

Coaching para el relevo generacional en las PYME: una revisión de alcance

Coaching for generational change in SMEs: a scoping review

Luis Anselmo Hoyos Herrera

<https://orcid.org/0009-0006-9432-0057>

Universidad CES

Msg. David Octavio Rangel Carrero

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2024

Resumen

Antecedentes: según un estudio de la Superintendencia de sociedades se evidencia que alrededor del 53,5% de las PYMES pertenecen a sociedades de familia, la cifra puede ser en la mayor en la medida que esta encuesta no se aplicó a todas las sociedades y se excluyeron muchas empresas micros, por lo tanto según estimaciones de la misma entidad se puede llegar a un 70% del tejido empresarial colombiano, así mismo se identifica que de ese total de PYMES familiares al rededor del 50% pertenecen a los tamaños micro y pequeñas. **Objetivo:** Aportar a la comprensión de los factores que inciden en la transición de relevo generacional en las PYMES y como el coaching puede ser una herramienta facilitadora en este proceso. **Metodología:** para llegar a esta comprensión se llevó a cabo una revisión de alcance, por consiguiente, se realizó consulta de artículos de investigación en idioma inglés, español y portugués en tres bases de datos: Scopus, Scielo, springer de ahí se seleccionaron 15 artículos que cumplieron con los criterios de elegibilidad previamente establecidos, posteriormente cada artículo se llevó al framework donde se corrobora si había semejanzas con las variables establecidas, en esta caso son: sistema empresarial, gobierno empresarial, sucesión, planificación de la sucesión y protocolo de familia. **Resultados:** el proceso de sucesión en pequeñas empresas familiares está centralizada en el patriarca, por ende, este proceso es totalmente autocrático, es común que se presenten tensiones entre los fundadores y los sucesores al momento de iniciar la sucesión y al final del proceso se busca garantizar que haya reglas claras y un plan detallado para garantizar la correcta jubilación del predecesor. **Conclusión:** Al ser empresas familiares pequeñas hoy no cuentan con un sistema empresarial robusto con órganos claramente definidos que ayuden a planificar un proceso de sucesión exitoso, por ende, todas las decisiones son tomadas por el

patriarca de la familia de acuerdo con sus creencias poniendo en riesgo el futuro de la propia empresa que fundo.

Palabras Claves: Relevo generacional, sucesión, empresa familiar, pequeña empresa

Abstract:

Background: According to a study by the Superintendency of Companies, it is evident that around 53.5% of SMEs belong to family companies. The figure may be higher since this survey was not applied to all companies and many micro companies were excluded. Therefore, according to estimates by the same entity, it may reach 70% of the Colombian business fabric. Likewise, it is identified that of this total of family SMEs, around 50% belong to micro and small sizes. **Objective:** To contribute to the understanding of the factors that influence the generational change transition in SMEs and how coaching can be a facilitating tool in this process.

Methodology: In order to reach this understanding, a scoping review was carried out, therefore, research articles in English, Spanish and Portuguese were consulted in three databases: Scopus, Scielo, Springer, from there 15 articles were selected that met the previously established eligibility criteria, then each article was taken to the framework where it was corroborated if there were similarities with the established variables, in this case they are: business system, corporate governance, succession, succession planning and family protocol. **Results:** The succession process in small family businesses is centralized in the patriarch, therefore this process is totally autocratic, it is common for tensions to arise between the founders and the successors at the time of starting the succession and at the end of the process it is sought to ensure that there are clear rules and a detailed plan to guarantee the correct retirement of the predecessor. **Conclusion:** Being small family businesses today they do not have a robust

business system with clearly defined bodies that help plan a successful succession process, therefore all decisions are made by the family patriarch in management according to his beliefs, putting at risk the future of the very company he created.

Keywords: Generational relief, succession, family business, small company

Introducción

Se encuentra gran variedad de definiciones de empresa familiar por lo cual no resulta fácil tener una definición unificada, sin embargo, de las más de 90 definiciones que se han hecho hasta el momento en Europa, se identifican componentes como: control del capital por parte de la familia, participación de la familia en la gerencia de la empresa y voluntad de transmitir la empresa a la siguiente generación (Cuervo, 2015).

Cabe destacar que dentro de las empresas familiares la gran mayoría son consideradas como PYMES, este termino es utilizado para hacer referencia a la pequeña y mediana empresa, en Colombia se tiene establecida una clasificación reglamentada en el artículo 2° de la ley 590 de 2000, modificado por la ley 1450 de 2011 que define los rangos de acuerdo con los ingresos percibidos en el año y clasificados según el sector económico que se encuentre.

En cuanto al relevo generacional también llamado proceso de sucesión es aquel proceso que experimenta una organización de traspasar la dirección de una generación a otra para que la organización perdure en el tiempo, en la gran mayoría de los casos el o los fundadores designan en este proceso a sus hijos como los futuros líderes de esas organizaciones siendo este el escenario ideal, aunque se podría dar la opción de traspasar la dirección a personas que no hacen parte de la familia, esta opción sería la menos tenida en cuenta por parte del o los fundadores dado lo que se busca es preservar los activos a integrantes de la familia, en este caso a los herederos (hijos) (Avellán Herrera & Hernández Junco, 2021).

Se puede señalar que hay algunos factores que ocasionan resistencia al relevo generacional o sucesión, entre ellos encontramos los siguientes: falta de información, factores culturales, retención de poder, clima organizacional, miedo al fracaso, estos y otros factores

pueden desencadenar un mal proceso de relevo generacional o incluso que no se lleve a cabo el proceso hasta que halla un suceso fatal como la muerte del fundador (Hernández, 2015).

De ahí que existan herramientas que puedan facilitar el proceso de relevo generacional, una de ella es el coaching organizacional, esta herramienta se presenta como una disciplina que ayuda en este proceso desde sus dos principales perspectivas: la primera cuando se presenta un cambio organizacional y la segunda cuando se presenta un proceso individual de cambio de las personas involucradas (López & Schiavo, 2015).

Según esta investigación se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores que inciden en la transición para el relevo generacional en las PYMES?, es así como en esta revisión de la literatura Aportaré a la comprensión de los factores que inciden en la transición de relevo generacional en las PYMES y como el coaching puede ser una herramienta facilitadora en este proceso.

Métodos

Protocolo y Registro

Realizamos una revisión de alcance siguiendo un protocolo no publicado y definido a priori. El informe de este estudio se adhiere a las recomendaciones de la declaración PRISMA (*Scoping*, 2018).

Criterios de Elegibilidad

Los criterios de elegibilidad para los documentos incluidos fueron los siguientes: 1. Tipos de participantes: Empresas familiares, 2. Conceptos: los documentos deben utilizar al menos uno de los conceptos de interés, a saber, empresa familiar y sucesión. 3. Contexto: empresas familiares que están a punto de realizar un relevo de generacional. 4. Tipos de fuentes de evidencia: cualquier tipo de artículos de revistas indexadas. Sólo se incluyen documentos publicados en inglés, español o portugués.

Fuentes de Información.

Las fuentes de información para este estudio incluyeron SCOPUS, Springer y SciELO, realizando revisión de las referencias y citas de los documentos incluidos. La última búsqueda se realizó el 17 de abril de 2024.

Búsqueda.

Para identificar documentos potencialmente elegibles, centramos nuestra estrategia de búsqueda en los criterios de inclusión relacionados con los conceptos de interés y el contexto (criterios 2 y 3). Definimos una estrategia de búsqueda limitándose a Título, Resumen o Palabras clave para aumentar las probabilidades de identificar documentos que se refieran explícitamente

al análisis de relevo generacional o sucesión en las empresas PYMES, para lo cual se utilizaron términos de búsqueda en inglés y español referenciados en el tesoro MeSH: “family business” “small company”, succession”. Las ecuaciones de búsqueda se construyeron empleando el booleano AND. Las fuentes de información utilizadas fueron Scopus, Springer y Scielo ("family business" OR "small company") AND succession.

Selección de Evidencia

Un revisor verificó el cumplimiento de los criterios de elegibilidad, primero tamizaje de título los que no cumplían los retire luego revise resúmenes y de allí se fueron seleccionando los documentos de interés y aplicabilidad cuyo texto se leyó en su totalidad. Las discrepancias se resolvieron por remisión al tutor de la investigación.

Síntesis de Resultados

El framework seleccionado para esta revisión bibliográfica está contenido en el artículo A theoretical framework for the continuity of the family owned business from the strategic point of view (Cortés et al., 2004), al no estar explícitamente evidenciado se construye identificando cinco categorías que son las siguientes: sistema empresarial, gobierno empresarial, sucesión, planificación de la sucesión y protocolo de familia.

Este fue seleccionado porque identifica y genera un contexto de todas las implicaciones que están inmersa en un proceso de sucesión o relevo generacional, partiendo de la complejidad de las empresas familiares hasta llegar al tema central de las sucesiones como son factores e implicaciones que se generan en estos procesos y posteriormente mecanismos a establecer para la perdurabilidad de las organizaciones.

En la variable sistema empresarial están contenidas tres categorías: Empresa, propiedad y familia haciendo alusión al modelo expuesto por (Churchill & Hatten, 1987) y (Tagiuri & Davis, 1996), estos autores exponen la complejidad a la que se enfrentan los gerentes familiares a la hora de administrar estas empresas, la segunda variable es gobierno empresarial, aquí están contenidas tres categorías: consejo administración, comité de dirección y consejo familia, estos consejos o comités tienen como fin facilitar la gerencia garantizando la viabilidad económica y perdurabilidad de las empresas familiares.

La tercera variable es sucesión, aquí están contenidas tres categorías: Renuencia del fundador, tensión entre fundador y herederos y tensión entre los herederos, en todo proceso de sucesión familiar hay miedos y conflictos que impiden o dificultan que este proceso sea exitoso, tanto por parte del predecesor, así como de los sucesores o herederos, la cuarta variable es planificación de la sucesión, aquí están contenidas cuatro categorías: Selección y formación, rol del predecesor, plan estratégico del nuevo líder y comunicación a grupo de interés, esta variable hace énfasis en la importancia de contar con una planificación detallada a la hora de realizar una sucesión en la empresa familiar, al no haber una planificación detalla este proceso no será exitoso.

Por último, se identifica la variable protocolo de familia y en ella están contenidas cuatro categorías: Derechos a la información, Reglas proceso sucesión y jubilación, beneficio a los socios y sanciones, esta variable es súper importante en todo proceso de sucesión porque garantiza la cohesión entre los diferentes miembros de la familia y a su vez garantizara la continuidad de la empresa a otras futuras generaciones.

Al momento de seleccionar el framework para esta revisión bibliográfica se descarta el artículo *Success factors in the generational change in family firms: A case study* (Galindo et al., 2013) dado que el anterior artículo explora un contexto más amplio de la sucesión o relevo generacional en las empresas familiares.

Resultados

Selección de Fuentes de Evidencias

Se encontraron 113 resultados combinados en la búsqueda, apoyada en las bases de datos Scopus (n=73), Springer (n=36) y Scielo (n=4). De los cuales se removió 1 duplicado.

Posteriormente a 112 documentos se les realizó una depuración basándose en la lectura del título y el resumen, para los cuales se excluyeron 72.

Luego de cumplir con los criterios de elegibilidad quedaron 40 y posteriormente al revisar los criterios de inclusión finalmente quedan 15 documentos que se incluyeron en la presente revisión utilizando el *checklist* PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018)

Figura 1

Identificación de artículos a partir de bases de datos

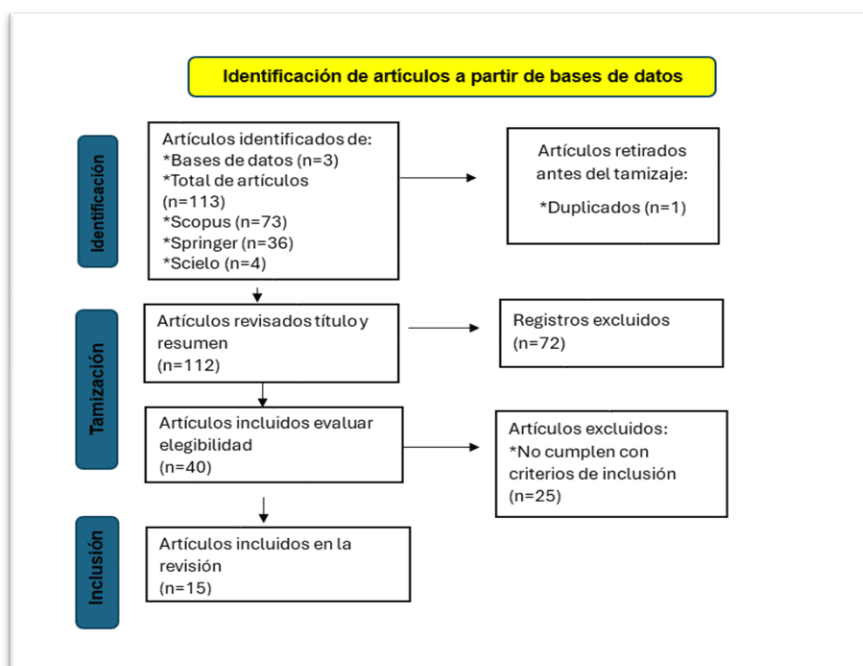


Tabla 1

Características de las fuentes de evidencias

Autores	Año	País	Tipo de enfoque
(Bolivar & Albornoz-Arias, 2021)	2021	Colombia	Cualitativo
(Volta, 2021)	2021	Brasil	Cualitativo
(Bertschi-Michel et al., 2021)	2021	Suiza	Cuantitativo
(Umans et al., 2020)	2020	Bélgica	Cuantitativo
(Cabanilla Guerra et al., 2022)	2022	Ecuador	Cuantitativo
(Cho et al., 2022)	2022	Corea	Cuantitativo
(Edobor et al., 2021)	2021	Usa	Cuantitativo
(García et al., 2021)	2021	Brasil	Cuantitativo
(González Macías, 2021b)	2021	México	Cualitativo
(Kandade et al., 2021)	2021	Reino Unido	Cualitativo
(LeCounte, 2022)	2022	Usa	Cualitativo
(Wiatt et al., 2022)	2022	Usa	Cuantitativo
(Yezza & Chabaud, 2023)	2023	Canadá	Cualitativo
(Forster-Holt et al., 2023)	2023	Usa	Cualitativo
(Lévesque & Subramanian, 2022)	2022	Canadá	Cualitativo

Tabla 2

Frecuencia país

País	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Canadá	2	13.3 %	13.3 %
Colombia	1	6.7 %	20.0 %
Brasil	2	13.3 %	33.3 %
Suiza	1	6.7 %	40.0 %
Bélgica	1	6.7 %	46.7 %
Ecuador	1	6.7 %	53.3 %
Corea	1	6.7 %	60.0 %
Estados Unidos	4	26.7 %	86.7 %
México	1	6.7 %	93.3 %
Reino Unido	1	6.7 %	100.0 %

La procedencia de los artículos tenidos en cuenta para nuestra investigación procede en un 26,7% de los Estados Unidos, seguidos de países como Canadá y Brasil, el restante procede de otros países

Tabla 3

Frecuencias año

Año	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
2023	2	13.3 %	13.3 %
2022	5	33.3 %	46.7 %
2021	4	26.7 %	73.3 %
2020	4	26.7 %	100.0 %

El 33,3% de la publicación de los artículos corresponden al año 2022, mientras que el 26,7% corresponde a los años 2021 y 2020, el restante corresponde al año 2023.

Tabla 4

Frecuencias tipo de enfoque

Tipo de artículo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Cualitativo	8	53.3 %	53.3 %
Cuantitativo	7	46.7 %	100.0 %

De los artículos estudiados en esta investigación el 53,3% corresponde a tipo de artículo cualitativo mientras que el 46,7% corresponde a un tipo de artículo cuantitativo

Resultados de las Investigaciones Individuales – Evidencia

Se identifico que el sistema empresarial predominante en la empresa es la familia en el que intervine un gobierno empresarial tipo consejo de administración que ayudé a evitar la tensión entre los herederos al momento de la sucesión, así mismo tiene como objetivo planificar la sucesión enfocada a seleccionar y formar al sucesor estableciendo a través del protocolo de familia reglas claras para el proceso de sucesión y jubilación del predecesor (Bolívar & Albornoz-Arias, 2021).

En esta misma línea de sistema empresarial enfocada hacia la familia (Volta, 2021) lo refuerza con el concepto estudiado por Bordieu *Conatus* en el que hace referencia a un tipo de gobierno que va más allá de lo familiar en el que se refuerza escala valores, creencias, sentimientos que son impulsados de manera estructurada y detallada a los sucesores de las familias, este sería el tipo de gobierno empresarial establecido en el momento de llevar a cabo la sucesión que lejos de ser un proceso consensuado, participativo es “impuesto” a los herederos de manera sutil, luego en la planificación de la sucesión se establece una formación técnica

estructurada, estableciendo un protocolo de familia que establezca reglas claras al momento de la sucesión y jubilación del predecesor

Por su parte (Umans et al., 2020) al igual que los anteriores autores identifica un sistema empresarial basado en la familia, no obstante se desmarca un poco al mencionar que el gobierno empresarial está apoyado por un consejo familiar, en relación con la sucesión se puede presentar renuencia del fundador de ceder el puesto a su sucesor, generando complicaciones para el funcionamiento de la empresa y continúa afirmando que el objetivo de la planificación de la sucesión es establecer un plan estratégico para el nuevo líder con un protocolo de familia que ayude a regular la sucesión y posterior jubilación del predecesor

Continuando con la misma línea (Cho et al., 2022) y (Edobor et al., 2021), definen un sistema empresarial sustentado en la familia, pero con un sistema de gobierno autocrático, normalmente al momento de la sucesión se presenta tensión entre los herederos y también entre fundadores y descendientes, sin embargo al momento de planificar la sucesión difieren en el sentido del enfoque, para el primero lo enfoca en un plan estratégico para el nuevo líder y para el segundo lo hace desde un enfoque netamente financiero, finalmente convergen con la finalidad del protocolo de familia en el sentido de buscar un beneficio para los socios.

Al mismo tiempo (Kandade et al., 2021) y (Lévesque & Subramanian, 2022) se apoyan en un sistema empresarial basado en la familia con sistema de gobierno autocrático que busca establecer un sucesión armónica para la familia, no obstante difieren en el sentido de la planificación familiar dado que cada uno de ellos establece un objetivo diferente, para el primero es importante la formación del sucesor, mientras que para el segundo es más importante la comunicación a los grupos de interés, así mismo se evidencia en el protocolo de familia, para

uno es primordial regular las relaciones familiares y no familiares, mientras que para el otro es fundamental establecer reglas para el proceso de sucesión y jubilación del predecesor.

(Wiatt et al., 2022) y (Yezza, 2023) analizan el sistema empresarial basado en la familia, bajo un sistema de gobierno empresarial autocrático en el que se presentan tensión entre fundadores y descendientes a la hora de la sucesión, la planificación de la sucesión la enfocan en la selección y formación del sucesor y difieren en cuanto al protocolo de familia dado que plantean objetivos diferentes, por un lado busca establecer reglas para el proceso de sucesión y jubilación del predecesor y por la otra parte busca establecer beneficios a los socios.

(LeCounte, 2022) estudio el sistema empresarial centrándose en la familia con un sistema de gobierno ejercido a través del consejo familiar, en torno a la sucesión nos informa sobre un legado psicológico sobre el cual el fundador o padre trabaja hacia los sucesores o hijos para asegurar que perdure la empresa a través de las generaciones, la planificación de la sucesión la direcciona en establecer un proceso de selección y formación para el sucesor, por ultimo a través de un protocolo de familia enfocado a buscar el beneficio general de los socios.

Para (Forster-Holt et al., 2023) define a la familia como el sistema empresarial más representativo apoyándose en un sistema de gobierno empresarial centrado en el consejo familiar, posteriormente analiza la sucesión por sucesos encadenados a la muerte del fundador y establece un plan de sucesión con el objetivo de comunicar a los grupos de interés las decisiones más importantes con un de un protocolo de familia en el cual todos familiares tengan derecho a la información.

A diferencia de lo que piensan los anteriores autores (Bertschi-Michel et al., 2021), identifica que el sistema empresarial central sobre el cual basa sus estudios es en la empresa,

aquí se establece un gobierno empresarial organizado por un comité de dirección que regula la sucesión mitigando las posibles tensiones entre fundador y descendientes, así mismo planifica la sucesión estableciendo un plan estratégico para el nuevo líder y a través del diseño de un protocolo de familia crea reglas claras para el proceso de sucesión y jubilación del predecesor.

Así mismo (Cabanilla Guerra et al., 2022) y (González Macías, 2021b) centran sus estudios en la empresa como sistema empresarial predominante y aunque divergen en la forma de gobierno empresarial por lo que el primero se enfoca en un comité de dirección y el segundo en un consejo familiar, vuelven a converger en la forma como estudia la sucesión, dado que identifican tensión entre los herederos, así mismo identifica la planificación de la sucesión centrada en la selección y formación del sucesor y posteriormente en el protocolo de familia como un mecanismo para regular la familia y la empresa.

Por último (García et al., 2021) estudia la empresa como sistema empresarial identificando un sistema de gobierno empresarial apoyado sobre un consejo familiar para buscar una sucesión donde predomine la armonía y así establecer una planificación de la sucesión centrada en la comunicación hacia los grupos de interés con un protocolo familiar que regule la empresa y familia.

Tabla 5

Síntesis de los resultados

Autor y año	Sistema empresarial	Gobierno empresarial	Sucesión	Planificación de la sucesión	Protocolo de familia
(Bolívar & Albornoz-Arias, 2021)	Familia	Consejo de Administración	Tensión entre herederos	Selección y formación sucesor	Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor
(Volta, 2021)	Familia	Conatus	Imposición familiar	Selección y formación sucesor	Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor
(Bertschi-Michel et al., 2021)	Empresa	Comité de dirección	Tensión entre fundador y descendientes	Plan estratégico del nuevo líder	Regulación del predecesor Regulación entre la familia y la empresa
(Umans et al., 2020)	Familia	Consejo familiar	Renuencia del fundador	Comunicación a grupo de interés	Regulación entre la familia y la empresa
(Cabanilla Guerra et al., 2022)	Empresa	Comité de dirección	Tensión entre herederos	Selección y formación sucesor	Regulación entre la familia y la empresa
(Cho et al., 2022)	Familia	Autocrático	Tensión entre herederos	Plan estratégico del nuevo líder	Beneficio a los socios
(Edobor et al., 2021)	Familia	Autocrático	Tensión entre fundador y descendientes	Planificación financiera	Beneficio a los socios Regulación entre la familia y la empresa
(García et al., 2021)	Empresa	Consejo familiar	Armonía Familiar	Comunicación a grupo de interés	Regulación entre la familia y la empresa

(González Macías, 2021b)	Empresa	Consejo familiar	Tensión entre herederos	Selección y formación sucesor	Regulación entre la familia y la e
(Kandade et al., 2021)	Familia	Autocrático	Armonía Familiar	Selección y formación sucesor	Relaciones familiares y no familiares
(LeCounte, 2022)	Familia	Consejo familiar	Legado psicológico	Selección y formación sucesor	Beneficio a los socios Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor
(Wiatt et al., 2022)	Familia	Autocrático	Tensión entre fundador y descendientes	Selección y formación sucesor	jubilación del predecesor
(Yezza & Chabaud, 2023)	Familia	Autocrático	Tensión entre fundador y descendientes	Selección y formación sucesor	Beneficio a los socios
(Forster-Holt et al., 2023)	Familia	Consejo familiar	Muerte	Comunicación a grupo de interés	Derecho a la información Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor
(Lévesque & Subramanian, 2022)	Familia	Autocrático	Armonía Familiar	Comunicación a grupo de interés	jubilación del predecesor

Tabla 6

Frecuencias sistema empresarial

Propiedad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Familia	11	73.3 %	73.3 %
Empresa	4	26.7 %	100.0 %

En la variable sistema empresarial el 73,3% de los autores consultados hace referencia a la familia como principal sistema identificado en las organizaciones

Tabla 7

Frecuencias gobierno empresarial

Consejo de gobierno	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Consejo de Administración	1	6.7 %	6.7 %
Conatus	1	6.7 %	13.3 %
Comité de dirección	2	13.3 %	26.7 %
Consejo familiar	5	33.3 %	60.0 %
Autocrático	6	40.0 %	100.0 %

En la variable gobierno empresarial predomina con el 40% un sistema basado en la toma de decisiones de forma unilateral que se llamó autocracia posteriormente sigue con un 33,3% consejo de familia para la toma de decisiones

Tabla 8

Frecuencias Sucesión

Sucesión	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Tensión entre herederos	1	6.7 %	6.7 %
Muerte	2	13.3 %	20.0 %
Tensión entre fundador y descendientes	4	26.7 %	46.7 %
Renuencia del fundador	1	6.7 %	53.3 %
Tensión entre herederos	3	20.0 %	73.3 %
Armonía Familiar	3	20.0 %	93.3 %
Legado psicológico	1	6.7 %	100.0 %

Al momento de la sucesión sobresale con un 26,7% la tensión entre fundador y descendientes, seguidos con un 20% la tensión entre herederos al igual que la armonía familiar.

Tabla 9

Frecuencias Planificación de la sucesión

Planificación de la sucesión	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Selección y formación sucesor	8	53.3 %	53.3 %
Plan estratégico del nuevo líder	2	13.3 %	66.7 %
Comunicación a grupo de interés	4	26.7 %	93.3 %
Planificación financiera	1	6.7 %	100.0 %

En la planificación el 53,3% de los autores coinciden en afirmar la importancia de la selección y formación del sucesor, seguido de un 26,6% con la comunicación a los grupos de interés.

Tabla 10

Frecuencias Protocolo de familia

Protocolo de familia	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Reglas proceso sucesión y jubilación del predecesor	5	33.3 %	33.3 %
Regulación entre la familia y la empresa	4	26.7 %	60.0 %
Beneficio a los socios	4	26.7 %	86.7 %
Relaciones familiares y no familiares	1	6.7 %	93.3 %
Derecho a la información	1	6.7 %	100.0 %

A la hora de establecer un protocolo de familia el 33,3% de los autores afirman que el objetivo es diseñar unas reglas claras para el proceso de sucesión y jubilación del predecesor,

seguido con un 26,7% para la regulación entre la familia y la empresa al igual que el beneficio de los socios.

Discusión

El sistema empresarial familiar representa un gran desafío para la gran mayoría de las empresas familiares (PYMES) a la hora de plantearse una sucesión, en este proceso afloran temas complejos como apegos emocionales, selección del sucesor, brechas generacionales de comunicación, conflictos entre los miembros familiares, valores culturales del fundador, innovación empresarial, rol del predecesor, entre otros aspectos que al no ser tratados de la mejor manera ponen en riesgo la continuidad de las empresas, una posible herramienta que puede ayudar en estos procesos complejos es el coaching ejecutivo.

Esta herramienta en los últimos años ha comenzado a ganar fuerza en la planificación de la sucesión de empresas familiares por lo que intenta ayudar al coachee a adaptarse a las nuevas responsabilidades que se contraen, cambiar hábitos, mejorar la comunicación entre los diferentes miembros familiares, mejorar el trabajo en equipo, alinear a los predecesores con los sucesores con objetivos compartidos, apoyar los cambios organizacionales, preparar y empoderar a los nuevos sucesores.

Por cierto, uno de los factores relevantes identificados en la sucesión como es la selección y formación del nuevo sucesor se pueden diseñar espacios de coaching ejecutivo dirigidos exclusivamente a abordar esta problemática con el objetivo de ayudar al nuevo sucesor a desempeñarse de manera más eficiente fortaleciendo no sólo habilidades técnicas sino habilidades blandas que le otorgaran herramientas necesarias para el máximo desempeño desarrollando un estilo de liderazgo que garantice el éxito de la organización.

Por otra parte, la sucesión empresarial puede variar de un tipo de empresa a otra dependiendo de su naturaleza, por ejemplo, las empresas que cotizan en la bolsa desarrollan una

sucesión completamente diferente en comparación a las empresas familiares (PYMES), en este caso los factores que anteriormente se identificaron no están presentes o no son relevantes aquí, estas empresas tienen un órgano claramente definido que juega un rol trascendental en todo este proceso. Los consejos de administración son actores importantes en la gobernanza de este tipo de empresas.

Tienen la responsabilidad de velar por los intereses de cada uno de los accionistas que conforman estas organizaciones y, por lo tanto, son el órgano responsable de supervisar detalladamente el desempeño de los líderes ejecutivos, en este orden de ideas si se evidencia un desempeño deficiente se procede a convocar a la junta directiva para que delibere y remueva del cargo a este líder, en cambio en las empresas familiares (PYMES) el estilo autocrático del líder impide que se puedan movilizar estos cambios poniendo en riesgo la operación de la empresa y por ende la sucesión sea más compleja y desgastante.

La implicación de este trabajo corresponde a comprender que en el proceso de sucesión de las empresas familiares (PYMES) afloran gran cantidad de factores que frenan el éxito de este proceso, gran parte de estos factores son emocionales y están relacionados con el dueño de la empresa que a la hora de tomar decisiones se enfrenta a una dualidad empresa – familia, y al no contar con un órgano empresarial de instancia ejecutiva que lo acompañe puede tomar decisiones que en muchos casos comprometen el buen funcionamiento de las empresas poniendo en riesgo la perdurabilidad de ellas

Limitaciones.

En esta investigación no se tuvo en cuenta literatura gris o tesis doctorales, por consiguiente, pueda que exista información relevante que no se haya analizado y recopilado. La

no inclusión de palabras concretas de coaching organizacional en la ecuación de búsqueda pudo omitir otras publicaciones. Sin embargo, esto se descartó porque lo que se pretende es conocer cómo se llevan a cabo los procesos de relevo generacional en las pymes y a partir de ahí comprender como abordar este fenómeno utilizando la herramienta del coaching aplicado al relevo generacional.

Conclusiones.

Todas las decisiones que se toman en las empresas familiares (PYME) recaen única y exclusivamente en el patriarca o fundador de la empresa, por consiguiente no existe una forma de gobierno empresarial que ayude a estructurar un proceso de sucesión claro y concreto que guie a la organización en el desarrollo de una estrategia, existe una autocracia en la que prevalece el sentir y pensar del fundador lo que puede llegar a generar confusión y caos en los sucesores haciendo que muchos de ellos se hagan a un lado y sean totalmente apáticos a la empresa.

Adicional a lo anterior hoy en las pequeñas empresas familiares no está claramente definido un sistema empresarial que delimite los límites entre empresa, familia y propiedad, esto genera caos al momento de gerenciar, por lo que no hay roles establecidos dentro de la organización, al no haber orden y recaer todas las decisiones en una sola persona no se planea la sucesión quedando la organización expuesta a desaparecer cuando el fundador ya no esté presente y en algunos casos no se releva porque simplemente no hay un plan para su jubilación.

Por último se resalta la importancia de sensibilizar a todos los fundadores de empresas que hoy están pronto a jubilarse en la necesidad de buscar ayuda que los guie en el proceso de relevo generacional, herramientas como el coaching ejecutivo son de gran ayuda para mitigar apegos que experimentan los fundadores al momento de encontrarse en esta etapa de sus vidas, mejorar la comunicación entre los diferentes miembros de la familia, alinear los objetivos entre fundadores y sucesores, así mismo ayudar a los nuevos sucesores para desarrollar habilidades en temas de liderazgo personal y organizacional necesarios para el éxito en la gerencia de sus empresas.

Referencias

- Avellán Herrera, V., & Hernández Junco, V. (2021). Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos. *2021*, *23*, 1-16.
<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.80242>
- Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2021). Succession in family-owned SMEs: The impact of advisors. *Small Business Economics*, *56*(4), 1531-1551.
<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00266-2>
- Bolívar, G. D. J., & Albornoz-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. Mirada desde la literatura. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, *50*, Article 50.
- Cabanilla Guerra, M., Alvear Caguana, D. A., & Bravo Acosta, O. M. (2022). Influential factors in the success or failure of the succession process in family businesses. case ac-activa s.a.; [factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. caso ac-activa s.a.]. En *Universidad y Sociedad* (Vol. 14, Número 4, pp. 217-225).
- Cho, N., Lee, Y., Kim, J.-H., & Yu, G. (2022). Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms. En *Contemporary Management Research* (Vol. 18, Número 1, pp. 67-91).
<https://doi.org/10.7903/cmr.21939>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*.

- Cortés, E. C., García, L. R., & Ortega, E. M. P. (2004). A theoretical framework for the continuity of the family owned business from the strategic point of view. *Esic Market*.
- Cuervo, L. L. R. (2015). La sucesión como elemento clave de la perdurabilidad de las empresas de familia. Estudio de caso.
- Edobor, E. W., Wiatt, R. D., & Marshall, M. I. (2021). Keeping the farm business in the family: The case of farm and nonfarm family businesses in the midwestern United States. En *International Food and Agribusiness Management Review* (Vol. 24, Número 6, pp. 921-934). <https://doi.org/10.22434/IFAMR2020.0138>
- Forster-Holt, N., DeSanto-Madeya, S., & Davis, J. (2023). The Mortality of Family Business Leaders: Using a Palliative Care Model to Re-imagine Letting Go. En *Journal of Management Inquiry* (Vol. 32, Número 3, pp. 186-199). <https://doi.org/10.1177/10564926231159331>
- Galindo, X. C., Montoya, I. A., & Montoya, L. A. (2013). Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia: Estudio de caso. *Punto de vista*, 4(6), Article 6. <https://doi.org/10.15765/pdv.v4i6.404>
- García, G. M., Ayala-Calvo, J.-C., & Schumacher, A. J. (2021). Successful succession: The role of the environment and the succession plan; [Sucessão exitosa: O contexto do entorno e o plano de sucessão Sucesión exitosa: El rol del entorno y el plan de sucesión]. En *RAE Revista de Administracao de Empresas* (Vol. 61, Número 6, pp. 1-17). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602X>
- González Macías, C. J. (2021a). Planned generational succession (Pgs): A qualitative approach for small family automotive service businesses in ciudad Juárez, chihuahua; [Succession

générationnelle planifiée (Sgp). Une approche qualitative de la sgp dans les petites entreprises familiales de services automobiles à ciudad Juárez, chihuahua]; [Sucessão geracional planejada (Sgp): Abordagem qualitativa da sgp em pequenas empresas familiares de serviços automotores em ciudad Juárez, chihuahua, México]; [Sucesión generacional planificada (Sgp). Una aproximación cualitativa a la sgp en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en ciudad Juárez, chihuahua]. En *Innovar* (Vol. 31, Número 81, pp. 61-74). <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>

González Macías, C. J. (2021b). Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-73.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>

Guía-colombiana-de-gobierno-corporativo-para-sociedades-cerradas-y-de-familia.pdf. (s. f). Recuperado 22 de julio de 2024, de <https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Gui%CC%81a-colombiana-de-gobierno-corporativo-para-sociedades-cerradas-y-de-familia.pdf>

Hernández, G. (2015). *Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión*.

Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. En *Journal of Family Business Strategy* (Vol. 12, Número 2).
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>

- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. En *Journal of Small Business Management* (Vol. 60, Número 3, pp. 616-633). <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1725814>
- Lévesque, M., & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. En *Journal of Family Business Strategy* (Vol. 13, Número 2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485>
- López, A., & Schiavo, V. (2015). *El Coaching como Facilitador de la Transmisión del Liderazgo en la Empresa Familiar*. <https://andrealopezconsultoria.com/wp-content/uploads/2015/05/Coaching-liderazgo-empresa-familiar.pdf>
- Norma_pdf.pdf*. (s. f.). Recuperado 22 de julio de 2024, de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=12672
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2).
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>

- Volta, M. C. A., Carolina Lescura de C. Castro, Borges, Alex Fernando, Cappelle. (2021).
Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus. *Revista de Administração Contemporânea*, 25.
http://scielobr80.cesproxy.elogim.com/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552021000400304&lang=es
- Wiatt, R. D., Marshall, M. I., & Musselman, R. (2022). Management and ownership transfer in small and medium family farms. En *Agricultural Finance Review* (Vol. 82, Número 3, pp. 505-521). <https://doi.org/10.1108/AFR-04-2021-0046>
- Yezza, H. (2023). Social skills in family business succession: Going beyond economic-centred goals. En *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (Vol. 49, Número 4, pp. 524-546). <https://doi.org/10.1504/IJESB.2023.132852>
- Yezza, H., & Chabaud, D. (2023). Beyond entrepreneurial failure: Framing failure in the context of family business succession. En *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
<https://doi.org/10.1002/cjas.1735>