



"Proceso de sucesión y manifestaciones del poder
de líderes en empresas familiares del sur de
Sonora"

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

SAID ARATH CORRALES VILLEGAS

CIUDAD OBREGÓN, SONORA

JULIO DE 2018

DEDICATORIA

A mi comprensiva familia, que han dedicado parte de sus vidas acompañándome en este viaje. Todo esto es gracias y para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Sacnicte Váldez del Río, Luis Alberto Limón Valencia, Ricardo Aguirre Choix, Víctor Valenzuela Hernández, José Guadalupe Flores López y por último, pero no menos importante, Sergio Ochoa Jiménez por su inquebrantable paciencia.

¡Gracias totales!

RESUMEN

Las empresas familiares en su supervivencia deben generar estrategias para lograr cierta continuidad, entre las cuales, el proceso de sucesión surge como la principal a desarrollar. La mayor problemática de dicho proceso, es la designación y legitimación del liderazgo y los atributos deseables para el sucesor, motivo por lo cual, las interacciones surgidas como manifestaciones de poder, dictarán aquellos viables para perdurar generacionalmente, por lo cual, el objetivo del presente es analizar la primera etapa del proceso de sucesión y la variación de éste con las manifestaciones del poder por distintos líderes que integran a las empresas familiares. Para ello, se analizaron a 112 empresas turísticas de servicio, comercio e industria región sur del estado de Sonora, México, a través de un cuestionario con escala Likert integrado por dos secciones, la primera de ellas sobre tipos de liderazgo (conformado por cinco dimensiones) y la segunda de atributos deseables para la contemplación de sucesor (conformado por dos dimensiones). Los principales hallazgos permiten determinar que el liderazgo dentro de la empresa familiar antes, durante y posterior al proceso de sucesión, no influye significativamente para la determinación del comportamiento del predecesor y/o elección del sucesor, presentándose con una correlación no significativa en la explicación del fenómeno, por tanto, se concluye que el liderazgo por sí solo no representa el único interventor para dictaminar la viabilidad y/o influencia en dicha etapa. Se recomienda realizar otros estudios con la inclusión de temáticas sobre el contexto latinoamericano, que permita generar inferencias con nuevos elementos como: los perfiles motivacionales, estresores laborales, interacciones de las familias latinas, entre otros, para intentar cartografiar la empresa familiar.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
RESUMENiii
ÍNDICE DE TABLASvi
ÍNDICE DE FIGURASvii
CAPÍTULO I.	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.3 Justificación.	20
1.4 Objetivo.....	22
1.5 Hipótesis.....	22
1.6 Delimitaciones.....	22
1.7 Limitaciones.	23
CAPÍTULO II.	
MARCO DE INVESTIGACIÓN	
2.1 La empresa familiar: características y peculiaridades.....	24
2.1.1 Conformación de la empresa familiar y sus elementos.....	25
2.1.2 Peculiaridades de la empresa familiar.....	29
2.1.3 Los factores limitantes de la empresa familiar.	29
2.1.4 La sucesión en la empresa familiar.....	32
2.1.5 El panorama de la empresa familiar.....	35
2.2 El poder: conceptualización y su rol dentro de la organización.	38
2.2.1 El poder desde los clásicos de la literatura.....	38
2.2.2 Visiones modernas del poder.	40
2.2.3 Ejercicio del poder en las grandes y pequeñas organizaciones.....	48
2.3 Las manifestaciones del poder mediante el liderazgo.	51
2.3.1 El liderazgo como conceptualización moderna del poder.....	51
2.3.2 Tipos de liderazgo.	54
2.4 Estudios empíricos de sucesión, poder y liderazgo.....	56
2.4.1 Estudios de sucesión en la empresa familiar.	57
2.4.2 Liderazgo y poder en la empresa familiar.....	59
2.4.3 Sucesión y liderazgo en la empresa familiar.....	61

CAPÍTULO III.**MÉTODO**

3.1 Sujeto.....	63
3.2 Materiales.....	65
3.3 Procedimiento.....	65

CAPÍTULO IV.**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Resultados descriptivos.....	68
4.2 Resultados descriptivos de liderazgo y sucesión.....	73
4.3 Relaciones entre variables.....	76
4.4 Discusión.....	82

CAPÍTULO V.**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	88
5.2 Recomendaciones.....	89

ANEXOS Y APÉNDICES.....	92
--------------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
--	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresa familiar	26
Tabla 2. Establecimientos de la localidad	64
Tabla 3. Antigüedad.....	69
Tabla 4. Tamaño y giro.....	70
Tabla 5. Tamaño y giro de las empresas familiares	70
Tabla 6. Parentesco con predecesor.....	71
Tabla 7. Características particulares del participante	72
Tabla 8. Percepciones de liderazgo y atributos deseables con el estadístico Mann Whitney	77
Tabla 9. Percepciones de liderazgo y atributos deseables con el estadístico Kruskal- Wallis	78
Tabla 10. Prueba normalidad Kolmogorov-Smirnov	79
Tabla 11. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov con conversión Cox-Box en dimensiones y ponderación para construcción de variables	80
Tabla 12. Resumen del modelo	80

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Overlap of family, ownership and management groups. ¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 2. Modelo de los cinco círculos de la empresa familiar..... ¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 3. Inclinación del tipo de liderazgo ¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 4. Inclinación del tipo de liderazgo por generación. ¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 5. Inclinación por atributos deseables para contemplación de sucesión.....¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 6. Modelo de la caja de cambios y el proceso de sucesión ¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

Dentro del presente apartado se plasman los antecedentes de la empresa familiar y lo que se ha estudiado sobre ella, tanto de su proceso sucesorio como de las manifestaciones del poder presentes dentro de la organización, así como una justificación de la importancia para su indagación, detección de una problemática a abordar en empresas familiares de pequeña y mediana escala del sector turismo, dedicadas al hospedaje, transporte, servicios intermediarios, entretenimiento y finalmente, preparación de alimentos y bebidas de Cd. Obregón, Sonora, México.

1.1 Antecedentes.

Las ciencias sociales poseen objetos de estudio muy diversos y entre éstos, puede ser localizado un tipo particular de organización, de suma importancia para las economías de las naciones, la empresa familiar (Cabrera, 1998; Bawa, 2006; Mahto, Davis y Khanin, 2014). Para comprender mejor lo que estas entidades significan, se debe abordar cada elemento de su conformación, tal es el caso de Chandler (1992), considera a una empresa como un grupo organizado formalmente, donde mediante

una mezcla de comunicación y administración de capital y trabajo, satisfacen una necesidad proporcionando bienes y/o servicios.

Por otro lado, Oliva y Villa (2014), sobre familia, indican es una agrupación de personas vinculadas por lazo sanguíneo, político o religioso. De esta manera, una empresa es considerada como familiar cuando se encuentra constituida por dos o más personas pertenecientes a la misma parentela e influyen en la dirección de ésta (Tagiuri y Davis, 1982; Alcorn, 1982), a su vez, Belausteguigoitia (2004) menciona que los integrantes de la familia deben ser partícipes tanto del control como de la operación de las actividades y Vallejo (2005) complementa, deben contar con el dominio total o mayoritario, planeando permanecer capitalizando y liderando dicha entidad por medio de las siguientes generaciones.

Por otro lado, y a pesar de su gran importancia, las empresas familiares eran consideradas como un tipo de organización no competitiva dentro de mercados, con excepción de las que presentaban una gran contribución tanto en ingresos como alcance geográfico, esta concepción predominó según Sandig, Ruvireta y Reventós (2009), hasta que Barnes y Hershon (1976) en Harvard Business Review, las plasman como un tipo de entidades estables y competitivas. En la actualidad y acorde a De Zuani (2003) pueden clasificarse de diversas maneras, ya sea como empresa de sector primario, secundario o terciario, esto dependiendo de la actividad a desempeñar en el marco laboral y económico.

Así mismo, acorde al Diario Oficial de la Federación (2009), pueden catalogarse dependiendo del tamaño que poseen, ya sea grande con más de 251 empleados en giro industrial o mayor a 100 en comercio y servicios, mediana que va desde los 31 en comercio o 51 en industria y servicios, pequeñas de 11 a 30 en comercio y 50 en industria y servicios o micro con un máximo de 10 trabajadores en cualquier sector. Simultáneamente, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009) (INEGI de aquí en adelante), cataloga a las empresas con la estructura familiar, usualmente como microempresa, dado que son manejadas solo por unos pocos

integrantes de la misma cepa o un número muy limitado de empleados, no obstante, INEGI no cuenta con una base de datos que contenga el número de empresas familiares o instrumentos para detectarlas dentro de los mercados locales, regionales o incluso nacional.

Dejando en claro lo ya expuesto, Zerón, Quevedo y Mendoza (2013) plantea la situación en México respecto a este tipo de instituciones y su logro incrementando la economía, posicionándolas como el primer generador de empleos a nivel nacional y principal fuente de ingresos de las familias mexicanas, dado que de éstas se provee un ingreso no solo hacia propietarios, sino también a sus empleados y conforme a Red Pymes CUMEX (2010), las empresas familiares son importantes para la economía del país, esto como resultado de ser pertenecientes parcial o totalitariamente a una familia mexicana el 66% de ellas y en el estado de Sonora, el 68% es con la estructura mencionada.

Respecto a su origen, las empresas familiares, acorde a Handler y Kram (1988), pueden surgir como compensación de una deficiencia en la vida de una persona, como escapar de la pobreza, la inseguridad, una muerte repentina del proveedor del hogar, deseo de obtención de poder y necesidad por controlar, dominar, sumir e inclusive imponer la autoridad que demanda el estatus quo. Razones por las cuales, los fundadores de estas organizaciones crean fuertes vínculos con las mismas, considerándolas una extensión propia o familiar, tal como lo sería un hijo más (Handler y Kram, 1988). Los lazos que se tiene entre empresa y fundador, si bien, en algún momento generaron que la organización tomase fuerza, en determinado momento y/o procesos, pueden tornarse en debilidad, tal es el caso del proceso sucesorio.

El proceso de sucesión dentro de la empresa familiar, según Arenas y Rico (2014), es considerado como clave dentro de las mismas, dado que de éste se asegura la continuidad de la familia como propietaria parcial o total de la empresa, dicho proceso puede ser abordado en dos diferentes etapas según Basco y Calabrò

(2016), siendo éstas *ex-ante* y *ex-post*, donde la primera se conforma por la indagación de la contemplación y nominación de sucesores, planificación y preparación del proceso antes de suceder, mientras la segunda se caracteriza por abordarlo una vez finalizado. De igual forma, Arenas y Rico (2014) afirman, el procedimiento en las empresas no familiares se da con mayor fluidez, resultado obtenido gracias a que el sucesor debe ser uno de los prospectos con mayor preparación o influencia y sus respectivas cualidades deben estar orientadas a los propósitos, metas y objetivos de la empresa, de modo tal, que tanto el candidato como la organización fluyan hacia el éxito de ambas.

Llegado el momento en que la empresa familiar debe pasar el proceso de sucesión, Macías y Ramírez (2011) afirman el surgimiento de varias situaciones, tales como lo son la aceptación completa y cooperación total del actual propietario para su retiro y aprobación de sucesor o completamente lo contrario, tal cuestión puede llevar desde la armonía de la familia y empresa, así como estancamiento, desmotivación e inadaptación inevitable en el cambio de generaciones, tanto del mercado como de la competencia y dejar de ser relevante ante ésta.

El desarrollo del concepto de sucesión dentro de las organizaciones ha tenido diversas aportaciones, tales como la de Barnes y Hershon (1976), quienes plasman al proceso como la espera de hijos y subordinados para hacerse cargo de la empresa; Farquhar (1989) lo visualiza como un proceso con fases antes y después de que ocurra; Handler (1994) un sumario de varias etapas que no se limita solamente a la designación de un presidente, sino a la continuación de la salud empresarial y; Arenas y Rico (2014) sobre una etapa en la vida de la empresa que asegura la continuidad de la familia como propietaria parcial o mayoritaria.

Respecto a la variable de poder es abordada por autores como Machiavellis (1513) en 1513 como la capacidad de un gobernante para derrotar a sus adversarios y mantener su posición durante la mayor prolongación posible; Hobbes (1651) en 1651, la actividad social efectuada en que un individuo articula sus intereses y los

lleva a cabo para la eliminación de cualquier rasgo de mala gobernanza anterior y prologar un buen gobierno y; Weber (1992), como la situación donde un individuo impone su voluntad sobre otro mediante cierta legitimación de poder o liderazgo, tal como Abellán (2009) le da entrada a uno de los libros de Weber en que menciona, el poder debe obtener legitimidad para poder ejercer cierta dominación. Esta legitimación se puede dar, según el autor, de carácter racional, tradicional o carismático.

Lo planteado en el párrafo anterior, podría dar entrada a lo que posteriormente se determinaría "*liderazgo*", tal como lo menciona Barker (1997), un líder es exitoso cuando otra persona se comporta de la forma en que el primero deseaba, utilizando el poder a su alcance para influenciar a ciertas agrupaciones, determinar su nivel de productividad e inclusive, castigar conductas no aceptadas por éste. El mismo autor promulga, dentro de su trabajo, que el liderazgo ha sido confundido y hecho pasar por una buena gestión de administración, es decir, muchos estudios (Yang, Wu, Wang y Chin, 2012; Li, Xu, Tu y Lu, 2014; Vallejo, 2007; Preciado, 2008; Chiavenato, 2001; Soto, 2015) se enfocan a proclamar que un líder es aquel que lleva a la organización y/o agrupación en que se encuentra hacia un bien común (Barker, 1997; Bryman, 1986; Pedraza, Lavín, Delgado y Bernal, 2015) y dicho grupo acata las indicaciones dadas por la cualidad inspiracional, carismática, consideración individualizada o estimulación intelectual que posee este individuo (McCall, 1986), sin embargo, las intenciones de éste pueden no ser para un fin común, sino uno particular que mejore la situación del mismo, tal como Fener y Cevik (2015) mencionan, una organización siempre tendrá líderes, pero no todo líder es administrador y, es en situaciones críticas de las organizaciones en que se necesitan en mayor medida a los distintos lideratos.

Entonces, podría determinarse que las manifestaciones del poder que puedan percibirse dentro de una organización, no es otra cosa que la pura definición dada por Barker (1997) o Weber (1992) sobre lo que liderazgo o poder es, siendo aquella

habilidad de un individuo para generar ciertas conductas esperadas de otro para la consecución de sus intereses.

Por otro lado, al momento de experimentar el proceso de sucesión, se encuentra lo que Davis y Harveston (1998) definen como una dificultad en la planeación de dicha etapa, en la cual interviene la nula aceptación de los propietarios respecto a su mortalidad, dificultad para deshacerse del poder, inhabilidad para elección de un sucesor, presentándose lo que Handler (1994) llama, transferencia del liderazgo de propietario a sucesor, pudiendo ser a su vez, toda aquella habilidad para sosegar y posteriormente controlar lo que Applegate (1994) determina, envidia generacional. Debe también, considerarse lo que Chen, Liu, Yang y Chen (2016) exponen, es la decisión que ha de tomar el propietario respecto al sucesor que deberá continuar con su trabajo, en dicho procedimiento puede optar desde la elección de un profesional externo, esto cuando no hay un candidato ideal dentro de la familia, a lo cual Sund, Melin y Haag (2015) mencionan, solamente el 30% de estas compañías son transferidas a los descendientes de los fundadores, debido a la pérdida de lealtad de familia y comunidad.

De igual forma, Mullins y Schoar (2016) exponen que éstas tienden a ser débiles en mayor medida que las que no cuentan con dicha estructura respecto a su desempeño y administración, esto debido a la confusión de roles por miembros en familia y empresa. Así también, el problema de género en la elección de sucesores, Ahrens, Landmann y Woywode (2015) revelan que predomina elegir a un hombre sobre una mujer y cuando el primer hijo de los fundadores es varón, esta tendencia aumenta significativamente.

A la par, se encuentra el nepotismo presente dentro de la organización, tal como lo plantean ciertos estudios (Steier y Miller, 2010; Liu, Eubanks y Chater, 2015); no debe descartarse tampoco los conflictos de interés que emergen del proceso de sucesión por miembros familiares, tanto activos como inactivos en la empresa. Respecto a éstos últimos, pueden influenciar, según Blanco-Mazagatos, de

Quevedo-Puente y Delgado-García (2016), sobre el comportamiento de los activos y buscar mejores posiciones jerárquicas dentro de la organización o; como lo mencionan Michel y Kammerlander (2015), la confianza o falta de ésta respecto a los consejeros externos a la familia que el actual propietario pueda tener, tales como abogados, contadores o consultores.

Los aspectos mencionados anteriormente, podrían considerarse como evidencia de diferentes muestras o manifestaciones del poder ejercido dentro de la empresa familiar, pertenecientes a ciertos individuos con liderazgo en algunas agrupaciones dentro de la misma, sin embargo, dicha variable no se encuentra explícitamente dentro de estudios de las empresas familiares enfocados *ex-ante* del proceso de sucesión, por tanto, debe abordarse desde otras perspectivas o campos, tales como las relaciones de poder desde las perspectivas de género (Piedra, 2005), gubernamentalidad (Aguilera, 2010) e interacción del liderazgo y/o poder desde las diferentes posiciones jerárquicas que puede haber dentro de la organización (Krackhardt, 1990).

Dichas problemáticas, son muy abordadas de manera individual, pero no es el caso al integrarlas dentro de los estudios de empresas familiares, dado que dichos procesos se entienden de diversas maneras por las diferentes agrupaciones familiares propietarias de un negocio; de igual forma, acorde a Andrade (2002) ya está sobreentendido que la sucesión puede traer consigo dos posibles resultados, la consolidación de las relaciones familiares y laborales en una completa armonía y, por ende, un clima organizacional óptimo para la correcta operación de actividades o por otra parte, una yuxtaposición incorrecta de sistemas, en la cual se presenten rompimientos, abandonos y desaparición de relaciones vitales para el buen funcionamiento de la organización.

Las variables de poder de líderes y sucesión mencionadas dentro de la empresa familiar, han sido estudiadas por autores tales como Davis (1968), quien plasma a la sucesión en forma de proceso, donde los emprendedores ascienden a ejecutivos;

Handler (1989) representándola como una experiencia de liderazgo que ha de traspasarse; Allen y Sharon (1982) con un poder administrativo y desempeño corporativo en la pertenencia y longevidad de la organización; Smith y White (1987) por estrategias y especializaciones del propietario influyendo sobre las del sucesor y su respectivo desempeño en la empresa; relaciones de poder entre individuos (Foucault, 1988; 1989; 1990; 1992a; 1992b); De la Rosa (2009) en las distintas tipologías en que se puede hacer uso de las relaciones de poder mediante distintas fuentes que originen dicha superioridad de un ser sobre otro; Griffeth, Allen y Barret (2006) en las dimensiones de relaciones entre familiares, problemas propietario-sucesor y los roles de cada integrante de la empresa familiar y; por Boyd, Royer, Pei y Zhang (2015) sobre la solución de posibles problemáticas para evitar el fracaso.

1.2 Planteamiento del problema.

Las empresas familiares según Barroso (2013), son comúnmente caracterizadas por el trabajo en equipo y los fuertes lazos que las mantienen unidas, forjando lealtad, compromiso y dedicación al negocio que rara vez se concibe en las empresas no familiares, creadas por el espíritu emprendedor de sus fundadores, deseosos de ya no depender de otra organización para su estabilidad o bienestar económico, optan por buscar una oportunidad en el mercado y cuando la encuentran, adaptan sus funciones a dicha oportunidad y la explotan positivamente.

Una vez que estas empresas encuentran la oportunidad y están dispuestas a explotarla, fundan lo que Zerón, Mendoza y Lara (2009) describen como la primera generación de la empresa, la cual se denomina fundadora, seguida por hermanos, posteriormente primos y continúa por una de nietos. Estas organizaciones según Vazquez (2016), se rigen por una ética donde se tiene en primer plano la riqueza socioemocional y en segundo a los intereses económicos, es decir, hay cierta inclinación al apego de las relaciones entre personas de la empresa y su bienestar que cuestiones financieras, pues de lo contrario, se afectaría a la familia misma.

Su estructura financiera es uno de los puntos más importantes de acuerdo con Esparza, García, Duréndez y Guillamón (2010), pues una empresa familiar está regida por capital propio, en gran mayoría se utiliza capital que consiguen los miembros de la familia y en raras ocasiones se acepta a accionistas externos a la familia invertir dinero en la organización, esto con el propósito de mantener una independencia empresarial y las operaciones de la empresa se sustentan gracias a las mismas utilidades usadas como inversión, ya sea en nuevas maquinarias, materia prima o mano de obra y como estrategia financiera.

Su propósito, acorde a Zerón et al. (2009), es en mayoría con fines de lucro, buscando una estabilidad económica para proveer cierta solidez financiera, buscando con sacrificios personales comenzar un patrimonio que beneficie al fundador o fundadores y su respectiva familia en la incursión dentro del mercado, para después, si el negocio tiene éxito, entregar ganancias equitativas entre directivos, en este caso, mayoría miembros de una misma familia.

Una vez establecidas, Quintana (2005) menciona, optan por mantenerse en el mercado local o regional de origen, esto se debe a que buscan una seguridad en un campo laboral conocido, dentro de una zona de confort, pero mantenerse con este perfil bajo, que en inicio brinda estabilidad, puede llegar a convertirse en una problemática de supervivencia para la empresa, consecuencia a enfrentar a empresas del mismo o mayor tamaño, sean nacionales o transnacionales y para lograr cierta longevidad, deben mostrar visión a futuro con estrategias que generen estabilidad y/o crecimiento.

En la búsqueda de dicha perennidad, Barroso (2013) expone que las empresas familiares deben vivir el proceso de sucesión, éste puede afectar tanto a negocio como familia, esto sucede cuando se cruza los intereses de la empresa con los del actual líder, dicha etapa puede significar el éxito o fracaso de la organización, dado que se pone en juego la continuidad de la misma, donde la nueva generación debe

cambiar la organización, normas e ideologías de negocio, sin embargo, deben lidiar con problemáticas emocionales, yuxtaposición de los subsistemas propiedad-familia y afrontar conflictos de liderazgo y/o legitimidad.

Ahora bien, las empresas familiares, son contempladas por diversos estudios como los principales motores económicos de las naciones (Pietrobelli, Porta y Moori-Koenig, 2005; Barbeito-Roibal, Guillén, Martínez y Dromínguez, 2004), tanto de primer mundo como de tercero, no obstante, otras investigaciones como la de Zevallos (2003), hacen énfasis en las problemáticas que poseen dichas entidades, tanto de su poca capacidad para la adaptación a un mundo globalizado; Fernandez y Nieto (2005) respecto a la jerarquización informal que poseen y los problemas acarreados como consecuencia de ésta; KPMG (2013) con su tasa de mortandad elevada que coloca solamente al 10% como exitosa de llegar a una generación de primos.

La elevada tasa de mortandad, podría ser resultado de cambios estructurales, entorno, tamaño, edad, giro, liderazgo ejercido, posición del propietario y su influencia sobre los sucesores, así como la resistencia de éste por delegar el poder de la organización a alguien más, nepotismo, influencia de la familia y su poca adaptabilidad para nuevos líderes (Araya, 2012); situaciones que pueden solucionarse al evaluar, según Araya (2012) las circunstancias que rodean a la organización dentro del proceso, ya sean positivas o negativas y con base en ello, formular una serie de estrategias que minimicen todo aquello que sea desfavorable y maximice la idoneidad. Pareciera apuntar que el proceso de sucesión no es solamente el reemplazo de un propietario por otro, sino representa la etapa crítica en que la empresa familiar puede o no seguir conformada como tal, dependiendo de las manifestaciones de poder que poseen los líderes de las mismas es como se dictará el futuro de éstas.

Sin embargo, en la literatura de las empresas familiares existe un gran número de estudios respecto a éstas (Brenes, Madrigal y Molina-Navarro, 2006; Brenes,

Madrigal y Requena, 2011; Miller, Steier y Le Breton-Miller, 2003), no obstante, no ha sido posible detectar alguno que incluya explícitamente y de forma a priori el proceso de sucesión y, en menor cantidad, investigaciones que aborden tanto la etapa mencionada como las manifestaciones del poder de los líderes con la definición dada del presente estudio, en parte, por ser una fase abordada a posteriori; a pesar de lo anterior, se detectaron trabajos que abordan las temáticas referidas de manera implícita como los de Filser, Kraus y Märk (2013), abordando la sucesión desde relaciones de respeto y entendimiento de las decisiones por el siguiente al mando y cuestiones psicológicas en cuanto a la preparación y transición del proceso y la continuación de actividades; el poder del conocimiento transferido de una generación a otra (Boyd et al, 2015); factores que influyen el desempeño de intentos transgeneracionales (Williams, Zorn, Russell Crook y Combs, 2013; Morris, Williams, Allen y Avila, 1997) o; Pyromalis y Vozikis (2009), de las intenciones de tomar el poder, relaciones armoniosas entre miembros, buena comunicación y la preparación de los sucesores.

Recapitulando, los trabajos que abordan la sucesión de empresas familiares, lo hacen una vez que el proceso ha concluido y no se contempla los elementos que podrían presentar influencia en la toma de decisiones del propietario y las manifestaciones de poder entre líderes, tanto estructurales en empresa como en familia, de modo que se plantea un estudio a priori, tal y como el realizado por Basco y Calabrò (2016), donde indagan los deseos del líder en cuanto a los sucesores y en qué medida, las situaciones sujetas a la variable de poder se encuentran inmiscuidas dentro de las empresas familiares. Aunado a lo anterior, no ha sido posible encontrar estudios que de forma explícita indaguen como distintas manifestaciones de poder o liderazgos afectan a la empresa familiar y que, a su vez, se encuentren dentro de un contexto como el del noroeste del territorio mexicano.

Teniendo en cuenta que el proceso de sucesión, es la etapa responsable de conformar a la empresa como familiar, debido a que se debe considerar a la siguiente generación para la prolongación de la familia dentro del negocio para su

longevidad y, como ésta se afecta por las distintas manifestaciones del poder presentes por los distintos líderes que puedan presentarse, efectuar el presente estudio sirve para lograr un mayor entendimiento de cómo éstas se manejan antes de que se presenten las situaciones críticas de la misma, es decir, antes de que suceda el proceso sucesorio.

De igual forma, presenciar y comprender cómo los subsistemas familiar y empresarial convergen para su correcto funcionamiento en un ambiente no apto para su combinación y el brindar la información pertinente para que las organizaciones en cuestión cuenten con un mayor número de herramientas al momento de querer afrontar dicha situación y, a su vez, la sociedad misma beneficiarse del provecho que las empresas familiares saquen de la información, puesto que éstas representan un gran porcentaje del ingreso al producto interno bruto del país y a los hogares de los mexicanos, por otro lado, la alta tasa de mortandad indica una problemática en el paso generacional de éstas. Es, por tanto, que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afectan las manifestaciones de poder de los distintos líderes a la etapa inicial del proceso de sucesión de las empresas familiares del sur de Sonora?

1.3 Justificación.

Anteriormente se ha argumentado los antecedentes históricos sobre el estudio de las empresas familiares con respecto a sus distintas manifestaciones de poder y cómo éstas afectan o benefician a la misma, de igual forma se aborda el proceso de sucesión, crucial para prolongar la vida familiar dentro del rubro empresarial, así como el aseguramiento del bienestar de los involucrados. Por tanto, se considera que el estudiar las organizaciones de este tipo de estructura tan particular dentro del proceso mencionado y su variación con el poder ejercido dentro, puede brindar información valiosa sobre cómo actúan en el panorama comercial y/o productivo.

Por otro lado, académicamente, la investigación podría resultar de gran valor, puesto que las empresas familiares brindan gran información sobre cómo actúan dos sistemas completamente opuestos, por un lado, la familia y por otro, el empresarial, dónde uno se enfoca en la preservación del bienestar de sus miembros, mientras el otro se orienta a la obtención de utilidades, generación de activos y se preocupa en mayor medida por el bien de la empresa que por la de integrantes integran. Es por tanto que el indagar cómo estos dos sistemas se logran integrar de una manera viable, es importante para comprender la importancia de la influencia que puede llegar a tener la familia y los valores que éstas ejercen sobre los miembros participes dentro de la organización.

Aunado a lo anterior, no debe descartarse la importancia que puede brindar esta investigación para las mismas empresas familiares, dado que, de lo recopilado, podrían obtener información suficiente para superar problemáticas que se presenten dentro de sí, dejando en el panorama una posible solución o vías para actuar de cierta manera en la que se pronostique cierta armonía, donde todas las partes involucradas se beneficien de la interacción que tendrán dentro de la empresa. Tampoco debe ignorarse el beneficio social que significa el bienestar de estas empresas dentro de la sociedad, esto como resultado de ser una región dedicada en su gran mayoría a la agricultura y prestación de servicios, ergo, la aportación de información útil para las empresas, que ayude a preservarlas y seguir brindando tanto empleos como satisfacciones a la población es un bien común.

Ahora bien, reconociendo que las empresas familiares tienen gran cantidad de expertos que las han abordado por distintos enfoques, no se han detectado los suficientes estudios que contengan a éstas con las manifestaciones del poder y la fluctuación que ejerce dentro del proceso de sucesión para poder afirmar que se conoce por completo la situación por la que estas organizaciones pasan inevitablemente, de esta forma, el realizar la investigación colabora a la generación de conocimiento, dentro del cual, se podrá ahondar en un aspecto poco indagado por las ciencias sociales en el ámbito de las empresas familiares.

1.4 Objetivo.

Analizar la primera etapa del proceso de sucesión y la variación de éste con las manifestaciones de poder de distintos líderes que integran las empresas familiares del sur de Sonora, para la identificación de elementos que favorecen la fase sucesoria.

1.5 Hipótesis.

El poder es aquella actividad ejercida por dos o más personas, en cual *A* mediante fuentes de poder y/o racionalidad, analizadas desde los tipos de liderazgo y nombradas manifestaciones del poder, conllevan a que *B* obedezca a lo indicado por el anterior (Weber, 1992; Lukes, 2005), sin embargo, al ser algo intangible y transformacional, el poder no puede poseerse, sino, por medio de ciertas herramientas, habilidades y/o características se puede legitimar el uso del poder (Foucault, 1988; Northhouse), por lo cual, la influencia de las manifestaciones del poder podrían afectar los procesos por realizar en la empresa familiar y por tanto se formula la siguiente hipótesis:

Ho: Las manifestaciones del poder no influyen en la etapa previa del proceso de sucesión.

Hi: Las manifestaciones del poder influyen en la etapa previa del proceso de sucesión.

1.6 Delimitaciones.

Esta investigación se encuentra delimitada a pequeñas y medianas empresas del sector turismo, dedicadas a hospedaje, transporte, preparación de alimentos y bebidas, servicios intermediarios y servicios de entretenimiento con estructura familiar, siendo para el presente estudio, aquellas organizaciones que pertenezcan

total o mayoritariamente a una familia y en las cuales sean partícipes dentro del control, toma de decisiones y actividades operativas dos o más individuos de la familia, en Cd. Obregón, Sonora, que presenten la primera etapa del proceso de sucesión.

1.7 Limitaciones.

Se considera como limitación la nula existencia de un directorio con el contenido total de las empresas familiares de la región, dado que INEGI no cuenta con los criterios para clasificación de éstas como tal, combinándolas así, con aquellas que no cuentan con la particularidad especificada para la presente investigación.

CAPÍTULO II.

MARCO DE INVESTIGACIÓN

Dentro de este apartado se encuentra la información referente al marco conceptual de las variables abordadas en la sección anterior, como éstas se definen, el contexto en que se desenvuelven y finalmente, los estudios realizados con mayor representación de resultados sobre las éstas. De igual forma, se presentan dos principales modelos, mismos que son tomados como base para definir lo que una empresa familiar es.

2.1 La empresa familiar: características y peculiaridades.

La estructura con que estas organizaciones se forman, es muy especial, puesto que generan un sistema de capitalización diferente al de empresas sin esta composición, según Esparza et al. (2010) éstas no pretenden socios externos o préstamos bancarios que puedan poner en riesgo el control de la misma y optan por utilizar el capital propio y mantener de esta forma, una independencia de la cual no gozarían de ser diferente su manejo financiero. Por lo cual, Aguilar y Martínez (2013) hacen énfasis en la importancia de prepararse para competir de las empresas familiares en un mundo cada vez más abarrotado de entidades lucrativas y; para ello es

necesario afrontar la estructura organizacional deficiente que poseen, dado que de ésta podría resultar un crecimiento lento o nulo, con riesgo de cese de actividades.

2.1.1 Conformación de la empresa familiar y sus elementos.

Según Fernández y Nieto (2005), al no tener una formal jerarquización en gran parte de los casos, conlleva a problemas al momento de dirigir la organización a los mercados cada vez más saturados, debido a que no se estipula de una manera clara quien gestionará cada aspecto de la empresa, dicho comportamiento es típico en estas instituciones, creado por la conducta conservadora que describe a la primera generación y la influencia de la misma sobre sus predecesoras. El hecho de que las empresas familiares sean abordadas por disciplinas como administración, sociología, antropología, economía, psicología, entre otras, dificulta la unificación paradigmática o conceptual de cómo debe conformarse, tal como Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) explican en su trabajo, la definición de éstas se encuentra en una evolución constante.

No obstante a lo anterior, se brinda una recopilación de las principales características, según algunos autores (Tagiuri y Davis, 1982; Belausteguigoitia, 2004; Dyer, 2009; Ponder, 2015; Seaman, 2015; Burch, Batchelor, Burch y Heller, 2015), para identificar a las empresas familiares, misma que puede visualizarse en la Tabla 1, dentro de la cual se recopila los elementos más representativos de éstas, y posteriormente se construye el propio concepto que será utilizado dentro del presente trabajo, siendo *“Toda aquella organización, propiedad de dos o más individuos pertenecientes a una familia, ya sea por lazo sanguíneo o político, así mismo que se encuentren involucrados tanto en la toma de decisiones como en las actividades operativas y contemplando a la siguiente generación familiar como propietaria mediante un proceso de sucesión”*.

Tagiuri y Davis (1982), a su vez, plantean el modelo de los tres círculos, como el expuesto en la figura 1, representando la interacción de roles que juega cada

individuo en tres distintos escenarios: a) la familia; b) la empresa y; c) la propiedad o patrimonio. Estos escenarios expuestos por los autores mencionados, se relacionan entre sí mediante la interacción de sus integrantes y el sistema a que pertenezcan, de modo que de resultado se obtienen siete situaciones para sobrellevar la convivencia laboral y personal.

De este modo, la empresa familiar cuenta con tres dimensiones, como se mencionó anteriormente y los individuos pueden encontrarse como unidimensionales, interpretadas por los miembros que juegan un solo papel en la empresa, bidimensionales que son presentadas por quienes acatan dos o tridimensionales, siendo éstos los que interpretan los tres papeles. Existe también el modelo propuesto por Amat (2000), en el cual se muestra una ligera ampliación del modelo anterior, haciendo de esta forma de cinco círculos, pero otorgándole valores cualitativos a cada escenario o área del arquetipo, tal como se muestra en la Figura 2.

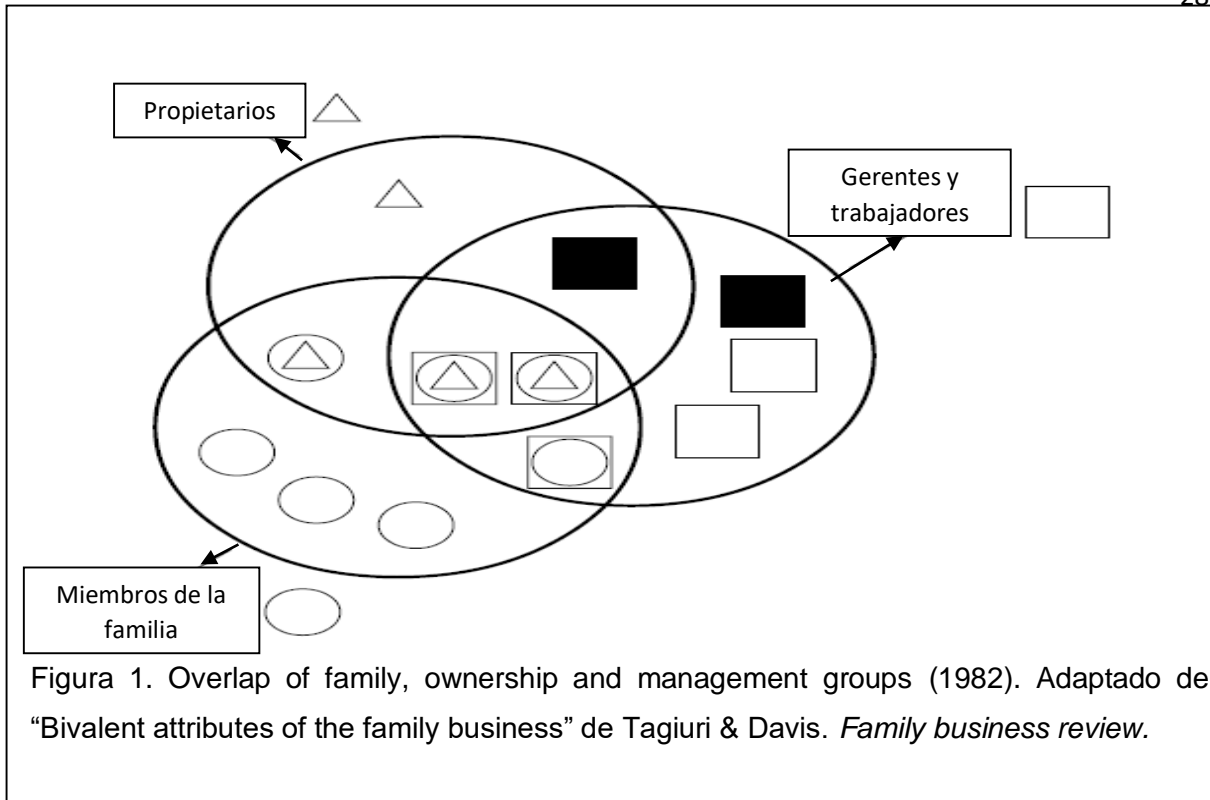
Tabla 1.
Empresa familiar

Autor	¿Qué es?	¿Qué no es?
Tagiuri y Davis (1982)	Cuando se conforma por dos o más miembros de la misma cepa, influyendo en la toma de decisiones y el rumbo de la empresa.	Dos o más miembros de una familia laborando en un mismo lugar sin ser propietarios.
Belausteguigoitia (2004)	Cuando hay dos o más participes de una misma familia tanto en toma de decisiones como actividades operativas.	Empresas propiedad del proveedor del hogar sin la presencia de más familiares involucrados dentro del establecimiento.

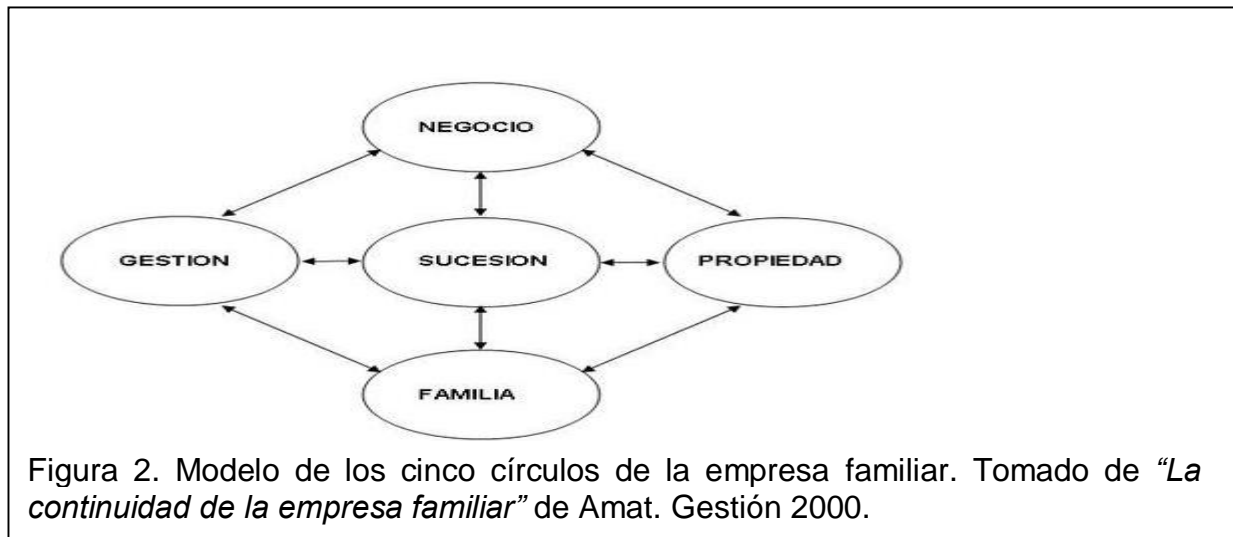
Dyer y Dyer (2009)	Decisiones con relación a la dirección y control son influidas por un nexo entre miembros de una familia.	Cuando una empresa es propiedad de un individuo y un familiar suyo la administra, sin compartir la propiedad.
Pounder (2015)	Controlado por una familia y sus miembros ubicados en posiciones jerárquicas altas.	Empresas donde familia se encuentra involucrada tanto en la pertenencia como laborando dentro de la misma, pero sin tener contemplada la siguiente generación para control.
Seaman (2015)	Entidad en que los miembros de la familia actúan en conjunto, ya sea con capital económico o humano para el beneficio de la organización.	
Burch, Batchelor, Burch y Heller (2015)	Para considerarse empresa familiar, es necesario múltiples generaciones.	

Toda aquella organización, propiedad de dos o más individuos pertenecientes a una familia, ya sea por lazo sanguíneo o político que se vean involucrados tanto en la toma de decisiones como en las actividades operativas y, que a su vez, se contemple a la siguiente generación como propietaria mediante un proceso de sucesión.

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta a los autores citados.



Finalmente, Barbeito-Roibal, Guillén, Martínez y Domínguez (2004) por su parte, sitúan a las empresas familiares de España como el corazón del sector empresarial que genera un estimado de 70% del producto interno bruto y un 80% de las fuentes de empleo, los mismo sucede en países como Estados Unidos de América, Italia o Suecia, en que un 95% de las empresas existentes es familiar, haciéndolas de esta forma, en la base de su economía nacional.



2.1.2 Peculiaridades de la empresa familiar.

Las condiciones de las empresas familiares en Sudamérica no son del todo favorables, acorde a Zevallos (2003) se debe a la baja capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, desempeño administrativo y productividad que éstas poseen. Pero Pietrobelli, Porta y Moori-Koenig (2005) afirman, los países situados al sur del continente americano al igual que cualquier país con un desarrollo intermedio, cuentan con un extenso número de micro, pequeña y mediana empresa familiar y se manifiestan con una participación significativa como fuente de empleo, situándolas así, como un factor clave de la economía de un país, debido a que otorga el capital económico a las personas por un trabajo desempeñado y crea productos y/o servicios a la par.

Estas entidades económicas tan importantes para los países, al igual que cualquier otra empresa, cuentan con factores internos que impulsan a la misma ya sea hacia el éxito o fracaso, estos elementos internos que influyen de forma considerable dentro de la organización, se presentan desde su estructura, valores, factores motivacionales, así como también ciertos componentes limitantes dentro de las mismas.

2.1.3 Los factores limitantes de la empresa familiar.

Los principales elementos que limitan a las organizaciones familiares en los países con economías de desarrollo intermedio, según Casas e Ibarra (2013) es, actualmente, ninguna logra alcanzar la competitividad de entrar a un mercado internacional para vender sus productos, ya sea a un mercado comercial o a un mercado privado como proveedor a otras empresas. Birdthistle (2006) por su parte, expresa, a medida que el negocio es hermético, será resistente al cambio, con tendencia a un avance lento en cuanto a la retribución económica, por lo que la adquisición de nuevo conocimiento, por parte de un propietario de una edad avanzada, debe ser algo constante dentro de la organización, de tal forma que la

empresa, aunque pequeña en dimensiones, puede ser tan competitiva como una de mayor escala.

Simultáneamente, la resistencia del fundador a irse, presión del sucesor a hacerse cargo, resentimientos y fricciones intrafamiliares, el poco o nulo deseo de ceder voluntades ante otros; a esto, la posible solución, el fundador reconociendo la mortandad y la correcta planificación del proceso sucesorio y una clara expresión por la designación del siguiente al mando (Tucker, 2011). Otra problemática que acude a las empresas familiares eventual e inevitablemente, es el caso de la sucesión y en éstas en particular, del total de propietarios, uno de ellos es el que dirige la empresa, pero con el paso del tiempo debe conseguir quien será el sucesor que, en las empresas familiares, suele ser un descendiente varón directo al fundador y/o líder de la directiva actual y éste será quien dirigirá la empresa, ya sea hacia el éxito o fracaso en la generación futura.

El tema de la sucesión, acorde a Macías y Ramírez (2011) a menudo es causa de problemas, debido a la poca aceptación por parte de miembros de la familia sobre quien se está eligiendo como sucesor. En la mayoría de los casos ocurre sucesión en dos circunstancias, siendo éstas de una manera muy lenta como resultado de poco o nulo deseo de retiro y baja adaptación a nuevas generaciones y tendencias del mercado o; por otra parte, de una manera muy rápida, consecuencia de situaciones ajenas a lo estipulado en los procesos internos o pobremente manejables para la empresa familiar; en ambas situaciones puede presentarse un poco o nula preparación, capacitación o disponibilidad de los miembros para asumir dicho proceso.

El proceso de sucesión dentro de la empresa familiar no es tan sencillo como aparenta, dado que solamente un tercio de éstas trascienden a la segunda generación y el 15 por ciento a la tercera, situación ante la cual, los responsables podrían ser los factores individuales que se desprenden del propietario y sucesor (Betancourt, Botero, Betancourt y Vergara, 2014), mientras que el nepotismo, en

cuanto a la pertenencia de la propiedad, crea situaciones donde sucesor es elegido sin poseer todas las características que el puesto de líder representa (Chang y Noguera, 2016) y Tucker (2015) menciona, en tanto el propietario manifieste resistencia a los cambios, la motivación se verá influida negativamente por la deficiente capacidad de adaptación y la entropía fluir por el sistema de la empresa familiar.

Por su parte, los problemas emocionales, al momento del proceso sucesorio, aunado a la yuxtaposición de los sistemas empresa-familia, hacer frente a conflictos entre la legitimidad y liderazgo (Barroso, 2013⁹, podría verse solucionado, brindando la importancia debida a las relaciones interpersonales de los miembros de empresas familiares, entre las cuales se busca mejorar la confianza, comunicación y unión entre integrantes, en cuyo caso de no lograr los vínculos mencionados, perjudicar la etapa posterior a la sucesión, en que el sucesor pretende cumplir con las expectativas y entre los principales detonantes de dicha situación se encuentran la difícil relación entre bandos del predecesor y sucesor, sentimientos de indispensabilidad por miembros de la familia, tanto de generaciones mayores como menores (Filsler, Kraus y Märk, 2013).

Finalmente, el nepotismo presente dentro de la empresa familiar durante el proceso de sucesión, Boyd, Royer, Pei y Zhang (2015), aseguran, el proceso de sucesión es la transferencia del conocimiento que será comprendida como activo intangible y considerada como ventaja competitiva ante otras organizaciones, transferida de una a otra generación, en dónde el mayor poder es efectuado por el miembro de mayor conocimiento dentro de la misma empresa, dicho individuo decide si el poder será compartido con un miembro de menor jerarquía para prolongar su trabajo por parte de su familia, el propietario es quien decide si el poder se comparte o solamente se ejerce por él mismo.

Ante tal situación, ciertos autores (Steier y Miller, 2010; Liu, Eubanks y Chater, 2015) lo consideran como nepotismo. Confirmando que esta misma situación afecta al

proceso antes, durante y posterior a suceder, no obstante, los autores coinciden en mencionar, dentro de una fase tan dinámica, hay una tendencia que menciona, a medida que el sucesor muestra una conducta sin inclinación por el oportunismo, la familia inactiva dentro de la organización intentará hacer uso de su influencia para mejorar su estatus jerárquico dentro de la misma (Blanco-Mazagatos, de Quevedo-Puente y Delgado-García, 2016) y, acorde a Michel y Kammerlander (2015), en caso de contar consejeros externos, tal sería el caso de abogados o consultores, la falta de confianza en posibles sucesores podría complicarse debido a malas asesorías.

2.1.4 La sucesión en la empresa familiar.

La sucesión es el factor clave para conformar a una empresa como familiar, puesto que, sin una continuidad planificada de una generación a otra, como propietaria de una empresa, se trataría solamente de una organización con estructura normal, sin la conformación de familia dentro de la misma. La sucesión dentro del ámbito empresarial ha sido abordada conceptualmente desde diferentes perspectivas, entre ellas la de Grusky (1963), quien la menciona como un proceso organizacional universal que puede afectar la motivación y desempeño de quienes integran dicha organización; Helmich (1975), quien afirma que el tipo de sucesor y su liderazgo, la influencia del predecesor y sus respectivas características pueden determinar dicha etapa o; Pfeffer y Salancik (1977), dónde afirman que la sucesión de ciertos puestos de liderazgo deben estar acorde a la manera en que, quien ocupe el lugar debe poder hacer frente a las diferentes circunstancias que estén o puedan estar presentes dentro de la organización.

Prolongando el punto anterior, autores como Osborn, Jauch, Martin y Glueck (1981), consideran al proceso como una etapa que se hace presente cuando el director ejecutivo de una organización es reemplazado; Toffler (1981) afirma que es un método de desempeño de roles, en que un nuevo elemento es calificado acorde a las expectativas que hereda del anterior. Sin embargo, Kohler y Strauss (1983) lo exponen como una consideración de gran importancia, la examinación de los

posibles sucesores y organización en que se pretende participar, dado que, podría darse el caso de una elección errónea al no llevarse a cabo lo expuesto por los autores.

Tal proceso, que en primera impresión presenta dificultades para quienes han de pasar por él, de acuerdo a Kesner (1994), es de vital importancia, puesto que una organización jamás debe presentar una sola persona en el poder, por ende, delegar su puesto a un elemento que vitalice la empresa, es dar un paso al frente a la longevidad de la misma. Ahora bien, el estudio del proceso de sucesión dentro de la empresa familiar, ha sido abordado por Kimhi (1997), quien afirma que la decisión de mantener la empresa en la misma familia, es determinada por el sucesor potencial y esto se relaciona con su experiencia dentro de la misma durante sus años de aprendiz.

Gallo (1998) por otro lado, ha incursionado dentro de la sucesión de las empresas familiares y, acorde al autor, debe suceder bajo una estrategia viable del desarrollo de la misma y conforme la ilusión y/o sueño de la familia, entorno al negocio, respecto al desempeño que ha de representar la entidad económica. Cuando la generación actual debe afrontar la salida del negocio, sea forzada o decisión propia, según Otten (2012), deberán optar entre vender la compañía, hacerla pública, liquidar bienes o heredarla a la siguiente generación familiar, cuando la última opción mencionada se da, el nivel de compromiso de la siguiente generación, acorde a las estadísticas dadas por la autora tienden a aumentar, al igual que el nivel de éxito.

Para Avloniti, Iatridou, Kaloupsis y Vozikis (2014), el proceso de la sucesión representa el más grande reto para las empresas con estructura familiar, donde el liderazgo de un miembro será otorgado a otro de menor jerarquía y por medio del cual, deberá escalar y tomar el control de la empresa misma y para Senegović, Bublic y Ćorić (2015) la etapa significa el mirar hacia el pasado con orgullo y moverse al futuro con esperanza. Por su parte, una sucesión interna representaría

la importancia brindada a la continuidad, tanto de proyectos como de conductas, pues, el siguiente al mando sería un miembro ya activo de la empresa, promoviendo la lealtad y el compromiso por la organización; mientras que, cuando la sucesión se procede con un externo, significa la apertura a nuevas perspectivas, ideas frescas y acciones decisivas que pueden o no, beneficiar a la empresa (Lauterbach, Vu y Weisberg, 1999).

En tanto al punto anterior, no hay situaciones certeras que corroboren o pronostiquen si el propietario elegirá o no al siguiente al mando como un elemento interno o externo a la organización, sin embargo, existe una tendencia que indica, a medida el negocio es menos rentable, la sucesión a un exterior será más probable y a mayor rentabilidad, aumenta la posibilidad de elección interna (Lauterbach et al., 1999). Pan, Weng, Xu y Chan (2018) agregan, tres distintas formas en que la sucesión puede llevarse en la primera generación: a) el fundador transfiere el control a un administrador externo; b) se otorga el control a un miembro de la primera generación o; c) el fundador sucede su poder a un miembro de la segunda generación.

Aunado a lo anterior, los autores exponen que la inexperiencia de la segunda generación puede ser la causante de las problemáticas que las acude posterior al proceso de sucesión, por tanto, debe buscar y recibir ayuda sobre una correcta planificación y/o asesoría externa para intentar mantener ciertos protocolos de acción ante diversas situaciones, entre ellas, el proceso de sucesión (Pan et al., 2018). La planeación y la administración de empleados y su conocimiento, habilidades, talentos y capacidades para enfrentar problemáticas tanto externas como internas podría ser una herramienta fundamental para evitar las complicaciones post sucesorias (Vennila, 2017).

Asimismo, el tradicionalismo patriarcal durante la sucesión dentro de la empresa familiar, dicho sistema engloba tanto a hombres como a mujeres, sin embargo, no con derechos justos para ambos, pues para hombres es favorable la construcción

de relaciones estructuradas y legitimidad de su liderazgo, no obstante, no existe ningún trabajo concluyente que indique, un hombre es de mayor eficiencia que una mujer, por tanto, a medida que las generaciones avanzan dentro de las organizaciones, la aceptación de una mujer en el rol de propietario ha ido en aumento, por lo cual, su presencia y reestructuración de la empresa familiar va en constante evolución (Nelson y Constantinidis, 2017).

2.1.5 El panorama de la empresa familiar.

Acorde a Rendón (2010), en América latina hay distintos criterios para determinar el tamaño de las empresas, tal es el caso de Argentina y Panamá que contemplan el monto de ventas o de México y Guatemala basados en el número de empleados, sin embargo, las naciones de la parte centro y sur del continente americano coinciden en que la pequeña empresa es la de mayor presencia y, en países con mayor desarrollo económico, se promueve en mayor medida el apoyo a éstas. En México, acorde a la autora, las empresas que predominan son las pequeñas con un 95% de presencia, seguidas de las medianas y entre ambas en 1993 conformaban el 99.1%, seguido en 2008 del 98.9% (Rendón, 2010).

Actualmente, según Rendón (2010), el sector comercio dentro de México cuenta con la mayoría de los establecimientos, pero el de servicios da mayor porcentaje de empleo, mientras que la manufactura muestra los más bajos en ambos aspectos; a la par, en las microempresas es dónde se presenta un 64% de personal no remunerado, siendo éstos pertenecientes a la familia del propietario, aunque la misma autora asegura que a medida que la empresa crece, este tipo de trabajadores disminuye.

El país puede dividirse en cinco grandes regiones, siendo éstas el sur-sureste, centro-occidente, centro, noroeste y noreste, siendo los dos últimos los mayores con grandes empresas, pero los menores con micro, a la par, mantienen los más altos números de pequeñas empresas (Rendón, 2010).

Ahora bien, la familia es conocida como una de las instituciones más antiguas y la empresa familiar es el precedente de gran parte de empresas de la actualidad (Rendón, 2010). Así mismo, Rendón (2010) coincide con Chandler (1987) respecto al nacimiento de la empresa moderna, siendo esto en los siglos XVII, XVIII y XIX dónde las empresas familiares predominaban, pero a medida que surgen las profesiones de banquero y empresarios profesionales, comienza a separarse la familia de la propiedad para dar entrada a profesionales en la gestión administrativa de las empresas.

Lo anterior postula que, para obtener éxito, una empresa debe ser manejada por profesionales y no por los propietarios del establecimiento, sin embargo, dicho acto solo fue realizado por las grandes corporaciones, pero no por las pequeñas, mismas que siguen considerando valores afectivos en mayor medida, siendo éstas las empresas familiares.

Para catalogar a una empresa como familiar, en una gran variedad de conceptualizaciones, hay elementos que pueden ser retomados por la mayor parte de los estudiosos de éstas, tales como la propiedad, el control, la relación empresa-familia y finalmente, la intención de transferencia a la familia misma de los elementos mencionados (Rendón, 2010).

Por otra parte, los principales temas recurrentes en México sobre la empresa familiar, van desde la estrategia, financiamiento, contexto, organización, genero, conceptualización, conflictos, sucesión, entre otros. Respecto a la sucesión, Rendón (2010) dice que es una problemática que las acude por falta de planificación, dificultad por las relaciones afectivas que pueden verse dañadas o el dilema del propietario a transferir bienes y retirarse, el proceso de sucesión puede tornarse largo, difícil y delicado, no obstante, se ha abordado en mayor medida desde los aspectos económicos y administrativos, dejando de lado los afectivos.

Por otro lado, En México, acorde al INEGI (2009) existen 5.1 millones de empresas familiares y se estima que cada año se incorporan otras 400 mil micro y pequeñas empresas con esta estructura y alrededor del 90% de las empresas que se encuentran en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), son pertenecientes a agrupaciones familiares que poseen el control de éstas y KPMG (2013), expone que, las empresas familiares, de la misma manera en que se originan mueren, esto evidenciado por su alto índice de mortandad de un 70% en su traslado de primera a segunda generación y de tan solo un 10% sobreviviendo a una tercera.

Las empresas familiares, por su parte, se caracterizan por los valores o reglamentos, mediante los cuales, individuos actúan basándose según su criterio sea más aceptable y correcto (Asaael, 2001), pero Stecklerl (2006) menciona que, cuando dichos valores son orientados a una empresa deben ser considerados como objetivos que deben llegar a tener y completar como organismo empresarial y en el caso de una empresa familiar, se obtienen dos tipos de valores: a) los dirigidos a la empresa como negocio otorgando un bien a éste, empleados y comunidad y; b) los orientados por la familia, siendo todos aquellos que buscan generar o incrementar la riqueza de la familia, ya sea económica o emocional.

Ahora bien, el principal impulsor para una empresa familiar, es la motivación. Dicha motivación puede llegar a crear el nacimiento de la empresa y según Alonso y Galve (2008), suele ser comúnmente por elementos negativos que le suceden como lo es la pérdida, ya sea de empleo o de la persona encargada de dar el principal sustento a la familia y se ve obligada a buscar una manera de recibir ingresos para subsistir y en consecuencia nace la empresa familiar. Pero cuando la empresa ya se encuentra constituida, Nava (2013) estipula que la edad, la educación y la experiencia que poseen los propietarios, carácter, independencia y la constancia son los elementos para motivar a seguir adelante con el crecimiento de la empresa.

Finalmente, en el estado de Sonora, de acuerdo al directorio nacional estadístico de unidades económicas (DENUE de aquí en adelante) de INEGI (2017), existen 9,896

organizaciones lucrativas, de las cuales 1,559 están dentro del sector servicios turísticos de Ciudad Obregón, misma que figura en el centro del Valle del Yaqui como cabecera municipal, a lo cual Sonora Turismo (2015) expone, la ciudad considera capital del turismo de negocios en el sur del estado, figurando como establecimientos de alojamiento, preparación de alimentos y bebidas, entretenimiento, servicios intermediarios y transportación. Por su parte, la Oficina de Convenciones y Visitantes Ciudad Obregón (2016) la cataloga como moderna y en constante crecimiento con la infraestructura para brindar servicios de calidad a sus visitantes.

2.2 El poder: conceptualización y su rol dentro de la organización.

El poder requiere de gran análisis de su conformación o entendimiento dependiendo la diferente época o cultura en que trate de conceptualizarse, desde este apartado se encontrarán autores que lo han abordado en las distintas épocas representativas de reflexión y análisis filosóficas y científico-empíricas para mejorar su comprensión y su similitud con el emergente “*liderazgo*” promovido por las ciencias administrativas en la búsqueda de la mejor forma de gobierno de una organización.

2.2.1 El poder desde los clásicos de la literatura.

El poder ha sido abordado por distintos filósofos a lo largo de la historia, remontándose hasta Platón (1998) en el año 380 a. C., quien atribuía el poder al estado, refiriéndose al gobierno, según el filósofo, al igual que cualquier realidad física, el poder del estado tiende a la degradación, por lo cual, en algún momento deberá convertirse en un nuevo sistema de control político de menor perfección. La primera forma de poder, la *Aristocracia*, significa un gobierno de los mejores o sabios y para el filósofo es el tipo ideal de ejercer el poder, la segunda etapa, *Timarquía*, conformada por quienes en principio fungían como protectores en la *aristocracia*, pero pasando a la acumulación de riquezas y poder a espaldas del pueblo trabajador.

Las siguientes dos etapas de la degradación del estado y su respectivo poder, son para Platón (1998) las que comienzan a conformar complicaciones tanto para quienes ejercen como para quienes se someten al uso del poder del estado, la primera, *Oligarquía*, era el gobierno de pocos conformada por dos principales agrupaciones, una era la de los ricos, que en la fase anterior acumularon riquezas y poder, no obstante de ser pocos, se encuentran en constante conflicto por determinar quien deberá controlar en mayor medida y, por otro lado se encuentra el ejercido por la gobernación de pobres, quienes en falta desproporcional con su antónimo en conocimiento y educación, derivan en la segunda fase de conflicto o la cuarta y final dentro de la degradación del estado, la *democracia*, misma que para el autor consta de una infinidad de agrupaciones con la posibilidad de oprimir al pueblo con o sin conocimientos suficientes para ejercer dicha tarea.

Se debe comprender de la obra de Platón (1998), que estado es originado de un nulo o deficiente autoabastecimiento del pueblo para la alimentación, vivienda o vestimenta, de igual forma el contexto en que aplica su obra en la cual excluye por completo la división de clases, sin embargo, si incluye como benefactores a la clase privilegiada, los cuales no contaban de bienes privados a excepción de los de primera necesidad, a la clase trabajadora como individuos aptos para sus actividades y compensados por su labor con lo necesario para las necesidades y finalmente a la esclava como servidumbre.

Posteriormente, Aristóteles (2005) en el año 344 a. C. aproximadamente, abordaría la temática del poder ejercido de una forma más precisa y a pequeña escala que el autor anterior, esto se da a la analogía del hombre libre y el esclavo, dicha comparación la atribuye a las leyes emanadas del estado, las cuales dictan que individuo a de ejercer que papel dentro de la sociedad en que vive, siendo así el aristócrata, monarca o rey el hombre libre y la sociedad la esclava, el marido libre y su mujer la esclava o el padre y sus respectivos hijos. Tal semejanza es abordada desde la perspectiva crítica de la elaboración de las leyes, puesto que dicho orden

de opresor y oprimido no lo reconoce la naturaleza misma, sino la concepción abstracta creada del hombre. No obstante, el filósofo expone en su obra que algunos seres en la naturaleza están destinados a obedecer y otros a mandar, en diferentes medidas según el contexto en que se encuentre y acorde a literato, la esclavitud emanada de la naturaleza del hombre se debe concebir como justa y útil.

Aristóteles (2005), también aborda la cuestión de la manera en que el estado ejerce el poder al igual que su antecesor Platón (1998), sin embargo, añade en su análisis dos agrupaciones, en primera instancia se encuentran los gobiernos puros y en segunda a los corruptos, mientras los iniciales son *reinado*, *aristocracia*, *república*, los restantes son *tiranía*, *oligarquía* y *demagogia*. El reinado se constituye cuando es un solo individuo quien ejerce el poder, la aristocracia cuando son muchos los que deciden y la república cuando la elección es por parte de todos, cabe destacar que esta forma de gobierno es impartida para todo el pueblo o sociedad. Por su contraparte se encuentra la tiranía ejercida por uno, la oligarquía por muchos y la demagogia por todos en su búsqueda egoísta de objetivos particulares.

Toda esclavitud a la que se somete el hombre, acorde a Aristóteles (2005) es con la necesidad de seguridad, puesto que, aún a pesar de someterse a una opresión de otro, la saciedad de las necesidades es instintiva y la racionalidad que surge, entonces, es la de obedecer para saciarlas. Según el escritor, el hombre, sin su natural necesidad de asociación, solamente sería capaz de búsqueda de guerra, es entonces, el estado y poder ejercido, una serie de agrupaciones que se unen a ciertos fines u objetivos para la satisfacción de necesidades.

2.2.2 Visiones modernas del poder.

Machiavelli (1950) en 1513 aborda la situación política de su país mediante cartas escritas al estadista y gobernante de la república de Florencia, Lorenzo de Médici “El Magnífico”, en las cuales hace mención de cómo un gobernante debe y puede mantener el poder durante la mayor prolongación posible, esto ante la

implementación de la fuerza dentro de lo posible, con el propósito de controlar al pueblo a quien gobernará, sin embargo, el autor hace analogías de que el príncipe no debe utilizar ni mucha o poca fuerza sobre los súbditos, dado que si se aplica demasiada el pueblo pasará del temor al odio y si se aplica muy poca, el gobernante será tomado como débil y obtendrá posibles intentos de derrocarlo del mandato.

Para Machiavelli (1950), cualquier forma de prolongar el gobierno de un príncipe es válido, siempre y cuando sus acciones se orienten al cumplimiento de sus objetivos, interponiendo los intereses propios por sobre los demás, haciendo las alianzas necesarias, eliminando los potenciales peligros y apaciguando cualquier factor que pueda afectar el camino hacía el poder o desequilibrar el mismo una vez que se posee. El escritor esboza que se debe ser temido pero amado a la vez, querido y odiado, sin embargo, de no ser posible ambas, el ser visto con temor es la mejor elección que un gobernante puede optar por tener, dado que es menos probable ser traicionado por quien teme que por quien ama.

Nietzsche (2015) en 1886, plasma el poder y su uso como cuestiones de la moral que son catalogadas como buenas o malas, dependiendo el pensamiento de cada hombre, el escritor no plasma la variable como algo palpable, sino en mayor medida como una voluntad de un ser para satisfacer ciertas necesidades o deseos, tal como lo establecería Aristóteles, de igual manera entabla que en el ejercicio del poder, quien ha de efectuarlo se llenará de prejuicios de quienes observen o se dobleguen ante sí, esto dado que la naturaleza misma del hombre tiende al prejuicio de las nuevas modalidades de mandato y no significa, para Nietzsche, algo malo, sino simplemente la naturaleza misma de la humanidad, el temer a cambios.

Seguidamente se encuentran la obra de Marx (1887), en que plasma la lucha de poder surgida de la revolución industrial, en la cual, unos pocos llamados *burgueses* ejercen fuerza sobre un pueblo trabajador denominados *proletariados*, quienes en desventaja económica, no tienen la forma de oponerse a esta dominación, es por tanto que se adentran en lo que la clase alta dictamina como correcto para poder

satisfacer las necesidades básicas, recapitulando a Platón, se encuentra dentro de la obra de Marx la división de clases y el ejercicio de decisión de un estado degradado o corrupto como lo denomina Aristóteles, mediante el cual, unas pequeñas agrupaciones que acumularon riquezas y poder mediante el trabajo de una clase obrera, actúan de manera déspota para obtener sus objetivos.

En 1922, de manera póstuma se publica las tipologías de Weber (1992), dónde establece que el poder es la habilidad de imponer la voluntad propia sobre un tercero, concordando con Lukes (2005) quien menciona que *A* tiene la habilidad sobre *B* para hacer lo que plantea el primero y que de no existir el poder el segundo no lo haría. En cuanto al primer autor, menciona que tal sometimiento hacía la dominación sobre la voluntad propia, es acorde a una racionalidad que efectúa cada hombre, la cual no es otra que la de obedecer como un medio para lograr una finalidad, dicha finalidad puede coincidir con los autores clásicos para el obediencia de ciertos mandatos y no es otra que la de satisfacer intereses propios.

En 1966, Lenski (2013) plasma la necesidad humana en el ejercicio del poder dividiendo como los intereses personales y su interacción dentro de una sociedad y la segunda sobre el cómo se origina y distribuye el poder mediante ciertos aspectos o características los individuos, del poder han de derivarse el privilegio y el prestigio, mientras los primeros se enfocan a la consecución de riquezas, el segundo se orienta a las actividades, donde y que se han de realizar.

Para Parsons (1986), el poder puede significar la unidad de un sistema social entre las diferentes agrupaciones que componen al mismo, de modo tal, que se genera un forzamiento para el cumplimiento de ciertos intereses que han de realizarse por los procesos de quienes se encuentran en la cúspide de dicho sistema, en este caso, los gobernantes obligados por la fuerza emanada del pueblo y en caso de un incumplimiento a estas obligaciones, hay decretos que deberán sancionar, así, el

cumplimiento se supone como una responsabilidad de quien quiere ejercer el poder de gobernar.

Foucault acorde a Aguiló (2009), divide la totalidad de sus trabajos por dos corrientes relevantes al poder, la primera basada en el poder ejercido por el estado, que a su vez se rige por la institucionalización hegemónica dictada por la economía establecida por un capitalismo globalizado; la segunda, en dirección a las relaciones de poder, pero en un margen de análisis de menor escala, en la cual Foucault (1988) aclara, el poder no es algo que se pase deliberadamente de una persona a otra, sino como una relación de fuerzas ejercidas entre dos o más entidades de manera estratégica dentro de un determinado tiempo socio-histórico. Foucault (1988) al igual que Weber (1992) con el poder o Northouse (2016) con el liderazgo, las conceptualizan como la posibilidad o habilidad de alterar acciones de terceros a conveniencia. Sin embargo, los autores determinan que el poder son las relaciones de personas y la interacción de éstas, es decir, se planea una maniobra y durante la marcha de la maniobra se van tomando ciertas decisiones.

Entonces, para que una organización logre adherencia y conformidad de sus participantes, según De la Rosa (2009), resulta casi de manera forzosa el ejercicio del poder, no obstante, el poder no actúa como normalmente se pensaría, es decir, no funciona de forma vertical descendiente en la jerarquía organizacional, sino como algo que produce cosas y discursos, induce placer, forma saber y es considerado como la red de producción que atraviesa la sociedad en mayor medida que la típica concepción negativa de represión.

Así mismo, el ejercicio del poder es necesario únicamente cuando el control se desvanece, las suposiciones fallan, las rutinas caen en desuso y aparecen problemas, de igual forma pueden emerger cuando las estructuras fundamentales de dominación y control fallan en promover la conducta funcional de los individuos (De la Rosa, 2009). De la Rosa (2009), agrega, el estudio del poder dentro de las ciencias sociales, no puede observarse directamente, esto como resultado que

puede transitar por diferentes niveles y espacios, tiempos específicos y bajo condiciones generales; ahora bien, según el autor, hay una diferencia entre el poder sobre las cosas y el ejercido en personas y adiciona que el poder no se debe categorizar como moral, sino como herramienta que permita ciertos hechos sociables.

El poder posee ciertos elementos y características, tales como su concepción como algo tangible y susceptible de ser observado, sin embargo, el poder no es una sustancia, sino una relación de interacciones entre individuos sociales, no es en sí la relación social, sino lo que surge de ésta y solo puede existir en el acto, ejercido de un ser sobre otro, pero no directamente en su persona, más bien, como algo efectuado sobre las acciones o actos de un ser, es el conjunto de acciones ejecutables de un ser sobre la posibilidad de acciones de otro (De la Rosa, 2009).

El poder puede ser efectuado, según De la Rosa (2009), gracias a las fuentes de poder, siendo aquellos recursos que un individuo o grupo de personas puede dar uso para afectar en la conducta de otro. A lo anterior, Benton (1981) agrega que puede darse en dos formas, aquellas propias del individuo (intrínsecas) o derivadas de la relación que mantiene con más personas. Y, por otro lado, las manifestaciones de poder o fuentes del mismo se vuelven asimétricas, pues las condiciones de ambos actores son desiguales en cuanto a cantidad y calidad, por lo cual la balanza se inclina por quien pueda hacer mejor uso de dichas fuentes o manifestaciones, no obstante, esto quiera decir que uno de los individuos quedará completamente desprotegido o vulnerable, solamente el moldeo de sus acciones (De la Rosa, 2009).

Ahora bien, para un correcto uso del poder es necesario la implementación de estrategias, dado que, con ello, *A* utilizará un plan para que *B* haga lo que *A* desea, mediante la correcta utilización de las fuentes de poder, pudiendo darse en tres situaciones: a) cuando se ejerce el poder por obligación, pero sin deseo de uso; b) teniendo intención de ejercerlo y una completa consciencia y; c) cuando no hay ni

intención ni consciencia (De la Rosa, 2009). Ahora bien, por parte del sujeto *B*, puede darse el interés para la modificación, cambio o mantenimiento de dichas acciones por mandato de *A*, cuando existe un interés propio, con un interés ajeno o con un interés ajeno pero que al realizarse ayuda a la realización de los propios; por otro lado, dado que el poder es utilizado mediante relaciones sociales, solamente puede efectuarse de manera unidireccional por interacción, por ende, dentro de las organizaciones puede darse una infinidad de relaciones de poder, disperso por todas partes y emerger en cualquier momento (De la Rosa, 2009).

El mismo De la Rosa (2009) retoma distintas visiones del poder dentro de las organizaciones tomadas por otros autores y las cataloga como las dimensiones que puede tener el poder, siendo las siguientes cuatro: a) propuesta por Dahl (1992; 1997), quien conceptualiza como una toma de decisiones de manera intencional, deliberada, causal y visible, la idea principal es que *A* ejerce su poder sobre *B* al lograr que *A* y sus decisiones sobresalgan sobre las de *B* como resultado del control que *A* posee sobre los recursos o fuentes, el conflicto se presenta abierto, la acción de *A* es la de administrar las dependencias y la respuesta de *B* es consciente de la problemática y consecuencias pero opta por mantenerse dentro de escena política, puede presentarse dos escenarios, uno en que *B* gané y otro donde pierda, en cuanto al primero se requiere la adquisición del ejercicio del poder dentro de la escena política y el segundo la inhabilidad para movilizarlo porque *A* controla los recursos que *B* necesita.

La segunda dimensión, b) es formulada a partir de Bachrach y Baratz (1962; 1963), conceptualizándola sin decisiones, intencional, deliberada, causal y menos visible, dónde *A* ejerce poder sobre *B* construyendo fronteras a la participación del segundo, de esta forma a *B* no le es posible entrar a la escena política ni oponer resistencia alguna, el conflicto se presenta encubierto y *A* administra los procesos o barreras de entrada y *B* es consciente de lo que sucede y sus consecuencias pero es incapaz de entrar a escena; si *B* pierde es por la inhabilidad para conseguir los resultados de la escena política y no intenta entrar, dado que las barreras de entrada

significarían una derrota inminente, pero para que *B* venza, será gracias a la habilidad para lograr entrar en la escena del poder.

En cuanto a la tercera dimensión del poder, c) propuesta por Lukes (2005) y conceptualizada como hegemónica intencional, deliberada, causal y a menudo invisible, dónde *A* ejerce su poder al lograr que *B* piense lo que el primero quiere, formando así, una falsa consciencia mediante una construcción de mitos, ideologías, control de información, entre otras cosas, el tipo de conflicto es en apariencia nulo o latente, y *A* administra el significado de la cultura y *B* se presenta inconsciente del problema y consecuencias. Si *B* pierde es por la falta de voluntad para resistir, la susceptibilidad a los mecanismos de formación de una falsa concepción y si gana es por la toma de consciencia y eliminación de la falsa concepción brindada por *A*.

Finalmente, se encuentra la cuarta dimensión, d) conformada por lo expuesto por Foucault (1989; 1992a; 1992b), quien lo conceptualiza como un poder disciplinario no intencional, no deliberado, arbitrario, invisible y omnipresente, a lo cual determinó panóptico, que no es otra cosa que un centro penitenciario imaginario que crea la ilusión a los individuos de sentir una vigilancia permanente, pero sin detectar a su vigilante; la idea principal es que las prácticas de disciplina aplican cierto poder sobre los individuos y las agrupaciones de éstos para normalizar su conducta, con un tipo de conflicto abierto, latente pero en apariencia nulo, no obstante, no hay ninguna acción de *A* y *B* puede ser consciente o no pero sin ninguna capacidad de resistencia, si *B* pierde es porque no hay una intención de resistir o dicha resistencia exige de un status quo pero si gana es por la adquisición de un poder, sin embargo, se da de forma limitada.

Por otro lado, los estudios sobre las relaciones de poder se han tornado en dos corrientes que se enfrentan en opiniones, la primera con base en el género y su creciente importancia dentro de los contextos organizacionales y sociales en general y su respectiva transformación organizacional-social (León, 2000), lo cual

conlleve al enfrentamiento de dos culturas, la tradicional por un lado, que contempla a todos los individuos como iguales, por tanto, el estudio del poder se orienta a la interacción entre seres u organizaciones y aquella que exige igualdad de género por el otro, misma que, con auge ha demostrado obtener mejores resultados para las agrupaciones sociales y/u organizacionales. No obstante, dichos estudios se consideran, caen dentro de la subjetividad y generalización al afirmar que en todas las organizaciones hay un trato desigual con fundamento en el género de cada colaborador. Ante ello, la teoría de género, acorde a Villarreal (2001) señala, las relaciones de poder están presentes en cualquier círculo social, por tanto, es posible detectarlas tanto en ámbitos públicos como privados.

Ahora bien, la autora puntualiza, toda aquella relación de poder llevada a cabo dentro de una sociedad con sistema tradicional patriarcal capitalista será de dominación entre los distintos géneros que se encuentren presentes (Villarreal, 2001), dicha aseveración, sin embargo, cuesta trabajo plantearse y corroborarse en todo tipo de organización, dado que, dentro de las relaciones de poder pueden surgir de cualquier tipo de interacción entre dos o más individuos y/u organizaciones (Foucault, 1988; Weber, 1992; Northouse 2016).

Es, por tanto, que no es necesario la agrupación por género para determinar las relaciones de poder dentro de una organización, ello, resultado de las conclusiones de cada estudio del poder en la actualidad, mismas que afirman, tal y como se ha indicado dentro del presente capítulo, una relación de poder puede surgir de cualquier interacción de sus miembros.

Sin embargo, los dos puntos de vista anteriores simbolizan la encrucijada en que se encuentran los estudios en cuanto a las relaciones de poder, esto, derivado de la creciente influencia de la igualdad de género en la actualidad, así como el fomento por el trato igualitario, no obstante, se considera pertinente para la correcta interpretación de las relaciones del poder, no utilizarlo, por la exclusión y/o inclusión de géneros y con el propósito de observarlo mediante individuos y/o entidades por

igual y no con las distinciones culturales y contextuales que significa el desglose por estratos que varía de una región a otra.

2.2.3 Ejercicio del poder en las grandes y pequeñas organizaciones.

Según Thornton y Ocasio (1999), las teorías clásicas y contemporáneas en la investigación sociológica han venido sufriendo una serie de cambios, propios de la misma evolución de su concepción y aplicación en las organizaciones y sociedad en general. Tal como Chandler (1987) lo presenta en su documento, la mano visible, en el inicio de la nueva empresa o la empresa moderna y el nacimiento de las corporaciones globalizadas con cuna en Estados Unidos de América, con las cuales se conformó el nuevo mercado, inhabilitando a la concepción de Smith (1776), sobre la oferta y demanda, con esto se elabora un nuevo ejercicio del poder dentro de las organizaciones, pues ahora son controladas por personas que controlan varias organizaciones, llamándolas corporaciones en busca de una vasta productividad que sacie las necesidades de los propietarios.

Para determinar lo que el poder en las organizaciones es, se debe tomar los escritos teóricos que hay respecto a éste, dado que no hay una definición universal y con base en ello, cada investigador llegar a su propia definición de lo que es y cómo se interpreta para su posterior difusión de descubrimientos, sin embargo, en algo que concuerdan, tal como lo menciona Krackhardt (1990), es aquello referido a la acción de una fuerza de voluntad enfrentada sobre una de resistencia, de las cuales, siempre habrá una vencedora y es ahí donde se determinada quien ejerció el poder dentro de dicha interacción. Aunado a ello, el autor hace mención de los beneficios del ejercicio del poder, siendo la habilidad de controlar ciertas acciones y voluntades para la realización de objetivos, sin embargo, pudiendo percibirse de forma casi invisible e inmesurable (Krackhardt, 1990).

Krackhardt (1990) incursiona en la pregunta de verdadera importancia dentro de los estudios del poder en las ciencias sociales, no siendo ¿Quién tiene o ejerce poder?,

sino poder ¿para hacer qué?, pues como se ha hecho ver en otros estudios, como los emprendidos por Foucault (1988; 1989; 1990; 1992a; 1992b), en que menciona que no es algo que pueda poseerse en una persona o institución, más complejo aún, es algo que surge de una interacción entre dos o más entes en dónde uno posee mayor cantidad de fuentes de poder, De la Rosa (2009) asocia dichas fuentes de poder como los recursos de los cuales un sujeto puede hacer uso para mantener, modificar o cambiar la conducta de otro, similar a lo que Benton (1981) estipula, agregando, además, que pueden ser de forma intrínseca o derivada de la relación mantenida en determinado momento.

Ahora bien, en las grandes organizaciones, tiende a darse de manera más formal el ejercicio del poder, algo en que difieren de las empresas familiares pequeñas, ya que éstas funcionan de forma informal y actuando según se vaya presentando cada situación (Rendón, 2010), es por tanto que tiende a darse de forma turbulenta en las empresas familiares, acentuándose en la etapa sucesoria. Mientras en las grandes corporaciones, el ejercicio del poder durante la etapa sucesoria se da en mayor medida de forma burocrática en una transición del control de las manos de un individuo a otro en una jerarquía altamente inflexible (Thornton y Ocasio, 1999), las cosas en las pequeñas organizaciones se actualmente se presenta de forma no lineal, esto, derivado de lo que Celaya (2015) expone, es gracias a la era de la información y sus resultados de un mundo menos ambicioso económicamente, sino enfocado en el resurgimiento de los valores e importancia familiar con toda una serie de cambios que reestructuren las políticas, objetivos y medios de comunicación de las empresas.

Respecto a la sucesión de la pequeña y mediana empresa familiar, Cadieux (2007) hace mención a tres tipos de posibles escenarios, siendo éstos los que involucran a diferentes tipos de actores; etapas en un ciclo de vida organizacional o; como la interacción que toma lugar entre un predecesor y el sucesor. No obstante, se debe considerar todo como un todo, es decir, una etapa en que se involucran los

individuos de la organización para el cierre de un ciclo e inicio de otro en la vida organizacional.

En cuanto al proceso sucesorio dentro de la pequeña organización, el propietario que está a punto de salir de la empresa, pasa por cuatro etapas: único operador, rey, supervisor y finalmente consultor, mientras que el sucesor escala de asistente a administrador y finalmente a líder (Cadieux, 2007). Entonces, puede determinarse que el ejercicio de poder es un estilo de tirar y aflojar una soga, es decir, mientras un actor trata de prolongar su reinado, el otro trata de escalar al mismo, encontrándose en cierto punto en que deberán determinar si el proceso será viable o no, convirtiéndose así, en el ejercicio de poder de mayor predominación en las organizaciones de pequeña y mediana escala (Grusky, 1960), mientras que en las grandes organizaciones esto no sucede, dado que debe haber un consenso de una junta directiva o socios para determinar quién ha de liderarlos.

Por tanto, el ejercicio del poder durante cualquier tipo de proceso, incluido el de sucesión dentro de una empresa, a medida que el alcance de la empresa aumente, también lo hará su formalización e institucionalización, volviendo a los mecanismos de ejecución del poder como tal, al momento de tener propiedad legitimidad y un significado u objetivo lógico (Thornton y Ocasio, 1999).

El principal problema con el proceso de sucesión de la empresa familiar, tal y como De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009) hacen mención, recae en que los estudios enfocados a dicho tema, lo abordan como si fuera una receta administrativa en la que se involucran producción, eficiencia, finanzas y gestión de recursos disponibles, cuando en realidad, las empresas familiares se caracterizan por una informalidad visible y palpable. Entonces, lo anterior da a relucir el principal problema, tratar de abordar formalmente una organización informal para comprender una problemática es, de cierta forma, absurdo, pues la empresa familiar es una organización que combina sistemas que se encuentran en constante conflicto por la naturaleza de los

mismos en la interacción de relaciones personales y profesionales, en caso de haberlas.

De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009), mencionan en distintas ocasiones de su estudio, el objetivo principal de las investigaciones en las empresas familiares en el proceso de sucesión, se enfoca en el mejoramiento administrativo, económico y productivo, cuando en realidad, el propósito de una empresa familiar, no es otro que el del mejoramiento de la familia y no de la empresa, no obstante, se hace uso de la organización “empresa” para mejorar dicha condición, pero no se le da mayor importancia a la proveedora, es decir a la institución y no a la familia.

2.3 Las manifestaciones del poder mediante el liderazgo.

Según Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015), la conceptualización de líder se remonta al año 1300, no obstante, liderazgo es utilizado con fines políticos y de control, mismos que, en el ambiente en que han de desarrollarse, será con el objetivo de que un individuo o conjunto de ellos pueda doblegar la voluntad de otros para la consecución de diversas finalidades. Los autores agregan, el liderazgo envuelve a los procesos interpersonales de influencia, la relación entre un líder y seguidores, el entorno cultural, el contexto de la situación y el logro de objetivos (Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015) y Ramírez (2013) agrega, se genera en toda actividad humana.

2.3.1 El liderazgo como conceptualización moderna del poder.

El poder puede ser utilizado para beneficiar o perjudicar a una organización, ello dependerá de los objetivos personales y profesionales de quien ejerza dicha fuerza (Sherman, 2018), transformando así al poder en liderazgo, puesto que el segundo, no es otra cosa que el empleo de ciertas influencias o motivantes para manipular o controlar la conducta de aquellos que se encuentran a su alrededor para el cumplimiento de sus metas (Lai, Hsu y Li, 2018).

Ahora bien, el liderazgo ha sido tomado por dos principales corrientes, por un lado, aquellos que lo asumen como una herramienta para una buena administración, considerándolo como una guía para llevar a cabo la misión y visión de una organización (Liphadzi, Aigbavboa y Thwala, 2017). Los autores mencionan, un líder es aquel que delimita el camino a seguir para el resto, afirmación que se considera correcta, no obstante, se enfocan a interpretarlo como un elemento positivo siempre orientado al bien común de la agrupación y/u organismo al largo plazo en que ha de ser empleado mediante algún tipo de estímulo (Liphadzi, Aigbavboa y Thwala, 2017; Răduncan y Răduncan, 2014; Zulch, 2014; Ramírez, 2013).

Ante tal afirmación se puede interpretar dos supuestos. a) toda buena administración presenta un líder en la organización y; b) no todo líder utiliza sus habilidades para una buena gestión administrativa. De modo tal, que la visualización de Foucault (1988) con el poder, así como Barker (1997) define al liderazgo, es un proceso dinámico de interacción que crea cambio, por lo cual, podría no ser tan fácil de determinar quiénes son los agentes que poseen dicha cualidad de manipulación de otros a su disposición, tal como el primero determina, el poder no se posee, sino que se ejerce en un determinado momento según la situación se preste y los demás individuos actúen a su favor.

Por lo cual, el poder visualizado como liderazgo será el encargado de guiar los objetivos individuales de la agrupación y encaminará la dirección que pretende los otros sigan (Lai, Hsu y Li, 2018). Ante dicha afirmación, se comprende que el liderazgo es una herramienta utilizada por administradores, derivada de la interacción social formal de la organización, no obstante, se deja de contemplar al poder dentro de dicha teorización, es decir, el liderazgo es considerado como un utensilio para pastorear a un rebaño, pero en realidad es el nombre de la acción de un líder, mismo que hace presencia de su poder, al moldear y controlar ciertas conductas, por tanto, el liderazgo, tal cual se ha intentado abordar desde este punto

de vista, es contemplado como la buena administración de los recursos humanos, pero no integran que dicha acción puede orientarse a los objetivos personales de quien ejerce el poder.

No obstante, Barker (1997) considera que las relaciones entre las que se da el liderazgo son sumamente complejas en niveles no formales, esto debido a que se conceptualiza como un proceso, sin embargo, los procesos son el conjunto de etapas que pueden replicarse para un determinado resultado, algo que no puede replicarse tal cual en cuestiones de liderazgo.

Actualmente, el liderazgo ha sido abordado como aquellas habilidades para llevar a un grupo u organización hacia el cumplimiento de objetivos o metas, ante esto, las empresas buscan personas con las cualidades de líder, resultando una ligera distorsión del concepto, tal como lo presenta Gómez (2008), liderazgo es aquella actividad mediante la cual se tiene la capacidad para llevar a la organización al logro de objetivos con una conducta proactiva que produzca energías creativas, es decir, se transforma el concepto hacia algo meramente positivo, dejando de lado el inicio conceptual que se manejaba por otros autores.

No obstante, la noción de que el líder no posee el poder se mantiene, puesto que el poder solamente puede ejercerse y debe haber un medio que legitime dicho estatus para que sus subordinados acaten ciertas ordenes, pero ahora se combina con las teorías de las relaciones humanas (Mayo, 1972; Roethlisberger y Dickson, 1966; Herzberg, 1974; McClelland, 1989; Maslow, 1991; Vroom, 1964) para mejorar la productividad de las organizaciones. Es decir, quien ejerza un poder, debe poder satisfacer de una manera u otra las necesidades de ciertos individuos, generando en éstos la necesidad de apoyar las causas que el líder manifieste deseos de concretar. Ahora bien, se debe determinar si el líder pretende ejercer su poder para el logro de objetivos organizacionales o solamente aquellos personales que lo motivan al moldeo o control indiscriminado de acciones, tanto individual como conjunta de los integrantes de la organización.

2.3.2 Tipos de liderazgo.

Acorde a Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015), el liderazgo presenta ciertas características y, con ello, se desglosa en tipos de ejercer el poder dentro de una determinada agrupación. Dentro de la tipología, presentada por los autores, se encuentran: a) el liderazgo autoritario, dónde líder posee todo control en cuanto a la interacción de sus subordinados; b) liderazgo democrático, siendo aquel en que se toma en cuenta la opinión de colaboradores para el mejoramiento de la organización; c) el liderazgo “*laissez faire*”, aquí es dónde el líder proporciona libertad a sus colaboradores mediante una participación limitada del mismo; d) transformacional, en que se pretende involucrar al trabajador dentro de cuestiones que resulten de forma directa en la realización de objetivos de la organización a largo plazo.

Los autores finalizan con e) liderazgo distribuido, similar al democrático en la exhortación de la organización por la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones y el trabajo en conjunto (Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza, 2015), coincidiendo con los planteados por Sorenson (2000), en que presenta los tipos *Participativo, Autocrático, Laissez-Faire, Referente y Experto*, donde éste último se representa con la inspiración que emana el actual líder sobre sus subordinados ante una gran dedicación y amplios conocimientos sobre la función que desempeña y el ámbito en que se desenvuelve.

Otros, lo clasifican como a) directivo, siendo aquél autocrático; b) directivo y convincente: continua de forma autocrática, pero permite cierta interacción y toma de decisiones u opiniones de subordinados; c) colaborador: siendo el participativo con sus compañeros de trabajo y; d) el delegador: figurando como lo haría el *Laizzez-Faire* (Terrazas, 2015). Loaiza y Pirela (2015) por su parte, argumentan que el liderazgo de carisma, transacción y transformación, pudieran ser los motivadores de inspiración para sus seguidores, mientras el carismático y transformacional se

engloban las características de los líderes y busca la generación de ciertos ambientes para crear cambio y mantener una visión clara.

Mientras Martín-de-Castro y Montoro-Sánchez (2013) argumentan, el emergente liderazgo distribuido es el enfocado a la promulgación de la confianza y creación de conocimiento y la transferencia del mismo. ElKordy (2013), por su parte, argumenta sobre el liderazgo transformacional, en específico, los elementos que promueven la motivación y/o estimulación de los colaboradores de la organización mediante el carisma, motivación inspiracional, estímulos intelectuales y alguna consideración especial, utilizadas en mayor medida cuando algún líder persigue conseguir sus objetivos con la ayuda de personas de cierta agrupación. No obstante, Rudolph, Rauvola y Zacher (2018) compilan, el liderazgo transformacional es el de menor atracción ante generaciones jóvenes y la motivación de éstas. Pudiendo deberse a la poca adaptación de las de generaciones mayores y la poca tolerancia de ambas. Dent (2016) por su parte, afirma, el liderazgo filosófico es una modalidad de liderar a la organización mediante la creación de un ambiente de trabajo saludable, con una visión empresarial que inspire, una administración profesional y la generación de una comunidad o agrupación más íntima de sus integrantes.

El autor da su punto de vista respecto a su experiencia y basándose en ello es como concluye lo anterior, sin embargo, se considera que su aporte apoya rotundamente a los expuestos con anterioridad, es decir, los autores han realzado la importancia en el tipo de liderazgo empleado por quien posee el poder en la organización, dado que de ello dependerá la viabilidad del organismo mismo.

Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe (2005), responsabilizan al dominio de los modelos estadounidense, esto debido a su creación, basándose en los altos gerentes y administrativos de grandes organizaciones, no obstante, no minimiza el impacto que se le ha otorgado, esto derivado de la mejora en cuanto a la igualdad de género, dado que mujeres cuentan con mayor probabilidad de llegar al liderazgo que en términos transaccionales, es decir, la alternancia del liderazgo transformacional es

lo que lo determina como el de mayor uso, afirmación en la que Ismail y Ford (2010), Hoyt y Kennedy (2008) y Wei, Yuan y Di (2010) concuerdan, pero además, los primeros y aunados a Hoch y Dulebohn (2017) agregan al liderazgo compartido como un estilo de efectividad en su alcance y aplicación global. Su explicación se basa en un proceso de influenciar ambas partes, siendo éstas la predecesor y sucesor, y así, contemplarse unos a otros como un conjunto, un todo.

Ahora bien, la percepción de las organizaciones, en específico, sus trabajadores, será de gran importancia, debido a que la satisfacción de éstos respecto a superiores y la manera en que colaboran a la par, es lo que indicará lo positivo o negativo del desempeño de dichos individuos (Chiu, Balkundi y Weinberg, 2017). Chiu, Balkundi y Weinberg (2017) argumentan sobre los beneficios que presenta el liderazgo de un administrador o líder de una organización, sustentando su afirmación ante la satisfacción que pueda o no estar presente dentro de la empresa y empleándola como un elemento de motivación ante el desempeño de los colaboradores, es decir, a medida que la satisfacción, resultado de un liderazgo empleado, se ve en mayor presencia dentro de la organización, ya sea positiva o negativa, es la que determinara la rentabilidad del organismo.

2.4 Estudios empíricos de sucesión, poder y liderazgo

Dentro de la literatura existente, referente a la sucesión del poder dentro de las empresas familiares, se puede distinguir la variedad que éstas poseen dependiendo el tamaño de la organización en que se hace cada estudio, según Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) como resultado de una exclusión de las investigaciones por el tamaño representativo de ellas y la influencia económica que significan para cada país, sin embargo, la empresa familiar, acorde a los autores, son grandes entidades invisibles de la economía y se han presentado como un nuevo objeto de estudio entorno a su proceso de sucesión.

2.4.1 Estudios de sucesión en la empresa familiar.

Solomon et al. (2011), llevan a cabo un estudio cualitativo con entrevistas de historias de vida a 10 empresas familiares con el objetivo de entender las complejidades de éstas, basados en la teoría fundamentada y enfocada en el proceso de sucesión y sus cuatro principales influencias clave para facilitar dicha etapa, siendo éstas el negocio interno para capturar la dinámica del control, el matrimonio y los roles de género tradicionales dictan la forma de sucesión, los niños adultos para la examinación del papel de un sucesor natural y finalmente la visión de la jubilación para contemplar la visión de los propietarios posterior al proceso de sucesión.

Dicho estudio de Solomon et al. (2011), fue analizado detenidamente mediante una revisión de pares por cada entrevista y obteniendo como resultado cuatro grandes elementos que influyen en la empresa familiar para el proceso de sucesión, siendo éstas: a) dentro del negocio: conformación de la empresa; b) el matrimonio: en mayor medida por matrimonios tradicionales, donde el hombre asume las responsabilidades que maximicen el trabajo dentro del negocio, mientras su pareja asume el trabajo doméstico; c) los hijos del matrimonio: en algún momento de la narrativa de vida de la empresa familiar debe aparecer el sucesor, los resultados muestran que el sucesor es elegido a muy temprana edad y se activa dentro del mismo hasta que se prepara completamente para suceder a su predecesor y; d) la visión del retiro: menos del 50% de los participantes se encuentran visualizando un escenario en que transfieran la empresa a alguien más, mientras sus semejantes solamente tienen cierta noción en mínima medida de cómo actuar ante la tal etapa.

Retomando el punto anterior, los autores argumentan que cada uno de los elementos que influyen el proceso, tienen ciertas características que definen si la sucesión es viable o no: a) dentro del negocio: si existe una gran diferenciación del negocio habrá menor lealtad, sentido de pertenencia y control, por su contra parte, con poca diferenciación por parte del negocio, bajará la tendencia a salir del

mismo, pero es complicado y muy controlador el propietario, aunado a ello, con una gran confianza se obtiene un punto de vista que es abierto a influencias externas y expectativas, pero con poca confianza se mantiene una opinión pesimista, aislada, y carente de expectativas;

Seguidamente, b) El matrimonio: en las situaciones en que el matrimonio fundador sea flexible al género, mantendrán una postura abierta a renegociaciones, pero en donde sea rígido, quedarán sujetos a los roles que no beneficia a nadie dentro de la empresa; c) los hijos del matrimonio: será viable para la empresa familiar cuando exista un sucesor natural, es decir, un hijo directo, pues en una situación contraria debe buscarse entre familiares no directos dentro de la empresa para verificar viabilidad y; d) la visión del retiro: será viable cuando mantengan una postura abierta y curiosa al retiro, pero complicada cuando presenten temor y/o prolongación del retiro.

En otro estudio, realizado por Letonja y Duh (2016), se adentra a la innovación como producto del proceso de transferencia, interacción, compartimiento y transformación del conocimiento dentro de la empresa familiar. Aplicando el método de investigación cualitativo, exploratorio e inductivo en forma de estudio de caso mediante 10 organizaciones, presentando los hallazgos principales mediante el método Eisenhardt, el cual se contempla la innovación de los fundadores y sucesores, visualizando la creatividad. Otro de los puntos expuestos se encuentra la transferencia del conocimiento, mismo que se divide en la transferencia del conocimiento relativa al fundador y la transferencia del conocimiento relacionado a lo externo de la empresa familiar, en tanto uno se enfoca en la transferencia del conocimiento del sucesor mediante su predecesor desde una temprana edad y la otra es el conocimiento adquirido en un ambiente externo.

Finalmente, las autoras, muestran conforme a su trabajo, una extensión de la literatura sobre las empresas familiares, el proceso de sucesión y la transferencia del conocimiento como una vía para el desarrollo de la innovación, asimismo,

mencionan cinco proposiciones, siendo éstas 1) la innovación de una sucesión es en mayor probabilidad de ocurrir cuando la transferencia del conocimiento de un fundador comienza en una temprana etapa de la niñez del sucesor; 2) A medida que el conocimiento del sucesor aumenta por asesoría tanto familiar como externa y sepa en práctica los procesos, se influenciará positivamente la innovación y se prevendrá la pérdida del conocimiento tácito del fundador (Letonja y Duh, 2016).

Seguidamente, 3) la constante innovación del sucesor será mayor a medida que su conocimiento se engrandece por participación en reuniones con socios, toma de decisiones, planeación estratégica y trabajo en equipo; 4) El conocimiento básico del sucesor y su innovación es fuerte en mayor medida cuando la transferencia de conocimiento del fundador es combinado con el conocimiento adquirido por práctica y; 5) A medida que la calidad de las relaciones establecidas entre fundador y sucesor sea mayor, será más probable la acumulación de conocimiento básico en el sucesor y su innovación ocurrirá durante la sucesión (Letonja y Duh, 2016).

2.4.2 Liderazgo y poder en la empresa familiar.

Sorenson (2000) se adentra dentro de los estudios en la empresa familiar desde una perspectiva enfocada al liderazgo desde cinco aproximaciones, siendo éstas a) participativo: aquel sucedido en torno a la toma de decisiones de quienes conforman la organización, tomando en cuenta la opinión de colaboradores para el enriquecimiento de la misma empresa. Este tipo de liderazgo es muy importante en las empresas familiares, puesto que se conforma un ambiente de confianza al ser tomada en cuenta la opinión de cada integrante, aumentado así, la satisfacción y aceptación en las elecciones del líder; b) autocrático: totalmente lo contrario al anterior, puesto que en el presente, las decisiones se hacen sin tomar en cuenta la consulta de nadie, caracterizado por una estructura y desempeño enfocado y rígido, situación que distorsiona la resolución de las distintas problemáticas de los miembros familiares y/o integrantes de la empresa, disminuyendo el compromiso y la satisfacción.

La tercera dimensión de Sorenson (2000) es c) de misión y otorgando libertad: misma que brinda, tal como su nombre lo indica, libertad en la elección de decisiones, mostrando que se puede obtener, bajo esta forma de liderazgo, un alto nivel de productividad por parte de los colaboradores; d) experto y; e) de referencia: ambas introducen en los empleados un sentido de compromiso y satisfacción, derivadas de la experiencia y habilidad obtenida de la práctica. Mientras el que liderazgo de misión, se encuentra ligado significativamente con el compromiso de los empleados, resultado que muestra lo opuesto por éstos, el liderazgo mencionado se relaciona con un bajo nivel de organización, eficiencia y productividad en la empresa familiar, puesto que se basa únicamente en el sentido de misión empresarial para motivación, pudiendo no funcionar con integrantes de la familia misma.

Finalmente, el autor concluye, el liderazgo participativo contribuye al éxito de la empresa familiar, ello como resultado del constante intercambio de información en la interacción entre el líder y sus colaboradores; asimismo, el liderazgo de referencia y/o experto también se relaciona con los resultados obtenidos y la satisfacción del personal, ambos elementos beneficiosa a la empresa familiar, promoviendo la constante actualización de ésta y brindando herramientas que concluyan en una mayor lealtad por parte del personal y un amplio sentido de pertenencia en quienes las integran (Sorenson, 2000).

Basco y Calabrò (2016), por su parte, se adentran a la empresa familiar, pero desde una perspectiva *ex-ante* del proceso de sucesión, en específico, los atributos deseables del propietario ante su potencial sucesor. Seguidamente, exponen la complejidad dentro de la nominación de un sucesor, sea o no miembro de la familia, derivado lo anterior, de la complejidad misma que una empresa es, no obstante, dicha nominación se determina por la inclinación del propietario hacia el futuro de la empresa y su viabilidad con todos los involucrados para mantener un equilibrio entre sucesor y colaboradores que deberán fluir en tal etapa.

Continuamente, los autores concluyen, el propietario elegirá a un miembro de la familia como sucesor en medida que dentro de la organización laboren familiares, así como sus atributos deseables, moldearse a factores empresariales o familiares, es decir, los elementos que se consideran de gran importancia a tener en cuenta al momento sucesorio, los atributos familiares son aquellos que se relacionan con brindarle importancia al orden de nacimiento, edad, parentesco o género del sucesor, mientras los administrativos se enfocan en la experiencia y habilidades financieras y de marketing, así como la experiencia laboral y la respectiva trayectoria profesional del sucesor (Basco y Calabrò, 2016).

La principal aportación Basco y Calabrò (2016), haber realizado un estudio de una problemática antes de suceder, es decir, indagan en los elementos que un propietario toma en cuenta para la nominación de posibles sucesores, sin embargo, dependiendo la influencia que el líder tenga por parte de la familia y los valores que posea, ya sea empresariales o familiares, determinaran si elegirá a un sucesor integrante de su cepa o un externo para prevalecer la integridad de la organización.

2.4.3 Sucesión y liderazgo en la empresa familiar.

Por su parte, Pyromalis y Vozikis (2009) se adentran en el proceso de sucesión de la empresa familiar en Grecia, buscando identificar factores de éxito críticos que tienen mayor impacto en el resultado de la transición generacional de liderazgo, entre los cuales se encuentran a) disponibilidad, tanto de sucesor como de fundador, el primero a tomar control y el segundo a dejar el mando; b) relación y comunicación, para corroborar lo positivo o negativo de las relaciones entre involucrados; c) preparación del sucesor; d) la satisfacción de la planeación y; e) la satisfacción del proceso a consideración de los miembros de la empresa familiar. Asimismo, los autores determinan, el número de miembros de la familia dentro del negocio originarán mejores relaciones y comunicaciones intrafamiliares.

Aunado a lo anterior, los autores mencionan que a medida que los accionistas, trabajadores y espectadores del proceso se encuentren satisfechos, mayor la efectividad de la fase (Pyromalis y Vozikis, 2009). Finalmente se concluye, las futuras investigaciones deben enfocarse a la examinación de las interacciones de los factores de éxito entre sí, así como la de brindar peso estadístico mediante una cantidad mayor de pruebas de análisis para posibilitar la valorización de peso por parte de cada factor, dependiendo su importancia para el proceso de sucesión, de igual forma, se alienta a otros investigadores a la indagación de la contraparte del estudio presentado por Prymalis y Vozikis (2009), es decir, a la búsqueda de aquellos elementos que signifiquen el fracaso de la empresa familiar, para obtener un panorama con mayor amplitud, tanto de contemplación de problemáticas como de resolución de éstas.

Hauck y Prüggl (2015), se suman en la investigación de la empresa familiar durante el proceso de sucesión del liderazgo con características especiales para la innovación de la organización. Dentro de los principales hallazgos de la teorización de los autores se encuentra, las relaciones y estructuras pueden ser tanto positivas como negativas y ambas se relacionan con la innovación, ello depende de la adaptabilidad que posea la empresa familiar ante los cambios. Aunado a eso, buscan determinar la idoneidad que se percibe por quienes integran las empresas familiares en las actividades innovadoras durante el proceso de sucesión, así como la influencia que mantiene la familia dentro de la organización.

De igual manera indaga dentro de las relaciones familia-empresa mediante la indagación en la cercanía que manifiestan los integrantes de ésta dentro de la misma y la historia de lazos familiares. Y finalmente, la relación de la empresa familiar con la comunidad mediante la inversión de enriquecimiento social y/o vínculos a un beneficio a la sociedad misma.

CAPÍTULO III.

MÉTODO

Dentro de esta sección se añadió a la investigación la población abordada, así como la muestra representativa para poder generalizar posteriormente los resultados, de igual forma se presenta tanto materiales a utilizar y su respectivo origen, así como el procedimiento a empleado en la totalidad del proyecto. El estudio fue de enfoque cuantitativo con alcance exploratorio descriptivo, así mismo como caso simple con diseño holístico, con la intención de profundizar en el fenómeno descrito y diseño no experimental, con un corte transversal.

3.1 Sujeto.

La población seleccionada para la presente investigación, son PyMEs de Ciudad Obregón, Sonora; México, que figuran dentro del sector turismo como servicios, comercio e industria, así mismo, aquellas organizaciones en las cuales se encuentran dos o más miembros de una misma familia, influyendo en la toma de decisiones de ésta (Tagiuri y Davis, 1982; Alcorn, 1982), siendo participes tanto del control como de actividades operativas (Belausteguigoitia, 2004) y considerando

traspasar dicha propiedad de una generación a otra para mantener a la familia como la propiedad dentro de la empresa (Vallejo, 2005).

En cuanto a la población seleccionada, según el DENUÉ de INEGI (2017), hay 405 establecimientos, no obstante, tras una depuración, en la cual se prescinde de todas aquellas que no entran dentro de servicios, comercio e industria del sector turismo se obtiene respuesta en 112 organizaciones con la participación de 144 informantes pertenecientes a éstas y tomando en cuenta tanto directivos como operativos (ver tabla 2), por tanto, se contempla que algunas de las organizaciones brinda más de una participación. Sin embargo, Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) hace la observación, al constituirse de cien o más elementos tiende a normalizarse la distribución de la muestra y permite la realizar inferencias entre variables, por lo cual, al no haber concretado el censo deseable, se acepta la cantidad de organizaciones participantes al superar el mínimo establecido por el autor.

Tabla 2.
Establecimientos de la localidad

Etapa	Primera depuración	
Censo	405	
Empresas	112	
Informantes		144
Total Empresas	112	
Total Informantes		144

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados brindados por INEGI DENUÉ 2017.

A su misma vez, se consideró a la ciudad por su importancia, puesto que es la segunda de mayor representación dentro del estado y principal de la región sur de la entidad (Sonora Turismo, 2015; Oficina de Convenciones y Visitantes Ciudad Obregón, 2016). Por otra parte, se aplicó el instrumento tanto a puestos directivos como operativos, así como miembros o no de la familia propietaria de las empresas,

ello con la intención de recopilar la mayor información posible de las entidades económicas, de igual forma, el tamaño de la empresa fue contemplado entre los 11 y 250 empleados, no obstante, se tomó en cuenta aquellas que no figuraban con el mínimo de empleados establecidos debido a la riqueza de la información brindada.

3.2 Materiales.

El material utilizado para la investigación fue el cuestionario. Cabe aclarar, que el instrumento de investigación se encuentra constituido por las variables liderazgo y sucesión, ambas dentro de la empresa familiar, misma que posee sus características particulares como entidad (ver apéndice 1).

El instrumento es un constructo resultado de la consulta a dos instrumentos que indagan por separado diversos puntos de la empresa familiar durante el proceso de sucesión, generando de esta manera la operacionalización de variables (ver Apéndice 2) que posteriormente creó al instrumento de investigación. Dicha herramienta se conforma 13 reactivos demográficos de libre respuesta y 24 ítems en escala Likert con las variables de: a) Liderazgo (Sorenson, 2000): contemplando las dimensiones i) liderazgo del experto, ii) de misión (Laissez Faire), iii) referencia, iv) participativo y v) autocrático con 15 afirmaciones con el nivel de concordancia de cinco niveles, siendo el mínimo fuertemente en desacuerdo y un máximo de fuertemente en acuerdo y; b) Sucesión (Pyromalis y Vozikis, 2009) con dos dimensiones, siendo éstas i) atributos familiares establecidos y ii) atributos competitivos administrativos englobados en 9 supuestos con el grado de importancia, siendo el mínimo nada importante y el máximo muy importante.

3.3 Procedimiento.

El presente estudio se hizo a través de una revisión literaria que permitió explorar a plenitud cada variable de interés para la investigación, siendo éstas el poder, liderazgo y el proceso de sucesión dentro de la empresa familiar. Posteriormente se

determinó la población y muestra tomada en cuenta para la correcta elaboración del trabajo.

El procedimiento empleado en la elaboración del documento se conforma por la observación de la realidad y concepción de una idea de investigación, búsqueda de información mediante bases de datos y un planteamiento del problema, una segunda revisión bibliográfica a partir de la pregunta de investigación derivada del planteamiento del problema, visualización del alcance del estudio, definición de variables, desarrollo de la investigación teórica, selección y delimitación de la muestra.

En cuanto a la elaboración del instrumento de investigación, fueron detectados 45 artículos con indagaciones en empresas familiares, tanto en su proceso de sucesión como en liderazgo y/o poder, mismos que al hacer una primera depuración, mediante filtros de información e idoneidad, se prosiguió a permanecer con siete investigaciones que se presentaban con ambas variables, posteriormente, a permanecer solamente con cuatro que, acorde a los intereses de esta investigación, se consideró viable, no obstante, se continuó a un último filtro con aquellos instrumentos que solamente se interesan en las tipologías del liderazgo y aquellos atributos familiares y/o administrativos considerados de importancia en el proceso de sucesión.

La información demográfica, se distribuye en dos elementos, aquellos que representan información para la caracterización de la empresa (antigüedad y tamaño de la organización, si ha experimentado y/o piensan experimentar el proceso de sucesión) y los orientados para el entrevistado (parentesco con predecesor y actual propietario, edad, sexo, estado civil y escolaridad). Para el posterior análisis de variables, se creó una base de datos en el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión número 23 para la posterior introducción de información. Su agrupación de ítems por dimensión para la construcción de variable queda de la siguiente manera: A) Liderazgo: i) liderazgo

representativo con cinco reactivos (1, 4, 7, 10 y 13), ii) Participativo con cuatro (2, 5, 8 y 11), iii) Experto con dos (3 y 14), iv) Autocrático al igual con dos (6 y 12) y v) misión, nuevamente con dos (9 y 15); B) Sucesión: i) atributos familiares con cinco supuestos (16 al 20) y ii) atributos administrativos con cuatro (21 al 24).

Durante el análisis, se determinó que los datos eran anormales, por lo cual se procedió a normalizarlos mediante las conversiones Cox Box, misma que consiste en fraccionar los valores y después otorgarle una valoración normalizada, tal como reflejaría el resultado en el supuesto de haber obtenido mayores instrumentos respondidos, sin embargo, la regresión lineal para la correlación del liderazgo y el proceso de sucesión no evidenciaron significancia alguna que llevará a argumentar de forma coherente la relación de ambas variables, por lo que se procedió a realizar las pruebas no paramétricas U de Mann Whitney y K de Kruskal-Wallis para determinar la percepción de los participantes en cuanto a las dimensiones de ambas variables y corroborar si difieren en cuanto a ciertas características de éstos.

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo introduce los resultados obtenidos de la muestra consultada y su posterior análisis para la determinación, tanto de la información demográfica como de un análisis más profundo en las variables de estudio. Seguidamente, se presenta una discusión, mediante la cual se contrasta los resultados obtenidos y la teoría consultada para la elaboración de los planteamientos de la investigación.

4.1 Resultados descriptivos.

La información demográfica recopilada de la aplicación de instrumentos brindó suficientes datos para la caracterización tanto de empresa como entrevistado; en la muestra consultada, es decir, las 144 participaciones validas dentro de las 112 organizaciones se encuentran, en cuanto a la antigüedad de las empresas (ver tabla 3), fluctúa entre uno y los 90 años, pero destaca el gran porcentaje que se encuentra en sus primeros 30 años con un 79.5%, mientras el 20.5% restante se distribuye entre los 31 y 90, pero a medida se avanza en el lapso establecido, menor es la cantidad de empresas que continúen en su rubro, lo cual podría confirmar las afirmaciones de algunos autores (KPMG, 2013; Araya, 2012) dónde debido a la mortandad de la empresa familiar solo un 10% llega a su tercera generación.

Tabla 3.
Antigüedad de la organización

Características	Frecuencia	%
1-15 años	41	36.6
16-30 años	48	42.9
31-45 años	11	9.8
46-60 años	7	6.3
61-75 años	2	1.8
76-90 años	3	2.7
Total	112	100.0

Nota: Elaboración propia.

Mientras que, el tamaño y giro de las organizaciones (ver tabla 4), se muestra una mayoría en aquellas conformadas de 11 a 50 empleados y consideradas tanto pequeñas de industria y servicios con un porcentaje del 31.3%, seguida de pequeñas en comercio (25.9%) y micro (23.2%), mientras que las medianas en los giros comercio, servicios e industria solo representan el 17.9% y finalmente, un 1.8% en aquellas grandes de comercio y servicio, es decir, aproximadamente un 80% de las organizaciones consultadas se encuentran como pyme, no obstante, se revela también que la base de datos obtenida por parte de DENUE INEGI (2018) no se encuentra actualizado y/o las empresas no se apegan a los criterios requeridos durante la búsqueda solicitada, asimismo, la antigüedad con que éstas se encuentran establecidas.

Así mismo, se confirma que la gran mayoría de las empresas familiares se encuentran concentradas en las micro empresas, seguidas de las entidades económicas pequeñas en sus tres rubros, es decir, la localidad no sale de la generalización descrita en algunos estudios sobre el tamaño de éstas (INEGI, 2009; López, 2003; Arenas y Rico, 2014).

Tabla 4.
Tamaño y giro

Características	Frecuencia	%
Micro	26	23.2
Pequeña (Comercio)	29	25.9
Pequeña (Industria y Servicios)	35	31.3
Mediana (Comercio)	13	11.6
Mediana (Servicios)	4	3.6
Mediana (Industria)	3	2.7
Grande (Comercio y Servicio)	2	1.8
Total	112	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

De igual manera, las 64 organizaciones que presentaron miembros de la familia dentro de la empresa, se concentran en las micro y pequeñas empresas (ver tabla 5), mientras que, del total, el 70.3% de éstas, ya ha experimentado sucesión, adicional, el 81.3 % ya tiene contemplado el proceso de sucesión para su organización.

Tabla 5.
Tamaño y giro de las empresas familiares

Características	Frecuencia	%
Micro	23	35.9
Pequeña (Comercio)	14	21.9
Pequeña (Industria y Servicios)	11	17.2
Mediana (Comercio)	9	14.1
Mediana (Servicios)	3	4.7

Mediana (Industria)	3	4.7
Grande (Comercio y Servicio)	1	1.6
Total	64	100

Nota: Elaboración propia.

En cuanto al parentesco con el predecesor, del total de los informantes se presentó con un 61.8% como no familiar, mientras que con el actual propietario la cantidad respecto al parentesco disminuyó a un 33.3% en aquellos que se presentan como familiares, no obstante, al analizar los puestos se encuentra el 11.1% de los que mencionan, no ser familiares del actual dueño, pues forman parte de la familia, pero fungiendo como propietarios del establecimiento, por lo cual, se aumenta el porcentaje de los miembros pertenecientes a la agrupación familiar a un 44.4% (Ver tabla 6).

Tabla 6.
Parentesco con predecesor

Características	Frecuencia	%
Familiar	55	38.2
No familiar	89	61.8
Total	144	100.0

Parentesco con actual propietario

Características	Frecuencia	%
Familiar	48	33.3
No familiar	96	66.7
Total	144	100.0

Puesto del participante

Características	Frecuencia	%
Propietario	16	11.1
Administrador/Gerente	62	43.1
Jefe/Supervisor	17	11.8
Personal auxiliar/Staff	10	6.9

Personal operativo	39	27.1
Total	144	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En participantes, por su parte, el 61.1% es hombre y la edad con mayor frecuencia es entre los 18 y 45 años, pero con una mayoría entre los 26 y los 35 años con un 36.1% y una educación nivel superior del 62.6% y medio superior de 30.1%, así como un 52.8% de participantes se encuentran casados (ver tabla 7).

Tabla 7.
Características particulares del participante

Género

Características	Frecuencia	%
Hombre	88	61.1
Mujer	56	38.9
Total	144	100.0

Edad

Características	Frecuencia	%
17 o menos	1	0.7
18-25 años	31	21.5
26-35 años	52	36.1
36-45 años	35	24.3
46 años o más	25	17.4
Total	144	100.0

Escolaridad

Características	Frecuencia	%
Primaria	1	0.7
Secundaria	9	6.1
Preparatoria	44	30.6
Licenciatura	81	56.3
Posgrado	8	5.6
Otro	1	0.7
Total	144	100.0

Estado civil

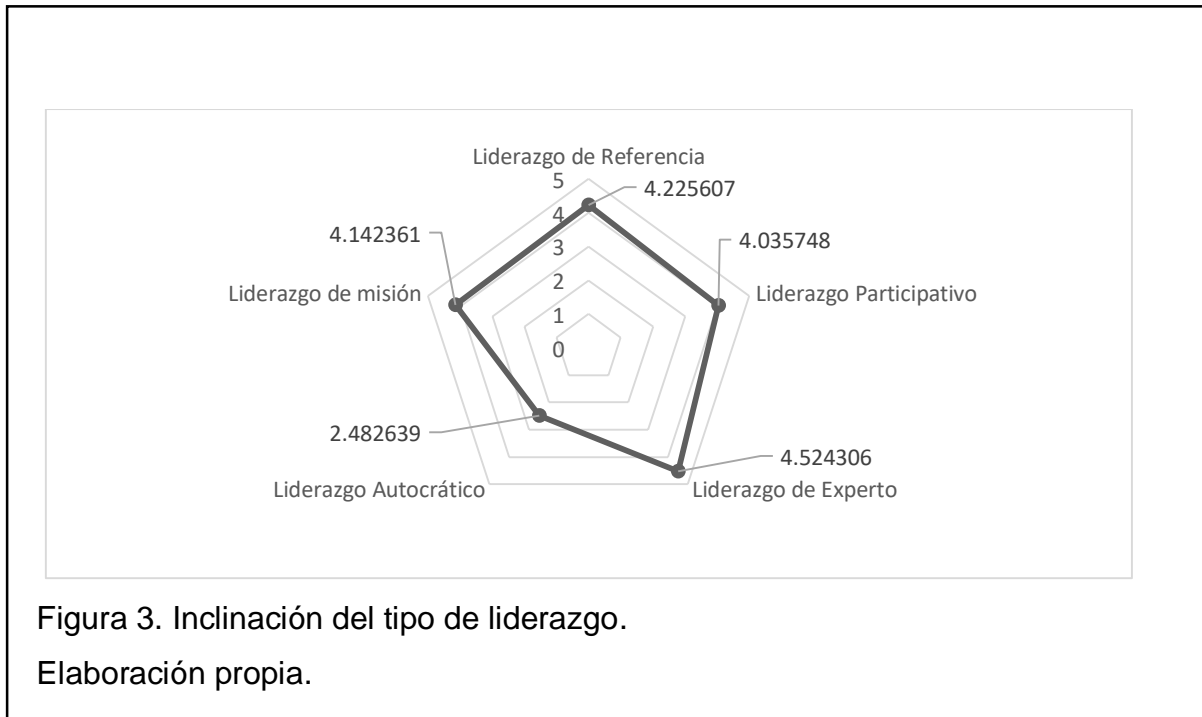
Características	Frecuencia	%
Casado	76	47.2

	Soltero	68	52.8
Total		144	100.0

Nota: Elaboración propia.

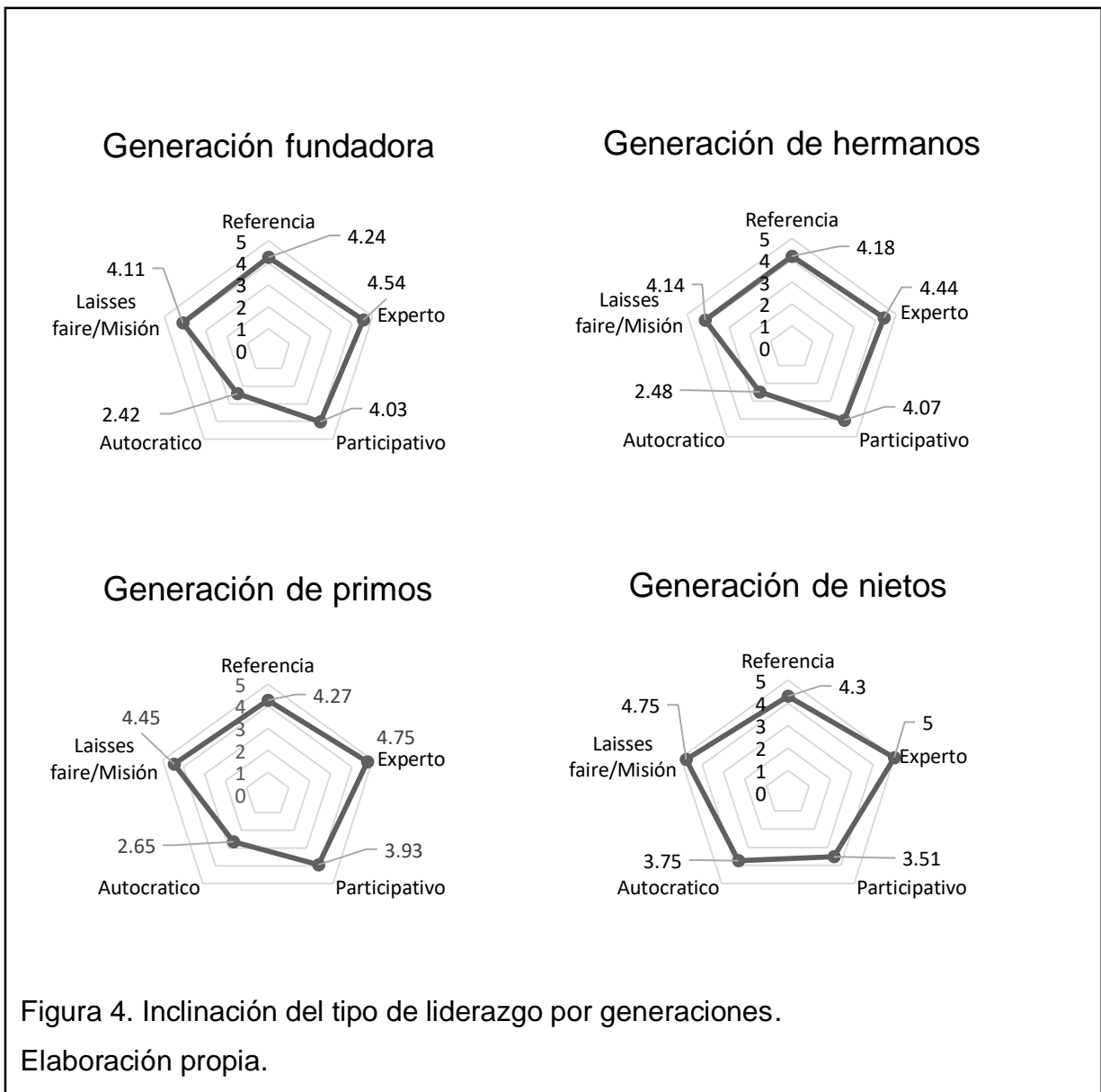
4.2 Resultados descriptivos de liderazgo y sucesión.

Respecto a la preferencia de liderazgo por parte de informantes de las organizaciones, existe una inclinación en cuanto a la percepción por los tipos experto, referencial, misión y participativo, dónde el máximo era 5 y el mínimo 1, con una media de 4.52, 4.22, 4.14 y 4.03 respectivamente, mientras el autocrático resultó en 2.48 (ver figura 3).



Mientras que al analizar la información solamente con aquellas que no han experimentado el proceso sucesorio, se encuentran experto $p = 4.54$, referencia $p = 4.24$, laissez faire/misión $p = 4.11$ y participativo $p = 4.03$, por otra parte, se le presta una muy poca importancia al autocrático $p = 2.42$. En cuanto a las empresas que se encuentran en la segunda generación, los tipos predominantes son experto $p = 4.44$, referencia $p = 4.18$, laissez faire/misión $p = 4.10$ y participativo $p = 4.07$ y

el autocrático $p = 2.48$; la tercera generación, por su parte, presenta al experto $p = 4.75$, referencia $p = 4.27$, laissez faire/misión $p = 4.45$, participativo $p = 3.93$ y autocrático $p = 2.65$. Finalmente, la cuarta generación expone al experto $p = 5.00$, referencia $p = 4.30$, laissez faire/misión $p = 4.75$, participativo $p = 3.51$ y autocrático $p = 3.75$ (ver figura 4)



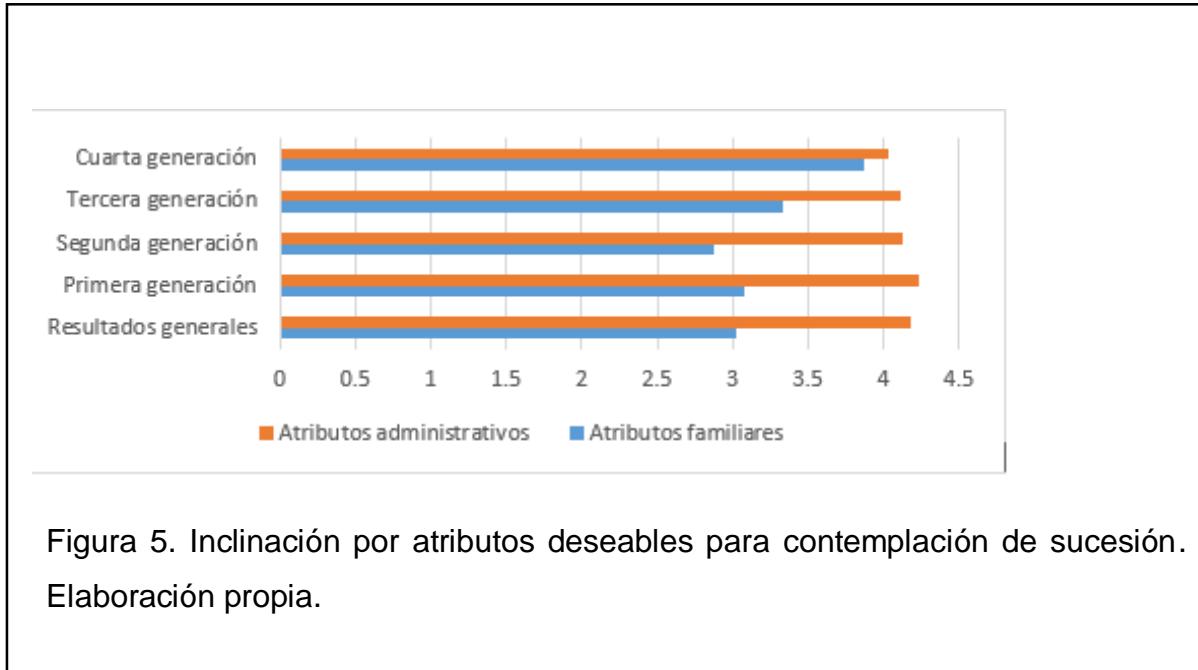
Por lo tanto, se descubre también una variación gradual en la percepción del liderazgo del experto, de primera a segunda generación con una disminución del

2.2%, pero un aumento de la segunda a la tercera de 6.9% y de tercera a cuarta de 5.2%. En cuanto al referencial, su variación es la mejor de las tipologías, pues de primera a segunda generación disminuye 1.4%, para aumentar en su transición a la tercera del 2.1% y, a la cuarta del 0.7%. Laissez Faire o liderazgo de misión, por su parte, presenta una variación negativa del 0.25 % en la primera sucesión, pero un aumento en la generación de primos del 8.5% y del 6.74% en la de nietos.

El liderazgo participativo, de manera particular, no refleja un aumento tras generacional positivo posterior a cada proceso de sucesión, pues de primera a segunda generación presenta el único aumento del 0.99%, no obstante, en la siguiente etapa sucesoria refleja una disminución del 3.44% y en su última etapa analizada otra precipitación de 10.5%, dando la razón a Sorensón (2000), quien hace mención a la gran importancia de esta tipología, pues es el indicado de aumentar tanto satisfacción como aceptación al consultar la opinión de cada integrante dentro de los procesos organizacionales. Sin embargo, el efecto opuesto se presenta en el liderazgo autocrático, pues éste formula un aumento significativo a medida que avanza de generación, es decir, de primera a segunda genera un aumento de percepción del 2.4%, pero hacia la tercera es en un 6.85% y, finalmente en la sucesión a la cuarta un abrupto aumento de 41.50%. Entonces, la alza en la tasa de mortandad podría deberse a la disminución de la participación y el aumento de las características autocráticas.

En cuanto a los atributos deseables ante la contemplación del proceso de sucesión se encuentra los atributos familiares con una media de 3.03 y los administrativos con 4.18, donde, de nueva cuenta el máximo era 5 y el mínimo 1 (ver figura 5). Los atributos deseables, por su parte y ante la contemplación del proceso de sucesión, de manera general se encuentra los familiares con una media $p = 3.03$ y los administrativos $p = 4.18$, donde, de nueva cuenta el máximo era 5 y el mínimo 1, pero al desglosarlo por generación, la primera presenta a los familiares con $p = 3.08$ y los administrativos $p = 4.23$; en segunda generación se presentan como $p = 2.88$ y $p = 4.13$ respectivamente; la tercera, expone los valores de la familia en $p = 3.33$

y los gerenciales $p = 4.12$ y; finalmente, en la cuarta generación se establecen los familiares en $p = 3.87$ y administrativos en $p = 4.03$ (ver figura 5).



Mientras los atributos deseables para la contemplación de sucesor, ocurre similar a los tipos de liderazgo anteriormente presentados, pues en su primera generación se observa una inclinación por los atributos administrativos, pero a medida que se avanza generacionalmente, se observa un declive en la media de inclinación por éstos y un alza en aquellos enfocados a la familia. En su primera transición sucesoria se percibe una disminución del 2.4% y el 6.5% en los administrativos y familiares, no obstante, la situación cambia radicalmente al aumentar un 15.6% éstos últimos, mientras los primeros continúan en un casi imperceptible 0.3% y se mantiene la tendencia en la última transición, pues los familiares aumentan un 19.51% y los administrativos disminuyen en 2.19% con comparación a su generación anterior respectivamente.

4.3 Relaciones entre variables

Por otro lado, tomando en cuenta la percepción mediante las pruebas U de Mann Whitney (prueba U de ahora en adelante) (ver tabla 8) y K de Kruskal-Wallis (prueba K de ahora en adelante) (ver tabla 9), relacionada con la información demográfica de los informantes y las tipologías de liderazgo y atributos para la sucesión, el liderazgo de referencia se percibió distinto cuando se analizó con la prueba U entre directivos y operativos ($p = .011$), al igual que el participativo ($p = .020$), experto ($p = .042$), misión ($p = .032$) y atributos familiares ($p = .021$), no obstante, al especificar los puestos de los participantes entre propietario, administrador/gerente, jefe/supervisor, auxiliares administrativos/contables, secretarías, staff de imagen/legales y personal operativo mediante la prueba K se encontró que no hay diferencia en la percepción; el parentesco con el propietario, por su parte, mediante la prueba U reveló significancia cuando se presenta como familiar o no familiar con respecto al liderazgo de misión ($p = .047$) y los atributos familiares ($p = .036$), pero al desglosarlo entre padre, hijo, nieto, hermano, sobrino, otros y ninguno con la prueba K, percibió distinto al liderazgo de referencia ($p = .035$).

Tabla 8.

Percepciones de liderazgo y atributos deseables con el estadístico Mann Whitney

Prueba U de Mann Whitney	Parentesco con predecesor	Experimentado sucesión	Contemplación de sucesión	Parentesco con propietario	Puesto Informante	Miembro de la familia	Estado Civil	Género
Liderazgo								
Referencia	0.890	0.730	0.827	0.192	0.011	0.092	0.353	0.340
Participativo	0.946	0.481	0.614	0.466	0.020	0.385	0.732	0.145
Experto	0.366	0.802	0.958	0.656	0.042	0.334	0.433	0.752
Autocrático	0.057	0.499	0.159	0.867	0.393	0.269	0.817	0.046
Laissez faire/Misión	0.499	0.296	0.064	0.047	0.032	0.124	0.252	0.091
Atributos								
Familiares	0.823	0.871	0.923	0.036	0.021	0.984	0.963	0.109
Administrativos	0.022	0.180	0.031	0.094	0.652	0.008	0.934	0.959

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9.
Percepciones de liderazgo y atributos deseables con el estadístico Kruskal-Wallis

Prueba K de Kruskall Wallis	Antigüedad	Tamaño	Generación	Año de sucesión	Edad	Puesto de informante	Parentesco	Escolaridad
Liderazgo								
Referencia	0.647	0.233	0.949	0.144	0.568	0.225	0.028	0.220
Participativo	0.192	0.207	0.397	0.206	0.595	0.455	0.751	0.692
Experto	0.645	0.114	0.196	0.048	0.412	0.213	0.483	0.091
Autocrático	0.743	0.189	0.304	0.510	0.523	0.327	0.140	0.404
Laissez faire/Misión	0.259	0.337	0.144	0.367	0.194	0.188	0.576	0.522
Atributos								
Familiares	0.554	0.908	0.306	0.289	0.415	0.061	0.234	0.034
Administrativos	0.270	0.411	0.486	0.121	0.692	0.847	0.679	0.601

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a aquellas que han experimentado el proceso de sucesión, presentaron significancia con el liderazgo del experto cuando se hace un desglose con la prueba K del año en el cual efectuaron la sucesión, quedando entre los márgenes ninguno, 1999 o antes, 2000 a 2005, 2006 a 2010, 2011 a 2015, 2016 en adelante ($p = .048$), pero sin mostrar significancia con la prueba U al mostrarse en las clasificaciones “si experimentó” y “no experimentó”. Por otro lado, la información analizada con la prueba K a partir del nivel educativo de los participantes, experimentó una significancia con los atributos familiares ($p = .034$); los atributos administrativos solamente presentaron significancia cuando se analizaron con la prueba U a partir del parentesco con el predecesor de la organización entre ser o no familiar ($p = .022$).

Seguidamente, se obtuvo la única significancia del liderazgo autocrático del análisis con la prueba U con relación al género de los participantes ($p = .046$) y, finalmente, los atributos administrativos ($p = .031$) cuando se analizó con la prueba U mediante aquellas que contemplan o no, el proceso de sucesión. Paralelo a lo anterior, no se

percibió significancia en cuanto a la antigüedad, el número de empleados, edad y estado civil con ninguna prueba.

Por otra parte, la información brindada por los participantes fue sometida a pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov sin obtener significancia alguna, pues los estadísticos muestran cantidades inferiores al mínimo de $p = <.05$ (ver tabla 10), por lo cual, mediante una conversión Cox-Box se procedió a normalizar las dimensiones, posteriormente a ponderar promedios, mediante el alfa de Crombach y construir así, las variables *liderazgo* y *sucesión*, en las cuales, ya figura la significancia buscada de $P = >.05$ (ver tabla 11).

Tabla 10.
Prueba normalidad Kolmogorov-Smirnov

Dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo de referencia	.114	144	.000
Liderazgo participativo	.125	144	.000
Liderazgo de experto	.315	144	.000
Liderazgo autocrático	.156	144	.000
Liderazgo de misión/laissez faire	.219	144	.000
Atributos familiares	.078	144	.030
Atributos administrativos	.114	144	.000

c. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración propia.

Seguidamente, tras asegurar la normalidad de los datos, se continuó por el análisis paramétrico con la regresión lineal, misma que presenta el coeficiente de correlación múltiple R con $p = .163$ como una correlación no significativa y una R^2 de .026, es decir, una explicación del fenómeno del 2.6%, en cuanto al análisis ANOVA concluye $p = .051$ (ver tabla 12), con lo cual, se finaliza en que ambas variables no se relacionan entre sí y se procedió a un análisis de pruebas no paramétricas.

Tabla 11.
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov con conversión Cox-Box en dimensiones y ponderación para construcción de variables

Variable	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.045	144	.200*
Sucesión	.064	144	.200*

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12.
Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl		
1	.163 ^a	.026	.020	.20941	.026	3.862	1	14 2	.051

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

b. Variable dependiente: Sucesión

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
1	Regresión	.169	1	.169	3.862	.051 ^b
	Residuo	6.227	142	.044		
	Total	6.396	143			

a. Variable dependiente: Sucesión

b. Predictores: (Constante), Liderazgo

Nota: Elaboración propia.

Ahora bien, tomando en cuenta que el poder es aquella actividad ejercida en un determinado momento y/o situación, donde se presenta la capacidad de mando por A y obediencia de B, analizada mediante las características de los tipos de liderazgo y que éstos a su vez obtuvieron una preferencia por los tipos experto, referencial,

participativo y laissez faire/misión, donde sus primeros tres se caracterizan por mantener una toma de decisiones que incentiva la participación, productividad y mutua confianza entre supervisor y subordinados, así como la presencia de compromiso y satisfacción por los trabajadores, conformando así un ambiente laboral viable, no obstante, la cuarta tipología de liderazgo presente percibida se inclina a los bajos niveles de eficiencia y productividad en las empresas familiares, sin embargo, al estar orientado a motivar por medio del sentido de misión empresarial y una libertad para las actividades realizadas por los trabajadores, así como una preferencia por atributos administrativos, conllevan a la suposición, el liderazgo laissez faire/misión al orientarse con atributos gerenciales puede ser utilizado de forma viable por las empresas familiares, pues existe en la ausencia del autoritarismo y con la presencia de los tres anteriores.

De forma tal, las manifestaciones del poder, de manera general, dentro de las organizaciones se contemplan positivas y en pro de la empresa familiar misma, pero al analizarla de manera generacional, se encuentra incrementado con el tipo experto, referencial, laissez faire/misión y autocrático, mientras el participativo presta una disminución drástica. Por lo tanto, las manifestaciones del experto y referencial, siendo la motivación y/o supervisión de alguien con conocimientos plenos en su materia, así como el laissez faire/misión por la libertad y satisfacción laboral de formar parte en la organización, proporcionan una estabilidad para la empresa familiar, pero la disminución del participativo y el aumento del autocrático revela lo estipulado en los antecedentes y planteamiento del problema de la presente investigación, siendo el aumento del nepotismo, poco o nulo involucramiento en las actividades operativas de la organización y la aparición de problemáticas críticas para la empresa familiar.

Entonces, las manifestaciones del poder dentro de las organizaciones del sur de Sonora se presentan como positivas en su generación fundadora, pero con una disminución en la participación de los líderes en las actividades diarias, aumentando el autoritarismo de manera drástica de una generación a otra y resultando en

manifestaciones negativas, no obstante, al haber obtenido una correlación no significativa, se entiende que el proceso de sucesión no se encuentra influenciado por manifestaciones del poder producto de las tipologías experto, referencial, participativo, laissez faire/misión o autocrático, sin embargo, al haber sido analizadas en conjunto, podría la información no ser tan reveladora como lo habría sido al analizar organizaciones que se identifiquen con un solo tipo de liderazgo y así, determinar si éstos y sus manifestaciones influyen dentro de dicha etapa.

4.4 Discusión.

Las empresas tienden a inclinarse hacia los tipos de liderazgo mencionados por Sorenson (2000) como los viables para la empresa familiar, siendo estos el experto, referencial y participativo, no obstante, también se obtiene el de misión/laissez faire, yendo contra lo que el autor establece como las tipologías viables para las empresas de carácter familiar, lo cual podría indicar, al obtenerse también una preferencia por los atributos administrativos simultáneamente y, la organización se guíe en características organizacionales enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos empresariales, pueden obtener viabilidad en éste.

Seguidamente, se determina que las organizaciones de la localidad se guían con base en características enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos empresariales, lo cual obtiene viabilidad dentro de éstas los tipos de liderazgo experto, referencial, participativo, laissez faire/misión, así como por los atributos administrativos, no obstante, los atributos familiares reciben una media considerable pero menor a los gerenciales, por lo cual, se concluye, el equilibrio de éstas no consiste en una ponderación igualitaria en preferencia tanto de tipos de liderazgo como de atributos deseables para el futuro propietario.

En cuanto a la elección del liderazgo, Soto (2015) hace mención que en países de América latina, tal como es Venezuela, los principales factores de motivación para el logro de objetivos es el deseo de poder, la filiación y finalmente el logro; Colombia,

por su parte, según Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016) se inclinan por aquellas tipologías liberales democráticas, es decir, aquellas que permitan la libertad al desempeñar actividades y la contemplación de la opinión de los integrantes de la empresa familiar durante la toma de decisiones, generando así un ambiente viable para el desarrollo de la organización. Por lo que podría contrastar que los tipos de liderazgo encontrados, mantienen una mezcla de liderazgo entre aquellos considerados de valor en las buenas organizaciones, dejando de lado el carácter autocrático, principal en la generación de conflictos entre subordinados.

Mientras que, de nueva cuenta, Soto (2015) menciona la gran diferencia entre la cultura latinoamericana de aquellas en potencias mundiales, dado que, desde forma de pensar hasta la interacción se manifiesta de forma distinta. De igual manera, Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) afirman sobre la empresa familiar, el nepotismo patriarcal es presentado con fuerza y generando desconfianza a los sucesores, incertidumbre a los integrantes de la organización y un alto grado de desconfianza, sin embargo, éstos enfatizan en la importancia de prestar interés en el liderazgo grupal, el cual se asemeja al participativo, para fomentar el control, participación, integración y resolución de problemáticas. Ahora bien, acorde a Maldonado (2010), México se ha presentado como una nación con una cultura premoderna, pero con un conflicto de identidad, pues mientras una parte se industrializa, la otra carece de atenciones del Estado, ello como un resultado de la extracción de la cultura pre colombina y su posterior instauración del sistema de castas impuesto por los colonizadores, mismo que mantiene al día de hoy la inclinación por la religión católica, el clasismo, patriarcado y nepotismo dentro de la sociedad.

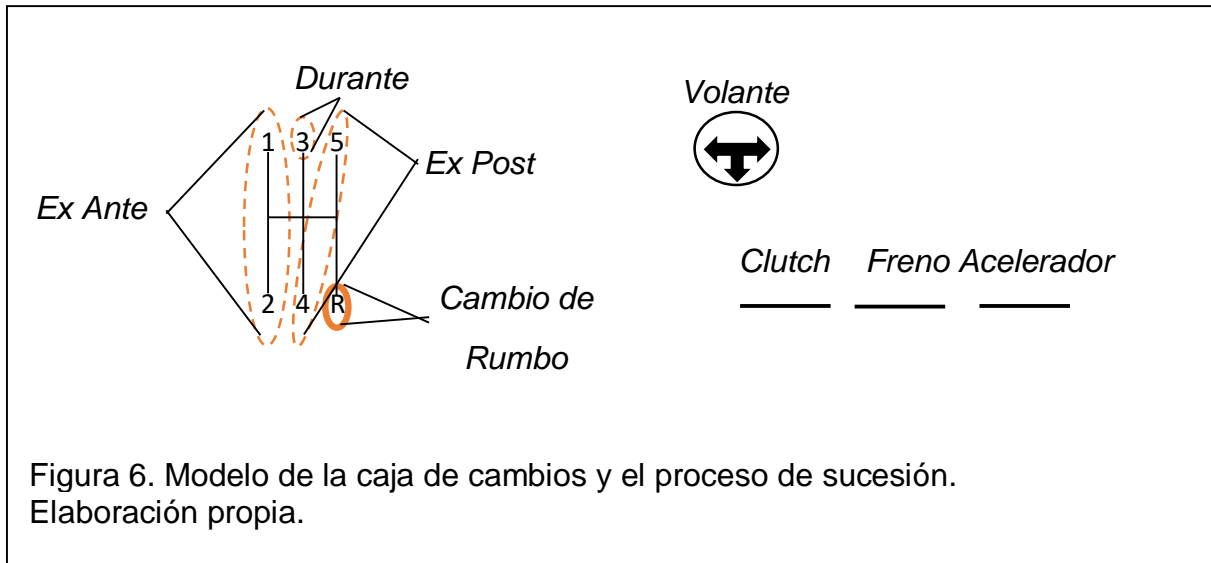
Por otro lado, las tipologías con mayor presencia, siendo éstas experto, referencial, participativo y de misión/laissez faire interactúan con los atributos administrativos deseables para el sucesor, pero sin dejar de tomar importancia por los familiares, dicta esa disyuntiva sobre el actuar de las empresas con índole familiar, puesto que se solía pensar que se inclinaban hacia los atributos de una familia, no obstante, no

solo se encuentra distinto, sino que es un casi equilibrio de la importancia otorgada a ambos elementos, tanto administrativos como familiares para la contemplación del futuro sucesor.

Aunado a ello, Aira (2016) plantea a las empresas familiares como entidades que aprovechan emocionales extrapoladas de la familia misma, a la par de la lealtad y compromiso, no obstante, se ha visto un incremento en la preparación de las futuras generaciones en estas organizaciones, donde se incluye la preparación académica, experiencia y las habilidades que se deberán desarrollar para adquirir el dominio de la empresa misma. Por lo cual, esa inclinación por atributos más administrativos que familiares, pues son los que no solamente contribuirían directamente a la modernización de la empresa, sino que incluso podría determinar el equilibrio entre los subsistemas familia-empresa y evitar yuxtaposiciones de éstos.

Por su parte, el proceso de sucesión parece asemejarse a una caja de cambios de automóvil, tal como se puede apreciar en la Figura 6, donde la función de los tres pedales necesarios en dichos transportes, el freno funge como aquellos individuos que conforman a la empresa familiar sin tomar en cuenta a predecesor y sucesor, el papel del clutch es personificado por el propietario y futuro predecesor, para finalmente, el acelerador ser interpretado por el sucesor. Dentro de esta ejemplificación, los cambios, siendo seis (*primera, segunda, tercera, cuarta, quinta y reversa*) para el presente modelo, funcionan como las etapas en que el proceso de sucesión se lleva a cabo para continuar o cambiar la dirección de la organización y funcionando de la siguiente manera.

El proceso de sucesión puede dividirse en tres etapas, siendo estas *ex ante, durante* y *ex post*, significante que dicha fase, de la cual depende la permanencia de la familia dentro de la pertenencia empresarial, se da inicio aún y cuando los sucesores no están, de manera formal, estipulados como los siguientes al mando, ante lo cual, en las primeras dos cambios, primera y segunda, figuran dentro de la primera etapa,



el tercero pertenece al proceso de sucesión, es decir, durante la acción de transferir el control y arranque de la nueva generación, la cuarta y quinta velocidad pertenecerán, entonces, a la etapa que sigue al proceso de sucesión ya finalizado y finalmente, el sexto cambio será la reversa, misma que ejemplificará aquellas estrategias para cambiar el rumbo de la marcha, tanto para aquellas en que el sucesor decida cambiar el giro de la empresa como para cuando el predecesor decide elegir a un externo a la familia como siguiente al mando.

En la primera etapa, donde se encuentran los primeros dos cambios de velocidad (1 y 2), encontramos que la interacción de nuestros tres actores (clutch, freno y acelerador) se ve en constante fricción, mientras el primero alienta al tercero para avanzar de primera a segunda etapa, en que una es la nominación de sucesores y la otra es preparación de sucesor respectivamente, el segundo se enfocará en desacelerar al mismo, ello con la intención de evitar elementos que se consideren como una potencial amenaza, no obstante, si el camino no presenta ninguna amenaza que signifique peligrar para la empresa familiar, se procederá a avanzar al segundo puesto de velocidad.

Dicha etapa es, probablemente una de las que mayor actividad presenta entre sus actores, debido a que la velocidad del proceso sucesorio no es lenta, las actividades del sucesor (*acelerador*) se tornan bruscas, al igual que las influencias de la empresa familiar (*freno*), mientras la del propietario (*clutch*) funcionan para a) neutralizar o b) apoyar la acción del primero, en cuyo caso de ser, se procederá a la marcha de la siguiente velocidad, siendo la segunda. En este punto, la actividad sigue funcionando igual que la anterior, con la diferencia que aquí se definirá si se prosigue al cambio generacional (*tercera velocidad*) o se reduce la marcha para neutralizar el proceso.

La tercera velocidad es considerada como el primer cambio sobre el que un automóvil puede ser conducido sin el riesgo que representa una alta aceleración o una traba por parte del freno de sus anteriores cambios sin una estabilidad real, es decir, en las primeras dos velocidades, tanto la actividad de la empresa familiar como del sucesor suelen ser bruscas y solamente el propietario es quien suaviza dicha interacción, pero al momento de entrar en una tercer fase, el proceso ya ha comenzado, el propietario prosigue a ser predecesor y sucesor a ser propietario. Para efecto de la ejemplificación, el predecesor seguirá siendo *clutch*, aún y cuando ya no figure como propietario.

El avance al cuarto cambio significa un aumento en la velocidad de la organización dentro del rumbo que *acelerador* ha tomado, *freno* toma la postura de actuar solamente cuando el camino del primero amenaza la seguridad del automóvil mismo, y *clutch* entra a escena solo cuando la marcha de *acelerador* necesita ayuda para avanzar a la siguiente velocidad, siendo ésta la quinta, misma en que se consolida el rumbo que tomó el nuevo propietario.

En todas las velocidades, etapas o fases mencionadas anteriormente, *clutch* hace todas aquellas interacciones entre la dirección del *automóvil* y el nuevo *acelerador* para, tanto mediar la interacción con *freno* como para asegurar los tiempos indicados entre una etapa y otra, de esta forma, los cambios de la caja de velocidad

funcionan como dimensiones en las cuales, *acelerador* no puede transcurrir entre una y otra sin el apoyo de *clutch* y la supervisión de *freno* en la marcha, se supone es, el propósito de la empresa familiar.

Por otro lado, la *reversa* rinde un papel importante, también, dentro de la metáfora de la caja de velocidades de un automóvil, ello al representar el papel de un cambio de rumbo, es decir, aquella opción de la empresa familiar que significa cambiar el giro de la empresa mediante un pequeño retroceso para la puesta en marcha de un nuevo rumbo, la elección de un sucesor externo a la empresa familiar o incluso dentro de la familia misma. Dicha alternancia debe ser realizada bajo la supervisión tanto de *clutch*, como de *freno* y contemplando que la nueva dirección y nuevo *acelerador* vayan en un camino que no posicione de forma amenazante al *automóvil*.

Ahora bien, en caso de la ausencia repentina del *clutch*, se mantiene velocidad en que se encuentra la organización, no obstante, no puede acelerar mucho, dado que forzar la maquinaria en un cambio no diseñado para ello, así como una disminución brusca de velocidad, dado que supondría el riesgo de causar una descompostura que ponga en riesgo a ésta. La velocidad debe disminuir mediante el retiro del cambio en que se encuentra y la puesta en *neutral* del automóvil hasta la reparación del *clutch* mismo, es decir, la designación de uno o varios miembros para fungir la función de líder para la designación del sucesor. Finalmente, el volante ejerce el papel de guía del rumbo a seguir por el automóvil, son aquellas estrategias que llevan a la organización a aumentar su velocidad e incentivar el progreso de la organización.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos, así como su posterior discusión, permiten la elaboración de una serie de conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones y su respectivo conocimiento empírico de la región y su contribución a la cartografía de la empresa familiar.

5.1 Conclusiones.

La preferencia de los tipos de liderazgo y atributos deseables para la elección de sucesor, determina que las organizaciones de la localidad se guían, presuntamente, en características enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos empresariales, lo cual obtiene viabilidad dentro de éstas los tipos de liderazgo experto, referencial, participativo, laissez faire/misión, así como por los atributos administrativos, no obstante, los atributos familiares reciben una media considerable pero menor a los gerenciales, por lo cual, se concluye, el equilibrio de éstas no consiste en una ponderación igualitaria en preferencia tanto de tipos de liderazgo como de atributos deseables para el futuro propietario.

Sin embargo, lo anterior refleja la postura sobre la sucesión de empresa familiar y su mortandad, pues el aumento significativo de las tipologías experto, referente y laissez faire/misión indican un crecimiento del prestigio de la empresa y/o actual propietario, así como la potencial motivación mediante el simple mérito de colaborar en la organización, pero con la alza del autocrático y la disminución del participativo, hace recaer el peso de la organización en los tres tipos mencionados inicialmente, no obstante, el nepotismo presente en un propietario autócrata y su poca o nula participación dentro, caracterizan a la empresa familiar y su respectiva complejidad expuesta en el cuerpo del presente documento.

Finalmente, el proceso de sucesión no presenta influencia solamente con las manifestaciones del poder de los líderes presentes en la organización, es decir, dichas manifestaciones no generan variación sobre el proceso sucesorio, no obstante, no significa que no influya de alguna forma a la toma de decisiones respecto a la sucesión, pero se concluye que directamente no se encuentra la existencia de una correlación que determine a las tipologías de liderazgo influyan sobre el mencionado proceso, dando cabida a la suposición de una posible influencia significativa dentro del proceso de sucesión con la incorporación de otra variable.

Aunado a ello, es el resultado de una temática poco abordada al momento, lo cual, a pesar de no haber resultado en lo esperado, brinda herramientas para futuros estudios y así, no solamente tener contemplado los liderazgos y atributos empleados y deseados, sino integrar éstos con otras perspectivas y/o variables de investigación para, de esta forma, contribuir a la cartografía de lo que Pfeffer (2000) de la caja de arena, que tal como se describe en su trabajo, es la integración de los distintos componentes para la caracterización de una organización como lo es la empresa familiar.

5.2 Recomendaciones

Se considera pertinente la continuación de este tipo de estudios con la posible incorporación de un análisis en la cultura organizacional, así como una mayor cantidad de entidades económicas para analizar, asimismo, una profundización con caso de estudio, así como por organizaciones que presenten un determinado tipo de liderazgo y, de esta forma, analizar si una tipología en específico influye o no dentro del proceso, de igual manera, el obtener un directorio fiable de las empresas familiares antes de comenzar una investigación sobre éstas en cualquier región y en ausencia de éstos, la elaboración de uno para facilitar tanto su investigación como la generalización de los resultados correctamente.

Así mismo, se consideraría de importancia el realizar de forma longitudinal, una investigación antes, durante y posterior al proceso de sucesión, pero debido a la complejidad y amplitud en lapso de tiempo que conlleva dicha etapa, podría realizarse al acudir a un determinado número de organizaciones que se presenten dentro de cada fase del proceso en tema.

Ahora bien, se recomendaría un estudio de mayor amplitud que contemple la comparación de dos regiones geográficamente similares, pero con una cultura distinta, tal y como lo es la región Arizona, Estados Unidos y Sonora, México. Incluyendo las empresas que integran la nueva conformación familiar, mismas que incluyen las familias homoparentales, así como la inclusión de todos los micro negocios, dado que son aquellos a los que se atribuye la mayoría de las empresas familiares a nivel mundial.

De igual manera, incluir perfiles motivacionales y/o estresores que contemplen la debida importancia y multiculturalidad de países como México, tal como lo dice Soto (2015) sobre Venezuela, y la necesidad de la reflexión sobre las tipologías de liderazgo, dado que el contexto social de surgimiento de éste es lo que dictará las tipologías necesarias dentro de las organizaciones que forman cierta comunidad y/o región, que finalmente y, en conjunto, integran una nación, para, de esta forma,

contemplar realmente como se presenta la práctica de los líderes en las empresas familiares.

ANEXOS Y APÉNDICES

Apéndice 1

El cuestionario tiene como objetivo analizar el liderazgo y el proceso de sucesión en las organizaciones de Ciudad Obregón, mediante su opinión acerca de ciertos criterios, para lo cual se pide que responda con sinceridad. Es importante señalar que todas sus respuestas serán confidenciales, siendo utilizadas solo para el fin señalado previamente en la investigación. El tiempo promedio de respuesta del cuestionario es de 15 minutos aproximadamente.

Datos Generales

Nombre de la empresa: _____ **Antigüedad de la organización:** _____ años

Número de empleados: a. 1-10___ b. 11-25___ c. 26-50___ d. 50 o más___

Generación en curso: a. Primera___ b. Segunda___ c. Tercera___ d. Cuarta___

Año de la sucesión _____ **parentesco con predecesor:** _____

Tiempo de inicio de proceso de sucesión: Este año ___ 1 a 5 años___ 6 a 10 años ___ más de 10 años ___

Puesto del entrevistado: _____

Parentesco con el propietario: _____

Edad: a. 18-25___ b. 26-35___ c. 36-45___ d. 46 o más___

Género: a. Masculino___ b. Femenino___

Estado civil: a. Soltero (a)___ b. Casado (a)___

Escolaridad: a. Primaria___ b. Secundaria___ c. Preparatoria___ d. Licenciatura___ e. Posgrado___ f. Otro___

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que corresponda al nivel de su acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones:	Fuertemente en desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
El propietario					
1. Siempre es justo con los empleados					
2. Alienta a sus empleados a participar en decisiones importantes					
3. Cuenta con un amplio conocimiento sobre su profesión.					
4. Inspira lealtad.					
5. Se mantiene informado sobre lo que los empleados piensan y sienten.					
6. En ocasiones manipula a los empleados.					
7. Muestra una gran visión al hacer su trabajo.					
8. Fomenta que los empleados opinen cuando están en desacuerdo con alguna decisión.					
9. Deja a los empleados trabajar solos.					
10. Es un modelo a seguir para sus empleados.					
11. Ayuda a los empleados con sus problemas personales.					
12. Es muy dominante.					
13. Hace que los empleados se sientan orgullosos de trabajar con él/ella.					
14. Es experto en su profesión.					
15. Transmite el sentido de la misión empresarial a sus empleados.					

Instrucciones: Marque con una “X” el nivel de importancia que le da a cada uno de los siguientes aspectos del proceso de sucesión en relación al posible sucesor:	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
16. El orden de nacimiento del sucesor					
17. La edad del sucesor					
18. El parentesco del sucesor					
19. El género del sucesor					
20. Compartir la propiedad de la empresa con el sucesor					
21. La experiencia y habilidades financieras del sucesor					
22. La experiencia y habilidades en mercadotecnia					
23. Experiencia laboral en otra empresa					
24. Trayectoria profesional y desempeño del sucesor					

Gracias por su participación.

Apéndice 2

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Ítem	Autor principal	Autor Secundario
	Liderazgo del experto	3. Cuenta con un amplio conocimiento sobre su profesión.	Dyer, Jr., W. G. (1986). <i>Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions</i> . San Francisco: Jossey-Bass.	Sorenson, R. L. (2000). The contribución of leadership style and practices to family and business success. <i>Family Business Review</i> , 13(3), 183-200.
		14. Es experto en su profesión.		
	Laissez-Faire/Mision leadership (Dejar hacer/dejar pasar. Liderazgo de misión).	9. Deja a los empleados trabajar solos.	Bass, B. M. (1985). <i>The Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5</i> . Binghamton: State University of New York.	Sorenson, R. L. (2000). The contribución of leadership style and practices to family and business success. <i>Family Business Review</i> , 13(3), 183-200.
		15. Transmite el sentido de la misión a los empleados.		
	Liderazgo de referencia	1.- Siempre es justo con los empleados.	Bass, B. M. (1985). <i>The Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5</i> . Binghamton: State University of New York.	Sorenson, R. L. (2000). The contribución of leadership style and practices to family and business success. <i>Family Business Review</i> , 13(3), 183-200.
		4. Inspira lealtad.		
		7.- Muestra una gran visión al hacer su trabajo.		
		10. Es un modelo a seguir para sus empleados.		

Liderazgo	Liderazgo Participativo	<p>13. Hace que los empleados se sientan orgullosos de trabajar con él/ella.</p> <p>2. Alienta a los empleados a participar en decisiones importantes.</p> <p>5. Se mantiene informado sobre la forma en que los empleados piensan y sienten.</p> <p>8. Fomenta que los empleados opinen cuando están en desacuerdo con alguna decisión.</p> <p>11. Ayuda a los empleados con sus problemas personales.</p>	<p>Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, Jr., G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), <i>Assessing organizational change</i> (pp. 71-138). New York: Wiley.</p>	<p>Sorenson, R. L. (2000). The contribución of leadership style and practices to family and business success. <i>Family Business Review</i>, 13(3), 183-200.</p>
	Liderazgo autocrático	<p>6. En ocasiones manipula a los empleados.</p> <p>12. Es muy dominante.</p>	<p>Dyer, Jr., W. G. (1986). <i>Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p>	<p>Sorenson, R. L. (2000). The contribución of leadership style and practices to family and business success. <i>Family Business Review</i>, 13(3), 183-200.</p>
Atributos establecidos.	familiares	<p>16. Orden de nacimiento del sucesor.</p> <p>17. Edad del sucesor.</p> <p>18. Parentesco del sucesor.</p> <p>19. Género del sucesor.</p>	<p>Basco, R. & Calabrò, A. (2016). "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms</p>	<p>Basco, R. & Calabrò, A. (2016). "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms</p>

Sucesión	Atributos de competencia administrativa	20. Compartir la pertenencia de la empresa entre predecesor y sucesor..	Basco, R. & Calabrò, A. (2016).	Basco, R. & Calabrò, A. (2016).
		21. Experiencia y habilidades financieras.	“Whom do I want to be the next	“Whom do I want to be the next
		22. Experiencia y habilidades en marketing.	CEO?” Desirable successor	CEO?” Desirable successor
		attributes in family firms	attributes in family firms	
		23. Experiencia laboral en otra empresa.		
24. Trayectoria profesional y desempeño del sucesor..				

Nota: Elaboración propia a partir de la literatura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M., y Martínez, K. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185, 1-17.
- Aguilera, R. E. (2010). Biopolítica, Poder y Sujeto de Michael Foucault. *Universitarias. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, (11), 27-42.
- Aguiló, A. J. (2009). El concepto de poder en la teoría política contrahegemónica de Boaventura De Souda Santos: una aproximación analítico-crítica. *Nómadas*, (24), 1-21.
- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.02.002>
- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanidades*, 11(33), 82-104.
- Alcorn, P. (1982), *Success and survival in the family-owned business*. New York, N. Y. Ed. McGraw-Hill.
- Alimo-Metcalfe, B. y Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a New Direction? *SAGE Publications*, 1(1), 51-71.
- Allen, M. & Sharon, K. (1982). Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 538–547.
- Alonso, M y Galve, C. (2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. Acciones e investigaciones sociales*. 26, 5-44.
- Amat, J. (2000) *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000. 101-107.
- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389.
- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*, 23, 88-91.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39.

- Arenas, H. A. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Aristóteles (2005). *La Política*. Madrid, España: Ediciones Nuestra Raza.
- Asaael, H. (2001). *Comportamiento del consumidor* (6a ed.). México: Internacional Thomson Editores.
- Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 661-678. doi: 10.1007/s11365-013-0271-6
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two Faces of Power¹. *American political science review*, 56(4), 947-952.
- Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1963). Decisions and nondecisions: An analytical framework. *American political science review*, 57(3), 632-642.
- Barbeito-Roibal, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2822), 27-38.
- Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50(4), 343-362. doi: 10.1023/a:1016950726862
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barroso, A. (2013). *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares* (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura, España.
- Basco, R., & Calabrò, A. (2016). "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, 1-23. doi: 10.1007/s11573-016-0828-2
- Bawa, N. (2006). Family-Owned business in South Africa: Local Entrepreneur responses by South African Indian family-owned business. *Urban Forum*, 17(2), 167-198.

- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Benton, T. (1981). Objective interest and the sociology of power. *Sociology*, 15(2), 161-184.
- Betancourt, G., Botero, I. C., Betancourt, J. B., López, M. P. (2014) "Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems". *Journal of Family Business Management*, 4,4-23. Doi: doi.org/10.1108/JFBM-08-2013-0020
- Birdthistle, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 550-568. doi: doi:10.1108/03090590610704402
- Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17-37. doi: 10.1108/jfbm-05-2014-0009
- Brenes, E., Madrigal, K., & E. Molina-Navarro, G. (2006). *Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience* (Vol. 59).
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations: Routledge library editions: organizations: theory & behaviour*. New York, New York: Routledge.
- Burch, G. F., Batchelor, J. H., Burch, J. J., & Heller, N. A. (2015). Rethinking family business education. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 277-293. doi: doi:10.1108/JFBM-02-2015-0007

- Cabrera, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito o fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria). Recuperada de <http://acceda.ulpgc.es/handle/10553/2250>
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x
- Casas, E. e Ibarra, L. (2013). Análisis del impacto de crecimiento en las pymes que se desarrollaron bajo un esquema de incubación: caso de estudio. *Revista internacional administración y finanzas*, 6(3), 85-94.
- Celaya, R. (2015). *Cono-ciencia. La revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar la construcción de una sociedad mejor*. Cd. Obregón, Sonora, México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Chandler, A. D. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Chandler, A. D. (1992). What is a firm? *European Economic Review*, 36(2), 483-492. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921\(92\)90106-7](http://dx.doi.org/10.1016/0014-2921(92)90106-7)
- Chang, E. P. C., & Noguera, M. (2016). The governance mechanisms of family-controlled REITs: A dominant founder and the retirement consequences. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 122-142.
- Chen, Y.-M., Liu, H.-H., Yang, Y.-K., & Chen, W.-H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111-5116. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.089>
- Chiu, C.-Y., Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334-348. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.004>
- Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*, (18), 49-76.

- Dahl, R. A. (1992). Power as the control of behavior. En Lukes, S. *Power*, New York University Press, New York, 37-58.
- Dahl, R. A. (1997). The concepto of power. En Youn, T. & Patricia B. *Organization Studies in Higher Education*, Garland Publishing Inc, New York, 157-171.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial Succession. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 402-416. Doi: 10.2307/2391050
- Davis P.S. & Harveston P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- Dent, B. (2016). The Power of a Leadership Philosophy. *Nurse Leader*, 14(6), 389-390. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2016.09.003>
- De la Rosa, A. (2009). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional* 1(1), 62-102.
- De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. C. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, (36), 17-36.
- De Zuani, R. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones* (2a ed.). Salta, Argentina: Maktub.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Consultado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Dyer, W., & Dyer, W. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.
- ElKordy, M. (2013). Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. *Business Management Dynamics*, 3(5), 15-26.
- Escandon-Barbosa, D. M. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales* 32(139), 1-19.

- Esparza, A., García, J., Duréndez, G. y Guillamón, A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable Faces*, 13(20), 29-48.
- Farquhar, K. A. (1989). Employee Responses to External Executive Succession: Attributions and the Emergence of Leadership. Unpublished Doctoral Dissertation, Department of Psychology, Boston University.
- Fener, T. y Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701.
- Fernández, Z. y Nieto, M. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 107-125.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. doi: 10.1108/01409171311306409
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50(3), 3-20.
- Foucault, M. (1989). *El poder: cuatro conferencias*. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.
- Foucault, M. (1990). *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Siglo xxi.
- Foucault, M. (1992a). *Microfísica del poder*. Madrid, España: La piqueta.
- Foucault, M. (1992b). Disciplinary power and subjection. En Lukes, S. *Power*. New York University Press, New York, 229-242.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona, España: La Caixa.
- Gómez, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (4), 157-194.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a

- successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.08.006>
- Grusky, O. (1960). Administrative Succession in Formal Organizations*. *Social Forces*, 39(2), 105-115. doi: 10.2307/2574148
- Grusky, O. (1963). Managerial Succession and Organizational Effectiveness. *American Journal of Sociology*, 69(1), 21-31.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problema of resistance. *Journal of the family firm institute*, (4), 361-381.
- Hauck, J., & Prüggl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.
- Helmich, D. L. (1975). Corporate Succession: An Examination. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 429-441.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México. Mc-Graw-Hill.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing whats ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Hobbes, T. (2013). *El leviatán*. México: Fondo de cultura económica.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Hoyt, M. A. & Kennedy, C. L. (2008). LEadership and Adolescent Girls: A Qualitative Study of Leadership Development. *American Journal of Community Psychology*, 42(3-4), 203-219. Doi 10.1007/s10464-008-9206-8
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Micro, pequeña y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. *Censos económicos*, 17, 27.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Ismail, K. M. & Ford, D. L. (2010). Organizational Leadership in Central Asia and the Caucasus: Research Considerations and Directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 321-349, doi: 10.1007/s10490-008-9130-3
- Kesner, I. F. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.
- Kimhi, A. (1997). Intergenerational Succession in Small Family Businesses: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession. *Small Business Economics*, 9(4), 309-318. doi: 10.1023/a:1007987731337
- Kohler, T., & Strauss, G. (1983). Executive succession: Literature review and research issues. *Administration in mental health*, 11(1), 11-22. doi: 10.1007/bf00843168
- KPMG (2013). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/EMPRESAS%20familiares_130913.pdf
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369. doi: 10.2307/2393394
- Lai, C.-Y., Hsu, J. S.-C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566-582. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.11.001
- Lauterbach, B., Vu, J., & Weisberg, J. (1999). Internal vs. External Successions and Their Effect on Firm Performance. *Human Relations*, 52(12), 1485-1504. doi: 10.1023/a:1016980918820
- Lenski, G. E. (2013). *Power and privilege: A theory of social stratification*. UNC Press Books.

- León, M. (2000). EMPODERAMIENTO: RELACIONES DE LAS MUJERES COM EL PODER. *2000*, 8(2).
- Letonja, M., & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 213-224. doi: 10.1057/kmrp.2015.25
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Subordinates' Occupational Well-Being: A Multi-level Examination in China. *Social Indicators Research*, 116(3), 823-842. doi: 10.1007/s11205-013-0321-z
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O. y Thwala, W. D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference Between Leadership and Management. *Procedia Engineering*, 196, 478-482.
- Liu, C., Eubanks, D. L., & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.007>
- Loaiza, C. T. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171.
- López, A. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio*, 6(11), 91-100.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View* (2a ed.). Basingstok, United Kingdome: Palgrave Macmillan.
- Macías, V. H. y Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.
- Machiavelli, N. (1950). *The prince, and The discourses*.
- Mahto, R., Davis, P. & Khanin, D. (2014). Continuation Commitment: Family's Commitment to Continue the Family Business. *Journal of Family and Economic Issues*, 32(2), 278-289.
- Maldonado, M. (2010). MEXI-CANOS. Cultura Mexicana y Posmodernidad. *IUS. Revista del Instituco de Ciencias Jurídicas de Puebla A. C.* (25), 236-246.
- Martín-de-Castro, G. y Montoro-Sánchez, Á. (2013). Creation and Transfer in the Firm: Context and Leadership. *UNIVERSIA Business Review*, (12), 126-137.

- Marx, K. (1887). *El capital. Una crítica de la economía política*. Moscow, USSR: Progress Publishers.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- McCall, M. W. (1986). Leadership and performance beyond expectations,. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484. doi: 10.1002/hrm.3930250310
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Editorial Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva visión.
- Meliá, J. L., Oliver, A. y Tomás, J. M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(2), 139-155.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process-An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.005>
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Mullins, W., & Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.08.011>
- Nava, A. (2013). Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares Factors Influencing SME and Family Business Creation. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(1), 11-22.
- Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and Gender in Family Business Successio Research: A review and Forward Agenda From a Social

- Construction Perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219-241. Doi: 10.1177/0894486517715390
- Nietzsche, F. (2015). *Más allá del bien y del mal*. Distrito Federal, México: Editores Mexicanos Unidos, S. A.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice* (7a ed.). Michigan, USA: Sage Publications, Inc.
- Oficina de Convenciones y Visitantes Ciudad Obregón (2016). Bienvenido a la ciudad que lo tiene todo. Recuperado de: <http://www.ocvobregon.com/news/>
- Oliva, E. y Villa, V. (2014). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia Juris*, 10(1), 11-20.
- Osborn, R. N., Jauch, L. R., Martin, T. N., & Glueck, W. F. (1981). The Event of CEO Succession, Performance, and Environmental Conditions. *The Academy of Management Journal*, 24(1), 183-191. doi: 10.2307/255833
- Otten, D. (2012). Daughters in Charge: Issues and Pathways of Female Leadership Succession in German Family Businesses *The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition* (pp. 107-157). London: Palgrave Macmillan UK.
- Pan, Y., Weng, R., Xu, N., & Chan, K. C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. *Journal of Banking & Finance*, 88, 423-441. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.01.011>
- Parsons, (1986). Power and the social system. In Lukes, S. *Power* (94-143) New York, New York: New York University Press.
- Pedraza, N. A., Lavín, J., Delgado, G. y Bernal, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23, 251-265.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1977). Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators. *The Academy of Management Journal*, 20(1), 74-88. doi: 10.2307/255463
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y posibilidades*. Distrito Federal, México: Oxford University Press.

- Piedra, N. (2005). Relaciones de poder: Leyendo a Foucault desde la perspectiva de género. *Revista Ciencias Sociales*, 106, 2004(IV), 123-141.
- Pietrobelli, C., Porta, F y Moori-Koenig, V. (2005). Pequeñas y medianas empresas en América. *Perspectivas*, 3(2), 96-172.
- Platón (1998). *Diálogos IV República*. Madrid, España: Gredos, S. A.
- Preciado, Á. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(19), 79-96.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. doi: doi:10.1108/JFBM-10-2014-0023
- Pyromalis, V. D. & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession procession in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460. Doi: 10.1007/s11365-009-0118-3.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM. Economía*, 7, 103-130.
- Răduncan, R. y Răduncan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812.
- Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Niversidad & Empresa*, 15(25), 4-11.
- Red Pymes CUMEX (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 9(33), 5-30.
- Rendón, M. (2010). El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Una perspectiva analítica. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1966). *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Sánchez-Reyes, J. y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sandig, A. G., Ruvireta, G. B., & Raventós, J. C. C. (2009). *Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona, España: Deusto Ediciones.
- Seaman, C. (2015). Creating space for the business family: Networks, social capital & family businesses in rural development. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 182-191. doi: doi:10.1108/JFBM-08-2015-0032
- Senegović, I., Bubljić, V., & Ćorić, G. (2015). Family Business Succession Risks: The Croatian Context. In L.-P. Dana & V. Ramadani (Eds.), *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization* (pp. 175-197). Cham: Springer International Publishing.
- Sherman, R. O. (2018). Leadership Influence and Power. *Nurse Leader*, 16(1), 6-7. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2017.10.003>
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*.
- Smith, M. & White. M. (1987). "Strategy, CEO Specialization, and Succession." *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 263–280.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ryan , C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). "Don't lock me out": Life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50(2), 149-166.
- Sonora Turismo (2015). Ciudad Obregón. Recuperado de: <http://sonoraturismo.gob.mx/ciudades-2/cd-obregon/>
- Sorenson, R. L. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200. doi: 10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x
- Soto, E. A. (2015). Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXI, 107-127.

- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, (20), 194-215.
- Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145-154. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.07.001>
- Sund, L.-G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family business. *Family business review*, 2(9), 199-208.
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas*, (35), 7-28.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. doi: 10.1086/210361
- Toffler, B. L. (1981). Occupational Role Development: The Changing Determinants of Outcomes for the Individual. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 396-418. doi: 10.2307/2392514
- Tucker, J. (2011). Keeping the business in the family and the family in business: "What is the legacy?". *Journal of Family Business Management*, 1(1), 65-73.
- Vallejo, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Vallejo, M. C. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo la óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234.
- Vannila, A. (2017). Efficient Succession Planning-A Key to Business Success. *ITI HAS – The Journal Of Indian Management*, 7(4), 35-39.

- Vazquez, P. (2016). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Villarreal, A. L. (2001). Relaciones de poder en la sociedad patriarcal. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1(1), 1-17.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (3ra ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2009). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Madrid, España: Alianza Editoria.
- Wei, F., Yuan, X., & Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 29-46.
- Williams, D. W., Zorn, M. L., Russell Crook, T., & Combs, J. G. (2013). Passing the Torch: Factors Influencing Transgenerational Intent in Family Firms. *Family Relations*, 62(3), 415-428. doi: 10.1111/fare.12016
- Yang, L.-R., Wu, K.-S., Wang, F.-K., & Chin, P.-C. (2012). Relationships among project manager's leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Quality & Quantity*, 46(1), 207-219. doi: 10.1007/s11135-010-9354-4
- Zerón, M., Mendoza, G. y Lara, J. I. (2009) Pequeñas empresas familiares y sus estrategias de negocios. *Contribuciones a la Economía*, (2009-12).
- Zerón, M., Quevedo, J. y Mendoza, G. (2013). Pequeñas empresas familiares y su integración a la cadena de suministros. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 177, 2-3.
- Zevallos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (79), 53-70.
- Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.