


# De la universidad a la empresa familiar. El proceso de incorporación empresarial de jóvenes egresados en el Bajío mexicano

From the university to the family business. The process of business incorporation of young graduates in the Mexican Bajío region

 Vicente Espínola Verdín\*, Perla Esmeralda Rivera Juárez\*\*, Antonio Espinosa Padilla \*\*, Paz Antonio Mendoza Fuentes\*\*

Artículo recibido: 30-08-2022  
Artículo aprobado: 26-01-2023

## Palabras clave:

empresa familiar,  
inserción laboral,  
transición familiar, Bajío,  
tercera generación.

## Keywords:

family business, insertion  
of young people, family  
transition, Bajío, third  
generation.

## Cómo citar este artículo

Espínola Verdín, V., Rivera Juárez, P. E., Espinosa Padilla, A., & Mendoza Fuentes, P. A. (2023). De la universidad a la empresa familiar. El proceso de incorporación empresarial de jóvenes egresados en el Bajío mexicano. *Entretextos*, 15(39), 1-14. <https://doi.org/10.59057/iberoleon.20075316.202339535>.

## Resumen

La mortandad de la empresa familiar en México alcanza el 80 % en los primeros 10 años, y 7 de cada 10 de las que sobreviven ese primer periodo desaparecen después del fallecimiento del fundador. Solo entre el 10 % y 15 % de las empresas consiguen transitar a la siguiente generación. Si consideramos que las empresas familiares representan el 83% de las organizaciones en México, es preocupante que la mayoría no tenga claridad sobre la estrategia de incorporación de la siguiente generación, que les permita contar con personas preparadas para lograr una transición adecuada.

Esta investigación tiene como objetivo identificar cuál es la percepción de los jóvenes que han vivido el proceso de incorporación a la empresa familiar; conocer sus prácticas favorables, su formación, sus dinámicas familiares y laborales que incidieron para ello. A través de un estudio, con diseño exploratorio descriptivo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, se aplicó un análisis de categorías para analizar su preparación como futuros líderes y perspectiva al sumarse a la empresa familiar. Se identificaron los mecanismos que más ayudaron en su incorporación a la empresa, sugerencias en el manejo de relaciones familiares y si las funciones los están preparando para tomar el liderazgo de la empresa.

\*Doctor en Ciencias Sociales, Complejidad e Interdisciplinariedad. Académico del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Iberoamericana León. Autor para correspondencia. Correo electrónico: [vicente.espinola@iberoleon.mx](mailto:vicente.espinola@iberoleon.mx).

\*\*Licenciatura en Administración y Creación de Empresas de la Universidad Iberoamericana León

## Abstract

The mortality of the family business in Mexico reaches more than 80% in the first 10 years and those that survive it 70% disappear after the death of the founder, only between 10 and 15% of the companies manage to reach the second and third generation. If we consider that family businesses represent 83% of the organizations in Mexico, it is worrying that most of them are not clear about the strategy for incorporating the next generation and their preparation, which allows them to have people prepared to achieve a transition adequate. The present research seeks to identify the perception of young people who have experienced the process of joining the family business to know the practices that have been favorable for it, their training, family and work dynamics that had impact on it. Through an investigation with a descriptive exploratory design, semi-structured interviews were applied and a category analysis was carried out to learn about the training processes, the organizational structure, their preparation as future leaders and their vision to join the family business. It was possible to identify the mechanisms that most favored them to join the family business, suggestions for managing family relationships and if the current position and functions are preparing them to take the leadership of the company and the areas of opportunity in the future.

## Introducción

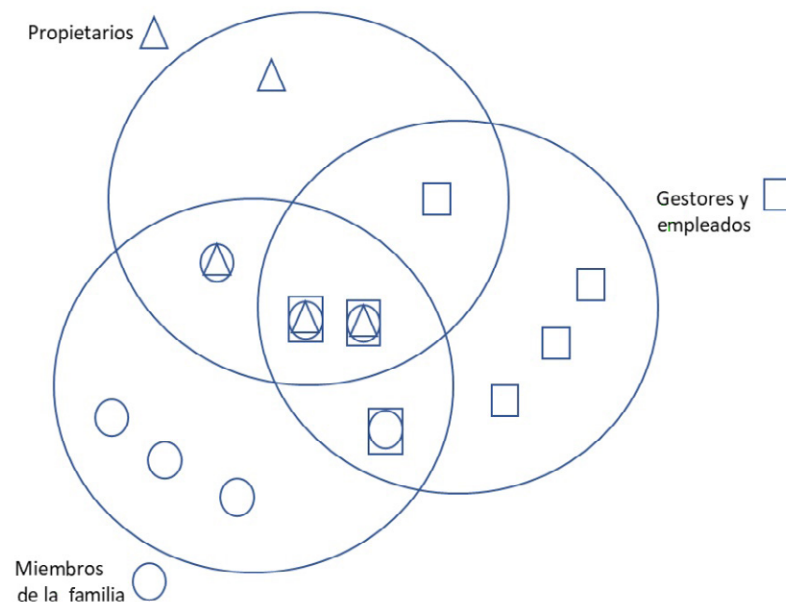
El estudio de la empresa familiar en el Bajío mexicano es limitado. Las investigaciones más relevantes sobre el tema analizan las características de las grandes empresas familiares mexicanas, su proceso de sucesión y lo relacionado con la propiedad, los protocolos familiares y el gobierno corporativo (Soto, 2013). En la revisión bibliográfica, no se encontró alguna investigación que se realizara desde la perspectiva del joven que se incorpora a la empresa familiar.

Como señala Guillermo Cruz (2020), presidente de la Comisión Nacional de Negocios y Financiamiento de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), de acuerdo con estadísticas recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 70 % de los negocios familiares desaparece después de la muerte de su fundador; solo entre el 10 % y 15 % consigue llegar a la tercera generación que, por lo general, disuelve los activos creados. Este es el contexto que da sentido al refrán: “la primera generación funda la empresa, la segunda la hace crecer y la tercera liquida todo”.

De acuerdo con INEGI, 9 de cada 10 empresas mexicanas están controladas por grupos familiares y la esperanza de vida de la mayoría es alarmante. La empresa familiar es la forma más frecuente e importante de estructura y organización empresarial; las estadísticas indican que de ellas depende más del 60 % del Producto Interno Bruto del país (Cruz, 2020).

De acuerdo con Enrique Claver, Hipólito Molina y Patrocinio Zaragoza (2015), la cultura de la empresa familiar se ve muy influenciada por los valores que el propio fundador ha establecido en sus inicios y a su vez por la cultura de la propia familia. Estos valores familiares influyen en la toma de decisiones, en la visión de futuro de la propia empresa, así como en la estructura organizacional y con ello en la incorporación de sus miembros. Esto fija un sentido de compromiso, de pertenencia y dedicación, que a su vez genera un propósito común que permea en los empleados.

Las empresas familiares cuentan con una cultura organizacional muy diferente a los demás tipos de organizaciones y, por tanto, la incorporación de sus miembros tiene una complejidad mayor, sobre todo cuando son los familiares. Para realizar un análisis sobre la incorporación de los miembros de la familia a la empresa, es importante considerar los *atributos ambivalentes de la empresa familiar* señalados por Renato Tagiuri y John Davis (1996), los cuales “proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa” (p. 11) y que sirven para considerar las dinámicas que podrían incidir en la gestión, así como en la propiedad a mediano y largo plazo. Además, inciden en nuestro objeto de estudio que consiste en analizar las percepciones y las dinámicas que viven los jóvenes recién egresados de la universidad al integrarse a la empresa familiar y que podrían superarse para lograr una incorporación adecuada (figura 1).



**Figura 1.** Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión.

**Fuente:** Adaptado de Tagiuri y Davis (1996).

La interacción que existe entre las personas que conforman la empresa familiar debe ser analizada desde los diferentes roles que juegan, pues “como miembros de la familia les afecta principalmente el bienestar de la unidad familiar; como propietarios les interesan los beneficios de las inversiones y la viabilidad de la empresa; y como gestores, trabajan para que el funcionamiento de la empresa sea eficaz” (Tagiuri y Davis, 1996, p. 11).

Los miembros de la familia pueden desempeñar varios roles, por ejemplo: *propietario-hijo-gestor*; dicha administración, si bien compleja, puede tener elementos a favor, pero también en contra. Desde el punto de vista favorable, puede incrementar tanto la eficacia de la empresa como los procesos de toma de decisiones por ser cercanos a la organización y a los intereses familiares; sin embargo, esta diversidad de roles puede generar otro tipo de situaciones en las que se comprometen las decisiones familiares. Como señala Michael Harvey y Rodney Evans (1994), pueden surgir tres arenas de conflicto: las internas a la organización, externas a la familia o familias involucradas y los *stakeholders* externos.

Estos conflictos pueden estar superpuestos, ya que se desdibujan los límites entre familia, propiedad y empresa; ya que se establecen jerarquías dentro de la empresa por dinámicas de poder; ya que la toma de decisiones puede carecer de objetividad; ya que las diferencias en las visiones empresariales intergeneracionales pueden causar incertidumbre en el personal e incluso en otros miembros de la familia que son gestores, pero no propietarios; ya que las luchas internas pueden derivar en solapamientos.

Para Donata Mussolino y Andrea Calabrò (2014), las empresas familiares cuentan con mecanismos de autoorganización que regulan a sus miembros familiares y no familiares. La propia familia regulará las conductas, las formas de dirigirse y tomar decisiones en la organización, lo cual puede generar cierta sensibilidad en algunos de sus miembros que pueden no estar de acuerdo con estas prácticas. Estas regulaciones pueden servir para aumentar la conciencia sobre los parámetros de la familia y su misión; por otra parte, pueden considerarse vigilados y con falta de libertad, limitando la creatividad de sus miembros. En algunos casos, podría señalarse como una influencia moral que decide cómo gestionar la empresa, según determinados valores y creencias; en otros momentos, se podrían establecer estructuras normativas y de control que limiten la actuación paternalista, desde una gestión con normas y controles hasta una excesiva preocupación por lo que hacen otras personas, lo cual puede interferir en sus decisiones y autonomía como gestores.

Estos mecanismos tienen un ciclo de vida que las empresas familiares experimentan y por la cual transita la incorporación de diferentes miembros, así como sus relaciones con la propiedad empresarial: Fundador, Fundador con apoyo, Ingreso en el negocio de la familia, Trabajo conjunto de la familia, Cesión de batuta, Sociedad de

hermanos, Consorcio de primos (García, 2005). Santiago Dodero (2008) señala diferentes crisis que pueden vivir las empresas familiares como parte de su desarrollo, particularmente dos están relacionadas con esta investigación: la *crisis por el ingreso de los hijos* y la *crisis de la sucesión*.

En la primera, como señala Samuel Goyzueta (2013): “existe una superposición de los roles de la persona en la familia y en la empresa, el padre es padre en casa, pero jefe en la empresa [...] los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes” (p. 98). Otro aspecto de este tipo de crisis es la prioridad que se le da a la confianza y compromiso de la familia por encima de la preparación para la ocupación de los cargos requeridos; además, las funciones y responsabilidades no suelen ser claras. Los estilos de liderazgo no coinciden, los hijos —entusiasmados por la formación profesional recibida— desean realizar cambios sin que sean aprobados por el fundador y, finalmente, no suelen trabajar en equipo, por ello “deberá quedar muy clara la visión del fundador, su modelo de negocio, inculcarles la pasión por la empresa y alimentarles de sus sueños” (Goyzueta, 2013, p. 98).

Debido a ello, el análisis de este artículo va más allá de la transición de la primera a la segunda generación, o a la tercera, ya que las dinámicas familiares incrementan su complejidad al contar con personal familiar sin lazos sanguíneos; o que no son propietarios, pero que podrían otorgarle ciertos beneficios al personal contratado que no es familiar, preferencia en la toma de decisiones u otros elementos que complejizan las interacciones laborales. Además de que se incorporan nuevas visiones que afectarán la manera de gestionar la empresa, se pueden generar diferentes mecanismos —propios de la familia— como la construcción de un lenguaje común que permita generar una comunicación más eficaz y con mayor intimidad entre sus miembros, aunque su desventaja podría ser que, miembros no familiares de la empresa, no entiendan adecuadamente la visión común y afecten la toma de decisiones para la realización de ciertos procesos empresariales o la atención directa hacia el mercado (Tagiuri y Davis, 1996).

La empresa familiar, por sus características, sufre limitaciones que se ponen de manifiesto con su crecimiento y se convierten en situaciones críticas en el momento de la sucesión. Derivado del crecimiento económico y empresarial que se dio en la región del Bajío, como consecuencia del desarrollo de su industria entre los años 1990 y 2010, muchas empresas están en un momento de transición generacional; podría considerarse que se encuentran entre el *Ingreso en el negocio* y el *Trabajo conjunto*. Es un momento de incorporación de la familia y nuevas generaciones a las dinámicas empresariales, sin que sean muy conscientes de la situación próxima de la empresa: pasar a la etapa de *Cesión de batuta*. Derivado de esto, es pertinente identificar qué se está haciendo y cómo se está preparando a los jóvenes que se incorporan a las empresas, quienes posiblemente en poco tiempo tendrán que convertirse en líderes de éstas.

## Metodología

El diseño de esta investigación fue exploratorio y descriptivo con un enfoque cualitativo. Por ello, se aplicó la técnica de entrevista semiestructurada a jóvenes universitarios recién egresados de universidades privadas, la mayoría ubicados en la ciudad de León, en el estado de Guanajuato, cuyas edades oscilan entre los 18 y 26 años; el único requisito para participar es que estuvieran colaborando en la empresa familiar. Se aplicó un muestreo cualitativo y su levantamiento se realizó por bola de nieve. Se analizaron categorías de las diferentes entrevistas para su procesamiento, recuperando los elementos más importantes señalados por los entrevistados. Se indagó sobre su experiencia en la incorporación a la empresa familiar para lo cual se definieron como categorías de análisis y procesamiento de información: la influencia de la familia para incorporarse a la empresa, motivaciones principales para tomar la decisión de incorporarse a la empresa, su proceso de inducción y las interacciones con otros miembros de la familia.

## Resultados

Se entrevistaron a 13 jóvenes universitarios recién egresados, todos con empresas ubicadas en la ciudad de León, Guanajuato. Once de ellos se han insertado a la empresa familiar como miembros de la segunda generación, por lo que el fundador o fundadora es parte de su familia nuclear. Solo dos de los entrevistados se insertaron a empresas de tercera generación, en las cuales había tíos o primos. Los entrevistados están satisfechos con pertenecer a su empresa familiar. La decisión de incorporarse, señalan, fue propia, pues les apasiona el negocio que iniciaron sus familias; sin embargo, en algunos casos sus familiares los orientaron o influenciaron para que se involucrarán y así, el día de mañana, estén preparados o capacitados para dirigirlos. En otros, se debió al hecho de haber escuchado a sus padres frecuentemente comentar que ellos —como hijos— colaborarían en la empresa si así lo deseaban. Estos individuos, por lo tanto, tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares; incluso, pueden llegar a sentir pasión por la misma (Barroso y Barriuso, 2014).

Por esto, la influencia no se percibe como directa: los jóvenes, desde una edad muy temprana, escuchan en su hogar conversaciones con las que construyen sentido de pertenencia y arraigo; afianzan, de esta manera, el deseo de continuar con la tradición familiar, como lo señala uno de los entrevistados: “Mi papá me empezó a orientar, yo decidí ir aprendiendo de ella para poder aprender a manejarla, además a mí sí me gusta trabajar ahí, siento que mi deber es sacar adelante los bienes familiares y mi prioridad es la empresa, ya que es lo que mi papá ha creado y no quiero que vea cómo la pierdo, así que debo saber manejarla” (Entrevistado 1, 2021).

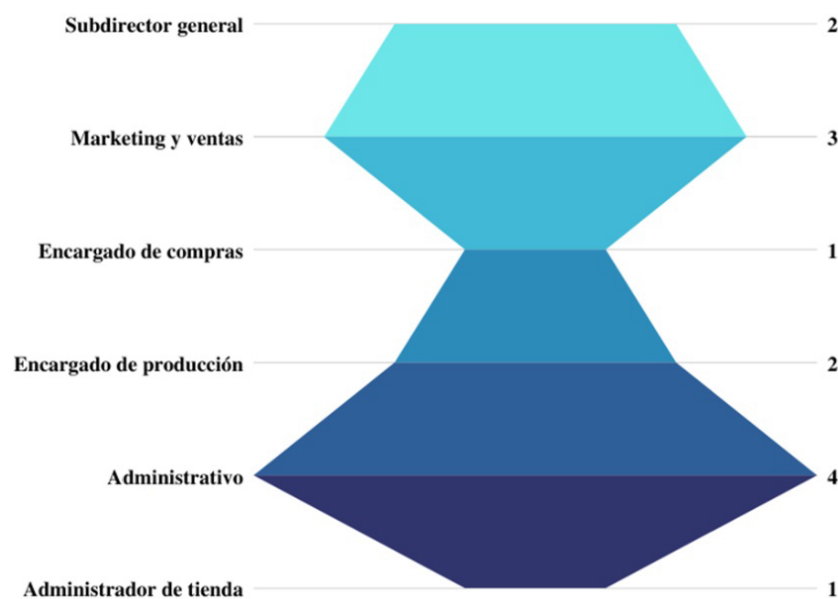
Otro factor de ingreso temprano a la empresa es porque se saben herederos de la misma y desean aprender previamente para “no echar a perder la empresa familiar” (Entrevistado 1, 2021). Las personas que más influyen para que el o la joven se interese en la empresa

familiar son los papás o fundadores de la empresa, ya que, por lo general, suelen ser ellos los que toman la iniciativa de involucrar a las futuras generaciones, pues en reuniones familiares es inevitable hablar de la empresa, como lo indicó otro de los entrevistados: “Mi papá hacía que me interesara, además me fue acercando más, entonces me metí poco a poco y ya, con un poco de conocimiento, mis papás platicaban y me fue interesando más y más hasta que de pronto ya estaba ayudando en la empresa” (Entrevistado 2, 2021).

Para los fundadores es un orgullo que la familia se interese por la empresa, razón por la cual suelen tener más flexibilidad con los familiares y por eso toman puestos gerenciales o administrativos con mayor facilidad. Además, tienen más disposición de aprender sobre la empresa, ya que los jefes de familia les explican cómo funciona la organización con más detalle, provocando que el aprendizaje y experiencia sean más ricas para el recién ingresado.

Menos de la mitad de los otros jóvenes señaló que su elección se realizó por influencia de alguno de los miembros de su familia y mencionaron las razones por las que se involucraron: conveniencia, generar ingresos más seguros, apoyar a la familia en alguna situación derivada de salud o seguridad; en uno de los casos, el joven entrevistado señaló que estaba ahí para aprender y después poner su propio negocio.

Los puestos que se les dan a los jóvenes cuando ingresan son, en su mayoría, de poca responsabilidad. Las decisiones que llegan a tomar no generan un cambio radical en la empresa y la mayoría de los entrevistados están conscientes de ello; esto se lo atribuyen a que apenas van conociendo la operación y les hace falta experiencia. Solo dos jóvenes de los 13 entrevistados trabajan en actividades directivas, como se puede observar en la figura 2. Cabe subrayar que para la asignación de un puesto directivo, no se califican las capacidades del individuo, sino que se designa por su apellido o relación sanguínea con el fundador.



**Figura 2.** Puesto del entrevistado en la empresa familiar.

**Fuente:** Elaboración propia.

La asignación de un puesto se realiza, por lo general, sin considerar talento, habilidades, conocimientos y capacidades de la persona, ubicando a los familiares en puestos para los cuales no cubren el perfil. Si esto no se profesionaliza, al momento de incrementar la inserción de los miembros de la familia, podría generar un impacto negativo en el desempeño del negocio. Como señala Alberto Dosal (2018), si se decide involucrar a un miembro de la familia, éste se lo tiene que ganar por derecho, demostrando interés, talento, compromiso, conocimiento y habilidades para desempeñarse apropiadamente en el puesto.

Si bien la asignación de un cargo se realiza con prerequisites menores al perfil de puesto, que aplicarían al contratar a cualquier persona, la mayoría de los contratados son asignados como subordinados de otros miembros de la familia o personal de confianza que los ayudará a desarrollar sus competencias para el conocimiento de la operación. En empresas con mayor estructura se identificó que, aunque el director general fuera su padre, ellos eran asignados como subordinados a otros miembros de la familia, sus tíos en dos casos. Se percibían a sí mismos con un nivel jerárquico superior al resto del personal, aunque formalmente tuvieran un nivel similar al personal no familiar. Esta situación debe ser autorregulada por la familia para evitar conflictos internos y disminuir la motivación del personal contratado en la empresa.

Otros puestos son generados directamente para que los familiares se incorporen en la empresa: “Como estudié mercadotecnia, le di la idea a mi papá para atacar esa necesidad y darme ese puesto”; de esta manera pueden abonar al desarrollo de la empresa y así justificar que se han “ganando el puesto desde abajo” (Entrevistada 2, 2021). La Entrevistada 2 señaló que, incluso antes de egresar de la licenciatura, ya conocía el área administrativa y al finalizar sus estudios, consideró que había logrado su puesto en la organización. De este modo, van considerando a la empresa como propia, generando en ellos un compromiso y proyectándose a futuro: “Pues empecé poco a poco, sin ningún horario y después ya me fui metiendo más de lleno y ya con un horario; poco a poco me iré quedando y tomando el puesto más importante que es el de mi papá” (Entrevistado 1, 2021).

Para los entrevistados, “ganarse el puesto” fue algo importante, ya que no desean ser vistos como alguien impuesto para liderar la organización, por lo que se cuenta con la disponibilidad en esta edad de alinearse a una forma de trabajo y cultura que les designe la familia o el fundador: “Existe un patrón que dice que tienen un trato diferente por ser altos mandos. Al ser hijos de los dueños, los sucesores consideran ser dueños también y creen merecer un respeto especial. Esto no justifica que no cumplan con sus responsabilidades, tienen un descriptivo de puesto que tienen que acatar” (Entrevistado 9, 2021).

En esta investigación, se identificó que la percepción de los jóvenes coincide con lo señalado en las aportaciones de Doderó (2008) y Goyzueta (2013): la incorporación de la



familia se da apostando prioritariamente a la confianza e interés, más que por las capacidades particulares, aunque los jóvenes consideran importante el desarrollo de sus capacidades: “La dirección de la empresa debe darle puestos que merecen a los sucesores y no saltarse procesos. Los que tengan puestos administrativos o directivos de altos mandos es porque están totalmente capacitados” (Entrevistado 3, 2021).

Otra aspecto que valoran los jóvenes es el trato en igualdad de circunstancias con el personal no familiar: “En lo personal es una gran satisfacción tener el mismo trato. Considero que nos favorece más en nuestro desarrollo laboral. Nos ganamos un puesto por nuestras habilidades y conocimientos” (Entrevistado 8, 2021). De igual manera, otros seis jóvenes, que reciben el mismo trato que el resto de los empleados, consideran de mayor utilidad conocer todos los procesos de la empresa para poder escalar en el organigrama, conocer desde lo más básico hasta llegar a un puesto de alto mando.

En el caso de los jóvenes que ya ocupan un puesto gerencial, su incorporación tuvo similitudes: por la confianza, pero también por el desarrollo de sus habilidades y su formación profesional. Es posible que el rápido crecimiento en la estructura organizacional haya ocurrido por ser parte de la familia, pero tienen como ventaja haber iniciado desde más jóvenes en la empresa, por lo que se consideran a sí mismos más preparados para tomar la sucesión, en comparación con otros jóvenes que comenzaron hasta terminar sus estudios universitarios.

Sobre el proceso de inserción a la empresa, todos los entrevistados manifestaron haber deseado una mejor inducción. En ninguna de las organizaciones –incluso aquellas donde comenzó a involucrarse la tercera generación– existe algún proceso definido o documento que ayude a la inserción del joven a la empresa familiar. Existen maneras diferentes de cómo los fundadores de la empresa comienzan a introducirlos; por ejemplo, solo en dos de los casos, los jóvenes comenzaron desde la adolescencia a involucrarse en la empresa familiar, pero el resto lo hizo cuando inició sus estudios o en algún momento durante la licenciatura.

Las áreas en las que comienzan son las de producción u operación, para que aprendan cómo se realizan los productos o cómo funciona la atención directa de la empresa. En las organizaciones con mayor estructura, después de la operativa, pasan por varias áreas hasta llegar a la administrativa o comercial; en pocos casos se incorporaron directamente al área administrativa. Un elemento común es que el proceso de inserción consiste en conocer las áreas de la empresa, comenzar “desde cero”, es decir, desde los niveles operativos. Los jóvenes lo perciben favorablemente, pues consideran que esta situación les genera mayor identidad: “Una mala decisión es poner en puestos altos a personas familiares que no

están preparadas para asumir el cargo, por eso, desde antes tiene que haber un proceso de inserción familiar para poder desarrollar sus habilidades y conocimientos. ¿Cómo tomar decisiones, si no sabes cómo se maneja una empresa familiar?” (Entrevistado 9, 2021).

Otro elemento a considerar es que, en edades tempranas, la disposición para aprender y tener experiencia variada es clave para la posterior incorporación a la empresa. Además, los requerimientos económicos y con ello mejores puestos dentro de la empresa todavía no son un factor determinante para el joven que se incorpora, pues viven aún con la familia nuclear. La diferencia entre los jóvenes que están satisfechos con su proceso de inserción y los que no se basa en la claridad de las funciones que les tocó desempeñar; es decir, por qué es importante aprender sobre determinados temas, antes de ponerlos en el puesto.

Señalan que no recibieron capacitación alguna, solo los dejaron haciendo actividades sin mucha claridad y sentido, incluso percibieron que las hacían porque no había nada más en que apoyar. Esto confirma lo señalado por Goyzueta (2013) en relación con la relevancia en la claridad de funciones para insertarse en la empresa. Además, es indicio de que la empresa familiar no está preparada para integrar a la siguiente generación, por lo que crea cargos a modo según las características de la persona. Algunas de las observaciones señaladas acerca de la capacitación inicial y que les hubiera gustado recibir son:

Mediante una capacitación inicial que se enfoque principalmente en los procesos que se llevan a cabo para la labor de venta, otra capacitación orientada a los productos que vendemos, para saber de qué sirven, cómo se usan, cómo los puedo ofrecer hasta que la persona esté 100 % segura de lo que ofrecemos y saber cómo brindar atención a un cliente, y también estar actualizándose y aprendiendo durante tu trabajo sería muy importante. (Entrevistado 4, 2021)

Un elemento importante en estos procesos es *tener un propósito*, así cuando el joven ocupe determinado cargo, le serviría de guía para realizar las diferentes funciones y actividades en la organización, incluso si el cargo aún no está totalmente definido. En las pequeñas y medianas empresas (pymes) mexicanas, como señala David Ibarra (1997), la familia juega un papel muy importante para el desarrollo de la organización y su crecimiento. En este desarrollo, la empresa comienza a crear cargos y funciones bien definidas hasta que logran cierta madurez empresarial, por lo que, tener una estructura rígida para ocupar un puesto determinado, podría ser limitado para el desarrollo del joven, aunque sí es importante contar con la claridad de los aprendizajes y el desempeño deseado que se requiere para lograr una visión amplia de la organización y su funcionamiento.

Para mejorar el proceso de inserción, los entrevistados confirmaron la necesidad de una formación mejor planeada: “Considero que tiene que haber una inducción y capacitación por procesos. Las próximas generaciones tienen que estar 100 % preparadas para asumir un cargo alto en la empresa familiar” (Entrevistado 7, 2021). Visualizan que estar al

mando de la empresa es una gran responsabilidad y puede implicar una situación muy estresante para el sucesor, debido a las expectativas propias y a las que tiene la familia en comparación con el fundador, y por el riesgo que implica proteger, administrar y hacer crecer el patrimonio, tanto el propio como el del resto de la familia. Incluso uno de los jóvenes señaló que tiene un Plan B, por si no es capaz o no es el adecuado sucesor de la empresa.

Uno de los mayores retos de estas empresas es diferenciar sus interrelaciones familiares y las de la empresa. En muchas ocasiones, los problemas familiares no se excluyen de la empresa, pues las diferencias que surgen a raíz de la carencia de reglas formales para poder tener una resolución de conflictos, debería depender de su lugar de impacto: lo familiar en casa y los negocios en la empresa (Ludeña y Rivas, 2018). Estas diferencias se perciben más en los miembros jóvenes que se insertan a la empresa; en ocasiones, les hacen dudar del porqué habían tomado la decisión de involucrarse: “A veces pensaba en no ir a trabajar porque me sentía como esclavo, aunque se escuche feo, pero eso pensaba, pero después me di cuenta de que por lo que estaba trabajando ahí era por experiencia, aunque tuviera sueldo” (Entrevistado 3, 2021).

Algunos de los jóvenes señalaron que las interacciones entre los miembros familiares al inicio se crispaban por diferencias en la toma de decisiones y, en ese momento, el liderazgo del fundador –desde un enfoque autoritario–paternalista– favorecía para disminuirlas, aplicando una superposición de la línea de mando del hogar hacia la empresa, de padre-hijo, que con el tiempo se suavizaban una vez que el joven, ya con mayor conocimiento de causa, se iba incorporando a la operación. Los jóvenes con más tiempo operando en la empresa señalaron que, poco a poco, se iba construyendo algo que se podría asemejar a un consejo de administración para las decisiones más importantes, en el que se les iba involucrando para que observaran cómo se tomaban decisiones estratégicas de negocio. Este enfoque más integrador fue incrementándose, según la trayectoria de los jóvenes en la empresa, y eso lo percibían como positivo; no obstante, el enfoque jerárquico en la operación cotidiana continúa para resolver los problemas y las situaciones de la jornada.

Uno de los principales temores de los jóvenes, al insertarse en la empresa familiar, consiste en si tendrán éxito en la operación y el manejo de la empresa al momento en el que asuman el mando. Algunos tienen en mente un Plan B, que incluso los ha llevado a pensar en crear una empresa propia, antes que continuar en la empresa familiar. Como ya se señaló, es posible que esto se derive del temor de no “llenar los zapatos del fundador”; en otro de los casos, el joven entrevistado señaló que la empresa de su familia le parecía aburrida, que quería hacer algo más innovador. Este aspecto puede ser parte de la estadística en la que se estima que más del 30 % de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y solo cerca del 13 % llega hasta la tercera (Goyzueta, 2013); incluso puede ser que, con las nuevas generaciones, este porcentaje se reduzca, al entrar en los modelos más recientes de hacer empresa a través de tecnología o el uso de

redes sociales, lo cual podría disminuir aún más el interés por integrarse en la empresa familiar. Cabe destacar que los entrevistados de esta muestra se encuentran insertos en empresas tradicionales.

La edad no ha sido un elemento determinante para que cada joven piense si está listo para hacerse cargo de la empresa familiar. Los factores que consideraron más determinantes fueron la experiencia y el conocimiento de la operación y ser egresado de la universidad. No se logró identificar de manera concluyente, si alguna de las estrategias de inserción a la empresa tiene algún impacto mayor para la transición, ya que ninguno de los casos al momento ha tomado a su cargo en la empresa. Solo los jóvenes que han pasado por varias áreas se consideran con mayores competencias y conocimiento sobre la operación, y quienes solo han estado en un área administrativa piensan que les faltan competencias para conocer el funcionamiento de la empresa. En esta muestra, no se identificaron casos de jóvenes que hayan trabajado en otra organización para retornar a la empresa familiar con mayor experiencia.

## Conclusiones

En este estudio se pudieron reconocer ciertos hallazgos acerca del proceso de inserción a la empresa familiar y los motivos principales por los que los jóvenes se suman a ella. Se confirman elementos de la *Crisis por el ingreso de los hijos* de acuerdo con el ciclo de vida de las empresas familiares, planteado por Doderó (2008), en cuanto a la poca claridad de las funciones de los jóvenes por insertarse, una preferencia por la confianza e interés por miembros de la familia, antes que por sus competencias, conflictos intergeneracionales por desconocimiento de la operación vs. formación profesional y la superposición de relaciones paternalistas para la gestión, que van evolucionando con el crecimiento de los hijos en la empresa.

Se identificaron los principales conflictos y situaciones que afectan a los jóvenes en el proceso de incorporación. No existe un método diseñado para que se inserten a la empresa, porque hay influjo de la familia para su incorporación; sin embargo, ahora con más información disponible, a través de medios como las redes sociales, se acentúa el cuestionamiento de si es la mejor alternativa, además de que estudiar una carrera universitaria les abre las puertas para tener un plan de vida diferente a la incorporación a la empresa familiar. En otros casos, se percibe el temor de no cubrir las expectativas familiares en su desempeño, por lo que tener mayor claridad para un proceso de inserción podría disminuir esta incertidumbre y con ello la transición y supervivencia de la empresa a largo plazo.

En las empresas familiares, el proceso de inserción se realiza de manera diferente a organizaciones con un perfil más corporativo. Los jóvenes que han transitado por diversas áreas

como la operativa, administrativa y comercial se sienten más seguros para el momento en que pudiera suceder una transición generacional, aunque todos señalan que no hay claridad en el proceso de preparación como futuros líderes. Identifican como fundamental que el fundador comparta con ellos la misión, los valores y la visión de la organización, mientras que en el proceso formativo necesitan tener claridad acerca del propósito principal que se busca en su desarrollo y comunicárselo.

La dinámica familiar tiene un papel muy importante en la inserción. En los casos donde se inserta la segunda generación, el contacto puede ser más directo con el propio fundador, sin embargo, cuando la inserción es en empresas de tercera generación, se puede observar que la complejidad aumenta, debido a las expectativas del joven y las interacciones con sus supervisores, que por lo regular pueden ser tíos o primos; si no existe un protocolo claro que señale los mecanismos para la sucesión de la dirección general se generan conflictos entre las generaciones.

Como trabajo futuro se considera pertinente profundizar en la investigación con sujetos que ya han vivido la transición familiar, con el fin de identificar los elementos más importantes para preparar al futuro sucesor, así como para establecer los mecanismos familiares más adecuados para capacitar y elegir a los sucesores en función de competencias, más allá de lazos sanguíneos. También podría estudiarse cómo disminuir el estrés que representa para el joven incorporarse a la empresa familiar y ser considerado como el futuro líder, así como regular las tensiones entre los posibles sucesores para evitar fracturas en la familia y en la empresa.

## Referencias

- Barroso, A. y Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares. En J. M. Coletto Martínez, R. González Blanco, E. Muslera Pardo y F. Pulido García (coords.), *La agricultura y la ganadería extremeñas* (pp. 75-94). Universidad de Extremadura. <https://fundacioncb.es/wp-content/uploads/2020/09/La-agricultura-y-la-Ganaderia-2014.pdf>.
- Claver, E., Molina, H. y Zaragoza, P. (2015). Complejidad y empresa familiar. *European Journal Of Family Business*, 5(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v5i1.5067>.
- Cruz, G. (2020, 8 de octubre). *Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer?* <https://coparmex.org.mx/la-voz-de-la-ip-gran-mortandad-de-las-empresas-familiares-que-hacer/>.
- Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management*, 6(3), 10-12. [https://ucema.edu.ar/cimej-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://ucema.edu.ar/cimej-base/download/research/63_Dodero.pdf).
- Dosal, A. (2018, noviembre). *Seis motivos por los cuales fracasan las empresas familiares*. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seis-motivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>.
- García, I. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 11(2), 29-52. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711202.pdf>.

- Harvey, M. y Evans, R. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348. <https://core.ac.uk/download/pdf/215189754.pdf>.
- Ibarra Valdés, D. (1997). *La organización emprendedora*. Editorial Limusa.
- Mussolino, D. y Calabrò, A. (2014, enero). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>.
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87-132. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>.
- Ludeña, K. y Rivas, M. (2018). *Análisis de estrategias para la implementación de un plan de sucesión en las empresas familiares pymes de Guayaquil* [tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas]. Repositorio institucional. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29224>.
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. En A. Gimeno y S. E. Pérez (eds.). *Familia empresaria: desarrollo de la continuidad. Selección de los mejores artículos del Family Business Review 1988-2000* (pp. 11-16). Family Firm Institute-Fundación Nexia-ESADE. [https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi\\_eco\\_027.pdf](https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_027.pdf).