

# TRANSMISIÓN INTERGENERACIONAL DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V.

Fernando M. Ruiz Díaz<sup>1</sup>

Yolanda Saldaña Contreras<sup>2</sup>

Laura L. Gaona Tamez<sup>3</sup>

Eslí Isai Gaytán Martínez<sup>4</sup>

## RESUMEN

Esta investigación describe y analiza la forma en que el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. transmitió sus conocimientos y experiencia a su sucesor, de tal forma que el proceso de sucesión cumplió con los requisitos de calidad y efectividad. Para lograr el objetivo planteado de esta investigación se llevó a cabo una investigación documental y otra de campo. Los resultados muestran la relevancia que tiene la transmisión de los conocimientos y experiencias en tiempo y forma hacia el sucesor tanto para asegurar el proceso de sucesión como para preservar el patrimonio empresarial y conservar el legado familiar. Asimismo, muestra la influencia de la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor para facilitar una sucesión exitosa.

**Palabras clave:** Empresa familiar, transmisión de conocimiento y experiencias, calidad de la relación fundador –sucesor.

## ABSTRACT

This research determines the way by which the founder of GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. developed the entrepreneurship in his successor; as well as the way in which he transmitted such knowledge and experience. To attain the objective set out in this research it was carried out a docu-

---

Artículo recibido el 06 de Marzo de 2014 y aprobado el 30 de Junio de 2014.

- 1 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: fernandor075@gmail.com
- 2 Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: ysalco@yahoo.com.mx
- 3 Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila.
- 4 Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila.

mental and field research. The results shows the relevance of transmitting the knowledge and experience to the successor in due time and form so much as to ensure the succession, as to preserve the business assets and maintain the family legacy.

**Key words:** Family Enterprise, knowledge transmission and successful succession.

**Clasificación JEL:** L25, M14, M54.

## INTRODUCCIÓN

GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V., fabricante de rejilla electroforjada es una exitosa empresa familiar de capital 100% mexicano que provee al sector industrial y de construcción del país y el extranjero, productos de calidad y precios competitivos. La rejilla se fabrica por el proceso de electroforjado, que consiste en soldar por resistencia varillas atiesadoras de acero a soleras perpendiculares y equidistantes mediante descargas de alta corriente y elevada presión mecánica, obteniendo la fusión de los elementos moleculares de ambos componentes, sin depositar material de relleno o adhesión, como ocurre con la soldadura del arco. El proceso de electroforjado ha sido utilizado con éxito desde hace varias décadas por esta empresa y garantiza un producto de gran resistencia y calidad.

Su producto cumple con los más rígidos estándares de calidad, como son los de National Association of Architectural Metal Manufacturers (NAAMM) y la American Society for Testing and Material (ASTM). Su origen se remonta a 1981 cuando se creó una pequeña fábrica con la finalidad de elaborar rejilla electroforjada para pisos industriales que demandaba la industria mexicana.

Actualmente, este Grupo cuenta con tres plantas: METELMEX Plantas I y II y la Planta Galvanizadora. Sus oficinas generales se localizan en la ciudad de Frontera, Coahuila. Además tiene oficinas en Mexicali B.C., Chihuahua, Chih., Monterrey, N.L., Tampico, Tamps., Guadalajara, Jal., Minatitlán y Coatzacoalcos, Ver., Cd. Del Carmen, Q.R., Campeche, Camp., Mérida, Yuc., y más recientemente, San Antonio, Texas.

El sucesor de dicha empresa familiar se incorporó a METELMEX en 1998, pero no fue sino hasta el año 2005 cuando el fundador se retiró del negocio y el sucesor ocupó el cargo de Director General.

En el año en que el sucesor tomó el cargo de Director había una producción mensual promedio de 592 toneladas de rejilla electroforjada. Para el 2013, la producción promedio mensual fue de 1,000 toneladas de dicho producto. Esto significó un aumento del 59.2% en el 2013 respecto a la producción del 2005, cuando se dio el relevo generacional.

Por lo menos dos son los activos más valiosos que una familia empresaria ostenta: el conocimiento y experiencia que el fundador posee. Esto conlleva a formular las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué forma el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V. transmitió al sucesor sus conocimientos y experiencia? ¿Qué conocimientos y experiencia adquirió el sucesor de tal forma que se logró una sucesión exitosa y la conservación del patrimonio empresarial?

Por tanto, el objetivo de esta investigación consiste en describir y analizar la forma en que el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V., transmitió a su sucesor los conocimientos y experiencias requeridos para lograr una sucesión exitosa; así como identificar cuáles fueron los conocimientos y experiencias que el sucesor realmente adquirió y que coadyuvaron a que el proceso de sucesión resultara exitoso.

## **MÉTODO**

Para lograr el objetivo planteado en esta investigación se llevó a cabo una investigación documental y otra de campo. Para la investigación documental se consultaron autores expertos en la materia tales como Belasusteguitia (2010), Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012), Gallo, M.A. (1998), Tápies J. (2009) y Grabinsky, S. (2010), entre otros.

Para la investigación de campo se entrevistó al fundador y al sucesor del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. El objetivo fue identificar los conocimientos, experiencias y enseñanzas que el fundador transmitió a su sucesor y las que el sucesor adquirió. Las entrevistas se realizaron en tiempos diferidos (ocho meses) para asegurar su validez y confiabilidad. Las variables consideradas en la entrevista de tipo estructurada fueron agrupadas en diferentes categorías: Valores, principios, formación profesional del sucesor, desarrollo del sentido de pertenencia (propiedad emocional) en éste; y finalmente, conocimientos-experiencias transmitidas y la forma en que dicha transmisión se efectuó. El formato de ítems de las entrevistas efectuadas puede ser consultado en el apartado de resultados.

## RESULTADOS

Para preservar la experiencia y el conocimiento, la mayoría de las empresas no familiares lo encapsulan en memorias organizacionales, bases de datos, sistemas informáticos, normas y procedimientos. Mientras que la empresa familiar transmite el conocimiento de generación en generación empleando los medios más antiguos, pero eficaces de los que se ha valido la humanidad a lo largo de su historia: los sistemas de valores, principios y experiencia.

Una empresa familiar bien gobernada posee una ventaja única: los miembros de la empresa (por lo regular de la misma familia) están más dispuestos a compartir el conocimiento entre ellos. Cuando a la familia empresaria se le enseña que lo que se tiene no es suyo, sino que solamente son administradores del patrimonio de las siguientes generaciones es más factible que la disponibilidad de “dar” o “transmitir” los conocimientos y experiencias sea mayor (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Sin embargo, abordar el tema de la sucesión es un asunto álgido y delicado para el emprendedor que fundó, dirigió, y consolidó el negocio familiar. Pues a diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona fallece, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive (Björnberg, A., Nicholson, N., 2012).

Pero la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002). Ya que este proceso es uno de los elementos clave que aseguran la continuidad de las empresas familiares (Brenes, et al., 2008).

De acuerdo con Tapies (2009) la sucesión dentro de las empresas puede llegar a verse como un gran y difícil reto. No obstante, tanto la generación que sale como la que entra, deben planear dicho proceso en conjunto y visualizarlo como una transición generacional que brindará oportunidades a futuro a la empresa, el sucesor y la familia (Gallo, M.A., 1998).

Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004).

Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente al cierre de las mismas, siendo el caso de que los sucesores no

quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

Hay una serie de razones que dificultan la sucesión tanto por parte del fundador como de sus posibles sucesores y la familia:

Por parte del fundador se menciona que su principal razón para no afrontar la sucesión es su reticencia a enfrentar su propia condición de mortal, la aceptación de su inevitable muerte. Pero también, dado que los fundadores se convirtieron en empresarios por una fuerte necesidad de adquirir y ejercer poder, planificar la sucesión implica perder el poder de ejercer una influencia en la gestión diaria del negocio (Belausteguigoitia, I., 2010).

Frecuentemente, los fundadores que tienen problemas con la sucesión a menudo experimentan fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesores (Andrade, J., 2002). La familia misma, especialmente los cónyuges, puede desalentar la sucesión porque temen que una discusión sería sobre el futuro de la empresa altere la armonía familiar. Por otro lado la generación más joven con frecuencia evita la planeación de la sucesión porque ésta despierta un gran temor sobre la muerte de los padres, la separación y el abandono (Dodero, S., 2010).

Sin embargo, una de las tareas más críticas en el proceso de sucesión en una empresa familiar corresponde a la de rescatar el conocimiento y experiencia que el fundador posee en su estructura cognitiva y transmitirlo a su sucesor (Argyris, C., 1998). Varias son las razones que convierten ésta tarea en una de las más críticas he dicho proceso:

- En primer lugar porque son conocimientos que pueden ser difusos y dispersos dado que la experiencia y el conocimiento no son objetos estables, estáticos y fácilmente identificables, por tanto, son difíciles de concretar y verbalizar (Brown, J., (1991).
- Segundo, los fundadores de una empresa a diario confrontan problemas, situaciones inestables e inciertas que se les presentan de manera confusa y que deben ser capaces de resolver eficazmente. Cuando aportan una solución diferente, las personas innovan, pues la mayoría de las innovaciones resultan del esfuerzo realizado al buscar una solución a un problema o reto y para el cual las soluciones usuales no funcionaron. No obstante, dichos fundadores o emprendedores no siempre se dan cuenta que innovaron, ni tampoco del proceso racional que los condujo a realizar tal innovación y frecuentemente lo aprendido o la experiencia obtenida no es rescatada y procesada (Nonaka, I., 1991).

- Tercero, una experiencia es una forma de conocimiento o habilidad que resulta de la observación o la vivencia de un evento y que aporta un aprendizaje. Es un proceso original, inédito, irreplicable, compuesto por la situación específica, las acciones realizadas, las percepciones e interpretaciones de cada individuo (Jara, 2006). Los emprendedores e innovadores son personas que frecuentemente tienen dificultad para entender y explicar sus propias experiencias y el proceso racional que siguieron para introducir alguna innovación (Garvin, D., 1993).

Sin embargo, el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. logró concretar sus conocimientos y experiencias obtenidas y las transmitió a su sucesor en forma y tiempo adecuado. A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas al fundador y a su sucesor.

**Tabla 1: Valores inculcados**

1. Fundador: ¿Qué valores inculcó al sucesor durante la infancia y juventud de este?	1. Sucesor: De lo que puedes reconocer ¿Qué valores le inculcó su padre durante tu infancia y juventud?
<i>-Los valores que inculque a mi hijo fueron: Perseverancia, humildad, congruencia, altruismo, lealtad y sinceridad.</i>	<i>-Respeto, frugalidad y dedicación.</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2: Reglas más importantes sobre la administración**

2. Fundador: ¿Cuáles fueron las reglas más importantes sobre la administración de una empresa que consideró pertinente que el sucesor conociera?	2. Sucesor: ¿Cuáles fueron las reglas más importantes sobre administración de una empresa que consideró su padre que fuera pertinente que conociera?
<i>-Vivir por debajo de sus posibilidades.</i>	<i>-“Cuida los centavos, que los pesos se cuidan solos”...resumía en esta frase su enseñanza sobre la importancia del aborro. -“El secreto está en la compra”...para remarcar atención a los costos.</i>
<i>-Vivir acorde a la realidad y no al deseo.</i>	
<i>-Mantener siempre las armas en el timón.</i>	
<i>-Apegarse al dicho “Zapatero a tus zapatos”</i>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3: Orientación sobre la formación profesional**

3. Fundador: ¿De qué forma orientó al sucesor para que su formación profesional lo capacitara para el relevo generacional?	3. Sucesor: ¿De qué manera le orientó para que su formación profesional lo capacitara para llevar a cabo el relevo generacional?
<i>-Primero, estudiar ingeniería y luego buscar la administración.</i>	<i>-Siempre me aclaró que la educación profesional era sólo el principio de mi formación. Era necesario que operara en las diferentes áreas de la empresa para terminar de entender nuestro negocio. Además de complementarlo con libros, artículos y seminarios sobre la empresa familiar.</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4: Desarrollo del espíritu emprendedor**

4. Fundador: ¿Cómo promovió el desarrollo del espíritu emprendedor en su sucesor?	4. Sucesor: ¿Cómo promovió en usted el desarrollo del espíritu emprendedor?
<i>-Tratando en casa asuntos de la empresa: chicos y grandes, buenos y malos.</i>	<i>-Por un lado, por ejemplo: todo el tiempo estaba desarrollando algo nuevo, desde equipos y mejoras técnicas hasta el diseño y construcción civil; casas, corrales, naves. -Por otro lado, siempre participó en diversos foros impartiendo cursos para emprendedores.</i>
<i>-Comentando situaciones diarias que ofrezcan el panorama de la realidad y que los hijos elijan si les gusta esa forma de vida.</i>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5: Desarrollo del sentido de pertenencia (Propiedad emocional)**

5. Fundador: ¿Cómo logró que el sucesor desarrollara el sentido de pertenencia hacia la empresa?	5. Sucesor: ¿Qué acciones tomó para que desarrollara el sentido de pertenencia hacia la empresa?
<i>-Haciéndolo que colaborara en trabajos sencillos, desde limpieza y mensajería y trabajando con el resto del personal.</i>	<i>-Involucrarme desde pequeño en la empresa familiar. Yo lo acompañaba desde que tenía seis años de edad. Mi primer trabajo fue sostener la regla para que mi papá midiera el desnivel del terreno donde se instalaría la planta. Prácticamente, todos los veranos me iba a trabajar a METELMEX, desde jardinero, conserje, mensajero, hasta proyectos especiales y ventas ya en profesional.</i>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6: Conocimientos más relevantes que fueron transmitidos**

6. Fundador: Una vez en la empresa ¿Cuáles fueron los conocimientos más relevantes que le transmitió?	6. Sucesor: Una vez que ingresó a METELMEX ¿Cuáles fueron los conocimientos más relevantes que le transmitió?
<i>-Ser realista, tener los pies en la tierra, estudiar los hechos.</i>	<i>-“Con la nómina de los colaboradores no se juega –así haya que deshacerse de algún bien, llegando el sábado la gente es primero”.</i>
<i>-Hablar con la verdad la verdad al personal, entender sus necesidades, recompensarles de la manera más completa, conocerlos personalmente.</i>	<i>-Desarrollo de tecnología- “los equipos y líneas de producción son caros y nuestra ventaja competitiva siempre ha sido el desarrollo de nuestros propios equipos”.</i>
<i>-Habla con la verdad a clientes y proveedores, cumplir lo prometido, no ofrecer imposibles, exigir cumplimiento en reciprocidad.</i>	<i>-“Existe algo mejor que vender... cobrar”.</i>
<i>-Resolver problemas a través de reunir toda la información disponible, estudiar y razonar, dejar de lado el sentimentalismo.</i>	
<i>-Estar todo el tiempo enterado del entorno: tendencias del mercado, materia prima, leyes, tener información.</i>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7: Transmisión del know-how**

7. Fundador: ¿Cómo logró transmitirle su know- how sin coartar la iniciativa y libertad del sucesor”	7. Sucesor: ¿De qué manera su padre logró transmitirte el know- how de la empresa sin que sintiera que coartaba su iniciativa y libertad?
<i>-Conversando con frecuencia y sinceramente.</i>	<i>-La naturalidad y transparencia con la que manejó siempre el negocio le permitía platicar libremente todos los aspectos de la empresa. Incluso en la casa se hablaba de la empresa muy abiertamente. Además, siempre me permitió probar cosas nuevas, especialmente en áreas que no estaban muy desarrolladas.</i>
<i>-Relatándole experiencias.</i>	
<i>-Señalándole aciertos y errores.</i>	
<i>-Admitiendo responsabilidad por los fracasos.</i>	
<i>-Dando mérito a quien lo merecía.</i>	
<i>-Insistiendo que el éxito y el fracaso son posibilidades, nunca certezas.</i>	
<i>-Enfatizando que la preparación, el razonamiento, el trabajo y la decisión son ineludibles.</i>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8: Continuidad de valores**

<p>8. Fundador: ¿Qué valores consideró relevantes que el sucesor le diera continuidad en la empresa ¿Por qué?</p> <p><i>-El vínculo de lealtad entre empresa, clientes, proveedores y empleados, cimentado en un trato justo y cumplimiento de promesas. Porque esto da fuerza en el proyecto y permite en un eventual fracaso recomenzar.</i></p>	<p>8. Sucesor ¿Existen algunos valores en particular que su padre consideró relevante que usted les diera seguimiento?</p> <p><i>-Trato humanizado – así nos referimos actualmente a la manera de tratar a las personas, principalmente a nuestros colaboradores. Si bien es cierto que el conocía personalmente a los integrantes de su equipo, hoy en día contamos con un excelente grupo de Recursos Humanos que tienen la misión de conservar ese sentido familiar entre los más de 350 colaboradores que actualmente laboran en METELMEX.</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9: Principales enseñanzas para una sucesión exitosa**

<p>9. Fundador: ¿Cuáles son las tres principales enseñanzas que transmitió a su sucesor y que dieron como resultado una sucesión exitosa en METELMEX?</p> <p><i>-El cliente es primero.</i></p> <p><i>-El personal es nuestro activo más valioso.</i></p> <p><i>-La marca METELMEX debemos llevarla con orgullo en todo momento y debemos respaldarla con conductas que nos distinguen.</i></p>	<p>9. Sucesor: ¿Cuáles son las tres principales enseñanzas que le transmitió su padre y que piensa dieron como resultado una sucesión exitosa en METELMEX?</p> <p><i>-Amor al trabajo.</i></p> <p><i>-Disciplina.</i></p> <p><i>-Transparencia.</i></p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10: Cualidades observadas en el sucesor**

<p>10. Fundador: ¿Cuáles son las cualidades para el relevo que posee su sucesor?</p> <p><i>-Visión a largo plazo.</i></p> <p><i>-Disciplina.</i></p> <p><i>-Organización</i></p>	<p>10. Sucesor: ¿Qué cualidades piensa que debe poseer quien esté al frente de METELMEX?</p> <p><i>-Capacidad de observación, intuición y sentido común.</i></p> <p><i>-Preparación técnica y académica y el conocimiento de todos y cada uno de los procesos.</i></p> <p><i>-Tener la capacidad de anticiparse a los problemas.</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11: Aciertos observados por el fundador, en el sucesor**

<p>11. Fundador: ¿Cuáles son los aciertos que su sucesor ha tenido en su desempeño y que han beneficiado a la empresa?</p> <p><i>-Elaboró un plan a largo plazo de crecimiento y expansión del negocio.</i></p> <p><i>-Estableció protocolos y formalizó los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal; promoción del puesto; así como para compras, ventas, cobranzas, etc.</i></p> <p><i>-Instituyó protocolos para la sucesión, el intercambio de acciones y especialmente para la incorporación de familiares en la dirección.</i></p>	<p>11. Sucesor: ¿Cuáles piensas son sus aciertos en su desempeño como director y que han sido de beneficio para la empresa?</p> <p><i>-Haber encontrado la receta para el equilibrio - las necesidades de los socios, colaboradores, clientes y proveedores en armonía con las necesidades de la empresa para su crecimiento y desarrollo.</i></p> <p><i>-La planeación estratégica, que nos ha permitido desarrollar una visión donde todos los esfuerzos individuales se unen para lograr una sinergia nunca antes vista.</i></p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12: Criterios para efectuar el relevo generacional**

<p>12. Fundador: ¿Qué criterios utilizó para decidir que el sucesor estaba preparado para el relevo generacional?</p> <p><i>-Prueba y error: un retiro temprano y observación del desempeño del relevo.</i></p> <p><i>-Un regreso para prepararse mejor y más tarde, un retiro definitivo con mayor seguridad.</i></p>	<p>12. Sucesor: ¿Qué criterios piensas que usó el fundador para estar seguro de que ya estabas listo para el relevo generacional?</p> <p><i>-El desempeño diario bajo su supervisión.</i></p> <p><i>-Haberme metido en problemas y haberlos solucionado.</i></p> <p><i>-Haber entendido y demostrado una de sus premisas: "vive por debajo de tus posibilidades"</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13: Razones por las que el fundador recomienda la sucesión en tiempo y forma**

<p>13. Fundador: ¿Recomienda a otros fundadores de empresas familiares abordar y efectuar el proceso de sucesión? <i>Definitivamente sí por lo siguiente:</i></p> <p><i>-Dejar la empresa para mí representó una gran ventaja ya que se quedó un joven adaptado a la nueva tecnología de la información.</i></p> <p><i>-Porque los clientes y proveedores también evolucionaron con mandos más jóvenes y tuvimos la contraparte en edad y formación similar.</i></p> <p><i>-La edad promedio del personal en la empresa se ha establecido a la baja y es más sencillo establecer comunicación con una administración más joven.</i></p>
---

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos se observó que la sucesión en METELMEX no fue solo cuestión de entregar el mando. En primer lugar, implicó la actitud y habilidad por parte del fundador para transmitir a su sucesor los conocimientos y experiencias que permitieron a éste último aportar posteriormente, un valor agregado a lo que éste recibió como patrimonio empresarial.

Los conocimientos tácitos que el fundador posee son los más difíciles de comunicar a otras personas, pues tienden a estar dispersos y desorganizados en la estructura cognitiva del individuo. Sin embargo, el verdadero valor diferencial que el fundador de una empresa familiar puede aportar a su sucesor son: la experiencia, el “saber hacer”, las habilidades e intuiciones de éste acerca de las distintas actividades en la organización.

Cuando este conocimiento fue concretado y expresado por el fundador, se convirtió en conocimiento explícito y representó un beneficio para el proceso de sucesión. Pues lo que hizo posible que los conocimientos y experiencias que el fundador acumuló hubiesen sido transmitidos exitosamente, fue precisamente su capacidad de organizarlo, concretarlo, exteriorizarlo y transmitirlo.

A través de la entrevista efectuada pudo observarse que el fundador:

- Logró convertir sus conocimientos obtenidos a través de la experiencia, en objeto de estudio y reflexión crítica.
- Mostró la habilidad para rescatar, ordenar e interpretar aquellos conocimientos y percepciones que se encontraban dispersas o vagas en su estructura cognitiva.
- Ordenó los conocimientos difusos y percepciones dispersas en un cuerpo teórico no formal al darle orden y rigor a su experiencia y aprendizaje empírico.
- Promovió un espacio y tiempo para el diálogo con su sucesor.
- Aceptó y combinó la diversidad de percepciones, capacidades y perspectivas entre su sucesor y él. Como resultado de esta diversidad fue posible para el sucesor añadir un valor agregado al patrimonio encomendado.

Por su parte el sucesor fue capaz de:

- Identificar e interiorizar los valores practicados por el fundador.
- Reconocer que la formación profesional era necesaria, pero no sufi-

ciente. Pues hay empleados con experiencia en cada una de las áreas o departamentos. Por tanto era necesario aprender de cada una de dichas áreas de la organización.

- Observar el ejemplo del fundador y convertirlo en guía de acción.
- Considerar pertinente trabajar en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.
- Visualizar el respeto, la lealtad, la congruencia, la sinceridad y el altruismo como fundamento esencial del trato con los trabajadores.
- Aceptar la supervisión del fundador en su desempeño diario.
- Escuchar y valorar los conocimientos del fundador.
- “Digerir” los señalamientos que éste le señaló en relación a sus errores.

En segundo lugar y de acuerdo con los mismos resultados obtenidos a través de esta investigación pudo también observarse que la dinámica de la relación entre fundador y sucesor desempeñó un papel preponderante.

Se observó que el proceso de sucesión ocurrido en el GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. se caracterizó por la presencia de factores tales como el respeto, la confianza, la sinceridad y el entendimiento mutuo entre el fundador y el sucesor.

La presencia de estos factores en la relación entre dichas partes facilitó el desarrollo exitoso de la transición generacional. Ya que sí el líder o fundador desaprueba el estilo personal de comportamiento del joven sucesor dentro de la empresa o si la relación entre ambos está menoscabada, es muy posible que la comunicación se deteriore y se incrementen los elementos de tensión entre ellos –resentimientos, actitudes defensivas, disputas, etc.–.

Por ejemplo, la existencia de conflictos entre el sucesor y el fundador puede impactar negativamente en los siguientes aspectos:

- En la incorporación exitosa del sucesor al trabajo y puestos de mando en la organización.
- En la planificación del traspaso generacional.
- En los procesos de enseñanza y aprendizaje intergeneracionales respecto a temas propios del negocio.
- En la creación de un entorno que aliente al sucesor a aprender de sus experiencias y errores y donde pueda desarrollar la confianza en sí mismo y la autonomía directiva.
- En el desarrollo de un vínculo afectivo por parte del sucesor hacia la empresa.
- En la credibilidad y autoridad que el sucesor posea frente a los empleados.

En tercer lugar, otro de los factores que también puede impactar negativamente al proceso de sucesión es la personalidad de fundador. Pues las mismas características que lo motivaron a crear una empresa pueden causar problemas en el proceso de sucesión.

Por lo general, los fundadores son personas orientadas al logro y poseen elevados niveles de energía, perseverancia y creatividad. Sin embargo, también desarrollan una excesiva necesidad de control, de reconocimiento, un fuerte deseo de permanencia y una firme creencia de que su papel es indispensable para la empresa.

Esto puede ocasionar que resulte difícil para el predecesor pensar en la sucesión y permitir el desarrollo del sucesor, pues debe planear en vida su retiro del proyecto que le costó tiempo, sacrificio y esfuerzo construir, pero que también le proporcionó a lo largo de la mayor parte de su existencia el gusto de confrontar retos, resolver desafíos, sobrevivir crisis y sobre todo, le aportó orgullo, identidad, satisfacción y sentido a su vida.

En el caso del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. el predecesor pudo efectuar un manejo eficaz de los rasgos inherentes a su personalidad de tal modo que formó y apoyó a su sucesor proporcionándole los recursos, el respaldo y la orientación para alentarle en el proceso de su propio desarrollo.

Es decir, asumió el papel de mentor en el proceso de sucesión y como tal adoptó los siguientes comportamientos: la habilidad para escuchar, la comunicación, la paciencia, la habilidad para tolerar los errores, la honestidad y la fiabilidad.

El mejor indicador de que entre el fundador (padre) y el sucesor (hijo) existe una razonable comunicación de calidad es que después de una reunión de trabajo, programen la siguiente.

Con base en lo anteriormente expuesto, puede afirmarse que la calidad de la relación entre el fundador y el sucesor del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. tuvo como denominador común la capacidad para comunicarse, ponerse de acuerdo aunque tuvieran criterios diferentes, el respeto, la confianza mutua y la madurez en ambas partes. Puede deducirse entonces, que asumir el papel de mentor y la comunicación frecuente y sincera es fundamental en el proceso de sucesión.

## **CONCLUSIONES**

En el GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. el relevo generacional no se dejó al azar. Fue planeado en forma correcta y tomó siete años el cambio de mando. Este lapso coadyuvó para que se diera una transición paulatina

y dosificada, lo que resultó de gran beneficio tanto para el fundador como para el sucesor de esta empresa familiar.

Por un lado, al fundador le permitió anticipar su retiro y “trabajar” el apego e identificación (Propiedad emocional) que desarrolló hacia la empresa. Por apego entendemos la cercanía o distancia que la persona experimenta con respecto a la empresa familiar y que se refleja en el sentido de pertenencia y afecto hacia el negocio.

El nivel de identificación está asociado con la pregunta ¿Quién soy? Sí la persona se identifica con la empresa familiar, el éxito o fracaso de la misma es asimilado como propio. De este nivel de identificación resultan el orgullo que se experimenta por la empresa, la lealtad hacia la misma y el grado de responsabilidad que se asume.

Por otro lado, la incorporación temprana del sucesor en los diferentes departamentos y funciones permitió a éste:

- Trabajar en cada uno de los procesos y funciones de la empresa lo cual fortaleció su confianza y posteriormente le otorgó autoridad ante los diferentes niveles organizacionales.
- Capacitarse en la práctica de negociación y solución de conflictos, así como en los procesos de comunicación organizacional.
- Cultivar el sentido de pertenencia, orgullo, identificación y apego hacia la empresa.
- Familiarizarse con el entorno, la problemática empresarial y entrenarse en la toma de decisiones justas y éticas.
- Capitalizar sus errores y aciertos aceptando que el éxito y el fracaso son parte del proceso; y
- Prepararse para preservar y acrecentar el patrimonio empresarial para las posteriores generaciones.

Finalmente, en el GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. fue posible llevar a cabo esta tarea tanto por parte del fundador como del sucesor, lo cual dio como resultado un incremento del 59.2% en la producción a partir de que se diera el relevo generacional; preservar el patrimonio empresarial y legado familiar; conservar la fuente de empleo de más de 350 trabajadores; y algo no muy común en las empresas familiares: mantener la continuidad del lazo afectivo entre el fundador y su sucesor.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS**

- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. ASCC. Recuperado de [www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia](http://www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia), Consultado el 17 de enero de 2014.
- Argyris, C. (1998). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp.81-108.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: McGraw Hill.
- Björnberg, A., Nicholson, N. (2012). *Emotional ownership: the critical pathway between the next generation and the family firm*. Recuperado de: [www.ifb.org.uk/media/46948/emotional\\_ownership\\_final.pdf](http://www.ifb.org.uk/media/46948/emotional_ownership_final.pdf), Consultado el 19 de Diciembre de 2013.
- Brenes, et al. (2008). *Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares*. Recuperado de: [http://bacyasociados.com/download/INCAE\\_A\\_fondo.pdf](http://bacyasociados.com/download/INCAE_A_fondo.pdf), Consultado el 08 de Enero de 2014.
- Brown, J. S., (1991). Research that Reinvents the Corporation. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp. 153-180
- Dodero S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>, Consultado el 15 de Enero de 2014.
- Egea-Fernández, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 375-389. Recuperado de [http://www.indret.com/pdf/455\\_es.pdf](http://www.indret.com/pdf/455_es.pdf), Consultado el 22 de Enero de 2014.
- Gallo, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes*. 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado de: <http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/pbei.php?idioma=esp&llibre=12>, Consultados el 19 de Febrero de 2014.
- Garvin, D. A. (1993). Building Learning Organizations. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp. 81-108.
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. México: Del Verbo Emprender.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp. 21-45
- Salazar- Nava, G. (2004). Cómo gestionar empresas familiares. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>, Consultado el 04 de Febrero de 2014.

- Tápies J. (2009). *Empresa familiar: el valor de los valores*. Recuperado de: [http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653\\_valor.pdf](http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653_valor.pdf), Consultado el 12 de Febrero de 2014.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010) *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México. Prentice Hall – Pearson.