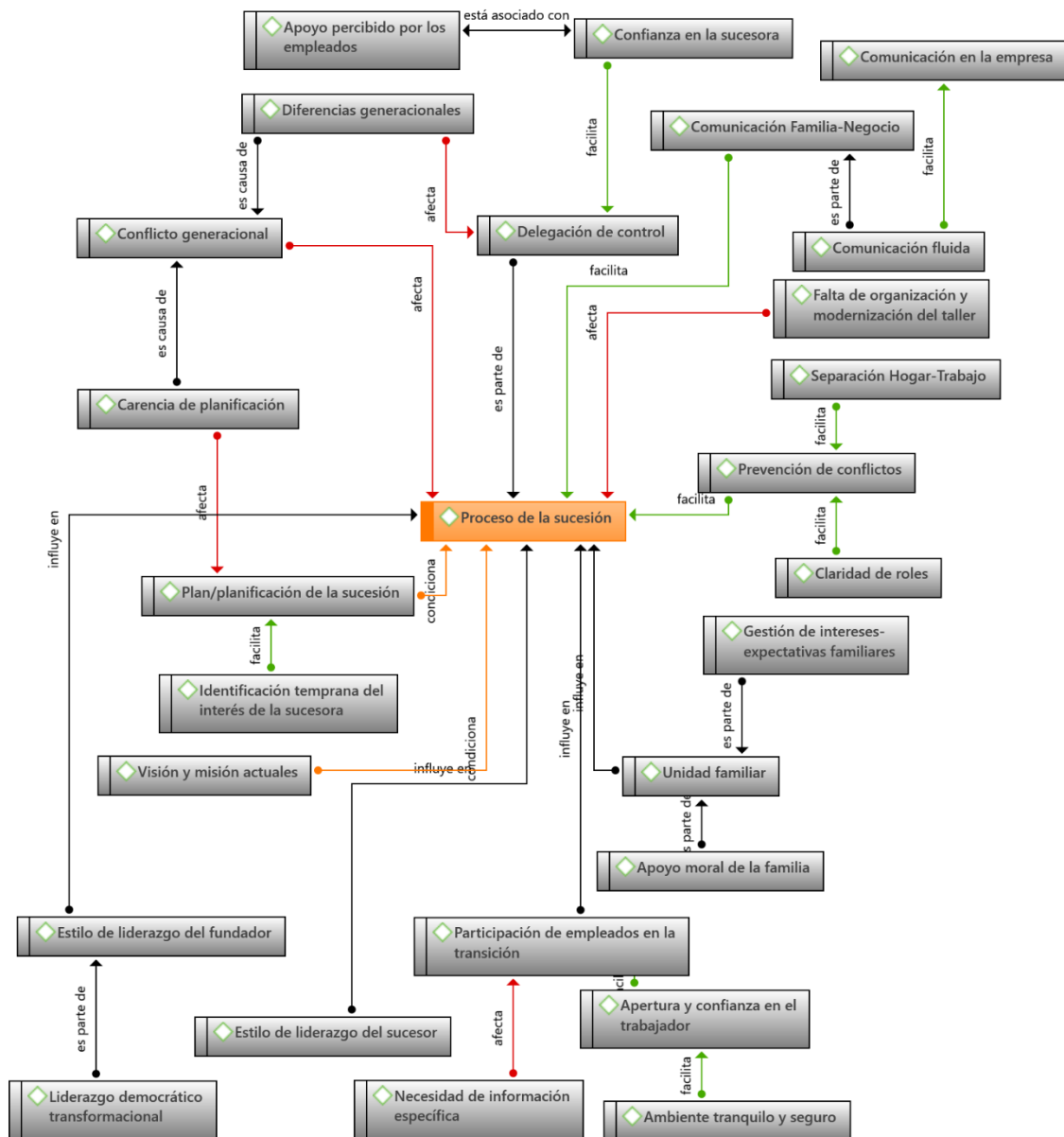
- Criterios de selección del sucesor compuestos por conocimientos académicos, experiencia, ambición por mejorar el control financiero, buen trabajo, honradez y buena dirección (Entrevista al Fundador).
- Preparación directiva, control financiero, manejo de personal y satisfacción del cliente para asegurar la continuidad a largo plazo (Entrevista al Fundador).

Barreras relacionales y estrategias de gestión en la transición

Por último, las barreras relacionales y estrategias de gestión en la transición, como se presenta en el Gráfico No.8, se relacionan principalmente con el proceso de la sucesión, mismo que se presenta en color anaranjado.

Gráfico No. 8.

Gráfico de nodos de barreras relacionales y estrategias de gestión en la transición



Como factores que afectan al proceso de la sucesión se mencionan aspectos como el conflicto generacional, causado por diferencias generacionales, y la falta de organización y modernización del taller. A su vez, la carencia de planificación es causa de conflicto generacional, y afecta también al plan de sucesión que estaría condicionando el proceso de transición generacional, al igual que lo hacen la visión y misión actuales. Mientras que los factores que apoyan el proceso de sucesión son la comunicación con familia-negocio y la prevención de conflictos, que es facilitada por la separación hogar-trabajo, y por la claridad de roles.

Adicionalmente, el proceso de sucesión se relaciona con otros factores identificados en las entrevistas. Por ejemplo, la delegación de control, que es facilitada

por la confianza en la sucesora, es parte del proceso de sucesión; además, este proceso se ve influido por la unidad familiar, la participación de los empleados en la sucesión, y el estilo de liderazgo del sucesor como muestra el Gráfico No. 8.

Una barrera reconocida principalmente por la sucesora, es el conflicto generacional, originado en la "diferencia de opiniones que se desarrollan en temas técnicos" y el "choque de generaciones" (Entrevista a la Sucesora). Esta diferencia se manifiesta también en los estilos de liderazgo y las perspectivas, aunque ambos líderes compartan un enfoque "democrático transformacional" (Entrevista a la Sucesora). Si bien la sucesora indica que estos conflictos se gestionan mejor ahora, admite que la falta de comunicación puede ser un detonante y representa una preocupación. El trabajador también percibe estas diferencias generacionales en la visión y, potencialmente, en la necesidad de un enfoque más metódico por parte de la nueva generación al mencionar que "Sabemos que pueden venir con ideas frescas (...), más metódico, tal vez. Pero yo creo que la esencia va a seguir respetándose como ha sido hasta ahora" (Entrevista al Trabajador).

Otra barrera potencial es la resistencia a la delegación completa del control por parte del fundador. La sucesora siente que "es difícil todavía delegar por completo las funciones", especialmente en el área financiera, aunque el control productivo ya esté más cedido (Entrevista a la Sucesora, 1:40, 1:48). Esta dificultad para "soltar las riendas" (González, 2010), puede limitar la autonomía de la sucesora y ralentizar el proceso.

La carencia inicial de una planificación formal (Entrevista a la Sucesora) también puede considerarse una barrera relacional indirecta, ya que puede aumentar la incertidumbre y el potencial de malentendidos o conflictos durante este proceso, si bien se requiere ahora una gestión más estructurada, como reconoce la sucesora al hablar de su "planificación anticipada y fluida" actual (Entrevista a la Sucesora).

Frente a estas barreras, los participantes describen diversas estrategias y factores que facilitan la transición y promueven la armonía. En primera instancia, se establece una clara separación entre el hogar y el trabajo como estrategia para preservar la tranquilidad familiar (Entrevista al Fundador), de modo que las discusiones sobre el negocio se limitan a los momentos y espacios adecuados, así, se evita llevar problemas laborales al hogar. La comunicación sobre temas que afectan a toda la familia es "abierta y de diálogos constantes" (Entrevista a la Sucesora), mientras que las decisiones técnicas o estratégicas más específicas se conversan principalmente entre fundador y sucesora (Entrevista a la Sucesora). El respeto a las opiniones, incluso en temas técnicos, es un "punto importante"

para lograr consenso (Entrevista a la Sucesora), mientras que el trabajador percibe la comunicación en la empresa como "personal", "fluida" y "de confianza" (Entrevista al Trabajador).

En segundo lugar, parece existir un esfuerzo consciente por definir y respetar los roles pues la sucesora reconoce el "control absoluto" del padre como fundador y trabaja directamente con él, respetando las funciones de cada uno (Entrevista a la Sucesora). El fundador, a su vez, reconoce que su hija "prácticamente está ya en el lugar que le corresponde" (Entrevista al Fundador). Además, la familia (hermanas y madre) tiene "confianza absoluta" en el padre y la sucesora, delegando en ellos el desarrollo del negocio (Entrevista a la Sucesora), al igual que el fundador expresa plena satisfacción y confianza en las capacidades profesionales de su hija (Entrevista al Fundador). Este clima de confianza se extiende a los empleados, quienes se sienten apoyados y valorados, lo que a su vez fomenta su compromiso y colaboración (Entrevista al Trabajador).

Adicionalmente, debe valorarse que ambos estilos de liderazgo, aunque con matices generacionales, son percibidos como positivos y enfocados en desarrollar el potencial de las personas. El fundador busca "sacar lo mejor de sus empleados" (Entrevista al Trabajador) y desea que su hija sea "pragmática" como él (Entrevista al Fundador), mientras que la sucesora adopta un enfoque "democrático transformacional", valorando las opiniones de los colaboradores para tomar decisiones técnicas (Entrevista a la Sucesora, 1:44).

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

PROCESO DE TRANSICIÓN GENERACIONAL EN UNA MICROEMPRESA FAMILIAR DEL ÁREA DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

3.1. Diagnóstico

A partir de los resultados obtenidos mediante el levantamiento de entrevistas, se identificaron los factores que guían el desarrollo de un plan de sucesión, tomando en cuenta que la microempresa se encuentra en un momento de cambio, en el que se puede producir temor e incertidumbre desde el personal, desde la familia e incluso, desde los clientes, pero al mismo tiempo, puede representar una oportunidad para cambios que dirijan la organización hacia nuevos mercados.

Además, debe partirse del hecho de que, según la entrevista con el fundador, existiría un "plan básico" centrado en su retiro y la preparación de su sucesora, mientras que ésta describe el proceso actual como más "fluido y anticipado", pero al mismo tiempo reconoce que la transición no cuenta con una planificación y que el proceso surgió de manera "espontánea". Por lo mismo, la falta de un plan de sucesión, formal y documentado podría implicar que la transición generacional impacte en la organización de maneras que no se han previsto.

A partir de las entrevistas se identificaron los siguientes aspectos:

Tabla No. 2.

Riesgos y facilitadores identificados

| Riesgos / Debilidades | Facilitadores / Oportunidades |
|---|--|
| Conflicto Generacional reconocido por la sucesora como choque de generaciones y motivo de conflicto, principalmente en temas técnicos. | Preparación de la Sucesora dado su involucración desde los 10 años, formación académica alineada al ámbito empresarial (Ingeniería Mecánica, planes de maestría) y experiencia práctica son fortalezas que pueden beneficiar el proceso de sucesión. |
| Temor por las expectativas futuras pues el trabajador consideró que las expectativas diferentes que pueden tener fundador y sucesora, pueden afectar la eficiencia de la organización | Fundador y sucesora comparten una visión optimista enfocada en el progreso, la satisfacción del cliente, la mejora continua, la expansión y la innovación. |
| La naturaleza técnica del negocio (mecanizado de aceros, mantenimiento | El fundador ha actuado como "principal mentor" por lo que ha facilitado el aprendizaje |

| Riesgos / Debilidades | Facilitadores / Oportunidades |
|---|---|
| industrial) requiere la transferencia del conocimiento y experiencia del fundador. | y ha ido delegando responsabilidades de manera gradual. |
| La sucesora percibe que "es difícil todavía delegar por completo las funciones", especialmente en el área financiera, aunque el control productivo esté más cedido, lo que puede limitar la autonomía de la sucesora. | Según el trabajador existe un ambiente de apoyo, confianza y desarrollo para los empleados, lo que puede facilitar su adaptación y compromiso con la transición generacional. |
| El trabajador identifica la "Falta de organización y modernización del taller" como una desventaja y sugiere que la estructura operativa necesita mejorarse para soportar la transición y el crecimiento futuro. | La comunicación interna es percibida como personal, fluida y de confianza. |
| El fundador expresa preocupación por el entorno socioeconómico y político. | La transición es percibida como una oportunidad para "refrescar la administración", innovar y mejorar la organización. |
| La sucesora identifica el liderazgo femenino en un sector masculino como un desafío personal (aunque también lo percibe como una oportunidad). | |

Considerando en conjunto los riesgos y facilitadores identificados en el diagnóstico puede considerarse que la organización se encuentra actualmente en una posición favorable para la sucesión gracias a la preparación académica de la sucesora, a la buena relación entre fundador y sucesora, y a una cultura de apoyo entre directivos y trabajadores. No obstante, la sucesión debe considerar las particularidades de que se lleve a cabo la transferencia generacional en una empresa técnica, las posibles dinámicas familiares, y la necesidad de formalizar y modernizar procesos operativos y administrativos internos.

3.2. Objetivos de la propuesta

General

Guiar al fundador y a la sucesora durante el proceso de transición generacional, para la continuidad sostenible del negocio, la transferencia exitosa del liderazgo y el conocimiento crítico, y la preservación de la armonía familiar y los valores empresariales.

Específicos

- Definir los roles y responsabilidades evolutivas del fundador como mentor y consejero y la sucesora como nueva líder durante las distintas fases de la transición y post-transición, así como las expectativas para otros miembros de la familia y empleados clave.
- Establecer un marco estratégico para la transferencia del know-how técnico (mecanizado, mantenimiento) y gerencial (gestión financiera, relaciones con clientes, estrategia), del fundador a la sucesora.
- Delinear un proceso gradual para la transferencia efectiva de la autoridad en la toma de decisiones y el control operativo y financiero del fundador a la sucesora.
- Proponer estrategias para gestionar la comunicación intergeneracional, el choque generacional, y los conflictos potenciales para el aseguramiento de un ambiente de colaboración y confianza entre familia y empleados durante la sucesión.

3.3. Desarrollo de la Propuesta

Esta propuesta busca gestionar los riesgos inherentes a la transferencia generacional como el potencial conflicto que puede darse por el cambio de posturas de liderazgo, visión a futuro, y la diferencia en los niveles de conocimiento técnico y experiencial del negocio. En ese sentido, el propósito del plan es guiar de manera efectiva y práctica al fundador y a la sucesora a través de las etapas de transición, a la vez que se asegura la continuidad del negocio y se preserva su esencia y reputación.

Para esto, el plan se ha estructurado tomando en cuenta la interrelación que existe entre los cinco ámbitos de la empresa familiar propios del modelo de los cinco círculos: la Sucesión como proceso central, la Familia con sus propias dinámicas y expectativas, la Propiedad y su estructura, la Gestión operativa interna y el Negocio por su naturaleza específica en el ámbito técnico y de mercado.

La relación entre las secciones del plan y el modelo de los Cinco Círculos se presentan en la Tabla No. 3:

Tabla No. 3.*Relación entre secciones del plan de sucesión y el modelo de los cinco círculos*

| Círculo | Secciones del plan relacionadas |
|------------------|--|
| Sucesión | <ul style="list-style-type: none"> • Metas Clave del proceso (Sección 1.3). • Hojas de Ruta específicas para Fundador y Sucesora (Sección 2.1, 2.2). • Plan de Transferencia de Conocimiento (Sección 3). • Cronograma de delegación de autoridad (Sección 4.1). • Definición de Fases (Preparación, Transición Activa, Consolidación, Post-Transición) (Sección 7.1). • Mecanismos de revisión y seguimiento (Sección 7.2). |
| Familia | <ul style="list-style-type: none"> • Visión Compartida que busca alinear los objetivos empresariales con el bienestar y legado familiar (Sección 1.1). • Principios Rectores como la Comunicación Abierta, Respeto Mutuo, Unidad Familiar (Sección 1.2). • Clarificación de Roles Familiares (Sección 2.3). • Plan de Comunicación Interna para la Familia (reuniones informativas, refuerzo separación hogar-trabajo) (Sección 5.1). • Estrategias específicas para la Gestión del Conflicto Generacional (Sección 5.3). • Estructura de Gobernanza Post-Transición que considera el rol consultivo familiar (Consejo Familiar Opcional) principalmente para temas patrimoniales (Sección 6.3). |
| Propiedad | <ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de Roles Familiares (Sección 2.3) ayuda a definir quiénes son los potenciales receptores de la propiedad. • Gobernanza Post-Transición (Sección 6.3) contempla cómo se gestionarán los intereses de los propietarios familiares (a través del Consejo Familiar Opcional si se establece). • Identificación de la necesidad de Asesoría Legal y Fiscal (Sección 7.3). • Cronograma General (Sección 7.1) ayuda a situar temporalmente la necesidad de abordar la transferencia de propiedad. |
| Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Transición detallada de Roles ejecutivos (Fundador y Sucesora) (Sección 2.1, 2.2). • Plan completo de Transferencia de Conocimiento (Know-How) técnico y gerencial (Sección 3). • Plan de Transición de Liderazgo y Autoridad operativa (Sección 4). • Plan de Desarrollo Continuo de la Sucesora para asegurar competencias de gestión (Sección 4.3). • Plan de Comunicación Interna con Empleados (Sección 5.1). • Plan de Modernización (reorganización, evaluación de software, actualización tecnológica) (Sección 6.1). • Mecanismos de Toma de Decisiones Conjuntas y Gobernanza operativa (Sección 4.2, 6.3). |

| Círculo | Secciones del plan relacionadas |
|----------------|---|
| Negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Visión Compartida del Futuro, que define la dirección estratégica (crecimiento, innovación, satisfacción del cliente, referente local) (Sección 1.1). • Metas Clave relacionadas con la continuidad del negocio y la satisfacción del cliente (Sección 1.3). • La transferencia del Know-How relacionado con clientes, proveedores y cotizaciones (Sección 3.1). • Plan de Comunicación Externa para gestionar las relaciones con clientes y proveedores durante la transición (Sección 5.2). • Estrategias de Fomento de la Innovación para asegurar la adaptación al mercado (Sección 6.2). • Modernización como vía para mejorar la competitividad (Sección 6.1). |

Sección 1. Marco Estratégico de la Sucesión

Sección 1.1. Visión Compartida del Futuro

Consolidarse como un referente en el sector metalmecánico local, reconocido por su excelencia técnica, confiabilidad y un enfoque proactivo en la satisfacción del cliente, para mantener y potenciar la reputación de calidad y cumplimiento, al tiempo que se impulsa un crecimiento sostenible y rentable. Este crecimiento se apoyará en la innovación continua, en la optimización de procesos administrativos y en la adopción de nuevas técnicas o tecnologías relevantes para el taller, además, en la modernización gradual de sus operaciones para mejorar la eficiencia y adaptarse a las demandas del mercado.

Sección 1.2. Principios Rectores de la Transición

El proceso de transición generacional en LA EMPRESA se guiará por los siguientes principios fundamentales, acordados por fundador y sucesora:

- **Comunicación:** Fomentar el diálogo constante, honesto y respetuoso entre fundador, sucesora, miembros de la familia involucrados y empleados.
- **Respeto:** Valorar la experiencia y legado del fundador, así como las nuevas perspectivas, formación e ideas de la sucesora, gestionando las diferencias de opinión con madurez y enfoque en soluciones.
- **Transparencia:** Compartir información sobre el progreso, los desafíos y las decisiones del proceso de sucesión de manera clara y oportuna.

- **Compromiso:** Reconocer que el éxito de la transición requiere la dedicación, paciencia y colaboración del fundador y de la sucesora, con el apoyo del equipo y la familia.
- **Unidad Familiar:** Priorizar el bienestar y la cohesión familiar, mediante la estrategia actual de mantener una separación clara entre los asuntos del hogar y las discusiones del negocio.
- **Enfoque en la Continuidad y Sostenibilidad:** Asegurar que todas las decisiones tomadas durante la transición garanticen la viabilidad, la salud financiera y la prosperidad a largo plazo de la organización.

Sección 1.3. Metas del Proceso de Sucesión

Para asegurar un progreso medible se establecen las metas clave iniciales:

Tabla No. 4.

Metas del proceso de selección

| Metas | Detalles |
|---|---|
| Transferencia Financiera: | Delegación completa de la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones financieras a la sucesora para final del año fiscal 2026. |
| Transferencia de Know-How Crítico: | Validación de la asimilación por parte de la sucesora del 85% del <i>know-how</i> técnico y de gestión de clientes clave identificado como prioritario para el cierre del año 2025. La validación la realizará el fundador. |
| Claridad de Roles Futuros: | Definición, documentación y comunicación formal de los roles post-transición del fundador (Consejero Estratégico/Mentor) y la sucesora (Directora General) para inicios del segundo semestre 2025. |
| Modernización Inicial: | Puesta en marcha de las acciones concretas identificadas para la mejora de la organización y/o modernización tecnológica del taller para fin del primer trimestre 2026. |
| Formalización del Plan: | Aprobación conjunta y documentación final de todas las secciones de este plan de sucesión, incluyendo cronograma detallado, dentro de los próximos 2 meses. |

Sección 2. Definición y Transición de Roles

Esta sección detalla la evolución de los roles clave dentro de LA EMPRESA durante el proceso de sucesión, por lo que se pretende aportar con una hoja de ruta clara para el fundador, la sucesora, y estableciendo las expectativas para otros miembros de la familia y los empleados.

Sección 2.1. Hoja de Ruta para el Fundador

El rol del fundador cambiará de manera gradual, pasando de la gestión directa a una función de apoyo estratégico y mentoría lo que asegura la transferencia de su experiencia y facilita el liderazgo de la sucesora.

Tabla No. 5.

Hoja de ruta para la transición de rol del fundador

| Fase | Acciones |
|---|--|
| Fase Actual: Transición Activa. (primeros 6-12 meses): | <p>Mantiene el liderazgo operativo general, pero con la delegación creciente de tareas y decisiones específicas a la sucesora, conforme a lo acordado en este plan.</p> <p>Actúa como mentor principal para la sucesora, le proporciona guía, retroalimentación constructiva y comparte su conocimiento técnico y de negocio (ver sección 3).</p> <p>Participa en la toma de decisiones estratégicas de forma conjunta con la sucesora.</p> <p>Comienza a preparar la transferencia del control financiero, para lo cual capacita e involucra a la sucesora en los procesos.</p> |
| Fase Intermedia: Consolidación Sucesor (1-2 años siguientes) | <p>Transita hacia el rol de consejero estratégico, con visión a largo plazo y asesoramiento de alto nivel.</p> <p>Se retira formalmente del control operativo diario y del control financiero directo. Cede la autoridad final en estas áreas a la sucesora.</p> <p>Mantiene una supervisión estratégica y ofrece perspectiva y experiencia en decisiones críticas, pero sin intervenir en la gestión cotidiana.</p> <p>Actúa como “patriarca profesional”, es decir, una figura de respeto, experiencia y apoyo para la empresa y la sucesora, tanto de manera interna como externa para reforzar la confianza de los grupos de interés (stakeholders).</p> |
| Fase Final: Post- Transición (largo plazo) | <p>Mantiene su apoyo hacia la empresa, y está disponible para consultas estratégicas de la sucesora.</p> <p>Se enfoca en el legado de la empresa, con una desvinculación operativa total.</p> <p>Su rol es primordialmente simbólico y de apoyo moral, sin responsabilidades ejecutivas.</p> |

Sección 2.2. Hoja de Ruta para la Sucesora

La sucesora asumirá el liderazgo completo de LA EMPRESA de forma progresiva, considerando su formación, experiencia y la mentoría del fundador para consolidar su rol y dirigir la empresa hacia el futuro.

Tabla No. 6.

Hoja de ruta para la transición de rol de la sucesora

| Fase | Acciones |
|---|---|
| Fase Actual: Transición Activa. (primeros 6-12 meses): | Actúa como mano derecha del fundador, asume la gestión completa de proyectos específicos y áreas operativas delegadas. Se enfoca en el desarrollo activo de competencias, lo que implica la culminación de estudios superiores en curso, y la profundización en áreas de gestión financiera y estratégica. Participa en la toma de decisiones operativas y estratégicas junto al fundador. Comienza a interactuar de forma más directa y frecuente con clientes y proveedores. |
| Fase Intermedia: Consolidación Sucesor (1-2 años siguientes) | Asume formalmente el mando general de LA EMPRESA y la responsabilidad final sobre las finanzas y las operaciones diarias. Ejerce el liderazgo directo del equipo de trabajo. Lidera la toma de decisiones estratégicas, inicialmente en consulta con el fundador (como consejero) y progresivamente con mayor autonomía. Se consolida como la cabeza visible de la empresa ante todos los grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, sector). |
| Fase Final: Post-Transición (largo plazo) | Ejerce el liderazgo estratégico de la organización, define e implementa la dirección futura alineada con la visión compartida. Tiene la gestión completa de todas las áreas funcionales, la responsabilidad final sobre los resultados y el desarrollo del negocio. Impulsa la innovación y la adaptación continua de la empresa. |

Sección 2.3. Clarificación de Roles Familiares y Empleados

Debido a que en la empresa familiar pueden entrecruzarse y desenfocarse los límites en cuanto a responsabilidades y atribuciones de los miembros de la familia, es importante que durante la transición exista una definición clara del rol de cada uno de los involucrados en la empresa, tanto trabajadores como miembros de la familia.

- **Otros miembros de la familia:** Su rol es principalmente de apoyo moral y para mantener la unidad familiar. Se requiere su apoyo y confianza en el fundador y la sucesora para la dirección del negocio. Salvo acuerdos específicos (como la estructura de propiedad), su rol no será operativo, por lo que deben respetar el proceso de liderazgo definido.
- **Empleados:** Se espera su colaboración para la continuidad operativa, la transferencia de conocimiento práctico y la implementación de mejoras. Se fomentará una comunicación bidireccional para asegurar que los trabajadores son escuchados, informados y valorados como parte de la organización.

Sección 3. Plan de Transferencia de Conocimiento (Know-How)

El objetivo es asegurar que el conocimiento técnico y gerencial se transfiera de manera completa y validada a la sucesora, para garantizar la continuidad de la calidad, la eficiencia operativa y las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

Sección 3.1. Mapeo de Conocimiento Crítico

Se han identificado las siguientes áreas de conocimiento acumuladas por el fundador, que requieren un plan de transferencia específico. No obstante, se trata de un listado tentativo, pues durante la aplicación del proceso de transferencia el fundador puede reevaluar la necesidad de añadir otros ámbitos de capacitación:

Tabla No. 7.*Mapa de Conocimiento para la sucesión en LA EMPRESA*

| Área general | Área específica | Descripción Breve | Nivel de Criticidad | Métodos de Transferencia Sugeridos* | Método de Validación Principal | Fase Prioritaria de Transferencia |
|-------------------------------------|---|--|---------------------|--|--|-----------------------------------|
| Conocimiento técnico | Operación Experta Maquinaria Clave | Manejo avanzado y troubleshooting (torno, fresadora, etc.) | Alto | Aprendizaje Práctico (Intensivo), Mentoría, Documentación (Manuales) | Operación autónoma eficiente y segura; resolución de problemas | Fase 1 (Activa) |
| | Diagnóstico y Reparación Compleja | Identificar fallas y ejecutar mantenimientos industriales especializados (nicho) | Alto | Aprendizaje Práctico (Shadowing, Delegado), Mentoría | Diagnósticos precisos; reparaciones exitosas validadas | Fases 1 y 2 |
| | Interpretación Avanzada Planos Técnicos | Comprensión profunda de especificaciones técnicas complejas | Alto | Aprendizaje Práctico, Mentoría, Formación (si aplica) | Ejecución de trabajos sin errores basados en planos complejos | Fase 1 (Activa) |
| | Selección Estratégica Materiales/Tratamientos | Conocimiento de propiedades de aceros y selección óptima para aplicaciones | Alto | Mentoría, Documentación (Guías), Aprendizaje Práctico (Casos reales) | Selección adecuada validada por fundador/resultados | Fases 1 y 2 |
| | Técnicas de Mecanizado Especializadas | Dominio de procesos no estándar o de alta precisión | Alto | Aprendizaje Práctico (Intensivo), Mentoría, Documentación (si posible) | Ejecución exitosa de procesos complejos validados | Fases 1 y 2 |
| | Control de Calidad y Metrología Aplicada | Uso experto de instrumentos de medición y criterios de calidad | Alto | Aprendizaje Práctico, Mentoría, Documentación (Checklists) | Inspecciones sin errores; reportes de calidad correctos | Fase 1 (Activa) |
| | "El Ojo Clínico" (Conocimiento Tácito) | Intuición, "atajos" eficientes, resolución de problemas basada en experiencia | Alto | Mentoría (explicando razonamiento), Aprendizaje Práctico (Exposición) | Validación Indirecta: Eficiencia, resolución problemas | Continuo (Fases 1, 2 y más) |
| Conocimiento gerencial y relacional | Gestión Relaciones Clientes Estratégicos | Conocimiento profundo (necesidades, contactos), negociación y fidelización de clientes importantes | Alto | Mentoría, Aprendizaje Práctico (Acompañamiento, Delegación) | Feedback del cliente; retención y satisfacción | Fases 1 y 2 |

| Área general | Área específica | Descripción Breve | Nivel de Criticidad | Métodos de Transferencia Sugeridos* | Método de Validación Principal | Fase Prioritaria de Transferencia |
|--------------|--|--|---------------------|---|--|-----------------------------------|
| | Gestión Proveedores Críticos | Relaciones establecidas, criterios de selección, negociación con proveedores esenciales | Medio/Alto | Mentoría, Aprendizaje Práctico (Participación en negociaciones) | Suministro estable; condiciones favorables negociadas | Fase 1 y 2 |
| | Estrategias de Cotización y Fijación Precios | Método (posiblemente intuitivo) para calcular costos, márgenes, riesgos en presupuestos | Alto | Mentoría (Explicar método), Aprendizaje Práctico (Elaborar/Revisar) | Cotizaciones aprobadas; rentabilidad de proyectos | Fases 1 y 2 |
| | Gestión Financiera Operativa Detallada | Comprensión flujo de caja, gastos, cobros/pagos (más allá de contabilidad) | Alto | Mentoría, Aprendizaje Práctico (Delegación gradual), Formación (Maestría) | Gestión flujo de caja OK; reportes financieros operativos OK | Fase 2 (Consolidación) |
| | Planificación Producción y Gestión Tiempos | Organización flujo de trabajo, asignación prioridades, estimación tiempos entrega | Alto | Mentoría, Aprendizaje Práctico, Documentación (Flujos simples) | Cumplimiento plazos entrega; flujo eficiente en taller | Fase 1 (Activa) |
| | Liderazgo del Equipo de Taller | Técnicas específicas de motivación, delegación, resolución conflictos adaptadas al personal actual | Medio/Alto | Mentoría, Aprendizaje Práctico (Liderazgo directo), Formación | Feedback del equipo; clima laboral; desempeño del equipo | Fases 1 y 2 |

*El detalle de los métodos de transferencia sugeridos se presenta en el siguiente apartado.

Sección 3.2. Metodología de Transferencia

Las metodologías para la transferencia del conocimiento deben permitir que el fundador pueda capacitar de forma efectiva a la sucesora. Las metodologías sugeridas se presentan en los puntos siguientes:

- **Mentoría Estructurada:** Sesiones regulares (semanales o quincenales) de mentoría entre fundador y sucesora, dedicadas a discutir y transferir conocimientos sobre las áreas críticas mapeadas (tanto técnicas como gerenciales), para lo cual se utilizarían casos reales, problemas actuales y simulaciones.
- **Documentación de Procesos Clave:** Se considerará la creación conjunta entre fundador y sucesora, de guías operativas básicas, listas de verificación (*checklists*) o flujogramas para los procesos técnicos más complejos o repetitivos, así como para procedimientos de cotización o relación con los clientes. La participación de la sucesora en la elaboración de la documentación facilitaría su aprendizaje de los temas tratados.
- **Aprendizaje Práctico Supervisado:**
 - *Shadowing* (Observación Guiada): La sucesora observará al fundador ejecutando tareas técnicas o gestiones críticas, mientras este explica su razonamiento ‘pensando en voz alta’.
 - Ejecución con retroalimentación: La sucesora realizará tareas críticas cada vez más complejas bajo la supervisión y retroalimentación del fundador. Se pasará de la supervisión directa a la revisión posterior.
- **Formación Externa Complementaria:** Estudios universitarios en curso, asistencia a cursos cortos, talleres o seminarios específicos sobre nuevas tecnologías de mecanizado, software de gestión para PYMES o técnicas avanzadas de liderazgo, según las necesidades que surjan.

Sección 3.3. Cronograma y Validación

Debido a que en este punto se abordaría la transferencia de conocimiento directo entre fundador y sucesora, el cronograma debe ser definido de forma conjunta y realista entre ambos actores, si bien este debería estar vinculado al cronograma general propuesto en la sección 7 para el plan de sucesión. Los conocimientos mapeados en la Tabla No. 7 pueden ser el punto de partida para realizar esta planificación.

En cuanto a la validación de la transferencia del *know how*, esta recaería en el fundador, quien puede valorar si la sucesora está o no lista. Si bien los medios a través de los cuales puede llevar a cabo esta valoración pueden ser los siguientes:

- La capacidad demostrada por la sucesora para realizar tareas técnicas y gerenciales críticas de forma independiente.
- La calidad y pertinencia de las decisiones tomadas por la sucesora en áreas delegadas, revisadas y aprobadas inicialmente por el fundador.
- Recopilación informal de comentarios de clientes sobre la competencia técnica y de gestión de la sucesora, y del equipo sobre su liderazgo y claridad en las instrucciones.
- Habilidad de la sucesora para identificar y solucionar problemas operativos o técnicos complejos sin necesidad de recurrir al fundador.
- Durante las sesiones de mentoría estructuradas, se incluirá un punto específico para evaluar conjuntamente el avance en la transferencia de las áreas de conocimiento planificadas.

Sección 4. Plan de Transición de Liderazgo y Autoridad

Este plan detalla el proceso estructurado y gradual mediante el cual la autoridad final en la toma de decisiones y el liderazgo ejecutivo de LA EMPRESA se transferirán del fundador a la sucesora. El objetivo es asegurar una transición ordenada, minimizar la disrupción operativa y consolidar la confianza en el nuevo liderazgo, tanto interna como externamente.

Sección 4.1. Cronograma de Delegación de Autoridad Final

La transferencia de la autoridad final, entendida como la potestad de tomar la decisión final en aspectos de la organización, se realizará por áreas funcionales clave, según un cronograma alineado con las fases generales de la transición y la preparación de la sucesora:

Tabla No. 8.
Cronograma de delegación de autoridad final

| Fase de sucesión | Temporización | Área de liderazgo asumido | Detalle |
|---|---|-----------------------------------|--|
| Fase Actual Transición Activa | Primer semestre del primer año de sucesión | Operaciones y Producción | La sucesora asume progresivamente la autoridad final sobre la planificación diaria del taller, la asignación de tareas, la supervisión de la ejecución técnica y el control de calidad operativo. El fundador mantiene un rol de supervisión y validación inicial, pasando a una revisión posterior. |
| | Segundo semestre del primer año de sucesión | Gestión de Proyectos | La sucesora adquiere autoridad final sobre la gestión completa de proyectos designados, incluyen la definición de alcance, planificación de recursos, seguimiento y entrega al cliente, dentro de presupuestos y directrices previamente acordadas con el fundador. |
| Fase Intermedia Consolidación Sucesor. | 1-2 años siguientes | Comercial y Relación con Clientes | La sucesora obtiene la autoridad final para gestionar las relaciones con todos los clientes (incluyendo los estratégicos), negociar y aprobar cotizaciones y contratos (posiblemente con umbrales iniciales definidos conjuntamente), y tomar decisiones sobre estrategias de captación y fidelización. |
| | 1-2 años siguientes | Financiero | Se iniciará con la autoridad sobre la gestión de gastos operativos y compras dentro de un presupuesto aprobado. Se delegará la autoridad sobre la gestión de cobros, pagos a proveedores, decisiones de inversión menores. Autoridad financiera completa: aprobación de presupuestos anuales, decisiones de inversión significativas y gestión de relaciones bancarias |
| Fase Final (Post-Transición) | 2-3 años | Estratégico | Autoridad final y completa sobre la definición de la visión a largo plazo Formulación e implementación de la estrategia empresarial Exploración de nuevos mercados o servicios, Decisiones sobre la estructura organizacional y el rumbo general de LA EMPRESA. |

Sección 4.2. Mecanismos de Toma de Decisiones Conjuntas

Durante las fases de transición activa e intermedia la autoridad se comparte entre fundador y sucesora, o está en proceso de transferencia, por lo que se deben aplicar mecanismos para asegurar la colaboración y la alineación.

En primer lugar, se realizarán reuniones semanales de coordinación para revisar el estado de las operaciones, proyectos clave, propuestas comerciales importantes y temas

financieros. Serán el momento para la toma de decisiones conjuntas en áreas en las que la autoridad aún no ha sido completamente delegada.

Por otro lado, se recomienda la implementación de criterios para decisiones conjuntas, específicamente, la definición de umbrales. Por ejemplo, asignar las decisiones de gastos superiores a un monto predeterminado por acuerdo entre el fundador y la sucesora, decisiones pertinentes a clientes nuevos o con alto poder de negociación, o cambios relevantes en procesos internos o personal, entre otras. Debe existir claridad en qué tanto participará cada uno, fundador y sucesora, en decisiones de este tipo.

Por otro lado, durante el primer año, el fundador puede retener el voto decisivo en caso de desacuerdo tras la discusión, si bien a medida que avanza la transición, debería buscarse el consenso como método principal, y finalmente, en la fase intermedia, la sucesora presentará sus propuestas de decisión para las áreas estratégicas o financieras críticas, buscando el consejo del fundador, pero asumiendo ella la responsabilidad final de la decisión. Por lo mismo, es importante que al tomar una decisión conjunta o al delegar una decisión, se comunique explícitamente quién tiene la autoridad final para evitar ambigüedades.

Sección 4.3. Plan de Desarrollo Continuo de la Sucesora

Para respaldar la asunción progresiva de autoridad y asegurar que la sucesora esté plenamente capacitada para cada nivel de responsabilidad, se implementará el siguiente plan de desarrollo:

- Finalización de estudios superiores en curso.
- Identificación de Necesidades Futuras de formación, en áreas como:
 - Finanzas avanzadas para pymes.
 - Liderazgo estratégico y visión.
 - Negociación de alto nivel.
 - Gestión del cambio y desarrollo organizacional.
- Acciones de Desarrollo Planificadas:
 - Cursos y Talleres Específicos (programas cortos y enfocados en las áreas identificadas).
 - Asistencia a Eventos del Sector: Participación en ferias, conferencias o seminarios relevantes para la industria metalmeccánica y la gestión empresarial.
 - Lectura y Autoestudio de libros, artículos o recursos clave.

Sección 5. Estrategias de Comunicación y Gestión Relacional

Esta sección establece las estrategias y mecanismos para gestionar la comunicación y las relaciones interpersonales durante la transición, con la finalidad de poder prevenir conflictos y fomentar la colaboración. Se presentan el plan de comunicación interna y externa:

Sección 5.1. Plan de Comunicación Interna

Tabla No. 9.

Plan de Comunicación Interna Durante la Sucesión

| Audiencia | Objetivo Principal de Comunicación | Mensajes Clave | Método / Canal de Comunicación | Frecuencia Sugerida | Responsabilidad Principal |
|------------------|---|--|--|---|--|
| Familia | Informar y gestionar expectativas sobre la sucesión y la salud del negocio, manteniendo confianza y unidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Progreso general de la transición. - Estabilidad y continuidad del negocio. - Refuerzo de la visión de legado familiar. | Reuniones familiares específicas (separadas de eventos sociales). | Semestral | Fundador y Sucesora (Conjunta) |
| | Preservar la armonía familiar reforzando límites entre trabajo y hogar. | <ul style="list-style-type: none"> - El hogar es para asuntos familiares, no laborales. - Compromiso mutuo con la separación. | Esfuerzo consciente y explícito en el comportamiento diario; posible recordatorio breve en reuniones familiares si es necesario. | Continua / Diaria | Fundador y Sucesora (Compromiso Mutuo) |
| | Asegurar que se sientan escuchados respecto al impacto familiar de la transición. | <ul style="list-style-type: none"> - Valoramos su perspectiva sobre cómo la transición afecta a la familia. - Estamos disponibles para escuchar inquietudes familiares. | Canales de comunicación directos y de confianza existentes (conversaciones personales). | Según necesidad | Fundador y Sucesora (Receptividad) |
| Empleados | Informar transparentemente sobre fases, roles y expectativas de la transición. | <ul style="list-style-type: none"> - Fases actuales y próximas de la sucesión. - Cambios específicos en roles de liderazgo (Fundador/Sucesora). - Expectativas claras para el equipo. | <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de equipo. - Comunicación directa | Oportuna / Ligada a momentos clave de la transición | Fundador y/o Sucesora (según fase) |

| Audiencia | Objetivo Principal de Comunicación | Mensajes Clave | Método / Canal de Comunicación | Frecuencia Sugerida | Responsabilidad Principal |
|------------------|---|---|--|----------------------------|---|
| | Fomentar y recoger activamente retroalimentación (dudas, sugerencias, preocupaciones) sobre transición y operación. | <ul style="list-style-type: none"> - Su opinión y experiencia son valiosas. - Queremos escuchar sus ideas para mejorar. | <ul style="list-style-type: none"> - Política de "puerta abierta". - Tiempo específico en reuniones de equipo. - Buzón de sugerencias (opcional). | Continua / Regular | Sucesora (principalmente), Fundador (apoyo) |
| | Alinear al equipo con la visión y mostrar cómo la transición contribuye a la estabilidad futura. | <ul style="list-style-type: none"> - La transición asegura la continuidad. - Las mejoras buscan fortalecer la empresa y sus empleos. - Su rol es clave en este futuro. | Integrar en comunicados regulares y reuniones de equipo, especialmente al explicar cambios o mejoras. | Continua / Regular | Fundador y Sucesora |

Sección 5.2. Plan de Comunicación Externa

Tabla No. 10.

Plan de Comunicación Externa Durante la Sucesión

| Fase de Transición | Temporización | Objetivo Específico de Comunicación | Audiencia Externa Clave | Mensaje Central | Métodos / Canales de Comunicación Sugeridos |
|--|--|---|-------------------------------------|--|--|
| Fase 1: Introducción y Colaboración | Alineada con Fase 0 y 1 del Cronograma General | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a la sucesora y familiarizarla con los contactos clave. 2. Mostrar colaboración y competencia conjunta. 3. Iniciar la percepción de continuidad. | Clientes y Proveedores Estratégicos | "Trabajamos juntos (fundador y sucesora) para asegurarles la mejor calidad y servicio. [Sucesora] está cada vez más involucrada en [proyectos/áreas específicas] y aporta gran competencia técnica." | <ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones activas durante reuniones o visitas. - Interacciones conjuntas en llamadas o correos. - Mención explícita de la colaboración. |

| Fase de Transición | Temporización | Objetivo Específico de Comunicación | Audiencia Externa Clave | Mensaje Central | Métodos / Canales de Comunicación Sugeridos |
|--|--|---|--|--|---|
| Fase 2: Delegación Visible | Alineada con Fase 1 y 2 del Cronograma General | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar explícitamente la creciente autoridad y responsabilidad de la sucesora en áreas específicas. 2. Enfatizar la preparación de la sucesora. 3. Reafirmar el respaldo estratégico del fundador. | Clientes y Proveedores Estratégicos (especialmente aquellos que interactúan con las áreas delegadas) | "Les informamos que [Sucesora] ahora lidera [área X / gestión de proyectos Y]. Está plenamente preparada y cuenta con mi total apoyo estratégico y la experiencia acumulada de LA EMPRESA para seguir ofreciéndoles el mejor servicio." | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones personalizadas (correos electrónicos, llamadas telefónicas) a contactos clave. - Menciones claras durante reuniones de seguimiento o negociaciones. - Ajuste de firmas de correo o roles en plataformas compartidas (si aplica). |
| Fase 3: Nuevo Liderazgo Establecido | Alineada con Fase 2 y 3 del Cronograma General | <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar formalmente el nuevo liderazgo principal de la sucesora. 2. Reafirmar el compromiso con los valores y la calidad. 3. Asegurar percepción de estabilidad mencionando el rol de apoyo del fundador. | Todos los Clientes y Proveedores Clave | "Nos complace anunciar que [Sucesora] ha asumido el liderazgo general de LA EMPRESA. Reafirmamos nuestro compromiso inalterable con la calidad, el servicio y los valores que siempre nos han caracterizado. [Fundador] continuará aportando su experiencia como consejero estratégico, asegurando la estabilidad y visión a largo plazo." | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación formal y oficial (ej. carta personalizada, comunicado oficial por correo electrónico). - Posible mención en la página web o materiales de la empresa (si aplica). - Refuerzo del mensaje en interacciones posteriores. |

Sección 5.3. Gestión del Conflicto Generacional

De acuerdo con las entrevistas realizadas, y a pesar de que la relación entre fundador y sucesora es muy positiva, se identificó la existencia de un choque generacional, y diferencias de opinión en temas técnicos, lo que requiere abordarse mediante acciones que permitan la aceptación entre fundador y sucesora. Esto implica considerar el punto de vista de cada uno, en este caso, de experiencia versus formación académica, o entre enfoques tradicionales versus nuevas ideas.

El protocolo sugerido para abordar desacuerdo es el siguiente:

- Fomentar la costumbre de abordar los desacuerdos importantes directamente entre los dos involucrados, en un espacio y tiempo adecuados, evitando discusiones frente al equipo.
- Centrar la discusión en hechos objetivos, datos disponibles, requerimientos técnicos del cliente y cuál opción sirve mejor a los objetivos del proyecto o de la empresa (calidad, eficiencia, rentabilidad), en lugar de argumentos basados únicamente en la costumbre o la innovación.
- Esforzarse por entender genuinamente el razonamiento detrás de la postura del otro, lo que implica explorar si existe una solución de compromiso o una tercera vía que integre las preocupaciones o ideas de ambos.
- Si el desacuerdo persiste, escalar la conversación preguntando: ¿Qué opción está más alineada con nuestra visión de futuro compartida y nuestros principios rectores?.
- En última instancia, si no se logra consenso, la decisión final recaerá en quien tenga la autoridad formalmente delegada para esa área específica y en esa fase de la transición (según Sección 4.1), y ambas partes se comprometen a respetar y apoyar la decisión tomada.

Sección 6. Adaptación del Negocio y Gobernanza Futura

Esta sección aborda cómo la organización puede adaptarse y modernizarse bajo el nuevo liderazgo, y cómo se estructurará la toma de decisiones estratégicas una vez completada la transición de autoridad, lo que asegura la integración de la visión de futuro y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

Sección 6.1. Plan de Modernización

Dada la necesidad identificada en las entrevistas, de abordar la "falta de organización y modernización del taller", se propone un plan de mejora continua liderado

por la sucesora, especialmente a partir de la fase intermedia, con el apoyo y la experiencia del fundador. Este plan se enfocará en acciones concretas y viables para una microempresa:

- Optimización Organizativa del Taller:
 - Realizar un análisis conjunto (sucesora, fundador, trabajador clave) del flujo de trabajo actual para identificar cuellos de botella, ineficiencias o áreas de desorden.
 - Implementar mejoras graduales en la disposición del taller (*layout*) para optimizar el flujo de materiales, mejorar la seguridad y facilitar el acceso a herramientas y equipos.
 - Establecer un sistema más claro y ordenado para el almacenamiento de materiales, herramientas y piezas en proceso.
- Evaluación de Herramientas de Gestión Simplificadas:
 - Investigar y evaluar la viabilidad de implementar herramientas digitales simples y asequibles para Pymes que puedan ayudar en áreas como:
 - Gestión básica de proyectos/órdenes de trabajo.
 - Seguimiento simple de inventario de materiales clave.
 - Planificación y seguimiento de mantenimientos preventivos de maquinaria.
- Actualización Tecnológica Gradual y Selectiva:
 - Establecer un proceso anual para evaluar la obsolescencia o el estado de la maquinaria.
 - Planificar actualizaciones tecnológicas graduales basadas en un análisis de costo-beneficio claro, y priorizar aquellas que ofrezcan mejoras en eficiencia, calidad o capacidad para atender nuevas demandas del mercado, dentro de la viabilidad económica de la empresa.

Sección 6.2. Fomento de la Innovación

Para capitalizar las nuevas perspectivas de la sucesora y asegurar la adaptación continua de LA EMPRESA, se crearían espacios y mecanismos para fomentar la implementación de nuevas ideas alineadas con la estrategia:

- Incorporar un punto regular en las reuniones de coordinación, y posteriormente, en las reuniones directivas, para que la sucesora pueda presentar y discutir nuevas

ideas (mejoras de procesos, nuevos servicios complementarios, enfoques técnicos alternativos).

- Evaluar las propuestas de innovación que estén alineadas con la visión compartida (Sección 1.1), los valores fundamentales (Sección 1.2) y la estrategia central del negocio (excelencia técnica, satisfacción del cliente).
- Fomentar la implementación de ideas a través de proyectos piloto a pequeña escala para probar su viabilidad y resultados antes de una adopción completa, lo que permite un aprendizaje controlado.
- Considerar la asignación de un pequeño presupuesto anual discrecional para la exploración o prueba de nuevas ideas aprobadas.
- El Fundador actuar como un consejero que aporta su experiencia para evaluar riesgos y oportunidades de las nuevas ideas, y fomentar un ambiente donde la experimentación calculada sea posible.

Sección 6.3. Estructura de Gobernanza Post-Transición

Una vez que la sucesora haya asumido la autoridad final (Fase Final), la estructura para la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general del negocio funcionará de la siguiente manera:

- La sucesora tendrá la autoridad ejecutiva final y la responsabilidad principal sobre la dirección estratégica, la gestión operativa y los resultados de LA EMPRESA.
- Se establecerán reuniones formales trimestrales entre la sucesora y el fundador, en su rol de consejero estratégico. El propósito de estas reuniones será discutir el desempeño general del negocio, revisar la estrategia a largo plazo, analizar riesgos y oportunidades significativas, y permitir que el fundador ofrezca su perspectiva y consejo de alto nivel. Estas reuniones tendrán un carácter consultivo para el fundador; la decisión final recae en la sucesora.
- (Opcional) Si la familia lo considera necesario para tratar temas relacionados directamente con la propiedad o decisiones estratégicas de alto impacto que afecten los intereses patrimoniales familiares (por ejemplo, la venta de la empresa, entrada de socios externos, entre otros), se podría establecer un Consejo Familiar con un rol estrictamente consultivo y no vinculante sobre la gestión operativa o estratégica diaria, que sigue siendo responsabilidad de la sucesora. Su función principal sería mantener informada a la familia propietaria y servir como foro para asuntos de propiedad.

- Registro de decisiones clave: Se mantendrá un registro simple (actas o notas) de las decisiones estratégicas más importantes tomadas, para asegurar la claridad y el seguimiento.

7. Cronograma General y Seguimiento

Esta sección final proporciona una hoja de ruta temporal para la implementación del plan de sucesión, define los mecanismos para monitorizar su progreso y permite adaptarlo según sea necesario. Además, identifica los recursos requeridos para su ejecución.

Sección 7.1. Fases de Implementación y Puntos Clave

A continuación, se presenta una representación visual estimada del cronograma del plan de sucesión, estructurado en fases y destacando los puntos clave. Este cronograma es una guía flexible y debe ser revisado y ajustado periódicamente por el fundador y la sucesora. No obstante, debe considerarse que:

- Las duraciones de las fases y la ubicación de los hitos son estimaciones. El progreso real dependerá de múltiples factores y requerirá ajustes.
- Algunas actividades y fases pueden solaparse más de lo representado. Por ejemplo, la transferencia de *know-how* es continua a lo largo de las Fases 1 y 2.
- La Fase 3 es continua y se basa en el funcionamiento regular de la empresa bajo el nuevo liderazgo, con enfoque en la mejora constante.

Tabla No. 11.

Cronograma en años (A) y trimestres (T)

| Fase / Hito Clave | A1-T1 | A1-T2 | A1-T3 | A1-T4 | A2-T1 | A2-T2 | A2-T3 | A2-T4 | A3-T1 | A3-T2 | A3-T3 | A3-T4 | A4-T1 | A4-T2 | A4-T3 | (Continuo) |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| Fase 0: Preparación Final (3-6m) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Plan Aprobado/Documentado | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Mapeo Know-How Detallado | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Reuniones Semanales Establecidas | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| - Primeras Áreas Delegación Definidas | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| - Plan Formación Detallado | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| - Comunicación Inicial Empleados | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 1: Transición Activa (1-2a) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Delegación Autoridad Op./Proyectos (Progreso) | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| - Transferencia Know-How Técnico >50% | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| - Maestría Finalizada | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| - Primeras Acciones Modernización | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| - Protagonismo Sucesora Clientes | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| - Transición Rol Fundador Visible | | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| Fase 2: Consolidación Liderazgo (1a) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Transferencia Autoridad Comercial/Financiera | | | | | | | | | X | X | X | | | | | |
| - Transferencia Know-How >85% | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| - Consolidación Rol Fundador Consejero | | | | | | | | | | | | | | | X | |

| Fase / Hito Clave | A1-T1 | A1-T2 | A1-T3 | A1-T4 | A2-T1 | A2-T2 | A2-T3 | A2-T4 | A3-T1 | A3-T2 | A3-T3 | A3-T4 | A4-T1 | A4-T2 | A4-T3 | (Continuo) |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|
| - Asunción Mando General Sucesora | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| - Nuevas Mejoras/Innovación | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | |
| - Comunicación Externa Formal | | | | | | | | | | | X | | | | | |
| Fase 3: Post-Transición (Continuo) | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| - Funcionamiento Gobernanza Post-Transición | | | | | | | | | | | | | X | | | X |
| - Liderazgo Autónomo Sucesora | | | | | | | | | | | | | X | | | X |
| - Rol Consultivo Fundador | | | | | | | | | | | | | X | | | X |
| - Mejora Continua | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X |

Sección 7.3. Recursos Necesarios

La implementación de este plan requerirá la asignación de los siguientes recursos:

- Compromiso significativo de tiempo por parte del fundador (para mentoría, transferencia, reuniones) y de la sucesora (para aprendizaje, asunción de responsabilidades, formación, planificación). Se debe reconocer que esto puede impactar temporalmente la carga de trabajo operativo.
- Asesoramiento Externo (Potencial):
 - Legal y Fiscal: Es muy probable que se requiera contratar asesoría especializada para estructurar adecuadamente cualquier transferencia de propiedad (acciones, participaciones), revisar implicaciones fiscales y formalizar acuerdos legales si fuera necesario.
 - Financiero/Contable: Posible necesidad de apoyo para implementar herramientas de gestión financiera o realizar análisis más profundos durante la transición de control.
- Presupuesto para Desarrollo y Modernización:
 - Asignar presupuesto para cubrir los costos de estudios superiores, de los cursos, talleres o seminarios complementarios identificados para la sucesora.
 - Planificar y asignar gradualmente presupuesto para las acciones de mejora organizativa, evaluación/implementación de software o actualizaciones tecnológicas del taller, según las prioridades y la viabilidad económica definidas.

3.4. Validación de la propuesta

Dado que la propuesta es un plan estratégico y operativo diseñado a medida para un estudio de caso único (LA EMPRESA), basado en análisis cualitativo, su validación no se realizará a través de métodos estadísticos, cuantitativos o experimentación. En su lugar, se propone un enfoque de validación cualitativo, práctico e iterativo, centrado en la retroalimentación de los actores clave y el seguimiento de su implementación en el contexto real.

Se proponen los siguientes métodos para evaluar y comprobar la viabilidad, utilidad y eficacia del plan de sucesión durante y después de su implementación:

Tabla No. 12.*Métodos propuestos para la validación del plan de sucesión*

| Método de Validación | Herramienta / Proceso Específico | Objetivo Principal de Validación | Aspectos Clave Evaluados | Actores Involucrados | Momento / Frecuencia de Aplicación |
|---|---|---|--|---|---|
| 1. Revisión Inicial por Actores Clave | - Presentación formal del plan completo. - Entrevistas semiestructuradas / Cuestionarios enfocados. | Validar utilidad y viabilidad percibidas (inicial) | - Claridad y Comprensión del plan. - Respuesta a necesidades/preocupaciones. - Comodidad con la hoja de ruta. - Realismo y factibilidad percibida. | Fundador, Sucesora | Pre-Implementación: Inmediatamente después de finalizar el diseño del plan. |
| 2. Seguimiento y Evaluación Durante la Implementación | - Reuniones periódicas de revisión (Trimestral/Semestral, según Sección 7.2). - Monitorización del progreso vs. Hitos y Metas. | Validar eficacia, utilidad y viabilidad práctica (continua) | - Eficacia: ¿Acciones logran resultados? (Transferencia Know-How, Delegación, Comunicación, Gestión Conflictos). Progreso hacia Metas/Objetivos. - Utilidad: ¿El plan sigue siendo una guía relevante? - Viabilidad: Identificación y ajuste ante obstáculos prácticos. | Fundador, Sucesora | Durante Implementación: Continuamente a lo largo de las Fases 1, 2 y 3 (integrado en la gestión del plan). |
| 3. Evaluación Cualitativa Post-Implementación | - Entrevistas de seguimiento en profundidad. | Evaluar eficacia global y utilidad retrospectiva | - Percepción de éxito/fluidez de la transición. - Consolidación del liderazgo. - Continuidad del negocio / Satisfacción cliente. - Armonía familiar. - Utilidad percibida del plan durante el proceso. | Fundador, Sucesora, Trabajador Clave (opcional) | Post-Implementación: Medio plazo tras Fases 1 y 2 (ej. 1-2 años después de completar Fase 2). |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Mediante el análisis realizado en la investigación se identificaron los riesgos y oportunidades del proceso sucesorio de LA EMPRESA; entre los riesgos se mencionan el potencial conflicto intergeneracional derivado de expectativas distintas y enfoques técnicos, la complejidad propia de la transferencia del conocimiento tácito o experiencial acumulado por el fundador, cierto grado de resistencia a la delegación completa del control (particularmente financiero) y la necesidad de modernización de las operaciones. Frente a esto, se identificaron oportunidades que incluyen la preparación académica temprana y el conocimiento práctico adquirido por la sucesora, la existencia de una relación positiva de mentoría entre fundador y sucesora, una visión de futuro compartida y una cultura organizacional que fomenta el apoyo mutuo.

Se concluyó que los componentes que debe contener un plan de sucesión adaptado a esta organización deben centrarse en la preparación de la sucesora, la transferencia gradual de responsabilidades, autoridad y *know-how* (conocimiento experto), una definición clara de la evolución de roles, y mecanismos para la gestión comunicacional y relacional.

El estudio de caso reflejó la naturaleza compleja de la sucesión generacional en empresas familiares, tal como se menciona en la literatura especializada y en modelos como el de los Cinco Círculos. A partir de las entrevistas realizadas se pudo concluir que la gestión de la transición en LA EMPRESA necesita abordarse desde un enfoque que pueda equilibrar el proceso de sucesión, las dinámicas familiares, los aspectos de la propiedad, la gestión interna y el entorno de negocio.

Además, la naturaleza técnica de la empresa implica que uno de los factores más relevantes para asegurar el traspaso de liderazgo, sea el conocimiento tácito o experiencial del fundador. A esto debe sumarse, como posible barrera potencial, el choque generacional, resultante de las expectativas diferentes que pueden surgir, de los estilos de liderazgo, del grado de aceptación y adaptación de los trabajadores, y de los cambios que puedan esperarse en la organización en su camino hacia la innovación y modernización.

Recomendaciones

Para la microempresa "LA EMPRESA", específicamente para el fundador y la sucesora, se recomienda la revisión y adopción formal del Plan Estratégico de Sucesión propuesto en esta tesis. Esto implica tener un referente para lograr pasar de una transición empírica o espontánea, hacia un planteamiento planificado y estructurado, que busca reducir los riesgos y efectos que puede tener sobre la estabilidad y continuidad de la organización. Entre los aspectos propuestos, es importante que exista aceptación de la definición de roles, y la manera en que estos irán evolucionando a medida que aumenta el liderazgo y autoridad de la sucesora y se reduce estos aspectos en el fundador.

Para otras microempresas familiares, especialmente aquellas que operan en sectores técnicos con dinámicas similares, este estudio y la propuesta resultante pueden servir como un referente. Sin embargo, es importante resaltar que las empresas familiares son muy diferentes unas de otras, principalmente por las diferencias intrínsecas de cada familia, sus relaciones intrafamiliares, la edad, cantidad y preparación de sus miembros, el grado de implicación de los mismos en la organización, entre otros factores. Esto dificulta generalizar una estrategia, pues cada organización sería un sistema único que debe ser estudiado y diagnosticado, previo a la definición de objetivos, visión a futuro y roles de quienes participarán en la transición generacional. No obstante, aspectos como la comunicación abierta y la gestión de las expectativas intergeneracionales pueden considerarse como acciones que deberían ser una constante en todo plan de sucesión.

En cuanto a futuras investigaciones, se identifican varias líneas de interés como la realización de estudios comparativos que analicen procesos sucesorios en múltiples microempresas de sectores técnicos similares, a fin de identificar patrones recurrentes y validar la influencia de factores contextuales específicos. Otra propuesta es la realización de investigaciones longitudinales, que evalúen la implementación de planes de sucesión a lo largo del tiempo, lo que aportaría evidencia empírica sobre su impacto a largo plazo en la sostenibilidad empresarial y la dinámica familiar. Adicionalmente, se sugiere profundizar en el desarrollo y validación de metodologías específicas para la transferencia de conocimiento tácito en entornos de Pymes con recursos limitados.

REFERENCIAS

- Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26-38. HYPERLINK "https://doi.org/10.48150/jbssr.v2no7.2021.a3" \t "_blank" <https://doi.org/10.48150/jbssr.v2no7.2021.a3>
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Babativa, H., Rubiano, P., Velásquez, T., González, J., Vega, M., & Gaona, N. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(1), 92-107. HYPERLINK "https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a5" \t "_blank" <https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a5>
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación administrativa*, 41(109), 62-69.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Brito, M. (2024). *Resiliencia organizativa como capacidad dinámica en las empresas familiares ecuatorianas*. [Tesis doctoral]. Universidad Rey Juan Carlos. Repositorio BURJC-Digital. HYPERLINK "https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/b2503e49-7048-4aa6-9722-4619faedc469/content" \t "_blank" <https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/b2503e49-7048-4aa6-9722-4619faedc469/content>
- Cabrera, K., & García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. *VIII Congreso Nacional sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa*. España: Universidad de las Palmas de la Gran Canaria.
- Campillo, L. A., & Briano, G. (2022). Criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) para empresas familiares latinoamericanas. *Podium*, 42, 73-92.

- Casillas, J., Díaz, C., & Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Thomson Editores.
- Castro, C., Labra, O., & Chamblás, I. (2022). El análisis de contenido temático: Una mirada a sus etapas desde Nvivo12©. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 10(1), 143-158. HYPERLINK "https://doi.org/10.18848/2474-6029/CGP/v10i01/143-158" \t "_blank" <https://doi.org/10.18848/2474-6029/CGP/v10i01/143-158>
- Chaparro, M., Muñoz, M., Paz, A., & Rivera, M. (2024). La resiliencia como base de estrategias que se convierten en una oportunidad para el avance de la empresa familiar - Cambios de paradigma. *Signos*, 16(1), 1-36. HYPERLINK "https://doi.org/10.15332/24631140.9270" \t "_blank" <https://doi.org/10.15332/24631140.9270>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Comin, L., Cazella, C., Saraiva, A., Oro, I., & Spuldaro, J. (2021). Interação família e negócios sob a perspectiva da F-PEC (poder, experiência, controle). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 15(1), 91-108.
- Consortio Mexicano de Centros de Estudios de APEC. (2023). *Las empresas familiares representan entre el 80 y el 90% de todas las empresas en el mundo: Marcelo Escalante*. CONMEX APEC. HYPERLINK "https://www.conmexcepec.org/noticias/las-empresas-familiares-representan-entre-el-80-y-el-90-de-todas-las-empresas-en-el-mundo-marcelo-escalante/" \t "_blank" <https://www.conmexcepec.org/noticias/las-empresas-familiares-representan-entre-el-80-y-el-90-de-todas-las-empresas-en-el-mundo-marcelo-escalante/>
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11, 64-70. HYPERLINK "https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.12770" \t "_blank" <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.12770>
- Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*, 1-12.
- de la Garza, M., Soto, A., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-

136. HYPERLINK "https://doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat" \t "_blank" <https://doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. HYPERLINK "https://doi.org/0.1525%2Fcmr.2015.58.1.5" \t "_blank" <https://doi.org/0.1525%2Fcmr.2015.58.1.5>
- Dumas, C. (1992). Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-56. HYPERLINK "https://doi.org/10.1177/104225879201600403%2%A0" \t "_blank" <https://doi.org/10.1177/104225879201600403>
- Dyer, W. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273. HYPERLINK "https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x" \t "_blank" <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino, S., & Portalanza, A. (2021). *Policy Report: Empresas Familiares en Ecuador (2021)*. UEES.
- Freire, V., & Gallardo, W. (2022). Gestión empresarial en la sucesión generacional de las empresas familiares de la zona 3. *Visionario digital*, 6(2), 23-38. HYPERLINK "https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2111" \t "_blank" <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2111>
- Fuentevilla, Y. (2021). *Dirección y Gestión de Empresas Familiares*. [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Cantabria. Repositorio Unican. HYPERLINK "https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/23161/Fuentevilla_G%C3%B3mez-Yadhira.pdf" \t "_blank" [https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/23161/Fuentevilla_Gómez-Yadhira.pdf](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/23161/Fuentevilla_G%C3%B3mez-Yadhira.pdf)
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar, textos y casos*. Editorial Praxis.
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Profit Editorial.
- García, I. (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. *Omnia*, 11(2), 29-52.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

- Glover, J. (2014). Gender, power and succession in family farm business. *International journal of gender and entrepreneurship*, 6(3), 276-295.
- Gómez, J., & Vargas, J. (2011). *Las Mipymes Familiares Colombianas Y Sus Desafíos de Perdurabilidad*. U. Externado de Colombia.
- Gómez, L., Takács, K., Núñez, M., Jacobson, K., & Moyano, J. (2007). Socioemotional Weath and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- González, C. (2021). Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la sop en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-74. HYPERLINK "https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574" \t "_blank" <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- González, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y EconómicoEscurialense*, 43, 401-410.
- Granda, M., Amaya, A., Lasio, V., & Campoverde, J. (2021). *Las empresas familiares en Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid 19*. ESPAE ESPOL.
- Hamilton, L. (2024). *Leadership Legitimacy and Daughter-Successors of Family Businesses*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Athabasca. Repositorio DTheses de la Universidad de Athabasca. HYPERLINK "https://dt.athabascau.ca/jspui/bitstream/10791/478/5/HamiltonLynnDissertation.pdf" \t "_blank" <https://dt.athabascau.ca/jspui/bitstream/10791/478/5/HamiltonLynnDissertation.pdf>
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. HYPERLINK "https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x%C2%A0" \t "_blank" <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14(1), 1-9.

- Ichazo, A. (2022). *La Empresa Familiar: La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución*. [Tesis]. Universidad Zaragoza. Repositorio digital de la Universidad Zaragoza.
- Jaimés, G., & Albornoz, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*(50), 69-99. HYPERLINK "https://doi.org/g/10.14482/pege.50.658.041" \t "_blank" <https://doi.org/g/10.14482/pege.50.658.041>
- Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como Planificar Para la Continuidad*. Ediciones Granica S.A.
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Editors Notes. *Family Business Review*, 1(1), 1-8. HYPERLINK "https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x" \t "_blank" <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x>
- Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa. *Pensamiento & Gestión*(15), 83-110.
- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*(41), 116-149.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Mura, L. (2020). Sucession and generational change in family business. *Proceedings of the RELIK2020 Reproduction of Human Capital—Mutual Links and Connections, Prague*(5-6), 402-412.
- Pérez, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa*, 1(1), 1-12.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 7, 103-130.
- Quizhpi, K. (2022). *Factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de Latinoamérica. Revisión Bibliográfica*. [Tesis]. Universidad del Azuay. Repositorio digital de la Universidad del Azuay.
- Ringo, D., & Kadoke, V. (2024). Transcending the past into the future: the effects of succession planning and incumbents' willingness to step aside on the sustainability of family businesses. *Journal of Trade Science*, 1-18. HYPERLINK "https://doi.org/10.1108/JTS-03-2024-0013" \t "_blank" <https://doi.org/10.1108/JTS-03-2024-0013>

- Salas, M., Strusberg, G., & Ayala, D. (2021). La elaboración y presentación de diagramas integradores como estrategia de evaluación del proceso de codificación en la investigación cualitativa. *En Blanco y Negro*, 12(1), 46-55.
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174, 1-20. HYPERLINK "https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483" \t "_blank" <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483>
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia - empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 1-12.
- Segarra, M., & Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento. Configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 22(52-53), 175-196.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. HYPERLINK "https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00015-6%C2%A0" \t "_blank" [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00015-6)
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-34.
- Soto, A., de la Garza, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2015). The influence of family relationships in the succession A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. HYPERLINK "https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036" \t "_blank" <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 1-8.
- Tinh, N. H., Trai, D. V., Trang, N. T., & Tien, N. H. (2023). Knowledge transfer and succession process in small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1), 1-16.
- Treviño, N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.

- 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.
- Vizcaíno, P. I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. HYPERLINK "https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658" \t "_blank"
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Ward, J. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4).
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

ANEXOS

Anexo 1. Formatos de las guías de entrevista utilizadas

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EMPLEADOS

Nombre:

Edad:

Cargo:

Años de experiencia:

Informar al entrevistado: Las respuestas que entregará a la entrevistadora serán utilizadas con fines académicos. Sus datos personales se tratarán con confidencialidad y no se colocarán en el informe de tesis. Solamente la entrevistadora y el director/tutor de tesis tendrá conocimiento de los mismos.

Entrevistadora: Raquel Carolina Flores Nicolalde.

Lugar de la entrevista:

GUIÓN DE ENTREVISTA

Consentimiento informado:

"Agradezco su disposición a participar en esta entrevista para mi tesis de maestría sobre el proceso de transición generacional en la empresa. Su participación es completamente voluntaria y puede detenerse en cualquier momento si así lo desea. La entrevista durará aproximadamente 20 minutos y explorará sus perspectivas sobre este proceso. Le aseguro que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos en mi investigación. Al continuar con esta entrevista, usted otorga su consentimiento informado para participar." ¿Está de acuerdo?

Agradecimiento y Bienvenida

Le agradezco de antemano por su colaboración en esta entrevista.

Experiencia con la empresa:

- 1) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? ¿Qué diferentes roles ha desempeñado?
- 2) ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo y la cultura organizacional en la empresa?
- 3) ¿Cuáles son sus observaciones sobre la organización como empresa familiar?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas que percibe?

Percepción de la Transición Generacional

- 4) ¿Ha notado algún cambio o discusión con respecto a una transición generacional en la empresa? ¿Cuál es su entendimiento del proceso de transición actual?

- 5) ¿Cómo percibe que esta transición podría afectar la forma en que se gestiona la empresa en el futuro? ¿Cómo afectaría a su cargo?
- 6) ¿Tiene alguna preocupación o pregunta sobre la dirección futura de la empresa durante esta transición?
- 7) ¿Cree que la transición generacional podría generar algún cambio en la cultura o los valores de la empresa? ¿Sería esto positivo o negativo, en su opinión?

- **Liderazgo y Comunicación (Inspiradas en Modelo de Transición de la Generación Líder):**

- 8) ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del fundador?
- 9) ¿Cuáles son sus expectativas con relación al estilo de liderazgo del sucesor?
- 10) ¿Cómo es gestionada la comunicación generalmente en la empresa?
- 11) ¿Qué piensa usted que es lo más importante a mantenerse durante la transición para asegurar el buen funcionamiento de la empresa?
- 12) ¿Cree que los empleados están siendo informados y considerados adecuadamente en el proceso de transición? ¿Qué mejoraría en la comunicación hacia los empleados?

Cierre Formal:

Una vez más, le agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Su contribución es muy valiosa para nuestra investigación.

Le informaremos sobre los resultados generales de la investigación cuando estén disponibles.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL FUNDADOR

Nombre:

Edad:

Años de experiencia:

Informar al entrevistado: Las respuestas que entregará a la entrevistadora serán utilizadas con fines académicos. Sus datos personales se tratarán con confidencialidad y no se colocarán en el informe de tesis. Solamente la entrevistadora y el director/tutor de tesis tendrá conocimiento de los mismos.

Entrevistadora: Raquel Carolina Flores Nicolalde.

Lugar de la entrevista:

GUIÓN DE ENTREVISTA

Consentimiento informado:

"Agradezco su disposición a participar en esta entrevista para mi tesis de maestría sobre el proceso de transición generacional en la empresa. Su participación es completamente voluntaria y puede detenerse en cualquier momento si así lo desea. La entrevista durará aproximadamente 40 minutos y explorará sus perspectivas sobre este proceso. Le aseguro que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos en mi investigación. Al continuar con esta entrevista, usted otorga su consentimiento informado para participar." ¿Está de acuerdo?

Agradecimiento y Bienvenida

Le agradezco de antemano por su colaboración en esta entrevista.

Historia del Negocio y Visión

- 1) ¿Podría contarme sobre la historia de la empresa? ¿Cuáles fueron sus motivaciones iniciales para iniciar el negocio?
- 2) ¿Cuál es su visión para el futuro de la empresa? ¿Qué legado espera dejar?
- 3) ¿Cómo ha evolucionado la empresa a lo largo de los años? ¿De qué logros se siente más orgulloso?

Transición Generacional y Planificación de la Sucesión:

- 4) ¿Qué piensa sobre la transición generacional en empresas familiares en general?
- 5) ¿Cuándo comenzó a pensar en la transición generacional para la empresa?
- 6) ¿En qué etapa diría que se encuentra actualmente el proceso de transición en la empresa? (Inspirada en fases de Gallo: preparación, selección, desarrollo, traspaso, post-sucesión)
- 7) ¿Qué pasos concretos se han dado hasta ahora en este proceso de transición?

- 8) ¿Qué pasos considera que todavía faltan por dar o planificar para completar la transición?
- 9) ¿Tiene un plan de sucesión formal establecido? Si es así, ¿podría describir los elementos clave? Si no, ¿cuáles son sus razones para no tener uno todavía?
- 10) ¿Cuáles son sus expectativas para la próxima generación que tomará el control del negocio?
- 11) ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones o desafíos con respecto a esta transición generacional?
- 12) ¿Qué criterios está utilizando o utilizó para seleccionar al sucesor(es)?
- 13) ¿Cómo ha preparado al sucesor(es) para sus futuros roles? (ej. capacitación, mentoría, participación en diferentes áreas del negocio).

Liderazgo y Cultura:

- 14) ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
- 15) ¿Cuáles cree que son los valores fundamentales y la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué tan importante es mantener esta cultura durante la transición?
- 16) ¿Cómo se está gestionando el traspaso de responsabilidades y decisiones al sucesor? ¿Es un proceso gradual o más repentino?
- 17) ¿En qué áreas específicas ha comenzado a delegar responsabilidades al sucesor?
- 18) ¿Qué consejo le daría al sucesor(es) con respecto al liderazgo y la gestión de la empresa en el futuro?
- 19) ¿Cómo visualiza su propio rol en la empresa una vez que la transición sea más avanzada? ¿Qué tipo de involucramiento espera tener?
- 20) ¿Cómo ve evolucionar su rol después de la transición? ¿Cuáles son sus planes para su propio futuro?

Comunicación y Dinámicas Familiares (Inspiradas en Modelo de los Tres Círculos):

- 21) ¿Cómo describiría la comunicación dentro de la familia con respecto al negocio?
- 22) ¿Ha habido discusiones abiertas sobre la transición generacional dentro de la familia? ¿Cómo fueron esas discusiones?
- 23) ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa, especialmente aquellas que involucran tanto a la familia como al negocio?
- 24) ¿Siente que hay una clara separación entre los roles familiares y los roles empresariales dentro de la empresa, especialmente en el contexto de la transición?

- 25) ¿Cómo se gestionan los intereses y expectativas de los diferentes miembros de la familia en relación con la propiedad y el futuro de la empresa durante esta transición?
- 26) ¿Cómo asegura la armonía familiar junto con los objetivos del negocio durante este proceso?

Cierre Formal:

Una vez más, le agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Su contribución es muy valiosa para nuestra investigación.

Le informaremos sobre los resultados generales de la investigación cuando estén disponibles.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL SUCESOR

Nombre:

Edad:

Cargo:

Años de experiencia:

Informar al entrevistado: Las respuestas que entregará a la entrevistadora serán utilizadas con fines académicos. Sus datos personales se tratarán con confidencialidad y no se colocarán en el informe de tesis. Solamente la entrevistadora y el director/tutor de tesis tendrá conocimiento de los mismos.

Entrevistadora: Raquel Carolina Flores Nicolalde.

Lugar de la entrevista:

GUIÓN DE ENTREVISTA

Consentimiento informado:

"Agradezco su disposición a participar en esta entrevista para mi tesis de maestría sobre el proceso de transición generacional en la empresa. Su participación es completamente voluntaria y puede detenerse en cualquier momento si así lo desea. La entrevista durará aproximadamente 40 minutos y explorará sus perspectivas sobre este proceso. Le aseguro que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos en mi investigación. Al continuar con esta entrevista, usted otorga su consentimiento informado para participar." ¿Está de acuerdo?

Agradecimiento y Bienvenida

Le agradezco de antemano por su colaboración en esta entrevista.

Antecedentes e Involucramiento:

- 1) ¿Podría contarme sobre sus antecedentes y su involucramiento con la empresa hasta ahora?
- 2) ¿Cuáles son sus motivaciones para asumir un rol de liderazgo en la empresa familiar?
- 3) ¿Cuál es su entendimiento del proceso de transición generacional que se está llevando a cabo actualmente?

Expectativas y Aspiraciones (Inspiradas en Modelo de Gallo y Transición de Liderazgo):

- 4) ¿Cuáles son sus aspiraciones para el futuro de la empresa? ¿Tiene nuevas ideas o direcciones que quiera seguir?
- 5) ¿Cuáles son sus expectativas para su rol como sucesor? ¿Qué responsabilidades anticipa?

- 6) ¿Qué le entusiasma más y qué le preocupa más al prepararse para asumir un rol de liderazgo?
- 7) ¿Cómo percibe la cultura organizacional de la empresa? ¿Planea mantenerla o introducir cambios?
- 8) ¿Siente que está recibiendo el desarrollo y la preparación necesarios para asumir el liderazgo de la empresa? ¿Qué tipo de preparación ha sido más útil? ¿Qué más necesitaría?
- 9) ¿En qué áreas del negocio se siente más preparado y en cuáles le gustaría tener más experiencia o capacitación antes de asumir un rol de liderazgo más completo?

- **Relación con Fundador y Preparación:**

- 10) ¿Cómo describiría su relación con el fundador (su padre/madre/familiar) en un contexto empresarial?
- 11) ¿Cómo describiría el proceso de traspaso de conocimientos y experiencia del fundador hacia usted? ¿Es un proceso formal o informal?
- 12) ¿Siente que el fundador está dispuesto a ceder el control y a permitirle tomar decisiones y liderar a su manera? ¿Cómo se manifiesta esto en la práctica?
- 13) ¿Cómo le ha preparado el fundador para esta transición? ¿Se siente adecuadamente preparado? ¿Qué apoyo o preparación adicional sería útil?
- 14) ¿Qué tipo de liderazgo estilo de liderazgo visualiza para sí mismo? ¿En qué se diferenciaría o se asemejaría al estilo del fundador?
- 15) ¿Qué piensa sobre la innovación y la adaptación a futuros desafíos para la empresa?

- **Comunicación y Dinámicas Familiares (Inspiradas en Modelo de los Tres Círculos):**

- 16) ¿Cómo describiría la comunicación dentro de la familia con respecto al negocio y la transición?
- 17) ¿Cómo se gestionan las diferentes opiniones o puntos de vista dentro de la familia en relación con las decisiones importantes del negocio, especialmente durante la transición?
- 18) ¿Existen roles y responsabilidades claramente definidos para los miembros de la familia que trabajan en la empresa? ¿Se siente que estos roles son respetados y entendidos?
- 19) ¿Prevé algún desafío o posible conflicto dentro de la familia o dentro del negocio durante esta transición?

20) ¿Cómo planea asegurar un proceso de transición suave y armonioso?

Cierre Formal:

Una vez más, le agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Su contribución es muy valiosa para nuestra investigación.

Le informaremos sobre los resultados generales de la investigación cuando estén disponibles.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo 2. Transcripción de entrevista al fundador

Para mantener el anonimato, se han reemplazado los nombres de la empresa y de los entrevistados.

| Hablante | Transcripción |
|----------------|--|
| Entrevistadora | Buenas tardes. Y con fecha 3 de abril del 2025 eh, A las 15:38 de la tarde vamos a realizar la entrevista al fundador de la empresa familiar LA EMPRESA. Buenas tardes. ¿Eh, cuál es su nombre? |
| Fundador | Mi nombre es FUNDADOR. |
| Entrevistadora | ¿Qué edad tiene? |
| Fundador | 75 años. |
| Entrevistadora | ¿Cuántos años de experiencia tiene en el mercado? |
| Fundador | 40 años de experiencia. |
| Entrevistadora | Muy bien. Eh, Yo le voy a leer un consentimiento informado para hacerle conocer puntos sobre esta entrevista en los que quisiera que me diga si está de acuerdo o no. Empiezo. Agradezco su disposición a participar en esta entrevista para mi tesis de maestría sobre el proceso de transición generacional en la empresa. Su participación es completamente voluntaria y puede detenerse en cualquier momento si así lo desea. |
| Entrevistadora | La entrevista durará aproximadamente de 30 a 40 minutos y explorará sus perspectivas sobre este proceso. Le aseguro que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos en investigación. Al continuar con esta entrevista, usted otorga su consentimiento informado para participar. ¿Está de acuerdo? |
| Fundador | Sí, totalmente de acuerdo. |
| Entrevistadora | Le agradezco de antemano por su colaboración en esta entrevista. Vamos a iniciar. Vamos a partir desde la historia del negocio y visión. ¿Podría contarme sobre la historia de la empresa? ¿Cuáles fueron sus motivaciones iniciales para iniciar el negocio? |
| Fundador | Mi pequeña empresa, como un taller de mecánica industrial, fue fundado en el año 2000. Mis motivos estuvieron ligados a mi profesión inicial, adquirida en un colegio técnico luego de mi trayectoria como oficial de marina Mercante. Mi primer pensamiento fue crear un taller de mecánica industrial en un terreno que fue adquirido con ese propósito. Mi pensamiento, luego de dejar de trabajar a bordo de buques mercantes, fue el de no dejar de laborar por el resto del tiempo que me queda de vida. |
| Entrevistadora | Continuamos. ¿Cuál es su visión para el futuro de la empresa? ¿Qué legado espera dejar a futuro? |
| Fundador | Mi visión estará basada en el progreso intelectual, material y económico que lo he venido desarrollando en el taller, al punto de verme satisfecho por crear una disciplina de trabajo en mi familia. Con el correr del tiempo he visto desarrollar en dos de mis hijas el amor al trabajo, dejando un legado satisfactorio para el resto de mis días. Es por esto. |
| Fundador | Como usted le conoce, podríamos hablar de un taller de un negocio de familiar. |
| Entrevistadora | Ok. ¿Cómo ha evolucionado la empresa a lo largo de los años? ¿De qué logros se siente más orgulloso? |
| Fundador | La empresa ha sido ha ido desarrollándose a través de los años en forma positiva. A tal punto que al iniciarse el taller solo contaba con tres máquinas elementales un torno, una soldadora pequeña y un taladro. Luego de 25 años, nuestro taller cuenta con casi todas las herramientas que nos dan la capacidad de servir a pequeñas, medianas y grandes empresas en todo lo que tiene que ver con la fabricación de elementos mecánicos, la reparación de otras partes de que requieren de nuestra asistencia y mantenimiento general de las mismas. |

| | |
|----------------|--|
| Entrevistadora | Ok, vamos a las preguntas de transición generacional y planificación de la sucesión. ¿Qué piensa sobre la transición generacional en empresas familiares en general? |
| Fundador | Los creadores de empresas de cualquier tipo inicialmente piensan en el progreso personal, desarrollando toda su iniciativa y visión en algo que genere una economía compatible con el medio en el que a futuro trabajarán. Luego de desarrollar positivamente la empresa, lo primero que se que se piensa es en la transición de la misma a la familia, para lo cual es importante destacar la inclinación de la o las personas miembros directos como hijos o hijas que se hayan preparado para llevar sobre sus hombros la responsabilidad de seguir los pasos que sus padres les hayan transmitido. |
| Fundador | Para el caso citado, la planificación está en educar a los hijos con el propósito de procurar una sucesión en el trabajo y en el engrandecimiento de la empresa. |
| Entrevistadora | Qué interesante, Luis. Cuando comenzó a pensar en la transición general generacional para la empresa. |
| Fundador | El día en que mi hija mayor, a los diez años de edad, se interesó en ayudarme a cambiar el aceite de hígado de nuestro auto, empezó mi discusión al ver que mi niña me pasaba las herramientas que necesitaba para desarrollar mi mantenimiento. Desde ese momento arrancó la transición. Luego de abrir el taller, mi hija ya en la secundaria, me habló de sus estudios superiores en ingeniería Mecánica y así fue que la transición empezó a hacerse realidad. |
| Entrevistadora | ¿Muy bien Luis, en qué etapa diría que se encuentra actualmente el proceso de transición en la empresa? |
| Fundador | En los desarrollos que se ha venido haciendo a partir del principio, desde el principio de fundación de la empresa. Hemos tenido la ilusión de seguir adelante. Estamos en la etapa intermedia, de tal forma de que nos falta todavía un tiempo más que será cumplido y desarrollado por mi hija, quien quedará al mando en poco tiempo. |
| Entrevistadora | Ok. Qué pasos concretos se han dado hasta ahora en este proceso de transición. |
| Fundador | ¿Para que mi hija saque su maestría y luego se programaría el traspaso? La sucesión nos daría el tiempo de descanso luego de 50 años de trabajar. Esto me da la seguridad de que mi trabajo, mi pensamiento, mi profesión y mi buena voluntad se han desarrollado de forma positiva. |
| Entrevistadora | ¿Qué pasos considera que todavía faltan por dar o planificar para completar la transición? |
| Fundador | En primer lugar, el término de la maestría de mi hijo, de mi hija. Luego programaremos el traspaso porque ya es tiempo de que mi hija, una vez con con un posgrado, ya ella tiene el mando completo y la experiencia en muchas de las funciones que tiene que desarrollar. |
| Entrevistadora | ¿Tiene un plan de sucesión formal establecido? Si es así, podría describir los elementos clave, sino cuáles son sus razones para no tener uno todavía. |
| Fundador | Dispongo de un plan básico para la transición que consta de tres elementos Mi edad 75 años llegará a los 80 años de edad. Prepararle a mi hija para la transición con los siguientes requisitos Preparación en la dirección de la empresa. Llevar el control financiero con capital de inversión, manejo eficiente del personal a su cargo y mantener satisfechos a los clientes para una continuidad a largo plazo. |
| Entrevistadora | ¡Qué importante que es ese tema! ¿Cuáles son sus expectativas para la próxima generación que temen que tomará el control del negocio? |
| Fundador | Con los conocimientos y experiencias adquiridos en el transcurso de los años junto a su padre. Mis expectativas son de éxito en el futuro y mejora en el desarrollo de la empresa con muchos años de bonanza. Esto quiere decir de que mi hija ya es una verdadera profesional. Maneja suficientemente bien la empresa cuando yo no estoy, ella es la cabeza que |

| | |
|----------------|--|
| | lleva adelante la misma y los trabajadores le respetan por sus conocimientos, su seriedad y su honradez. |
| Entrevistadora | Qué bien Luis. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones o desafíos con respecto a esta transición generacional? |
| Fundador | Mis mayores preocupaciones son las condiciones de nuestro país en cuanto a las políticas de control de la pobreza. Control de la delincuencia que no deja trabajar libremente, Control y mejoramiento de la educación, cambio en las políticas petroleras y mineras que son las principales fuentes de progreso de nuestra patria. Nuestro desafío está marcado por las cosas buscar las oportunidades de trabajo para un progreso sustentable. |
| Fundador | Esto se hará simplemente y con madurez en los jóvenes, empezando desde ellos para seguir en forma e positiva, llevando también el desarrollo al plano de la unidad de las universidades y de las tecnologías hasta que prácticamente lleguemos a un final feliz. |
| Entrevistadora | Sí, es verdad. Es verdad que es una preocupación todo lo que está sucediendo en el país. ¿Qué criterios está utilizando o utilizó para seleccionar al sucesor? |
| Fundador | Encaminado a mi sucesor a obtener los suficientes conocimientos académicos, experiencias en el campo de su profesión y ambicionar siempre a mejorar el control de sus finanzas, no solamente las de las finanzas. Se vive, se vive del buen trabajo, de la honradez, de la buena dirección hacia sus trabajadores y finalmente a terminar con mi culminando con buenos trabajos, buena buen taller y una buena vida por delante. |
| Entrevistadora | ¿Cómo ha preparado al sucesor para sus futuros roles? |
| Fundador | Con libertad para que siga preparándose, apoyándolo en sus decisiones, corrigiendo errores en sus diseños como se requiere y recordándole que siempre debe ser respetuosa con los clientes. Esto con lógica que tiene que ser una profesional de primer orden, como lo decía entonces. Para mí la satisfacción está hecha. Sigo pensando en que he triunfado por esos méritos. |
| Entrevistadora | Muy bien, Luis, vamos a seguir con los temas de liderazgo y cultura. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo? |
| Fundador | Estilo pragmático en todo momento, observador y corrector de errores. Sigo adelante con pragmatismo para llegar a triunfar como lo he hecho y desde luego, para mi hija. Le deseo lo mismo, que sea pragmática en sus decisiones, en sus labores y más que todo en el control y desarrollo del taller. |
| Entrevistadora | ¿Cuáles cree que son los valores fundamentales y la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué tan importante es mantener esta cultura durante la transición? |
| Fundador | La honradez, la seriedad en los trabajos. Justo en las ofertas presentadas. Dinámico en el En el seguimiento de las obras y cumplido con las entregas de los trabajos, apegándose siempre con los tiempos de entrega. Esto significa que debe existir seriedad, honradez y lo que es más. Cumplimiento. |
| Entrevistadora | ¿Cómo se está gestionando el traspaso de responsabilidades y decisiones del sucesor? Es un proceso gradual o más repentino. |
| Fundador | Y el traspaso es gradual, brindándole la oportunidad de la toma de ciertas decisiones y dándole la oportunidad de ejercer el cumplimiento de ciertos trabajos con su total autoridad al momento. Estoy satisfecho de saber que mi hija prácticamente está. Ya he en en el lugar que le corresponde, que debe de tomar el control total del taller y desde luego que ella algún momento quedará ya para que desarrolle totalmente todo lo que se refiere a al control total del taller. |
| Entrevistadora | ¿Okay, En qué áreas específicas ha comenzado a delegar responsabilidades al sucesor? |
| Fundador | En todas las áreas, empezando con la generación de ofertas para los clientes, decidiendo con los tipos de trabajos a realizar con los trabajadores, encargando de responsabilidades de supervisión en las medidas y acabados de los trabajos. Todas estas tareas, empezando con |

| | |
|----------------|--|
| | la oficina, el taller y la entrega de los trabajos a los clientes. Esto significa de que debe llevar con mucha seriedad. |
| Fundador | No se puede dejar a un lado la responsabilidad, que es lo más, y se dan por ende buenos trabajos y buenas entregas. |
| Entrevistadora | ¿Qué consejos le daría al sucesor con respecto al liderazgo y la gestión de la empresa en el futuro? |
| Fundador | La aplicación de la ética, la lógica y la honradez, tres puntos fundamentales en los que ella debe llevar adelante toda la vida con la ética. Eso significa de que debe ser seria en sus trabajos, con la lógica, el que los trabajos deben ser hechos, hechos técnicamente y con la honradez para que todas las cosas que ella haga siempre regrese el cliente a participar en nuestra en nuestro taller como clientes eh de a largo plazo. |
| Entrevistadora | ¿Cómo visualiza su propio rol en la empresa? ¿Una vez que la transición sea más avanzada, qué tipo de involucramiento espera tener? |
| Fundador | Ser el mejor consejero y estar atento cuando el caso amerite. Esto significa que a pesar de mi edad o que yo ya deje de comandar en el. En el taller estaré siempre sentado en una silla en la cual pues ella me consultará cosas que todavía faltan por reportes a desarrollar en su intelecto. Entonces es muy importante seguirme tomando en cuenta para pues llevar adelante el taller cuando ya prácticamente no esté yo, ya no puede estar yo en el mismo. |
| Entrevistadora | Okay. ¿Cómo ve evolucionar su rol después de la transición? ¿Cuáles son sus planes para su propio futuro? |
| Fundador | Nunca deje de apoyar a mi sucesora. Ya lo he dicho. Mi futuro estará ligado a mi edad hasta que deje de existir. Sin embargo. Y estaré presente siempre, incluso con las. Con los méritos que que que pueda haber yo obtenido. Siempre seré un ejemplo para que ella siga adelante en el taller como cabeza visible del mismo. |
| Entrevistadora | Muy bien Luis, vamos a irnos al al a los temas de comunicación y dinámicas familiares. ¿Cómo describiría la comunicación dentro de la familia con respecto al negocio? |
| Fundador | Afectiva. Clara, no mezclada con la tranquilidad que requiere el descanso con la familia. Esto quiere decir que nunca. He tratado de hablar del trabajo que se que que desarrollamos en el taller en el momento en el que estamos en nuestra mesa, en nuestra sala. Preferimos hablar de otras cosas menos del trabajo, que ya lo hemos tenido todo el día, todos los días. |
| Fundador | Y entonces de eso no se puede tratar en un hogar, porque no es muy. No es muy conveniente porque deja de ser tranquilo y no van a entenderlo casi nada de lo que nosotros hacemos en el mismo. |
| Entrevistadora | Ha habido discusiones abiertas sobre la transición generacional dentro de la familia. ¿Cómo fueron esas discusiones? |
| Fundador | No siempre ha existido el apoyo moral de en el en el interior de la familia nunca se ha mezclado, eh, No nos Nunca se ha mezclado un problema de trabajo con la paz del hogar y de los miembros de la familia. Es muy importante destacar lo anteriormente dicho de que verdaderamente en el ínterin de la familia no se habla del trabajo de ninguna naturaleza. |
| Entrevistadora | Cómo se toman las decisiones importantes en la empresa, especialmente aquellas que involucran tanto a la familia como al negocio. |
| Fundador | Y la familia con respeto y en el negocio por consenso entre directivos y trabajadores en el trabajo. Desde luego, en la cabeza visible debe tener la voluntad, el carácter y la facilidad de palabra para poder hacer, entender y entender uno mismo todas las las las situaciones de un trabajo X en el que se necesita precisión, se necesita acabado y se necesita que los materiales sean de la mejor calidad. |
| Entrevistadora | ¿Siente que hay una clara separación entre los roles familiares y los roles empresariales dentro de la empresa, especialmente en el contexto de la transición? |
| Fundador | En nuestro caso, es bien conocido que mi sucesora ha trabajado desde el principio con mi persona, de tal forma que no puede existir desavenencias |

| | |
|----------------|--|
| | entre miembros de la familia. Todos somos parte de un solo conglomerado familiar y todos participamos de una mesa y una sonrisa. Esto quiere decir, y volviendo a los puntos anteriores, de que en la casa se respeta la casa, no se habla del trabajo y se habla de cosas mucho mejores porque la vida necesita de ser alegre y tranquila en cualquiera de las formas que haya que hacerlo. |
| Fundador | En la en la en la casa de uno. |
| Entrevistadora | ¿Cómo se gestionan los intereses y expectativas de los diferentes miembros de la familia en relación con la propiedad y el futuro de la empresa? ¿Durante una transición? |
| Fundador | Todos nacemos de una familia. Todos los miembros han recibido una parte de lo poco que se ha podido hacer. Vivimos en una sola casa y eso nos da la seguridad sobre la empresa. Mi sucesora llevará el control total algún día y por su trabajo, solo ella sabrá disponer de la mejor forma. Cómo administrar esos bienes que las. Las hermanas serán fieles testigos de que se actúa con la seriedad y la honradez que el caso amerita. |
| Entrevistadora | ¿Cómo asegura la armonía familiar junto con los objetivos del negocio durante este proceso? |
| Fundador | Con respeto a la familia, con fe en su bienestar y augurando, augurando lo mejor en los días venideros. Esto es importante porque después de un tiempo yo, como cabeza visible de la empresa, dejaré de ser la cabeza visible como como bien dice el dicho Pero seguiré siendo un patriarca en el sentido eh profesional y de las experiencias que ha obtenido durante todo el tiempo que se ha venido trabajando en el mismo. |
| Entrevistadora | Muy bien Luis, eh, Una vez más le agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Su contribución es muy valiosa para nuestra investigación. Le informaremos sobre los resultados generales de la investigación cuando estén disponibles. Muchas gracias por su tiempo y colaboración. |
| Fundador | Gracias. |

Anexo 3. Transcripción de entrevista a la sucesora

Para mantener el anonimato, se han reemplazado los nombres de la empresa y de los entrevistados.

| Hablante | Transcripción |
|---------------------------------|--|
| Entrevistador a Sucesora | ¿Podría contarme sobre sus antecedentes? Involucramiento con la empresa Hasta ahora. |
| Sucesora | Buenas tardes nuevamente. Yo soy la mayor de cinco hermanas. Ingeniera mecánica de profesión. Empecé a involucrarme en el taller propiedad de mis padres desde los 23 años como inicio a mis pasantías preprofesionales de la Universidad. Las cosas fluyeron positivamente, ya que la teoría la aprendí en la universidad y la práctica la realizaba en el taller e todo iba de la mano. |
| Sucesora | Al inicio fue duro ya que el trabajo que se realizaba en esas épocas era netamente para hombres y se generaba cierto conflicto entre los empleados. Al ver a una mujer empezando a dar los primeros pasos encargándose de temas financieros que no estaban acostumbrados a que ese control. Pero de a poco empecé a desarrollarme en la parte técnica, siempre con la ayuda de mi padre, que ha sido mi principal mentor que me respaldó siempre. |
| Sucesora | Su experiencia y también la de algunos trabajadores que tenían la apertura para ayudarme en temas que no conocía en su totalidad. En todos estos años me he preparado y he aprendido todo el manejo del negocio familiar a profundidad. He convirtiéndome en la mano derecha de mi padre. Tengo la seguridad de tener la experiencia necesaria para poder asumir con responsabilidad el Mando general de la microempresa, dándole la confianza al fundador para que me delegue sus funciones en todas las áreas, desde la parte técnica hasta la parte administrativa. |
| Sucesora | Hemos hecho un buen equipo de trabajo junto con el fundador. Familia que está directamente involucrada y los mecánicos colaboradores. Claro que con sus altos y bajos, pero que hemos logrado salir adelante con el diálogo y la toma de decisiones importantes en conjunto. |
| Entrevistador a Sucesora | Okay, perfecto. Por otro lado, quisiera saber cuáles son sus motivaciones para asumir un rol de liderazgo en la empresa familiar. |
| Sucesora | Mi principal motivación, creo, es seguir aportando para el bienestar de mi familia, aportar con las generación, con la generación de fuentes de empleo para que mis colaboradores sientan la seguridad de tener un empleo fijo y bien remunerado y ellos también puedan dar prosperidad a sus familias y también tener una preparación acorde para poder liderar este negocio familiar igual o mejor que mi padre. |
| Sucesora | El fundador, en base siempre a la cultura organizacional con la que se inició y que la tenemos bien marcada, es un legado que siempre lo voy a respetar con ética y responsabilidad. Motivarme a ser una buena líder que lleve de la mano a la empresa pensando en mantenernos a través del tiempo y considerando los cambios permanentes del mercado que manejamos. |
| Entrevistador a Sucesora | Qué interesante. ¿Y cuál es su entendimiento del proceso de transición generacional que se está llevando a cabo actualmente? |
| Sucesora | ¿Y sabes que es? Es un proceso en el cual se traspasa o se delega las funciones de todas las áreas que maneja actualmente el fundador. O sea, mi padre aún sucesor, en este caso soy yo, eh, su primera hija. |
| Sucesora | Previamente me he preparado para asumir esta responsabilidad con, como se podría decir, como con una planificación anticipada y fluida. Puedo decirte que estamos en pleno proceso de transición y que de a poco he asumido tareas y funciones que antes las hacía únicamente mi padre. Un ejemplo claro es la confianza que ahora los clientes depositan en mí para realizar trabajos técnicos que antes únicamente le confiaban a mi padre, que era la persona que figuraba como el jefe técnico que tenía la |

| | |
|-----------------------|--|
| | experiencia para planificar y desarrollar los trabajos encomendados al taller. |
| Sucesora | Okay, he demostrado con mucha actitud y conocimientos poder asumir esas responsabilidades y he sacado adelante varios proyectos grandes de manera muy positiva. |
| Entrevistadora | Okay. ¿Y bueno, cuáles son sus aspiraciones para el futuro de la empresa? ¿Tiene nuevas ideas o direcciones que quiera seguir? Cuénteme un poco al respecto. |
| Sucesora | Eh, Si aspiramos a expandirnos en el mercado local, ehh seguir con nuestra propuesta de negocio, pero enfocados en innovar en el área administrativa y técnica. El sector de los mantenimientos cambia de manera permanente y eso implica para nosotros una capacitación constante para asumir nuevos retos. Ehh Las expectativas que genera el negocio son muy buenas considerando el tipo de clientes con los que se trabaja y los trabajos que se realizan. |
| Sucesora | Esperamos seguir creciendo y aportando con calidad a nuestro sector. |
| Entrevistadora | Okay. ¿Y bueno, cuáles son sus expectativas ahora? ¿Ehh con respecto al rol como sucesor? ¿Es decir, qué responsabilidades anticipa usted? |
| Sucesora | Bueno, es una responsabilidad enorme, ehh, el tomar las riendas de una empresa familiar. Asumiendo que de ella dependen algunas familias. Sin embargo, estoy preparada y me sigo preparando para afrontar este reto. Tengo grandes expectativas a futuro para el taller que con el apoyo de mi equipo de trabajo podemos afrontar los desafíos que vendrán más adelante. Todo estará enfocado en ser una buena líder que lleve de la mano a mis colaboradores, colaboradores para concretar proyectos que nos fortalezcan y nos catapulte a un crecimiento a corto plazo. |
| Entrevistadora | Pa que que chévere y bueno, quisiera también saber qué le entusiasma más y qué le preocupa más al prepararse para asumir un rol de liderazgo. |
| Sucesora | El asumir un rol de liderazgo como mujer en actividades que son netamente de hombres. Ella me llena de entusiasmo. Me considero una persona que se puede complementar fácilmente en proyectos donde el grupo de trabajo es enteramente de este género. Esto es positivo ya que se equilibra la manera de tomar decisiones importantes basados en la capacidad de análisis que tenemos. |
| Sucesora | Cada persona y así el resultado positivo para el bienestar de la empresa. Aprendo todo el tiempo de mis colaboradores como técnicos y como personas y viceversa. Me preocupa cómo poder enfrentar de manera positiva los conflictos que a veces se generan por la falta de comunicación. Estoy aprendiendo. Es parte de mi padre, que es una persona muy diplomática. Cuando pasan estos casos. |
| Entrevistadora | Okay, entiendo. ¿Y cómo percibe la cultura organizacional de la empresa? |
| Sucesora | Ehh. ¿De alguna forma planea mantenerla o introducir cambios? Bueno, la. La vieja escuela está muy arraigada en la cultura organizacional de la empresa. Disciplina, constancia y respeto. Esto nos ha permitido que el taller tenga un renombre y un reconocimiento de nuestros clientes, proveedores y empleados, que es uno de los motivos por los que hemos alcanzado nuestras metas. Claro que voy a mantener este legado. Yo me desarrollé profesionalmente con estos valores y creo que la fusión de las dos culturas organizacionales, tanto del fundador como la mía, refrescara la administración para mejores épocas. |
| Sucesora | ¿Y qué se necesita para estos tiempos modernos? |
| Entrevistadora | Okay, entiendo. ¿Y siente que está recibiendo el desarrollo y la preparación necesaria para asumir el liderazgo de la empresa? Ehh. Qué tipo de preparación ha sido más útil que. ¿Que más necesitaría? |
| Sucesora | Bueno, eh. Todo lo que he aprendido en estos 22 años de trabajo en la empresa de mi familia es muy satisfactorio. Desde la parte técnica, o sea que son los conocimientos mecánicos, que fue el inicio de mi preparación hasta el día de hoy que me estoy preparando en la parte administrativa para afrontar la parte más delicada de un negocio, que es justamente saber |

| | |
|------------------------|---|
| | dirigir, dirigirla y llevarla a un nivel más alto enfocada en la dirección estratégica. |
| Entrevistador a | Okay. ¿Y en qué áreas del negocio se siente más preparado y en cuáles le gustaría tener como más experiencia y capacitación antes de asumir el rol de liderazgo más completo? |
| Sucesora | Eh, Yo me siento muy preparada en el área de producción especializada en temas de mantenimientos industriales y diseño de partes mecánicas. Eh, Sin embargo, que sí siento la necesidad y y debo seguir capacitándome muchísimo mejor en en el tema administrativo para llevar de mejor manera la gestión empresarial. |
| Entrevistador a | Ah, okay, muy bien. Ehh. ¿Cómo describiría su relación con el fundador? ¿Es decir, con su padre, en un contexto empresarial? |
| Sucesora | Bueno, como en toda relación, ha existido picos altos y bajos, sobre todo por la diferencia de opiniones que se desarrollan en temas técnicos. Mi padre tiene una experiencia muy amplia en el tema de reparaciones y mantenimientos. Es un especialista que desarrolló sus conocimientos en una de las mejores escuelas del sector. A diferencia de mi experiencia, yo tengo como escuela a mi padre. |
| Sucesora | Todo lo que he aprendido ha sido gracias a él y a mis estudios y siempre he trabajado en la empresa familiar. No tengo experiencia en otras empresas. Entonces, el choque de generaciones es un motivo de conflicto, sobre todo ahora que ya me siento preparada para discutir y acertar en temas especiales que antes no los tenía bien entendidos. Ahora estamos gestionando mucho mejor los conflictos a nivel empresarial. |
| Sucesora | El respeto a las opiniones de cada miembro de la empresa es un punto importante que con una comunicación efectiva hemos logrado consenso para la toma de decisiones. No mezclar la parte profesional con la familiar ayuda mucho para evitar ciertos conflictos que se puedan generar afectando el ambiente laboral del taller. |
| Entrevistador a | Claro, por supuesto. ¿Y cómo describiría usted el proceso de traspaso de conocimientos y experiencia del fundador hacia usted? ¿Es un proceso formal o informal? ¿Qué cree usted? |
| Sucesora | ¿Eh? Mi padre se ha encargado abiertamente de transmitir la mayor parte de sus conocimientos, tanto en la parte teórica como en la parte práctica, y ha sido más fácil gracias a la profesión que tengo, que va directamente relacionada al trabajo que se desarrolla en el taller. Claro que se necesita seguir capacitándose para lograr un entendimiento a profundidad de todos los conocimientos que me están heredando. |
| Sucesora | Yo pensaría que es un proceso semi formal, ya que existen registros donde yo puedo guiarme, pero como es mucha información no todo se encuentra documentado. |
| Entrevistador a | Y y siente que el fundador está dispuesto a ceder ese control y a permitirle tomar decisiones y y liderar a su manera. ¿O cómo se manifiesta esto dentro de la práctica? |
| Sucesora | Yo siento que es difícil todavía delegar por completo las funciones que tiene, que tiene el fundador. En algunos temas como la financiera. Mi padre sigue encargado en su totalidad, pero con temas de índole productivo. Puedo decir que el control ya está cedido. La toma de decisiones aún lo hacemos de manera conjunta y con el tema de liderazgo. De a poco ya he tenido la oportunidad de dirigir proyectos grandes con muy buenos resultados y eso ha generado confianza en mí padre para ir soltando las riendas del negocio. |
| Entrevistador a | Wow, si lo entiendo, que chévere como le ha preparado el fundador para esta transición. ¿Se siente adecuadamente preparado? ¿Que apoyo preparación adicional Sería útil? |
| Sucesora | Bueno, mis padres siempre tuvieron esa visión a futuro de crear negocios y dejar ese legado a sus hijas y así sean independientes, ayudando al bien común de la familia. Yo por ser la mayor, siento que le pusieron mucha dedicación eh a inculcarme siempre una profesión parecida a la de mi |

| | |
|-----------------------|--|
| | padre, entonces ya me venían preparando desde siempre para que esté al mando del negocio de la familia. |
| Sucesora | Influyó mucho escoger una carrera universitaria que tenga que ver con el giro de negocio del taller. Siempre me apoyaron con el tema de estudiar, de capacitarme y lograr obtener un título de ingeniería mecánica que ha catapultado a desarrollarme como la futura sucesora de la empresa familiar que fundaron mis padres. Hay que seguir preparándose y no dejar nunca de capacitarse y estar al día con los cambios permanentes de los mercados actuales. |
| Entrevistadora | Claro, estoy de acuerdo con usted. ¿Y por otro lado, qué tipo de liderazgo? ¿Estilo de liderazgo visualiza para sí mismo? ¿O sea, en que en qué se diferencia o se asemejaría al estilo del fundador? |
| Sucesora | |
| Sucesora | Eh, Nos manejamos con Liderazgos muy parecidos. Nos gusta tener las opiniones de nuestros colaboradores y con ello poder tomar decisiones más técnicas. Esto referente a la parte de producción de comunicación también es permanente. Con todo el equipo de trabajo armamos estrategias para cumplir con las metas propuestas. Entonces, el tipo de liderazgo que tenemos en común es el democrático transformacional. |
| Entrevistadora | Ya. ¿Y qué piensa sobre la innovación y la adaptación a futuros desafíos para la empresa? |
| Sucesora | Es un reto que con trabajo constante se lo puede concretar a corto plazo. Innovar en la gestión y en los procesos hacen que las empresas se vuelvan competitivas y esa es una de las metas que nos hemos planteado conseguir prepararnos para esos desafíos futuros es importante para mantenernos en el tiempo. |
| Entrevistadora | Exactamente. ¿Y bueno, por otro lado, eh, cómo describiría la comunicación dentro de la familia con respecto al negocio y la transición? |
| Sucesora | El tema del negocio familiar por motivos que no todas las integrantes conocen este giro de negocio de una forma técnica, ya que sus profesiones son distintas y no tienen nada que ver con la mecánica. Confían plenamente en la capacidad de las personas que estamos manejando. La empresa. Sin embargo, cuando son cuestiones que afectan directamente a la familia, se mantiene una comunicación abierta y diálogos constantes. |
| Sucesora | Mi familia está de acuerdo y tienen toda la confianza puesta en mí, ya que he demostrado ética y profesionalismo en cuanto a dirigir ciertos temas de la empresa familiar, siempre buscando el bienestar común. |
| Entrevistadora | Okay, eso es muy importante. ¿Y cómo se gestionan las diferentes opiniones o puntos de vista dentro de la familia en relación con las decisiones importantes del negocio? Especial mente durante la transición. |
| Sucesora | Eh los temas importantes relacionados con el negocio familiar se los conversa entre mi padre y yo. Pero si ya es un tema que va a influir en la familia directamente, si tomamos en cuenta las opiniones de todos los miembros. Mis hermanas y mi madre tienen confianza absoluta en mi padre y en mi persona, dejando que desarrollemos nuestras empresas, ya que saben que siempre va a estar en función del bienestar familiar. |
| Entrevistadora | Okay. Y existen roles y responsabilidades claramente definidas para los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Es decir, se siente que estos roles son respetados y entendidos por parte de todos. |
| Sucesora | Sí, por supuesto. Mi padre como fundador siempre ha tenido el control absoluto del manejo de la empresa. Mi madre también, pero en un área completamente independiente. Una de mis hermanas también es una socia estratégica de la empresa, pero con un negocio independiente que es afín a la empresa mayor. Yo trabajo directamente con mi padre y se respeta el rol y las funciones que cada uno desempeña en sus áreas de trabajo. |
| Entrevistadora | Okay. ¿Y prevé algún desafío o posible conflicto dentro de la familia o dentro del negocio durante esta transición? |
| Sucesora | Eh, No, porque dentro de la familia tenemos claro que el negocio familiar está basado en el legado de mis padres, y ellos también han dejado claro que sus bienes les pertenece a todas. Está estipulado que los beneficios |

| | |
|------------------------|--|
| | de la empresa se repartan entre todas, pero dependerá de las funciones que realice cada una dentro de la empresa y la familia. |
| Entrevistador a | Okay. ¿Y cómo planea asegurar un proceso de transición suave y armonioso? |
| Sucesora | En la actualidad nos encontramos en el proceso. No existió planificación. Este proceso simplemente se ha ido dando de manera espontánea, sin presionar nada y sobre todo, incluyendo al fundador, para que vaya delegando funciones de manera permanente, sin necesidad que este proceso sea traumático y tedioso. |
| Entrevistador a | Ya, perfecto Carolina, una vez más le agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Su contribución es muy valiosa para nuestra para la investigación. Le informaremos sobre los resultados generales de la investigación cuando estén disponibles. Gracias por su tiempo y colaboración. |
| Sucesora | Gracias también a ti. |

Anexo 4. Transcripción de entrevista al trabajador

Para mantener el anonimato, se han reemplazado los nombres de la empresa y de los entrevistados.

| Hablante | Transcripción |
|----------------|---|
| Entrevistadora | Buenas tardes. ¿Y ahora, con fecha 2 de abril del 2025, con 14:35 en la empresa familiar LA EMPRESA, se va a realizar la entrevista al mecánico Eh, de la misma empresa eh? ¿Que se desempeña eh en las tareas de tornero fresador eh? Iniciamos la entrevista. Buenas tardes. ¿Cuál es su nombre? |
| Trabajador | Buenas tardes, mi nombre es TRABAJADOR. |
| Entrevistadora | ¿Cuántos años tiene? |
| Trabajador | Tengo 53 años. |
| Entrevistadora | Cuál es el cargo que se desempeña en en la actualidad. |
| Trabajador | ¿En el taller? Soy tornero fresador. |
| Entrevistadora | ¿Y cuál? ¿Cuántos años tiene de experiencia en el medio? |
| Trabajador | ¿Eh? Empecé en una fábrica textil en la cual trabajé 24 años. Y aquí ya llevo seis años. Entonces, más o menos unos 30 años. |
| Entrevistadora | Okay. Eh, Le voy a informar. Eh, un. Un tipo de consentimiento informado para que usted tenga presente de qué se trata la entrevista. Eh, Consentimiento informado. Yo como entrevistadora, yo me llamo Raquel Carolina Flores Nicolás y voy a realizar una entrevista para el estudio del proceso de transición generacional en la empresa familiar. Lugar de la entrevista, consentimiento informado. |
| Entrevistadora | Agradezco su disposición a participar en esta entrevista para mi tesis de maestría sobre el proceso de transición generacional en la empresa. Su participación es completamente voluntaria y puede detenerse en cualquier momento si así lo desea. La entrevista durará aproximadamente 20 minutos y explorará sus perspectivas sobre este proceso. Le aseguro que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente para fines académicos en investigación. |
| Entrevistadora | Al continuar con esta entrevista, usted otorga su consentimiento informado para participar. ¿Está de acuerdo? Si se le agradezco de antemano por su colaboración a esta entrevista. Iniciemos experiencia en la empresa. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y qué diferentes roles ha desempeñado? |
| Trabajador | Eh, estoy trabajando seis años y bueno, he estado trabajando igual en máquinas, herramientas e inicié. Inicié, eh, operando los, eh, los tornos y también la la fresadora. |
| Entrevistadora | Okay. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo y la cultura organizacional en la empresa? |
| Trabajador | Eh. Mmm. Creo que el ambiente es bastante, bastante tranquilo y yo lo percibo también como un seguro. Desde el momento que yo entré se sentí esa, esa esa seguridad, cuando cuando fui recibido aquí. |
| Entrevistadora | ¿Y de la parte de cultura organizacional, eh, como decir la parte del fundador en este caso sería el señor Luis Flores, eh? ¿Cómo usted ve el liderazgo que él tiene en la empresa? |
| Trabajador | Eh bueno, eh, yo he visto los los principios y valores, la misión también que, eh, y la visión de la de la empresa. Creo que van acorde a sus a sus principios y y y creo que el liderazgo de él es un liderazgo, eh positivo, porque siempre está tratando de sacar lo mejor de la de sus. De sus empleados, eh, eh, da da da, da trabajos y siempre permite que nosotros desarrollemos también nuestras nuestras habilidades. |
| Entrevistadora | ¿Cuáles son sus observaciones sobre la organización como empresa familiar y cuáles son las ventajas y desventajas que percibe? |

| | |
|----------------|---|
| Trabajador | Bueno, las ventajas esta como le decía, eh, aquí yo la verdad he crecido en mi. En mi experiencia, en en mis destrezas y eso ha sido porque también eh me han dado la confianza para poder, para poder desarrollar justamente las destrezas, nos nos permite que también nosotros eh podamos, eh. |
| Trabajador | Eh, poner, eh, poner también nuestros conocimientos y también sugerencias que algunas algunas veces damos. ¿Así que, eh, creo que eso ha hecho que con la experiencia con, con la con el conocimiento de nuestro, de nuestro, de nuestro jefe y también nuestras destrezas y nuestros conocimientos, eh, podamos, podamos, eh ese sacar los los trabajos adelante no? |
| Entrevistadora | ¿Y las desventajas, eh desventajas? |
| Trabajador | Tal vez de tal vez sería un poquito como un, eh, Ir ir un poquito, eh. Eh. Mejorando el el el la organización de del taller, Eh. Tal vez en la parte en la parte de, eh, organizativa sobre todo no en la parte, eh, eh, de de herramienta, tal vez, eh. Y le irle eh modernizando. Se podría podría ser esa. |
| Entrevistadora | Innovación. |
| Trabajador | E innovación sería que tal vez en aunque sabemos que estamos en ese en ese proceso, pero la innovación y va a ayudar mucho. |
| Entrevistadora | Okay, vamos ahora con la parte de percepción de la transición generacional. ¿Han notado algún cambio o discusión con respecto a una transición generacional en la empresa? |
| Trabajador | Eh, sí, sí, sí, sí. Eh, Sabemos que el Ingeniero Flores, eh, ya está tratando de delegar los los, eh, la mayor cantidad de de de. De de roles a a su hija para que ella vaya tomando el el liderazgo también ya en la empresa. |
| Entrevistadora | ¿Y cuál es su entendimiento del proceso de transición actual? Eh. |
| Trabajador | Bueno, como todo, creo que todo cuesta, eh, eh. ¿El Al Al ir haciendo eso, eh? Creo que hasta ponerse de acuerdo hasta poder poder, eh, eh ya establecer establecer ya las, eh, eh, eh. Se puede decir las las normas, eh, tanto del uno como del otro. A veces puede haber un poquito de de de de de. Como, Como. |
| Entrevistadora | Le puede. |
| Trabajador | Decir de diferencia a. Pero lo bueno es que hasta el hasta el momento. ¿Eh? No. Eso no. Eh, no, no, no. Ha hecho que podamos detener el trabajo, sino más bien de alguna manera, eh, podemos tomar, eh, tanto del uno como del otro. Podemos ver. Y ahora las la su diferente visión. Y eso también nos nos, eh, nos obliga a nosotros también a ser más organizados. |
| Entrevistadora | Okay. ¿Cómo percibe que esta transición podría afectar la forma en que se gestiona la empresa en el futuro? ¿Cómo afectaría su cargo? |
| Trabajador | Eh, Bueno, no, no, yo no he visto afectado mi cargo. Más bien eso, como lo decía antes. Más bien eso me obliga a mí también ser más organizado, a buscar una mejor manera de presentar también. ¿Eh, Mi, mi trabajo, mi rol, eh? Para estar a la par de estos cambios también. ¿Y eso es lo que, eh, voy a tratar de de buscar, no? |
| Trabajador | Para estar en la parte de este de este cambio. |
| Entrevistadora | O sea, usted percibe que la transición, eh, eh, generacional va a ser una una situación positiva. Y no, no la afectaría para nada en su cargo. |
| Trabajador | ¿No? Más bien. Y yo creo que puede ayudarme porque también me obliga a dar otros pasos también. Okay. Mhm. |
| Entrevistadora | ¿Tiene alguna preocupación o pregunta sobre la dirección futura de la empresa durante esta transición? |
| Trabajador | Mmm, no, no, porque conozco conozco muy bien a, eh. Como les decía, la, la las, los los principios, los valores tanto de la ingeniero como como, como de la ingeniera. ¿Entonces yo creo que no, eh? Yo yo, yo no percibo, es más bien me da una, una una tranquilidad como para seguir siendo colaborador de aquí. |
| Entrevistadora | Eh, Piensa que la sucesora y cuando ya ejerza las funciones completas en el cargo que ya delegue, el fundador va a tener siempre que la la ayuda de usted. |

| | |
|----------------|---|
| Trabajador | Eh, Bueno, eso es lo que yo. Yo voy a intentar todos los días hacer esto. |
| Entrevistadora | ¿No me cree que la transición generacional podría generar algún cambio en la cultura o los valores de la empresa? ¿Sería esto positivo o negativo? En su opinión, en. |
| Trabajador | Dios. No, no, no creo que que puede haber un cambio. Eh. Sabemos que pueden venir con ideas frescas a los algunas. ¿Algunas, eh, Tal vez algo más, Eh? Más, más metódico, tal vez. Pero yo creo que la esencia va a seguir respetándose como ha sido hasta ahora. |
| Entrevistadora | ¿Cree que puede haber como una fusión entre la cultura organizacional que deja el fundador y se eh, y se y se fusione con la cultura nueva que venga a a a no se podría decir imponer, pero que venga a desarrollar la sucesora, eh? |
| Trabajador | Tal como le digo, la esencia yo creo, yo he visto en los dos la la esencia. Así que si, si hay algo que puede, se puede mejorar. Yo sé que lo van a hacer, pero la esencia creo que no va a cambiar y es algo que también a nosotros nos da seguridad. |
| Entrevistadora | Y eso usted lo toma como positivo o negativo. |
| Trabajador | Para mí es positivo, para mí es positivo. Ajá. |
| Entrevistadora | Ahora vamos con la parte de liderazgo y comunicación. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo del fundador? |
| Trabajador | Eh, Tal como le digo, eh, es un liderazgo positivo, se puede decir, porque siempre está buscando, eh, explotar o más bien desarrollar. Explotar no sería sino desarrollar las las habilidades y los conocimientos de las personas que que estamos trabajando aquí. |
| Entrevistadora | ¿Cuáles son sus expectativas con relación al estilo de liderazgo del sucesor? |
| Trabajador | Eh Bueno, hasta ahora yo yo he visto que es la misma, la la misma esencia tal vez, y más bien con con cierta, con cierta ayuda para nosotros, porque cuando necesitamos ayuda necesitamos, eh, conocer algo más. Ya sabemos dónde dirigirnos. |
| Entrevistadora | Okay. Entonces, eh, El liderazgo del sucesor. ¿Usted creería que es positivo o negativo? |
| Trabajador | ¿Eh? Yo tengo la percepción que es igual. ¿Eh? Pues el perdón positivo. Okay. Positivo. Ajá. |
| Entrevistadora | ¿Cómo es gestionada la comunicación? ¿Generalmente en la empresa usted lo toma como como bueno, malo o que se debería mejorar, eh? |
| Trabajador | Eh, ese, eh. Lo bueno es que es personal. Es más bien estrecha. Es algo, eh. Bueno, eh. ¿Se puede decir que que es? Es una comunicación personal bastante, bastante, eh, fluida, fluida y de confianza. Entonces, eh, yo creo que, eh, un. No se. No, no me tiene que formar más bien tal vez. Eh, eh. Se puede decir que, eh. |
| Trabajador | Nosotros para organizarnos, tal vez buscar una manera mejor de organizarse, pero en comunicación creo que hasta el día de hoy estamos. Si, sí, si podemos llegar a decir. |
| Entrevistadora | Pero usted creería que hay algo, algo, eh, para mejorar en la en el estilo de comunicación. |
| Trabajador | Eh, Sí, sí, yo creo que sí. Yo creo que sí. Eh, tal vez, eh, eh, datos más específicos de pronto que nos pueden ayudar a acortar tiempos o o algo con eso. Okay. Sí. |
| Entrevistadora | ¿Qué piensa usted que es lo más importante a mantenerse durante la transición para asegurar el buen funcionamiento de la empresa? |
| Trabajador | En. Creo que va mantenerse. Yo creo que es la, la la la la, la visión y la misión. Ajá. Bueno, hasta ahora, yo yo veo que el. ¿Cuál es el tipo de de misión que, que que tienen y Y como lo quieren hacer? Ah, entonces siempre hemos nosotros como, como trabajadores, empleados, siempre, siempre hemos recibido apoyo. Y eso también nos compromete a nosotros a tratar de darle lo mejor de nosotros. |

| | |
|----------------|---|
| Entrevistadora | Okay. ¿Cree que los empleados están siendo informados y considerados adecuadamente en el proceso de transición? ¿Qué mejoraría en la comunicación hacia los empleados? |
| Trabajador | Mmm. ¿Tal vez, eh? Tal vez faltaría un poquito de de organizarnos. Eh, eh, eh, Como. Como, eh, Ayudarnos un poquito de información. Para, para, para el cliente, para los tiempos de trabajo. Cosas como esas que nos podrían ayudar para nosotros también como empleados. Organizarnos en los, eh, en los diferentes trabajos que tenemos y y. |
| Entrevistadora | ¿Y qué mejoraría usted? Eh. Comunicación hacia los empleados. |
| Trabajador | Ah, bueno, este, eh, sería sería bueno, eh, ir llevando, eh. Una de las cosas que que tenemos es los tiempos. A veces los empleados No, no estamos llevando, llevando el registro. Y a veces estamos solo calculando. Más bien creo que sería idea de ir llevando un un cierto tipo de, de de. |
| Entrevistadora | De control. |
| Trabajador | De control. Para tanto nosotros como empleados como el empleador puedan puedan tener un control más más estricto sobre sobre cada una de las de los trabajos que se hacen. |
| Entrevistadora | Okay. Una vez más le agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Su contribución es muy valiosa para nuestra investigación. Le informaremos sobre los resultados generales de la investigación cuando estén disponibles. Muchas gracias por su tiempo y colaboración. |
| Trabajador | Ya. |
