

# EL MODELO IEI, UN NUEVO CONCEPTO EN LA VINCULACIÓN DE POTENCIALES SUCESORES A LA EMPRESA FAMILIAR\*

*Melquicedec Lozano Posso\*\**

---

\* Artículo de investigación científica desarrollado dentro de la línea de investigación sobre Sucesión y dirección de la empresa familiar del grupo Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Cali, Colombia. La investigación se inició en septiembre de 2010 y finalizó en junio de 2011. La institución ejecutora es la Universidad Icesi a través del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. La entidad financiadora es la Universidad Icesi. El artículo se recibió el 23-02-11 y se aprobó el 13-05-11.

\*\* Máster en Investigación en creación de empresas de la Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2006. Magister en Economía aplicada de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, e Ingeniero industrial de la misma universidad. Docente e investigador de la Universidad Icesi, Cali, Colombia. Correo electrónico: melqui@icesi.edu.co.

El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar

**RESUMEN**

Con base en la teoría de recursos y capacidades, que busca identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas, este artículo explora un nuevo modelo de vinculación de tiempo completo de potenciales sucesores a la empresa familiar (EF): el modelo IEI (internal, external, inside). En este modelo, el potencial sucesor deberá trabajar deliberadamente de tiempo completo en la EF, para luego salir a tener experiencia externa y, posteriormente, regresar a la empresa de la familia. La investigación explora la importancia del modelo IEI en la EF, con un estudio de caso de una mediana empresa colombiana. Los resultados muestran que este modelo puede considerarse como otra alternativa de vinculación de descendientes en EF, y deriva en proposiciones que habrán de ser contrastadas en investigaciones posteriores.

**Palabras clave:**

Empresa familiar, sucesor, vinculación, formación de las siguientes generaciones.

Clasificación JEL: M10.

The IEI model, a new concept in the engagement of potential successors to a family business

**ABSTRACT**

Based on the theory of resources and capacities, which seeks to identify the potential of a business to establish competitive advantages, this article explores a new model of full-time engagement of potential successors for family businesses (FB): the IEI (internal, external, inside) model. In this model, the potential successor must deliberately work full-time in the FB, then go out and find external experiences, and finally, return to the family business. This research explores the importance of the IEI model in family businesses, with a case study of a medium-sized Colombian company. The results show that this model could be considered as another alternative for engaging descendants in family businesses, and produces some propositions which should be contrasted in subsequent research.

**Keywords:**

Family business, successor, engagement, formation of future generations.

JEL Classification: M10.

O modelo IEI, um novo conceito de conexão de sucessores potenciais da empresa familiar

**RESUMO**

Fundamentado na teoria de recursos e habilidades, a qual busca identificar o potencial da empresa para estabelecer as vantagens competitivas, este artigo explora um novo modelo de conexão em tempo integral de potenciais sucessores da empresa familiar (EF): o modelo IEI (interino, externo, interno). Neste modelo, o sucessor em potencial deverá trabalhar determinadamente em tempo integral na EF, para então sair e realizar uma experiência externa, e posteriormente voltar à empresa familiar. A pesquisa explora a importância do modelo IEI na EF, com um estudo de caso de uma empresa colombiana de médio porte. Os resultados mostram que este modelo pode ser considerado como uma alternativa de conexão dos descendentes na EF, e resulta em propostas que deverão ser contrastadas em pesquisas posteriores.

**Palavras chave:**

Empresa familiar, sucessor, conexão, formação das próximas gerações.

Classificação JEL: M10.

## Introducción

Mucho se ha investigado y escrito sobre el tema de sucesión en las empresas familiares<sup>1</sup>. Sin embargo, no es un tema agotado y siguen apareciendo artículos con nuevos aportes que contribuyen a su conocimiento, o a los nuevos escenarios que van surgiendo, como consecuencia de los cambios en las empresas, en la sociedad o en los mismos individuos. Precisamente, estos cambios inducen a revisar formatos que hemos seguido por años; una de estas revisiones corresponde al ingreso de potenciales sucesores a la empresa familiar (EF). Aunque falta mucho por avanzar, existe una amplia difusión de la importancia de acoger y poner a funcionar los temas concernientes al campo de la EF. Las firmas que hagan conciencia de esta importancia podrán valorar, a un nivel más alto, lo que representa la vinculación de tiempo completo de potenciales sucesores. Quizá los modelos tradicionales de entrada sin experiencia externa, o entrada con experiencia externa, no son los apropiados en ciertas circunstancias para incrementar la continuidad del descendiente por largo tiempo en las EF contemporáneas. Esta investigación, por lo tanto, explora las bondades de ingresar definitivamente a la EF, una vez se han tenido dos experiencias previas: el trabajo de tiempo completo en la EF, y el trabajo de tiempo completo en una empresa que no pertenece a la familia. Los hallazgos muestran que este modelo, denominado en esta investigación el modelo IEI (internal, external, inside) tiene méritos

suficientes para ser valorado por los líderes y descendientes de EF a la hora de tomar decisiones sobre su vinculación definitiva a la EF. Este modelo consiste en trabajar deliberadamente, primero, en la empresa familiar por unos pocos años de tiempo completo, luego, obligatoriamente, tener experiencia laboral externa en otras empresas y, posteriormente, tomar la decisión sobre el regreso a la EF.

Esta investigación tiene como objetivo mostrar las bondades que puede tener el modelo IEI, como una alternativa adicional de ingreso a tiempo completo frente al ingreso inmediato y al ingreso con sólo experiencia externa, este último tradicionalmente recomendado por la literatura. La investigación no pretende hacer una comparación entre las tres alternativas ni exaltar el modelo IEI como la mejor de ellas, pues ello dependerá de cada circunstancia en el sistema familia - empresa, lo que se persigue es identificar su relevancia y cómo ello lleva a establecer proposiciones preliminares. Por ello se ha planteado la pregunta: ¿Por qué es relevante el modelo IEI?

Para tener fundamento empírico el estudio se apoya en el análisis de un caso de empresa mediana con propensión a ser grande muy pronto, en el cual se han tomado como informantes principales varios descendientes de la segunda generación que laboran en ella.

## 1. Revisión teórica

En este capítulo se presenta una revisión de la literatura sobre sucesión y, en especial, sobre la teoría de recursos y capacidades de la empresa, con enfoque hacia el tema en cuestión. Como esta investigación busca responder la

<sup>1</sup> Wortman (1994), Ussman (1994), Sharma et al. (2003a; 2003b), Venter et al. (2005), Cadieux (2007), Haberman y Danes (2007).

pregunta ¿por qué es relevante el modelo IEI? Se propone explorar los factores que den respuesta a ello para, más adelante, formular un modelo de investigación. En principio, la literatura permite indicar que un mejor conocimiento del trabajo en la EF, en complemento con un mejor conocimiento del trabajo como empleado externo, propicia mejores condiciones para la decisión de vincularse de manera definitiva o no a la empresa familiar.

### **1.1 La perspectiva de la sucesión en la EF**

Para hacer más clara la presentación de la perspectiva de la sucesión en relación con esta investigación, los enfoques que se han tomado van de la mano con el tema de la vinculación de descendientes.

Una de las exposiciones clásicas sobre el proceso de sucesión es la de Longenecker y Schoen, (1978), que expone un proceso diacrónico de socialización compuesto por siete etapas que empiezan en la niñez. Las etapas están relacionadas con dos eventos importantes en el liderazgo del proceso de sucesión: la entrada del sucesor en la empresa como un empleado de tiempo completo, y la transferencia del liderazgo al sucesor. Longenecker y Schoen (1978) muestran un análisis sistemático de estas etapas de desarrollo en la sucesión de EF. En la etapa “introdutoria - funcional” el sucesor se compromete a trabajar parcialmente en la EF, y continúa hasta el momento anterior a asumir un compromiso de tiempo completo como empleado en ella. En este aspecto, de la entrada de descendientes a la EF, se han desarrollado varios estudios que defienden la experiencia externa como

un paso inicial antes de ingresar de tiempo completo a la EF.

Estudiosos como Ward y Sorenson (1988), Barach et al., (1988) y Ward (1994) argumentan que el mejor método para entrenar a la siguiente generación en la dirección de la EF es comprometerla para que trabaje previamente fuera de ella. Aronoff y Baskin (1998) enfatizan que cuando los hijos son mayores se les debe orientar para que realicen trabajos en otras empresas. Por su parte, Lambrecht (2005) expone un proceso de sucesión de varios pasos, y uno de ellos alude a la experiencia externa en otras empresas, lo que le permite al descendiente ganar experiencia, conocimiento, disciplina de trabajo y autoconfianza. Por otro lado, García et al. (2002) mencionan que la socialización comprende todo el proceso de inducción de un individuo dentro del objetivo global de una sociedad. En dicho proceso diferencian dos etapas: socialización primaria y socialización secundaria; ambas tienen ciertas peculiaridades en el caso de los descendientes de EF. La primera comprende la educación formal y los valores transmitidos. La segunda comprende la adquisición de conocimientos específicos y abarca el tiempo, los modos de entrada y la relación fundador - sucesor, la cual parte desde la vinculación del sucesor en un trabajo a tiempo completo. Por su parte, Stavrou (1998) propone un modelo guía para planificar la vinculación de la siguiente generación a la EF. Este modelo está orientado a la decisión de entrar en la empresa por parte del descendiente, e identifica cuatro factores clave en el proceso de decisión: la familia, el mercado, la propia persona y el negocio familiar. De otro lado, Stavrou y Swiercz

(1998) indican que el descendiente puede decidir entre buscar empleo fuera de la EF o trabajar en ella. Al respecto, Birley (1986), Davis y Tagiuri (1989), Handler (1989) y Longenecker y Schoen (1978), plantean que los descendientes suelen considerar razones de tipo familiar, personal, social, relacionadas con el negocio o el mercado para vincularse, lo que da la opción de una perspectiva inicial de trabajo externo. En la revisión de la literatura sobre la sucesión, que hicieron Le Breton et al. (2004), se resalta que el momento y el modo de entrada son dos tópicos relevantes para la vinculación. Harvey y Evans (1994) argumentan que a los propietarios de las EF les gustaría perpetuar sus organizaciones, y que los candidatos a ser sucesores normalmente son los miembros de la familia. Agregan que un miembro familiar siempre debería preguntarse en cada etapa de su vida si sus planes se pueden realizar dentro de la empresa –sin afectarla negativamente– o si debe procurar la realización de sus planes fuera de la empresa.

Es importante resaltar que la literatura sobre la sucesión ha puesto poca atención al conocimiento de la industria como determinante de cualidades requeridas por el sucesor, aspecto en el cual podría tener ventaja un descendiente con experiencia externa en la misma industria de la EF, en razón a que su conocimiento de la industria le da un amplio panorama para entender más el funcionamiento de la empresa familiar.

Muy pocos estudios respaldan la entrada a la EF sin experiencia externa. En su investigación sobre por qué algunos sucesores son capaces de obtener utilidades para sus em-

presas y otros no, Goldberg (1996) encuentra que los sucesores efectivos tuvieron una niñez más alegre, fueron introducidos a la empresa a una edad temprana, y empezaron a trabajar tiempo completo también a una edad temprana. Los sucesores menos efectivos aparentemente tuvieron otras alternativas antes de integrarse a la empresa; lo que puede ser una de las razones por las cuales hay falta de confianza acerca de su futuro. Como puede observarse, existe una amplia defensa de la experiencia externa antes de ingresar a trabajar de manera formal a la EF.

## ***1.2 Teoría de recursos y capacidades de la empresa***

La teoría de recursos y capacidades tiene su supuesto central en los recursos y capacidades clave de la empresa, como fuente de ventaja competitiva sostenible. En los últimos veinticinco años se ha pasado del análisis puro de la industria en que se toma a la empresa como una “caja negra”, hacia una perspectiva que considera a la empresa, en primer lugar, dotada de capacidades para la comprensión de la fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, las capacidades son el conocimiento de la empresa y, por tanto, estas capacidades pertenecen al nivel de la empresa. La teoría de recursos y capacidades emerge como una teoría de la ventaja competitiva mediante Wernerfelt (1984), que acoge la heterogeneidad de la empresa, con aportes posteriores de autores de la teoría de la economía de la organización y de la dirección estratégica. Autores como Barney (1991), Peteraf (1993) y Diericx y Cool (1989) hicieron contribuciones a la teoría de recursos y capacidades, derivando estas en la empresa como unidad de

análisis. La teoría de recursos y capacidades tiene como propósito principal identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998). Por lo cual, la ventaja competitiva es vista como el producto de implementar estrategias de creación de valor que no son simultáneamente implementadas por otras empresas. Estas ventajas competitivas son consecuencia de los recursos claves que tiene la empresa.

La teoría establece, por tanto, que el que algunas empresas consigan resultados superiores radica en que ellas disponen y controlan recursos críticos y capacidades especiales que las diferencian de las demás. Y cuando los beneficios generados por estas estrategias no pueden ser replicados por la competencia, esta ventaja competitiva se convierte en ventaja competitiva sostenible.

Estos recursos y capacidades también son factibles de detectar en los descendientes de la EF, en quienes se pueden desarrollar y potenciar a alto nivel, de una manera integral, para que estos desempeñen diversos papeles empresariales. La familia como fuente de recursos y capacidades provee capital, personas, conocimiento, tiempo, ideas, fuerza moral, entre otros. Los descendientes hacen parte del conjunto de recursos y capacidades que la familia puede proveer a la empresa, pero estos potenciales sucesores deberán estar dispuestos a recibir los entrenamientos que brindan la EF y también otras empresas.

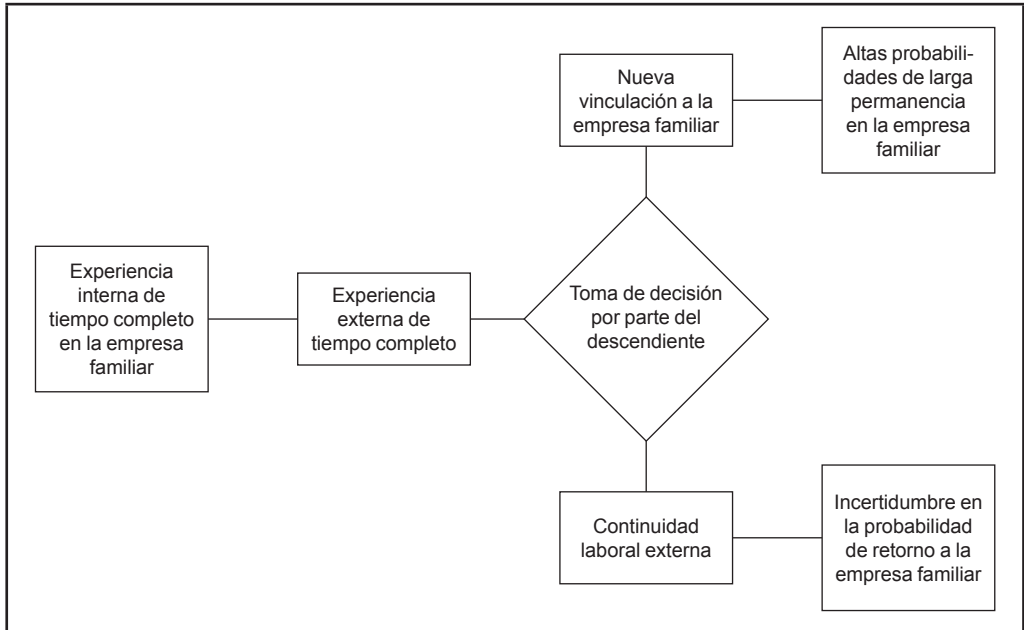
En consecuencia, la teoría de recursos y capacidades estaría justificando los esfuerzos que los propietarios hagan para que los descendientes se formen en los negocios de la familia, bien sea al interior o al exterior del sistema familia-empresa. Así, la perspectiva de recursos y capacidades también justificaría que la vinculación de los descendientes a la empresa se estaría dando porque reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para ella. Condiciones que con frecuencia dependerán de la formación recibida por el descendiente. En las EF, esa formación parecería ser más completa si los descendientes han procurado su experiencia empresarial involucrándose de tiempo completo en la EF e involucrándose de tiempo completo con experiencias laborales externas.

## 2. Modelo de investigación

El modelo IEI se torna en un reto y en una alternativa adicional para la EF. La figura 1 expone la secuencia en el modelo IEI.

En la figura 1, el modelo parte de la vinculación de tiempo completo en la EF por parte de un potencial sucesor. La vinculación ha de ser deliberadamente transitoria, máximo dos años; tiempo suficiente para que el potencial sucesor comprenda los asuntos claves del funcionamiento de la empresa y su sector. Esta primera fase de experiencia laboral ha de ser convenida con la familia, en coordinación con el Consejo Familiar y el respectivo jefe, para que el potencial sucesor logre ir más allá de la mera socialización en el sistema familia-empresa y también para que su papel sea útil y sienta las exigencias del desarro-

Figura 1  
**Secuencia del modelo IEI**



Fuente: elaboración del autor.

llo y mejoramiento permanente al cual está sometido la empresa por el entorno. Al final de esta primera fase se ayudará al potencial sucesor en su preparación para dejar la EF e ir a enfrentar un mundo distinto, separado laboralmente de la familia.

La segunda fase del modelo hace alusión a la experiencia externa de tiempo completo. Fase en la cual el potencial sucesor deberá desempeñarse en una o varias empresas ajenas a la familia, bien en temas relacionados o no relacionados con los de la EF. Allí deberá desempeñarse por algunos años y, paralelamente, deberá estar enterado de lo que acontece con los negocios familiares. Pasado

un tiempo prudencial habrá de examinar su regreso a la EF o su continuidad fuera de ella.

El examen de su regreso o no, corresponde a la fase tres. Seguramente quienes tengan algún interés en regresar tomarán el examen con seriedad. Si lo hacen, deberían considerar en su evaluación los elementos de la etapa de vinculación planteados por Lozano y Urbano (2008a): el modo, el momento y las motivaciones.

La cuarta fase del modelo se detiene en dar un primer vistazo a dos tipos de probabilidad relacionadas con la decisión del sucesor. Si después de un tiempo prudencial el potencial

sucesor regresa a la EF, las probabilidades de permanencia en ella son altas, pues ya examinó con suficiencia los dos ámbitos. Ahora, si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor continúa con sus experiencias laborales externas, no se podría enfatizar que la probabilidad de regresar a la EF disminuye, pero sí se crea más incertidumbre en torno a ello.

### 3. Metodología

La investigación se fundamenta en un estudio cualitativo que se concentra en un caso de empresa familiar mediana que está en la etapa de transición hacia empresa grande (anexo A). Los informantes principales son potenciales sucesores de la familia, quienes están vinculados a la empresa y cuyo proceso de vinculación de tiempo completo se ha realizado bajo diferentes alternativas, uno de ellos dentro del modelo IEL. A estos informantes principales se les hizo una entrevista en profundidad, al igual que a otros dos informantes de primera generación. Con ello se procedió a hacer la triangulación sugerida por Yin (1994) para la metodología cualitativa, con apoyo también del examen de documentos y visitas a la empresa. El protocolo de entrevista se ha diseñado con base en el marco teórico, y el caso se ha escogido por ajustarse al modelo a estudiar.

El tema de sucesión es un fenómeno complejo que ha impulsado a algunos especialistas en el campo a abogar por la utilización del estudio de casos<sup>2</sup>. El estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada

en aquellas situaciones en que se indaga con el tipo de preguntas cómo y por qué sobre un conjunto de acontecimientos contemporáneos que se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún para informar sobre ellos, y sobre los que el investigador tiene poco o ningún control. Por ello, se ha elegido el estudio de casos dado que se busca comprender en profundidad los factores que son favorables al elegir el modelo IEL, así como nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del tema lo que, de acuerdo con Yin (1994), se ajusta al diseño de una investigación cualitativa. Se examinaron varias fuentes de evidencia necesarias para triangular la información, teniendo la pregunta de investigación como punto de partida.

En esta investigación se ha estudiado el tipo de vinculación bajo el modelo IEL como la unidad de análisis. La investigación ha permitido identificar sus razones de importancia. Se acoge en esta investigación la definición adaptada por Lozano y Urbano (2008a) para esta etapa: se entiende como aquella en la que los descendientes, miembros de una familia propietaria de empresas, examinan y toman la decisión de entrada de tiempo completo a la EF, la cual constituye el verdadero inicio de una carrera empresarial dentro de ella.

#### 3.1 Selección de la muestra teórica

Como el artículo explora el modelo IEL, los criterios de selección del caso de estudio se definieron de acuerdo con esto. Los criterios fueron: tomar una empresa mediana o grande con veinte años de existencia o más, manejada por la generación gestora, en la cual

<sup>2</sup> Handler (1994), Kirby y Lee (1996), Sharma et al. (1997) y Cabrera (2005).



estuviesen vinculados uno o más familiares pertenecientes a la segunda generación o posteriores, y que al menos uno de ellos hubiese experimentado una vinculación bajo el modelo IEL.

Efectivamente, se tomó la empresa Iluminaciones Técnicas S. A. (ILTEC), fundada en 1966, la cual emplea 180 personas. Es una EF mediana dedicada a la fabricación, diseño, montaje, asesoría y suministro de todo lo relacionado con el campo de la iluminación, con énfasis en la iluminación de interiores en el ámbito comercial, industrial o institucional. Fue creada por dos hermanos: Germán y Antonio Bravo, y un tercer socio de nombre Marino Restrepo, amigo de ellos y ya fallecido. Germán Bravo posee actualmente el 45% de la propiedad, frente al 10% de su hermano Antonio y 45% de los herederos de Marino Restrepo. Germán y Antonio tienen seis hermanos más, pero de estos seis hermanos no propietarios sólo dos tienen algún vínculo laboral con la EF, Mariela que es la directora financiera, y Javier, que no trabaja allí, pero uno de sus hijos sí. Como se ve, la empresa surge de dos troncos: los Bravo y los Restrepo. Posteriormente se producen algunos lazos afectivos entre los descendientes de la segunda generación de los dos troncos, por lo cual es un caso particular de empresa familiar. Desde los Bravo hay cuatro personas de segunda generación vinculados, y desde los Restrepo hay también cuatro de segunda generación vinculados. De lado y lado hay otros descendientes de segunda generación no vinculados laboralmente a la empresa. Las entrevistas se hicieron a potenciales sucesores de la dirección.

Iluminaciones Técnicas se caracteriza por ser pionera en la implementación de sistemas que buscan el máximo aprovechamiento de los recursos naturales. Pensando que el ahorro de energía no sólo debe depender de fuentes y luminarias más eficientes, como iniciativa de concienciación, y dando cumplimiento a la normatividad dictada por el reglamento técnico de iluminación y alumbrado público, se encuentra impulsando la aplicación de sistemas de control complementarios a los sistemas tradicionales de iluminación. Es líder en el mercado de la iluminación en Colombia, con presencia internacional, utiliza tecnología de vanguardia, tiene aliados estratégicos de talla mundial, es reconocida por la calidad de su asesoría, experiencia y como el referente para grandes proyectos. Hoy en día se encuentra a punto de abandonar las características de una mediana empresa para hacer el salto de conversión a una empresa colombiana grande.

### ***3.2 Recolección de la información y validez***

Las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron: las entrevistas tanto a cuatro descendientes de la segunda generación ya vinculados, como a dos miembros de la primera generación también vinculados. Además, se tomaron notas complementarias a la información de los descendientes, y se hizo un recorrido por la empresa. Los cuatro informantes de la segunda generación fueron elegidos en razón a que uno de ellos se vinculó de tiempo completo a la EF sin haber tenido experiencia externa, dos se vincularon con experiencia externa previa, en tanto que

el otro se vinculó bajo el modelo IEI. A todos se les preguntó sobre su modelo de entrada y, particularmente, sus percepciones sobre el modelo IEI. La percepción del modelo IEI desde estos diferentes ángulos proporcionaba riqueza a la información y permitía el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. La validez del estudio hace referencia a si se establecieron las medidas operativas correctas para estudiar los conceptos que se pretenden investigar; es el grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir. En este trabajo se aplicaron tres tácticas: a) se utilizaron varias fuentes de evidencia para intentar contrastar las diferentes versiones de los hechos; b) se estableció también una cadena de evidencias, de manera que fuera posible seguir la derivación de cualquier conclusión del estudio de casos a partir de las preguntas de investigación y a través del análisis de la evidencia; y c) se redactaron informes preliminares puramente descriptivos de los hechos para cada uno de los descendientes vinculados, considerados como los informantes clave.

Se eligió la entrevista semi-estructurada en esta investigación, por considerar que se ajusta más al objeto de estudio para indagar sobre los tópicos generados desde el marco teórico. Para obtener la información de los entrevistados, se realizó a cada uno la entrevista con base en un protocolo que garantizara cubrir los principales temas derivados del marco teórico. Las características básicas de los entrevistados en la empresa ILTEC se muestran en el cuadro 1.

Todas las entrevistas fueron conducidas por el autor de esta investigación con duración aproximada de hora y media cada una. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y, posteriormente, enviadas a los seis entrevistados clave para reconfirmar la información suministrada y hacer ajustes adicionales (McClellan et al., 2003).

#### 4. Resultados

Los resultados respecto del examen del modelo IEI muestran un panorama que se enuncia a continuación. Actualmente el gerente general de la empresa no tiene definidas las prioridades respecto de quién lo pueda remplazar. La vinculación inicial de tiempo completo por parte de los potenciales sucesores generalmente no se hace con la intención de quedarse de manera definitiva en la EF, pero las circunstancias pueden llevar a ello. Todos los informantes manifiestan que el ambiente de trabajo es bueno y que los salarios están de acuerdo con el promedio que se encuentra en el mercado, no se esgrime ninguna expresión de frustración. Los motivos de los potenciales sucesores para ingresar a la EF se centran más en cuanto a: insatisfacciones con algunos aspectos de la experiencia externa, el pacto de buenas condiciones al momento de vincularse, el gusto por el trabajo a realizar. De otro lado, los motivos más frecuentes para irse de la empresa son la búsqueda de mejores ingresos y el deseo de vivir otras oportunidades.

Para el análisis de la información se tuvieron en cuenta las recomendaciones acerca de ha-

Cuadro 1

**Características de los entrevistados**

Entrevistado	Denominación del entrevistado	Años de edad y género	Tiempo en la empresa	Cargo actual	Experiencia previa	Modelo de vinculación
Francisco	Descendiente (segunda generación)	32 (varón)	6 años	Director Departamento de diseño	Dos años en la EF, luego dos años en el exterior en empresa ajena, no relacionada.	Modelo IEI
Juan José	Descendiente (segunda generación)	31 (varón)	8 años	Director Departamento mercadeo y exportaciones	Ninguna	Entró sin experiencia externa
Juan Pablo	Descendiente (segunda generación)	32 (varón)	6 años	Asistente de producción	Externa de tres años, no relacionada	Entró con experiencia externa
Juliana	Descendiente (segunda generación)	33 (mujer)	4 años	Subdirección financiera	Externa de dos años en el exterior y cuatro años en Colombia en el sector bancario	Entró con experiencia externa
Germán	Primera generación (gestor)	65 (varón)	45 años (todos en la empresa familiar)	Gerente	Externa de tres años en temas relacionados	Experiencia externa al crear la empresa
Mariela Bravo	Primera generación	60 (mujer)	40 años (todos en la EF)	Directora financiera	Ninguna	Entró sin experiencia externa

EF: empresa familiar.

Fuente: elaboración del autor.

cer un análisis inductivo de los datos (Marshall y Rossman, 1995) guiado por el marco teórico de la investigación, aunque también se tuvieron en cuenta las anotaciones de Miles y Huberman (1994), que sugieren un análisis deductivo de la información. Se utilizó una metodología iterativa mediante la cual, partiendo del marco teórico, se leyeron y releeron las transcripciones de las entrevistas y notas de campo, lo que permitió construir las categorías o los factores relacionados con la bondad del modelo IEI. El cuadro 2 permite apreciar los factores resaltados individual-

mente por los informantes sobre las bondades del modelo IEI.

Luego del análisis de la información individual se hizo el correspondiente análisis cruzado de la información, el cual se realizó examinando el contexto de la muestra, con lo cual fue posible observar cómo algunos factores se repetían de un informante a otro. Los resultados del análisis cruzado muestran que las bondades más exaltadas del modelo IEI hacen referencia a:

Cuadro 2

**Bondades más resaltadas por los informantes**

Entrevistado	Generación	Bondades
Francisco	Segunda	<p>“sentí que me volví más responsable”</p> <p>“la mente se me abrió y me hizo más propenso a pensar en nuevas cosas para la empresa familiar”</p> <p>“deja uno de sentirse tan dependiente, quizá por la mayor trayectoria que, a su vez, da mayor madurez”</p> <p>“estar en otras empresas, ya conociendo la de la familia. hace que uno la quiera más”</p> <p>“me parece que ayuda a definir mejor la que uno quiere como profesional”</p> <p>“lo que se aprende nunca está demás, muchas cosas sirven para otras experiencias laborales en otras empresas”</p> <p>“el proceso de toma de decisiones se va madurando”</p> <p>“permite ser más valorado al regresar de nuevo”</p> <p>Hacer un mejor contraste entre la cultura de la empresa familiar y las otras empresas en las cuales se ha trabajado.</p> <p>“se pierde el temor a dejar un trabajo e iniciar en otro”.</p> <p>“haber trabajado de tiempo completo en la empresa de la familia y fuera de ella me ha capacitado para aportarle más a mi regreso”</p>
Juan José	Segunda	<p>“se aprende a ser responsable sea la empresa de la familia o no”</p> <p>“se posibilita ir aclarando en cuáles las áreas es que uno se realiza y quiere trabajar”</p> <p>“la calidad de las decisiones es mejor”</p> <p>“se mejora la habilidad para tratar personas”</p> <p>“conocer otras culturas nacionales o internacionales siempre será beneficioso para la empresa familiar”</p>
Juan Pablo	Segunda	<p>“la responsabilidad es un eje importante y con la experiencia de tiempo completo en los dos ámbitos se fortalece”</p> <p>“creo que uno se da cuenta sobre el terreno qué es lo que necesita la empresa de la familia”</p> <p>“un mayor complemento entre la información recibida en la empresa familiar y la información recibida en las empresas externas”</p> <p>“tanto la familia como la empresa que han construido a través de los años los gestores adquiere más significado para uno”</p> <p>“resalto el crecimiento que puede tomarse en la capacidad de tomar buenas decisiones”</p> <p>“a mí me parece que trabajar de tiempo completo interna y externamente genera más posibilidades de independencia porque se tiene más trayectoria y se amplían las posibilidades en el mercado”</p> <p>“trajinar en la empresa de la familia, luego irse y después retornar me parece un proceso muy completo y da la opción de darle más respuestas a la empresa de la familia”</p>
Juliana	Segunda	<p>“aunque he ingresado una sola vez a la empresa no dudo que una segunda vinculación se hace con la mente más abierta a sugerir nuevas propuestas, pues es un reto de gran dimensión porque los demás esperan más que la vez anterior”</p> <p>“se adquiere más responsabilidad, son más vivencias y más trayectoria”</p> <p>“se puede hacer más claro aquello que es útil a la empresa familiar, en recursos, en estrategias”</p> <p>“aunque las empresa no sean del mismo ramo hay cosas de la una que le sirven a la otra, se vuelven un complemento”</p> <p>“yo percibo que laborar con la familia y después fuera da más autonomía profesional al regresar a la empresa”</p> <p>“si se conoce la empresa de la familia y luego se conocen otras, permite hacer contrastaciones y esto puede hacer más visibles las cosas buenas que tiene, quizá de otra manera no se de a un nivel significativo”</p>

Continúa

Entrevistado	Generación	Bondades
Juliana	Segunda	<p>“entre más se conozcan los detalles de la operación de la empresa y los detalles de la operación de otras empresas en la cuales se trabaje, es más probable identificar los verdaderos temas que le satisfacen y lo, llenan a uno como profesional”</p> <p>“las experiencias de trabajo al lado de la familia y lejos de ella forjan más capacidades para la toma de decisiones”</p> <p>“yo tuve experiencia externa internacional y me hubiera perdido de mucho si no hubiese recibido todas las cosas buenas que me ha dado conocer otras cultura y cotejarlas con la cultura de la empresa”</p> <p>“creo que trabajar en la empresa familiar permite descubrir cosas que con la experiencia externa posterior da una mayor amplitud de caminos para solucionar cosas en la empresa familiar”</p>
Germán	Primera	<p>“las haladas de oreja durante el trabajo con la familia y el sufrimiento durante el trabajo externo tienen que hacer caer en cuenta en lo valiosa que es la empresa de la familia”</p> <p>“ingresar de nuevo a la empresa familiar no puede ser igual que la primera vez, la persona debe entrar dispuesta y en condiciones de dar muchísimo más”</p> <p>“los hijos y sobrinos pueden definir más claramente qué es lo que les gusta, si les gusta lo que se hace aquí o no, a mí me gustaría que quien trabaje aquí es porque le gusta lo que hacemos ...que ojalá lo tenga claro con anticipación”</p> <p>“los jóvenes estarían más preparados para tomas mejores decisiones”</p> <p>“las diferencias culturales siempre dan lugar a cuestionamientos y los cuestionamientos generalmente llevan a buenos razonamientos ...luego es beneficioso que los hijos salgan y conozcan”</p> <p>“un miembro familiar que no le sirve a la empresa puede tener más claridad para no volver a ella, y eso es bueno para la empresa”</p> <p>“es un recorrido interesante, puede propiciar más creatividad en la formulación de nuevos procesos, nuevos diseños, nuevos procesos”</p>
Mariela	Primera	<p>“creo que da un mayor aprendizaje en la toma de responsabilidad con el sistema familia-empresa”</p> <p>“es una manera de detectar con mayor claridad que le puede servir a la empresa de la familiar y tratar de propiciárselo”</p> <p>“creo que un nuevo ingreso permite llegar con más elementos que ayudan a la toma de decisiones”</p> <p>“a estos jóvenes de hoy en día la experiencia con la familia y la experiencia externa les propicia mayor independencia y pueden ser más autónomos”</p> <p>“la relación con las personas se mejora, pues no se trata sólo con familiares”</p>

Fuente: elaboración del autor.

- La posibilidad de traer muchas más respuestas a la EF, más de lo que los otros modelos lo permiten.
- Hacer un mejor contraste entre la cultura de la EF y las otras empresas en las cuales se ha trabajado.
- Una valoración profunda de lo que representa la EF.
- Un mayor aprendizaje en la toma de responsabilidad con el sistema familia-empresa.
- Un regreso con la mente mucho más abierta y clara para proponer nuevas ideas y otras teorías al sistema organizacional.
- Una identificación más clara de los gustos profesionales y si la EF es un escenario de realización para ellos.

- Una mayor identificación de lo que le sirve a la EF.
- Un mayor complemento entre la información recibida en la EF y la información recibida en las empresas externas.
- Más juicios de valor para tomar decisiones.
- Mayor posibilidad de autonomía e independencia consigo mismo.

Los factores resultantes de la triangulación de la información se presentan en el cuadro 3, cada uno con su respectivo código.

Cuadro 3  
**Factores de bondad del modelo IEI**

Factor	Código
Respuestas a la empresa	RE
Contraste cultural	CC
Valoración de la empresa	VE
Toma de responsabilidad	TR
Disposición a aportar	DA
Definición profesional	DP
Identificación de lo útil	IU
Complemento de información	CI
Toma de decisiones	TD
Autonomía e independencia	AI

Fuente: elaboración del autor.

Los resultados muestran que el modelo IEI (trabajar primero en la EF de tiempo completo, luego trabajar en una empresa externa, para después retornar a la EF) tiende a ser un modelo de vinculación más completo, porque

se tiene información amplia tanto de la EF como de la empresa externa. Ya se sabe qué es lo uno y qué es lo otro. Ya hay conciencia respecto de en qué y cuánto se puede aportar en uno u otro escenario. Además, si la experiencia externa es en el exterior, se tiene la ventaja de aprender otra cultura y otro idioma. Los resultados también indican que entrar a la EF sin experiencia externa para quedarse definitivamente en ella podría ser limitante y que se debe conocer algo diferente antes de un ingreso definitivo. Adicionalmente, los resultados exponen que la vinculación con experiencia externa previa tiene la debilidad de consentir el ingreso con un conocimiento vago de lo que realmente se va a encontrar al interior de la EF. De todo lo anterior se pueden inferir las siguientes proposiciones:

P<sub>1</sub>: La experiencia laboral interna y luego externa de tiempo completo en descendientes, origina altas probabilidades de permanecer por largo tiempo en la EF al producirse una nueva vinculación a ésta.

P<sub>2</sub>: La ausencia de experiencia laboral externa de tiempo completo en descendientes, origina bajas probabilidades de permanecer por largo tiempo en la EF al producirse una primera vinculación a ésta.

P<sub>3</sub>: La experiencia laboral externa de tiempo completo en descendientes, sin una previa experiencia laboral interna de tiempo completo, origina moderadas probabilidades de permanecer por largo tiempo en la EF al producirse una primera vinculación a ésta.

## 5. Discusión

El modelo de vinculación sin experiencia externa, aunque puede valerse de las incursiones temporales previas que el descendiente ha hecho en la EF, durante la etapa de formación adolece de las fortalezas que brinda el haber trabajado en otras organizaciones, bien sea en sectores relacionados o no relacionados con el sector en el cual está la EF<sup>3</sup>. Además, independientemente de que el desempeño del descendiente sea bueno o deficiente en la EF, aquel siempre cargará con el sentimiento de no haber conocido otros ámbitos empresariales distintos, quizá trayendo como consecuencia amarguras, resentimientos y frustraciones. En el caso de descendientes que ya están muy involucrados con la EF, con pocas posibilidades de alejarse de ella, se podría pensar en realizar estadias empresariales cortas que amortigüen parcialmente la falta de experiencia externa de tiempo completo.

El modelo de vinculación con experiencia externa antes de entrar a la EF, ampliamente recomendado por la literatura, tiene múltiples ventajas como son experimentar en contextos diferentes, aprender de otras empresas, aprender a recibir órdenes, obedecer a una persona no familiar, cometer errores con dinero de otro, recibir “castigos” por errar, someterse a disciplinas rigurosas, estar obligado a tener buenos desempeños y a dar buenos resultados, y tomar distancia de la EF. Sin embargo, este modelo posee una gran debilidad: cuando el descendiente lleva un determinado tiempo trabajando en una empresa externa y examina su posibilidad de

vincularse a la EF, tiene mucha subjetividad para tomar la decisión, debido a que nunca ha trabajado de tiempo completo en ella. Las vivencias temporales que haya tenido en su etapa juvenil haciendo trabajos de la universidad o ayudando en labores poco complejas, en ningún caso sustituyen la madurez y el crecimiento profesional que se consiguen mediante el trabajo de tiempo completo. Por consiguiente, la decisión de vincularse a la EF o continuar fuera de ella, se toma sobre bases subjetivas que pueden llevar a un error en la decisión.

El modelo IEI, por el contrario, parece ser más completo que los dos anteriores, puesto que se trata deliberadamente de tener dos o tres años de experiencia de tiempo completo en la EF, para después salir a tener experiencia externa de tiempo completo, dos o tres años también, luego de lo cual se tiene más objetividad para decidir vincularse a la EF. Si la decisión es vincularse, la EF podría tener un descendiente con verdadera propensión a hacer carrera allí, es decir, se hace más probable una larga permanencia del descendiente. Es claro que este modelo puede ser comprendido y adoptado más fácilmente por las empresas que han trabajado o están trabajando los temas relevantes en el campo de las EF, regularmente con apoyo de un consultor, ya que son más conscientes de sus bondades. En otras palabras, puesto que el modelo exige una alta disciplina para seguir las etapas, difícilmente será comprendido y aceptado por aquellas empresas que poco o nada han hecho en este campo. Sin embargo, el mundo contemporáneo impone a las EF disminuir el riesgo asociado a la vinculación y permanen-

<sup>3</sup> Lozano y Urbano (2008b) y García y López (2001).



cia de descendientes, procurando que estos eventos sean más efectivos.

Como esta investigación se apoya en la teoría de recursos y capacidades de la empresa, podría argumentarse con el modelo IEI, que en razón a una mayor objetividad del descendiente una vez tomada su decisión de vincularse a la EF, se hace más probable su continuidad en ella al regresar, reduciéndose la probabilidad de volver a una empresa ajena en el futuro, inyectando más confianza en el sistema empresa-familia. En consecuencia, se estarían generando más rentas a la EF en razón a la menor rotación que implicaría para la organización y a los menores costos que se asumirían en la preparación de potenciales sucesores, lo que justificaría la adopción de este modelo de vinculación a tiempo completo a la empresa familiar.

## Conclusiones

De la investigación realizada se pueden extraer tres grandes conclusiones. En primer lugar, los hallazgos no permiten concluir que la secuencia de experiencia interna y luego externa garanticen la decisión de una posterior entrada de potenciales sucesores a la EF, pero sí permiten concluir que tener estas dos experiencias, en la secuencia que ha sido mencionada, puede brindar más objetividad en la toma de decisión respecto de vincularse de nuevo o continuar fuera de la EF. La segunda conclusión es que, en caso de decidirse por retornar a la EF, la vinculación de potenciales sucesores probablemente se asume con más claridad y convencimiento, debido a los antecedentes que llevaron a conocer ambos contextos empresariales, el trabajo interno y

el externo, pues, buena parte de las dudas e inquietudes del potencial sucesor pueden haber sido resueltas. Una tercera conclusión es que el modelo tradicional que aconseja que los potenciales sucesores tengan primero experiencia externa y luego entren de manera definitiva a la EF, se volvió un mito, y este mito ha frenado el examen de otros modelos como el IEI, que quizás se ajuste más a las exigencias contemporáneas de buena parte de las EF, sobre todo a las medianas y grandes.

## Implicaciones y futuras investigaciones

Los hallazgos encontrados implican para los familiares del sistema familia - empresa reevaluar sus creencias acerca de que el modelo de vinculación más acertado es aquél que recomienda tener experiencia externa en primera instancia. Probablemente lo sea para casos específicos, pero no debe darse por hecho sin una detallada evaluación del modelo IEI. Los descendientes de empresas familiares medianas y grandes, en particular, sin descartar las pequeñas, deberán estar alertas a la posibilidad de seguir estos pasos. Esto lleva a las empresas a diseñar de un modo distinto la preparación de sucesores tanto para el máximo cargo de dirección como para los cargos que lo habrán de apoyar desde el equipo gerencial.

El estudio abre el camino a futuras investigaciones. Pasar por la experiencia laboral interna, y luego por la externa, ¿garantiza propensión a trabajar de nuevo en la EF?, ¿garantiza propensión a continuar trabajando fuera de la EF?, ¿garantiza propensión a la creación de una empresa propia?



## Lista de referencias

- Aronoff, C. E. and Baskin, M. K. (1998). Preparing your children to drive the business. *Nation's Business*, 86 (1), 60.
- Barach, J. A.; Ganitzky, J.; Carson, J. A. and Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 49-56.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24 (3), 36-42.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family business. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family business: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20 (2), 95-109.
- Davis, J. A. and Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationship in family companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47-74.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- García, M. E. and López, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14 (3), 209-227.
- García, M. E., López, J. and Saldaña, P. (2002). Socialization patterns of successors in first to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15 (3), 189-203.
- Goldberg, S. D. (1996). Effective successors in family owned business: Significant elements. *Family Business Review*, 9 (2), 185-197.
- Haberman, H. and Danes, S. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20 (2), 163-184.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family members' experience*. Disertación de tesis doctoral. Massachusetts: Boston University.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- Harvey, M. and Evans, R. E. (1994). The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession. *Family Business Review*, 7 (1), 221-236.
- Kirby, D. and Lee, T. (1996). Succession management in family firms in the North East of England. *Family Business Review*, 9 (1), 75-85.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282.
- Le Breton, I; Miller, D. and Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-328.
- Longenecker, J. and Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1-6.
- Lozano, M. y Urbano, D. (2008a). La vinculación de descendientes a la empresa familiar, un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 37-63.
- Lozano, M. y Urbano, D. (2008b). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 243-268.

- Marshall, C. and Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*, 2ª. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McClellan, E.; McQueen, K. M. and Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15 (1), 63-84.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Navas, J. L. y Guerras, L. A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 2ª. ed. Madrid: Civitas.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-base view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Sharma, P.; Chrisman James and Chua, J. (2003b). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.
- Sharma, P.; Chrisman, J. and Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Sharma, P.; Chrisman, J. and Chua, J. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- Stavrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11 (2), 135-141.
- Stavrou, E. and Swiercz, P. M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (2), 19-39.
- Ussman, A. M. (1994). *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*. Doctoral Dissertation. Universidade Da Beira Interior, Portugal - Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Venter, E.; Boshoff, C. and Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18 (4), 283-303.
- Ward, J. L. and Sorenson, L.S. (1988). Turning children into managers. *Nation's Business*, 76 (8), 49.
- Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wortman Jr., M. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7 (1), 3-27.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications.

Anexo A

### Clasificación de empresas

	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Activos (SMMLV)	> 30.000	Entre 30.000 y 5.001	Entre 5.000 y 501	Menos de 500
Empleados	> 200	Entre 200 y 51	Entre 50 y 11	10 o menos

Fuente: Ley 905 del 2 de agosto de 2004, Congreso de la República de Colombia.

SMMLV: salarios mínimos mensuales legales vigentes de Colombia.