



**Universitat
Autònoma
de Barcelona**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

International Doctorate in Entrepreneurship and Management

TESIS DOCTORAL

**EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN, VINCULACIÓN Y
PERTENENCIA DE DESCENDIENTES A LA EMPRESA FAMILIAR.
UN ESTUDIO EMPÍRICO EN COLOMBIA**

MELQUICEDEC LOZANO

Autor

Dr. DAVID URBANO

Director

Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), Barcelona, España.

Octubre de 2013

A Victoria Eugenia, Idalia, Víctor Hugo, Melquisedec (in memórium).

AGRADECIMIENTOS

Con gran satisfacción expreso mis agradecimientos al Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), por el apoyo recibido durante la realización de esta tesis de doctorado. Muy especialmente reconozco la orientación permanente de mi director, el doctor David Urbano, quien me guió con su sabiduría y sus recomendaciones y me animó continuamente para avanzar con decisión, sobre todo en aquellos momentos en que parecían faltarme las energías por el esfuerzo que demandaba esta investigación. Agradezco muy sinceramente al doctor Joaquim Vergés, Director del Programa de Doctorado, por su apertura al diálogo, por su capacidad de escucha y por su disposición permanente, sin desmedro de la exigencia normativa, académica y disciplinaria que siempre ha caracterizado la dirección del programa.

Debo reconocer la valiosa colaboración que recibí de los profesores Joan Amat, Alberto Gimeno, Juan José Jiménez, José Javier Rodríguez, María Katiuska Cabrera, Pramodita Sharma, Ana María Ussman, expertos académicos en el área de empresas familiares, cuyas valiosas aportaciones nutrieron de manera importante mis conocimientos.

Al Rector de mi Universidad, doctor Francisco Piedrahita, gracias por su colaboración durante el desarrollo de mi doctorado y por el respaldo que me ha brindado en la Universidad Icesi para trabajar en este fascinante campo del conocimiento del cual es un verdadero creyente.

Al doctor Rodrigo Varela, docente de reconocida autoridad en el área de la creación de empresas, le agradezco haberme animado a explorar distintas líneas de investigación, lo que me indujo a involucrarme en los campos del *entrepreneurship* y las empresas familiares desde finales de los años ochenta.

Finalmente, mis profundos agradecimientos a todos los integrantes de mi familia cercana, quienes siempre han estado pendientes de mis avances académicos y constantemente me irradiaron su energía positiva para que pudiera culminar este importante propósito. A ellos reitero mi reconocimiento, mi solidaridad, mi aprecio, mi lealtad y mi amor incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
CAPÍTULO 1 . P LANTEAMIENTO DE L P ROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO 2 . LA P ERSPECTIVA DE L A S UCESIÓN EN L AS E MPRESAS FAMILIARES	9
2.1 ETAPA DE SOCIALIZACIÓN.....	10
2.2 ETAPA DE VINCULACIÓN	22
2.3 ETAPA DE PERTENENCIA INICIAL.....	25
CAPÍTULO 3. ESTUDIO CUALITATIVO	29
3. 1 METODOLOGÍA	29
3.1.1 Definición de la unidad de análisis.....	30
3.1.2 Selección de la muestra teórica de casos.....	31
3.1.3 Proceso de recolección de información.....	33
3.1.4 Validez y fiabilidad	36
3.1.5 Análisis de la información.....	39
3.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS CASOS	42
3.2.1 Empresa A.....	43
3.2.2 Empresa B	49
3.2.3 Empresa C	55
3.2.4 Empresa D.....	60
3.3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	65
3.3.1 Etapa de Socialización	66
3.3.2 Etapa de vinculación.	86
3.3.3 Etapa de pertenencia inicial.....	91

3.4 MODELO PROPUESTO.....	94
CAPÍTULO 4. ESTUDIO CUANTITATIVO	98
4.1 HIPÓTESIS.....	99
4.1.1 Grupo de relaciones de las dimensiones socialización / vinculación.....	99
4.1.2 Grupo de relaciones de las dimensiones vinculación/pertenencia inicial.....	105
4.2 METODOLOGÍA.....	115
4.2.1 Diseño, selección y características de la muestra.....	115
4.2.2 Diseño del instrumento de recolección de datos.....	117
4.2.3 Modelo con ecuaciones estructurales.....	119
4.3 OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO	121
4.3.1 Escala de medida.....	127
4.3.2 Consistencia y fiabilidad de las escalas de medida.....	128
4.4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	131
4.4.1 Submodelo estructural de los constructos de las dimensiones de socialización y vinculación de los descendientes.....	131
4.4.2 Submodelo estructural de los constructos de las dimensiones de vinculación y pertenencia inicial de los descendientes.....	139
4.4.3 Ruta de análisis del modelo de relaciones.....	149
CAPÍTULO 5 . C ONCLUSIONES, I MPLICACIONES Y F UTURAS INVESTIGACIONES	153
5.1 CONCLUSIONES	153
5.2 IMPLICACIONES.....	157
5.3 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	163
ANEXOS.....	185

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Razones para ingresar y no ingresar.	185
Anexo 2. Motivaciones del descendiente para vincularse.	186
Anexo 3. Ventanas de oportunidades estratégicas.	187
Anexo 4. Clasificación de empresas.	188
Anexo 5. Carta de solicitud de participación.	189
Anexo 6. Carta de agradecimiento.	190
Anexo 7. Protocolo de entrevista.	191
Anexo 8. Objetivos de las preguntas.	194
Anexo 9. Formato de notas de campo.	196
Anexo 10. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa A	197
Anexo 11. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa B	198
Anexo 12. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa C	199
Anexo 13. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa D	200
Anexo 14. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa A.	201
Anexo 15. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa B.	202
Anexo 16. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa C.	203
Anexo 17. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa D.	204
Anexo 18. Empresas de la muestra.	205
Anexo 19. Instrumento de investigación sobre socialización, vinculación y pertenencia	213
Anexo 20. Características de las empresas por sector\tamaño.	220
Anexo 21. Características de las empresas por tipo\tamaño.	221
Anexo 22. Empresas según sector de actividad y tamaño, por empleo y edad.	222
Anexo 23. Tamaño de la empresa, X variables descendientes.	223

Anexo 24. Nivel de estudio de los descendientes, por variables.....	224
Anexo 25. Forma matricial de los submodelos de medida y del estructural.....	225
Anexo 26. Análisis de fiabilidad.....	226
Anexo 27. Fórmula específica del coeficiente alfa de Cronbach.....	236
Anexo 28. Especificaciones del submodelo estructural de socialización-vinculación.	237
Anexo 29a. Efectos totales estandarizados, socialización-vinculación.....	239
Anexo 29b. Efectos directos estandarizados, socialización-vinculación.....	240
Anexo 29c. Efectos indirectos estandarizados, socialización-vinculación.....	241
Anexo 30. Fundamento matemático de la descomposición de efectos directos e indirectos.....	242
Anexo 31a. Efectos totales estandarizados, vinculación-pertenencia.....	243
Anexo 31b. Efectos directos estandarizados, vinculación-pertenencia.....	245
Anexo 31c. Efectos indirectos estandarizados, vinculación-pertenencia.....	247
Anexo 32. Resumen de los resultados de contrastación.....	249

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Habilidades y actividades a desarrollar en la etapa de socialización.	13
Tabla 3.1 Empresas seleccionadas en la investigación.....	32
Tabla 3.2 Características de los entrevistados.....	34
Tabla 3.3. Pruebas para evaluar calidad y objetividad en un estudio de casos.	37
Tabla 3.4. Códigos y categorías de la etapa de Socialización.....	66
Tabla 3.5. Códigos de intensidad de cada elemento influyente.....	72
Tabla 3.6. Rangos de conversión por empresa.	72
Tabla 3.7. Socialización de los valores.....	75
Tabla 3.8. Socialización del conocimiento.....	82
Tabla 3.9. Socialización del liderazgo.....	85
Tabla 3.10. Códigos y categorías de la etapa de vinculación.....	86
Tabla 3.11. Estructura de la etapa de vinculación.....	88
Tabla 3.12. Códigos y categorías de la etapa de pertenencia inicial.	91
Tabla 3.13. Estructura de la etapa de pertenencia inicial.	92
Tabla 4.1 Operacionalización y fiabilidad de las variables de socialización.	122
Tabla 4.2 Operacionalización y fiabilidad de las variables de vinculación.....	124
Tabla 4.3 Operacionalización y fiabilidad de las variables de pertenencia inicial.....	126
Tabla 4.4 Estructura de relaciones de efectos directos y su significancia estadística. .	132
Tabla 4.5 Resultados del modelo estructural de vinculación – pertenencia inicial.....	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Etapas del proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes en la empresa familiar.	4
Figura 2.1 Siete etapas de la sucesión padre-hijo.	11
Figura 2.2 Aproximación de Ward.	12
Figura 2.3. Seis escalones de la transferencia de empresas familiares.	15
Figura 2.4 Conexiones preliminares en el proceso de socialización.	22
Figura 3.1. Metodología para el análisis de casos.	42
Figura 3.2. Vínculos en la empresa A.	43
Figura 3.3. Vínculos en la empresa B.	49
Figura 3.4. Vínculos en la empresa C.	56
Figura 3.5. Vínculos en la empresa D.	61
Figura 3.6. Red de relaciones de las categorías de Socialización.	70
Figura 3.7. Red de relaciones de las categorías de elementos influyentes.	71
Figura 3.8. Red de relaciones de las categorías de vinculación.	87
Figura 3.9. Red de relaciones de las categorías de pertenencia inicial.	92
Figura 3.10 Modelo propuesto del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial.	95
Figura 4.1. Bloques del cuestionario de la investigación cuantitativa.	99
Figura 4.2. Modelo de socialización, vinculación y pertenencia con sus hipótesis.	114
Figura 4.3. Coeficientes alfa de Cronbach y correlaciones promedio (ρ) entre ítems.	130
Figura 4.4 Path Analysis socialización - vinculación.	133
Figura 4.5. Hipótesis que relacionan la dimensión socialización con la dimensión vinculación.	134
Figura 4.6 Path Analysis vinculación-pertenencia inicial.	141

Figura 4.7. Hipótesis que relacionan la dimensión vinculación con la dimensión pertenencia inicial.....	142
Figura 4.8. Ruta de análisis del proceso de Socialización-Vinculación-Pertenencia...	150

RESUMEN

La sucesión es uno de los temas más estudiados en la literatura sobre empresa familiar. No obstante, a pesar de que las etapas posteriores a la entrada a tiempo completo por parte de los descendientes en la empresa familiar han recibido gran atención, pocos estudios se han centrado en el período previo que comienza en la niñez. En general, el énfasis se ha puesto en la transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa, con menor atención a las vivencias del descendiente antes de ingresar a tiempo completo a la empresa. Este amplio período, en el presente estudio se divide en tres etapas que comprenden el proceso de socialización, la vinculación y la pertenencia de los descendientes a la empresa familiar. Así pues, el objetivo general de la investigación es analizar en profundidad cada una de estas etapas, así como determinar las relaciones causales existentes entre los factores que las componen en el contexto de Colombia.

En cuanto a la metodología, el estudio empírico se aborda en dos partes. Una parte cualitativa, en la que a través del estudio de cuatro casos de empresas familiares colombianas, se exploran las características más relevantes de las tres etapas anteriormente mencionadas, y una parte cuantitativa, en la que a partir de una muestra de empresas familiares colombianas y utilizando ecuaciones estructurales, se analizan las relaciones causales entre dichas etapas.

Los resultados del estudio muestran que cada una de las tres etapas del proceso mencionado está compuesta por varios factores, que conforman un conjunto organizado y que en las relaciones entre éstos destaca principalmente la importancia de factores como el conocimiento, las condiciones contractuales, el modo de vinculación, el momento de vinculación, la realización profesional, la propiedad actual o el potencial, compromiso y la satisfacción. Además, de la investigación se vislumbra que la socialización de los descendientes influye en su vinculación a la empresa familiar y, a su vez, la vinculación influye en la pertenencia de éstos en el primer trabajo a tiempo completo o pertenencia inicial a la empresa.

En referencia a las contribuciones, la presente investigación avanza en el conocimiento del campo de la empresa familiar, por cuanto identifica una serie de factores y sus relaciones, considerando una estructura que no se ha presentado ni examinado en estudios previos. El estudio puede ser de utilidad tanto para los directivos/propietarios y descendientes de empresas familiares, como para los investigadores y administraciones públicas. Para los directivos-propietarios y sus descendientes, el trabajo ofrece un marco conceptual del cual se hace menos complejo dialogar, entenderse y ponerse de acuerdo para llevar a cabo acciones conjuntas en el sistema familia-empresa. Para los investigadores del campo de la empresa familiar, el estudio propone una mirada más integral para estudiar el comportamiento del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial a la empresa, con lo cual se pueden desarrollar trabajos complementarios, o apoyarse en el mismo para futuras investigaciones. Por último, la presente investigación puede servir de base para el diseño de políticas y programas gubernamentales orientados al reajuste, supervivencia y crecimiento de la empresa familiar, considerando los factores críticos analizados en cada una de las fases (socialización, vinculación y pertenencia).

Palabras claves: empresa familiar, proceso, socialización, vinculación, pertenencia.

Capítulo 1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

En las últimas décadas se ha acentuado el interés por el estudio de la empresa familiar, especialmente en el campo de la Economía y de la Administración de Empresas. Por un lado, el hecho de que el control y la gestión con frecuencia estén en manos de la familia propietaria, puede ocasionar situaciones que fácilmente se convierten en problemas y que trascienden del ámbito empresarial al personal (Davis y Harveston, 2001; Gimeno y Baulenas, 2003; Rodríguez y Rodríguez, 2004; Casillas y Acedo, 2007; Debicki et al., 2009; Chrisman et al., 2010; Reay y Whetten, 2011; Pérez y Basco, 2011; Frank et al., 2011; Craig y Salvato, 2012). Por otro lado, la relación empresa-familia que alimenta este tipo de empresas, hace que los factores que caracterizan su propio funcionamiento se distingan del resto de empresas (Neubauer y Lank, 1999; Astrachan y Shanker, 2003; Venter, Boshoff y Maas, 2005; Rutherford, Muse y Oswald, 2006; Parada, Nordqvist y Gimeno, 2010; Tàpies, 2011). Por último, a pesar de que de dichos factores, el más analizado en la literatura ha sido la sucesión o transferencia generacional (Ussman, 1994; Davis y Harveston, 1998; Amat, 2000; Lambrecht, 2005), la mayoría de estudios se han centrado en los aspectos relacionados con los descendientes ya vinculados, siendo muy pocos los trabajos que indagan sobre los descendientes en el momento justo antes de pasar a trabajar formalmente a tiempo completo en la empresa familiar.

Estos aspectos, que son el interés de la presente investigación, comportan tres etapas que en conjunto se han denominado *proceso de socialización, vinculación y pertenencia* de los descendientes en la empresa familiar. Por tanto, la pregunta que se plantea este trabajo es: ¿cómo se caracteriza el proceso de socialización, vinculación y

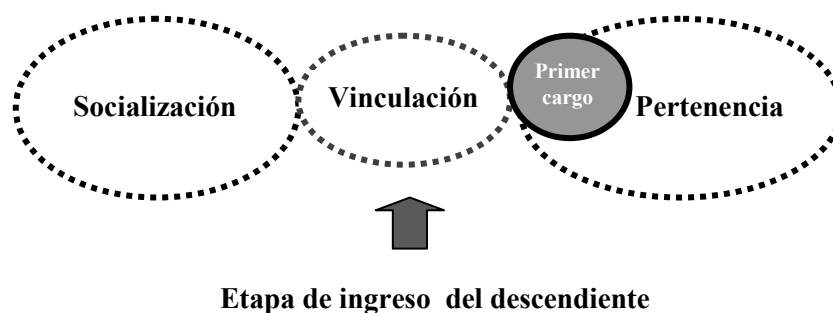
pertenencia de los descendientes en la empresa familiar, y cuáles son las relaciones causales que afloran en las tres etapas del proceso en el contexto de Colombia?

En primera instancia, en el proceso que implica la sucesión es muy importante la socialización del potencial sucesor (Ward, 1994; Morris, Williams y Nel, 1996; Morris et al., 1997; Cabrera et al., 2001). Los hijos que viven en un contexto de empresa familiar deben recibir la formación que determinará su comportamiento futuro. Esta etapa, denominada por algunos autores *de formación y desarrollo* (Cabrera et al., 2001), abarca desde la infancia hasta el momento de vinculación a la empresa familiar, y aunque diferentes autores se han referido a ella (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Aronoff y Baskin, 1998; García, López y Saldaña, 2002; Lambrech, 2005), no ha sido caracterizada en forma precisa.

La segunda etapa del proceso, la vinculación de los sucesores a la empresa familiar, ha sido considerada por la literatura como unidimensional (Barach et al., 1988; Harvey y Evans, 1994; Dumas et al., 1995; Stavrou y Swiercz, 1998; Birley, 2002), con excepción de un trabajo aislado de Harvey y Evans (1994). En contraste, esta investigación sostiene y considera que hay suficientes evidencias que sustentan que la vinculación del sucesor o sucesores tiene un carácter multidimensional, pues en ella pesan decisivamente las experiencias previas a su vinculación de tiempo completo. Es, por tanto, una etapa de marcada relevancia, íntimamente ligada atrás a la socialización y, hacia adelante, a la pertenencia. Si bien es cierto que unos pocos autores se han referido a la vinculación, aunque sin nominarla expresamente así (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Dumas et al., 1995; Aronoff y Baskin, 1998; García, López y Saldaña, 2002; Lambrech, 2005), definitivamente en ninguno de ellos se ha encontrado un planteamiento que integre los diferentes factores que la componen.

En cuanto a la etapa denominada *pertenencia*, a ella aluden algunos autores con conceptos como *carrera empresarial*, *desempeño del sucesor*, *transición de la sucesión* (Murray, 2003; Cadieux, 2007). No obstante, esta investigación considera que el concepto más apropiado es el de *pertenencia* y así lo acoge. Un rasgo relevante de esta etapa, es la experiencia que gana el descendiente en el primer cargo de tiempo completo en el negocio de la familia. Así, la experiencia en este primer cargo se ha denominado en la presente investigación *Pertenencia inicial*. En este sentido, la pertenencia inicial se asocia a dos factores: satisfacción y compromiso; y, aunque estos son aspectos estudiados en la literatura especializada (Sharma, Chrisman, Chua, 2003a; 2003b), no se los relaciona específicamente con el primer trabajo de tiempo completo del sucesor (Figura 1.1).

Figura 1.1 Etapas del proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes en la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la metodología, el estudio empírico se aborda en dos partes. Una parte cualitativa, en la que a través del estudio de cuatro casos de empresas familiares colombianas, se exploran las características más relevantes de las tres etapas anteriormente mencionadas, y una parte cuantitativa, en la que a partir de una muestra de empresas familiares colombianas y utilizando ecuaciones estructurales, se analizan las relaciones causales entre dichas etapas. La triangulación empleada en esta

investigación, que integra los enfoques cualitativo y cuantitativo, ha sido avalada como idónea por varios autores para investigar el campo de las empresas familiares (Morris et al., 1997).

Para iniciar este trabajo fue necesario primero adoptar una definición de empresa familiar, de las muchas que existen (Davis, 1983; Wortman, 1994; Westhead, 1997; Westhead y Crowling, 1998; Winter et al., 1998; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Upton, Teal y Felan, 2001; Astrachan y Shanker, 2003; Cabrera, 2005). Para Davis (1983) la empresa familiar es aquella en la que la política y la dirección están altamente influenciadas por una o más unidades familiares, con base en la propiedad y, con frecuencia, en la participación de los miembros de la familia en la administración. Por su lado, Upton, Teal y Felan (2001) señalan que la empresa familiar es aquella en la que la familia es dueña de la propiedad y ejerce el control, tiene influencia en la toma de decisiones e intenta transferir la empresa a la siguiente generación. Esto para citar solamente dos autores. A hora bien, no obstante las diferencias en las diversas conceptualizaciones, todas parecen compartir tres aspectos en la definición de la empresa familiar: la propiedad/dirección por los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. En consecuencia, para los propósitos de esta investigación se adoptó la siguiente definición: una empresa familiar es aquella en la que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, la cual tiene la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo se basen en los lazos familiares, y en la que se ha incorporado la segunda generación o posteriores. Para todos los efectos se supone que la segunda generación corresponde a los hijos del fundador o fundadores y las posteriores generaciones son sus descendientes de hijos a hijos consecutivamente; a todos los cuales se les denomina *descendientes* o *potenciales sucesores*.

Así pues, la investigación se aborda bajo la perspectiva de la sucesión en empresas familiares (Sharma, Chrisman, Chua, 1997; Chrisman, Chua y Steier, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005; James, Jennings y Breitzkreuz, 2011), considerando desde la niñez de los descendientes hasta su experiencia en el primer cargo de tiempo completo.

1.2 Objetivos de la investigación

Tal como ya se anticipó anteriormente, el objetivo general de esta investigación se centra en dos aspectos:

- 1) Determinar y analizar los factores de las etapas del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de los descendientes de empresas familiares.
- 2) Identificar las relaciones causales entre los factores de las tres etapas del proceso.

En coherencia con lo postulado para las tres etapas que se conjugan en el proceso de incorporación de descendientes a la empresa familiar, se plantean las siguientes preguntas específicas:

¿Cómo se desarrolla y caracteriza la etapa de socialización de descendientes de empresas familiares?

¿Cómo se desarrolla la etapa de vinculación de descendientes en las empresas familiares y cuáles factores la caracterizan?

¿Qué caracteriza la pertenencia en el primer cargo de tiempo completo y cuáles factores la constituyen?

¿Cuáles son las relaciones causales entre los factores de las etapas de socialización, vinculación y pertenencia inicial?

1.3 Relevancia de la investigación.

La socialización, vinculación y pertenencia de los descendientes o potenciales sucesores a la empresa familiar tiene, como ya se avanzó, importancia decisiva en el proceso de sucesión, un largo camino que comienza mucho antes de que los descendientes entren a la compañía (Stavrou y Swiercz, 1998: 20). Por consiguiente, es indispensable identificar los factores de cada etapa que más influyen en la siguiente, puesto que los responsables de la orientación de los potenciales sucesores podrán así optimizar sus esfuerzos en esos factores y dejar de lado aquellos que solamente les significarían un desgaste personal e inversión en costos de preparación y acompañamiento. Se espera que un trabajo efectivo con estas personas en la etapa de socialización las motivará a vincularse a la empresa familiar, lo cual, aunado a una inducción efectiva en la etapa de vinculación, redundará en una mayor satisfacción y compromiso en su primer trabajo de tiempo completo. Esto, en definitiva, contribuirá a la marcha más saludable de la empresa familiar en beneficio tanto para la familia propietaria como para la economía del país.

Como referentes de la trascendencia que se da en el mundo de hoy a la continuidad generacional de las empresas familiares, a lo cual se hizo referencia ya en el inicio del texto, valga citar además a Lee (2006a), y específicamente en el ámbito latinoamericano a Brenes, Madrigal y Molina-Navarro (2006), y en el escenario colombiano la Superintendencia de Sociedades (2006).

Este estudio se estructura en cinco capítulos. En el primero, se planteó el problema de investigación y los objetivos del trabajo. El segundo capítulo presenta el marco teórico de la sucesión en las empresas familiares. El tercer capítulo comprende el estudio cualitativo, y en él se analizan los factores más relevantes del proceso de socialización,

vinculación y pertenencia inicial de los descendientes a la empresa familiar, así como los resultados referidos a estos aspectos y la correspondiente discusión. El cuarto capítulo contiene el estudio cuantitativo; se contrastan las hipótesis del estudio, se establecen las relaciones causales entre factores y se exponen y discuten los resultados. Finalmente, el capítulo cinco presenta las conclusiones e implicaciones de la investigación.

Capítulo 2. La perspectiva de la sucesión en las empresas familiares

En este capítulo se hace referencia a la literatura especializada en los aspectos relacionados con la sucesión en las empresas familiares, objeto específico de esta investigación. Los estudios sobre empresas familiares son cada vez más numerosos, lo que ha contribuido a dar claridad conceptual a los múltiples aspectos que entraña su funcionamiento (Chrisman, Chua y Steier, 2003; Chua, Chrisman y Steier, 2003; Pieper y Klein, 2007; Casillas y Acedo, 2007; Debicki et al., 2009; Moores, 2009; Litz, Pearson y Litchfield, 2011; James, Jennings y Breitreuz, 2011; Rautiainen, Pihkala y Ikavalko, 2012), y en la mayoría de ellos lo que corresponde con la sucesión (Lucky, Minai y Isaiah, 2011) es el tema central, el cual está muy ligado con dos enfoques que distinguen el campo de las empresas familiares de otras formas organizacionales según la literatura. Estos dos enfoques son, de acuerdo con Chua, Chrisman y Sharma (1999): los componentes y la esencia. Los componentes se refieren a la naturaleza y extensión del vínculo de la familia en la empresa familiar (Sciascia y Mazzola, 2008), en tanto, la esencia, son sus aspiraciones. La confluencia de estos dos enfoques influye decisivamente en el desempeño y comportamiento de los miembros familiares en la empresa (Holt, Rutherford y Kuratko, 2010).

Los estudios sobre empresas familiares han evolucionado a través del tiempo, y en ellos se ha venido dando cada vez mayor importancia a un hecho incuestionable: sus propietarios tienen que afrontar en algún momento la realidad de la sucesión y su retiro (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), lo cual involucra necesariamente todo aquello que tiene que ver con la transición del liderazgo de una generación a otra. Estos trabajos adquirieron mayor rigor académico a partir de la década de los noventa, y pese a que los autores han investigado para dar respuesta a vacíos de la literatura especializada, la

sucesión se convirtió pronto en el pilar central de todos ellos (Christman et al, 2005) y, últimamente, el campo de la sucesión ha entrado hacia el control generacional, lo cual puede tener profundos efectos en los comportamientos (Christman et al., 2012), por lo que se han hecho esfuerzos por ampliar sus fronteras con el fin de hacer profundizaciones (Astrachan, 2008; Sharma, 2009).

La perspectiva de la sucesión contribuye a orientar las tres etapas consideradas en este trabajo. Como se verá más adelante, la socialización es la más extensa porque tiene el mayor número de variables en comparación con las otras dos etapas y porque exigió una indagación más dispendiosa de la información.

2.1 Etapa de socialización.

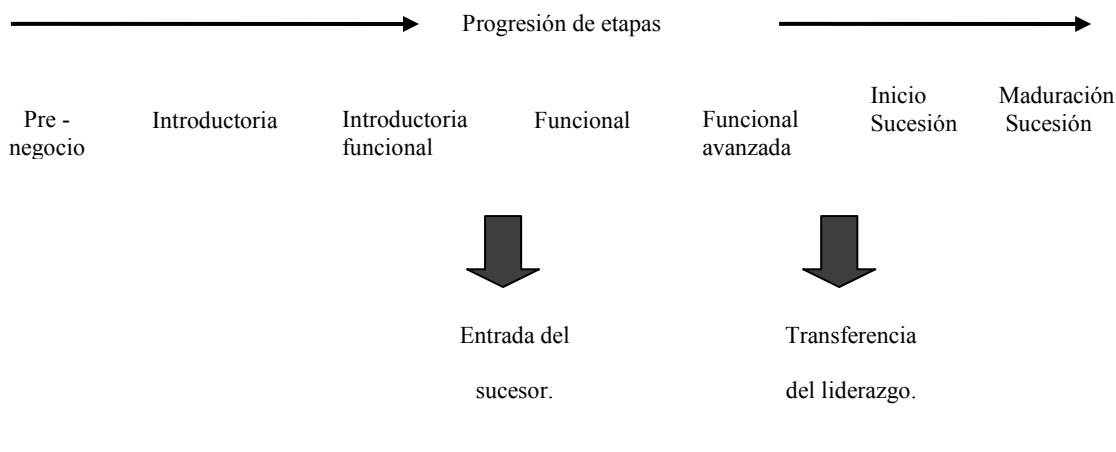
Entre los pocos aportes de la literatura conexos con el período de socialización, se señalan los más relevantes.

Longenecker y Schoen (1978) proponen un modelo teórico de sucesión del liderazgo del padre al hijo en la empresa familiar. Este modelo abarca un periodo largo y considera siete etapas (Figura 2.1) que empiezan en la niñez y llegan hasta el momento de maduración del desempeño del sucesor. Las etapas hacen énfasis en dos momentos cruciales de la sucesión generacional: la entrada del sucesor a la empresa como un empleado de tiempo completo, y la transferencia del liderazgo al sucesor.

Este modelo entraña una proposición básica: “La sucesión padre-hijo en el liderazgo de una empresa controlada por una familia involucra un largo plazo, un proceso *diacrónico* de socialización, es decir, el miembro sucesor es gradualmente preparado para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias”. Mencionan Longenecker y Schoen que la relación debe ser dirigida a preparar al niño para que asuma el liderazgo del negocio familiar. Visto así, el traspaso del negocio familiar de una sucesión a otra puede

calificarse como un proceso de socialización, una compleja cadena de eventos, lo cual idealmente expone al sucesor a una serie de experiencias que debe capitalizar para asumir responsablemente la empresa familiar.

Figura 2.1 Siete etapas de la sucesión padre-hijo.



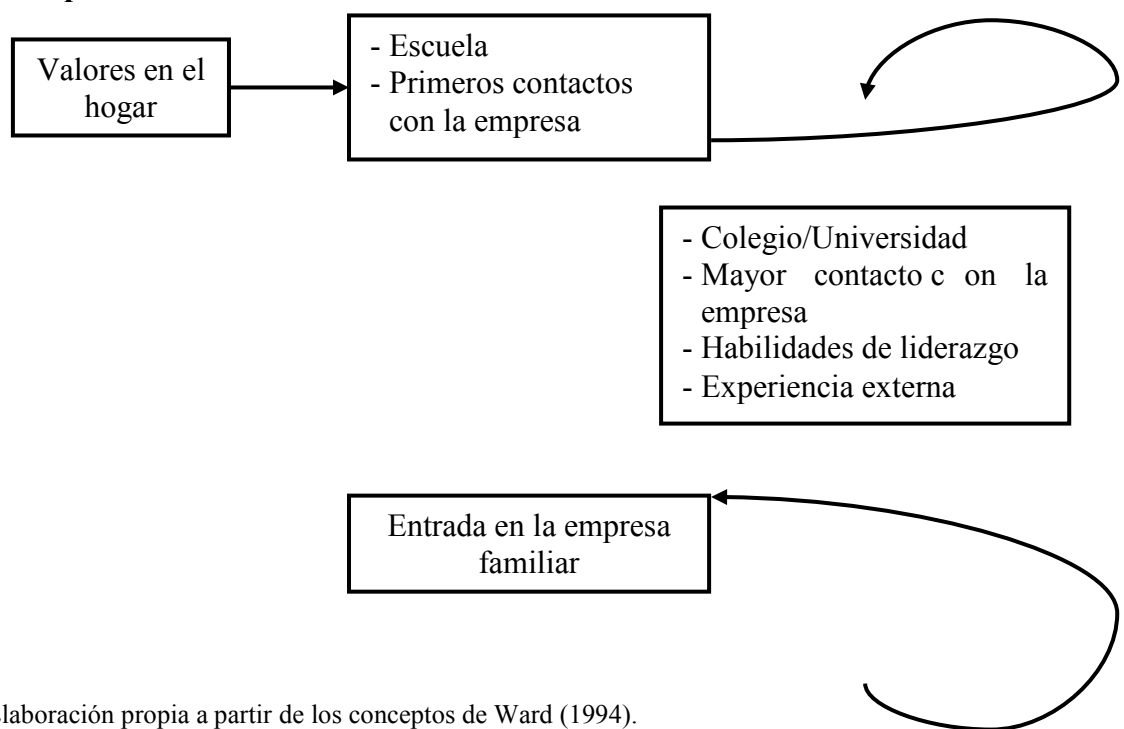
Fuente: Longenecker y Schoen (1978).

Las tres primeras etapas del modelo de Longenecker y Schoen (1978) competen a este apartado. Las denominadas prenegocio e introdutoria incluyen las experiencias del sucesor antes de que tenga suficiente edad para trabajar en la empresa. En la primera la preparación del sucesor puede no haber sido planeada, es decir, es una orientación pasiva y limitada a esporádicas visitas a la empresa. En la etapa introdutoria, por el contrario, el predecesor y otros familiares, activa e intencionalmente, inducen al sucesor en varias facetas de la empresa y lo relacionan con los empleados. En la etapa introdutoria-funcional el sucesor se compromete a trabajar temporalmente, completa su educación formal y eventualmente podría trabajar en otras empresas a tiempo completo. Como se ve, tanto en las etapas prenegocio e introdutoria, como en la introdutoria funcional, el sucesor aún no se ha vinculado formalmente en la empresa familiar.

Este período de socialización del sucesor, que abarca desde su niñez hasta su ingreso en la empresa, ha sido objeto de estudio de algunos teóricos que han propuesto varias

alternativas para enfocar de la manera más conveniente los intereses de la empresa familiar y, por supuesto, los de la sucesión. Por ejemplo, Ward y Sorenson (1988), Barach *et al.* (1988) y Ward (1994) consideran que lo mejor para entrenar a la siguiente generación en la dirección de la empresa familiar es que trabaje cierto tiempo fuera de ella. Por otro lado, Ward y Aronoff (1991) son partidarios de contratar a los hijos durante los periodos de vacaciones para que tengan alguna experiencia. Con esto, aducen ellos, se les da la oportunidad de ser productivos, se les provee de un ambiente de aprendizaje idóneo, se satisface temporalmente alguna necesidad del negocio y se les inculca el interés por el futuro de la empresa familiar. Específicamente, Ward y Aronoff (1991) consideran que estos trabajos temporales pueden abrir los ojos de los jóvenes para que vean la realidad de que son descendientes de empresarios y que, por lo tanto, todos están pendientes de ellos y de su capacidad de liderar exitosamente la empresa en el futuro. Algunas de las variables consideradas por Ward (1994) con respecto a la socialización de los descendientes se ilustran de manera sintética en la Figura 2.2.

Figura 2.2 Aproximación de Ward.



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos de Ward (1994).

En el mismo sentido, Ward propone que los mecanismos para prevenir los eventuales conflictos en la empresa familiar deben adoptarse antes de que los hijos se integren formalmente a ella. Estas acciones deben iniciarse en el hogar y concretamente tienen que ver con aquellas normas de comportamiento que se inculcan en los hijos desde su niñez y con las orientaciones que se les imparten, y han de continuar con la educación escolar y con los primeros contactos en la empresa familiar. Posteriormente, se debe incrementar su relación con la empresa para desarrollar en ellos las habilidades de liderazgo. Otra estrategia, ya mencionada, es motivarlos a que adquieran experiencia laboral por fuera de la empresa. Las directrices de Ward (1994) sobre la etapa de socialización se resumen en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Habilidades y actividades a desarrollar en la etapa de socialización.

	Áreas de las habilidades				
	Administración	Comercio	Competencia	Liderazgo	Conocimiento
Actividades para el desarrollo de habilidades	-Riesgo -Inversiones -Ahorro -Observación de normas. Adaptación al cambio	-Ventas escolares	-Deportes	-Tareas del hogar -Participación en decisiones familiares -Papel en clubes, escuela o colegio	-Educación -Lecturas -Viajes

Fuente: Elaboración propia, con base en los argumentos de Ward (1994).

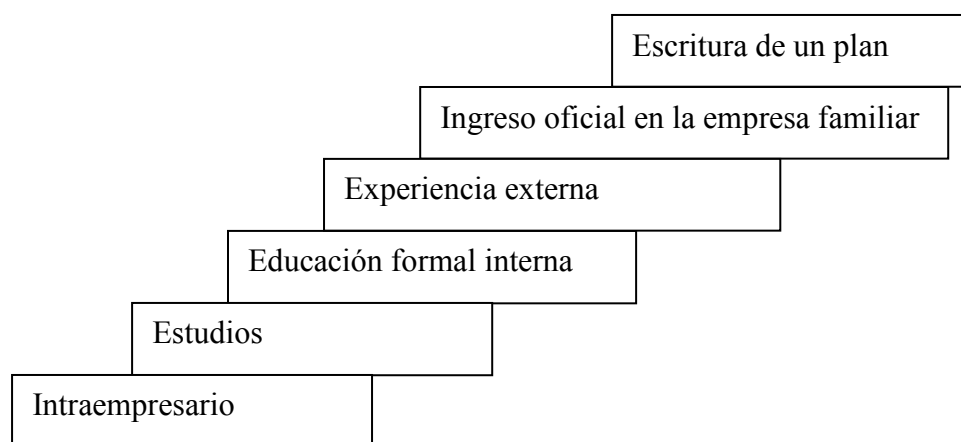
Por su parte, Aronoff y Baskin (1998) enfatizan algunos aspectos importantes del proceso de socialización: 1) Que los padres tengan un plan a largo plazo para incrementar el conocimiento de los hijos sobre la empresa de la familia; 2) Que los hijos trabajen temporalmente con sus padres; 3) Que, a medida que las tareas asignadas a los sucesores se tornen complejas, se aumenten las recompensas y las responsabilidades; 4) Que se cimienten en los hijos los sentimientos de realización y satisfacción que derivan del trabajo y de las responsabilidades; 5) Que se inculque en los hijos que los asuntos

incómodos deben tratarse en el hogar y que no han de afectar el trabajo o el negocio; 6) Que los hijos sepan que si cometen un error deben hallar formas de enmendarlo en unión con los padres; 7) Que los hijos sean conscientes de la conveniencia que conlleva para ellos y para la empresa que trabajen esporádicamente en otras empresas; 8) Que a medida que maduran y se vuelven más responsables, se les debe asignar proyectos de mayor envergadura; 9) Que los padres eviten involucrarse siempre en las decisiones de los hijos; 10) Que los padres escuchen abiertamente lo que los hijos tienen que decir; y 11) Que se respete a los hijos como a un empleado que se contrata para hacer el mismo trabajo.

Lambrecht (2005), a su vez, propone un proceso de sucesión de seis pasos (Figura 2.3). El primer paso, que de nomina el intraempresario, implica que los propietarios de la empresa, con su liderazgo, deben transferir conocimientos a los sucesores, formarlos en valores administrativos y contribuir al desarrollo de sus actitudes empresariales, para que actúen con espíritu empresarial (Alemany y Planellas, 2011; Zellweger, Nason y Nordqvist, 2012). Estos aspectos, que se transfieren paulatinamente, deben ser asimilados por los potenciales sucesores si se les involucra en el quehacer de la empresa desde edades tempranas. Se trata de hacerles ver la empresa inicialmente como un juego, y posteriormente infundirles la formalidad del negocio. El segundo paso, los estudios, hace referencia a la educación formal recibida externamente, como el haber realizado una carrera o un máster, lo cual debe ser elegido con libertad. El tercer paso es la educación formal interna para aprender de la empresa en sesiones de entrenamiento, en reuniones con los directivos u otros medios. El paso cuarto alude a la trayectoria en otras empresas, lo que le permite al descendiente ganar experiencia, conocimiento, disciplina de trabajo y autoconfianza. El quinto paso ocurre con el ingreso formal del potencial sucesor en la empresa, quien deberá pasar por varios departamentos para

conocerla en profundidad. En esta etapa el predecesor debe dar a su sucesor la información y el apoyo necesarios para que aprenda de sus errores y valore la importancia de la innovación. Y el sexto paso trata de la elaboración de un plan de sucesión, aunque se reconoce que esto no es garantía de una transferencia exitosa. Como se puede notar, los primeros cuatro pasos mencionados se refieren a lo que se ha denominado en esta investigación *etapa de socialización*.

Figura 2.3. Seis escalones de la transferencia de empresas familiares.



Fuente: Lambrecht, J. (2005).

Desde otra perspectiva, García, López y Saldaña, (2002: 190) señalan que la socialización comprende todo el proceso de inducción del potencial sucesor. En dicho proceso diferencian dos etapas: socialización primaria y socialización secundaria. La socialización primaria es la primera y la más importante etapa para el individuo, puesto que abarca todo lo que tiene que ver con la adquisición de conocimientos y valores, lo que hace posible su supervivencia y convivencia en un sistema social. En dicha etapa el niño interioriza el mundo de sus padres como su mundo, y asimila los valores, normas y comportamientos de su familia. Así, en la socialización primaria se enfatiza la transferencia de valores sólidos al niño. Esta socialización primaria es llamada también *preparación* por Gersick et al. (1999). En contraste, la socialización secundaria comprende la adquisición de conocimientos específicos y supone que ha habido un a

socialización primaria. De allí que las discrepancias entre la socialización primaria y la socialización secundaria pueden llevar al fracaso del proceso de socialización. Estas dos etapas son denominadas por García, López y Saldaña, (2002) *socialización familiar* –socialización primaria–, que deriva en lo que llaman un modelo de reproducción homosocial del fundador, y *socialización organizacional* –socialización secundaria–, que deviene en lo que se denomina el desarrollo del nuevo líder, y comprende la educación formal y los valores transmitidos.

Stavrou (1998) se enfoca en la parte final de la etapa de socialización y propone un modelo guía para planificar la llegada de la siguiente generación a la empresa familiar. Este modelo considera la decisión del sucesor de ingresar a la empresa, en la cual influyen cuatro factores claves: la familia, el mercado, la propia persona y el negocio familiar. Aunque Stavrou no se detiene en detalle en cada uno de ellos, estos cuatro factores guardan algunas coincidencias con lo que otros autores han identificado al respecto, aunque de forma parcial y aislada.

En la etapa de socialización de los descendientes, es importante considerar el concepto de propiedad psicológica, introducido por Pierce, Kostova y Dirks (2001), el cual considera que los empleados pueden experimentar sentimientos de posesión (mi empresa), sentimientos que se pueden desarrollar hacia algo tangible o intangible (Van Dyne y Pierce, 2004; Pierce y Jussila, 2010). En el caso de las empresas familiares, estos sentimientos son determinados por el clima familiar y parecen construirse desde edades tempranas (Ceja y Tàpies, 2011). Por otra parte, algunos autores han introducido el concepto de riqueza socioemocional (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012; Pazzaglia, Stefano y Sapienza, 2013), el cual incorpora y toma en cuenta aspectos no financieros de la empresa, aquellos que cubren las necesidades afectivas de la familia, tales como identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación dinástica.

También se ha desarrollado el concepto de propiedad psicológica colectiva (Pierce y Jussila, 2010; Rantanen y Jussila, 2011) mediante el cual se propone que el sentimiento de propiedad psicológica se puede extender al grupo, es decir que puede existir no sólo como fenómeno individual sin también como fenómeno grupal.

En conclusión, tras una dispendiosa revisión de la literatura sobre sucesión empresarial, relacionada concretamente con esta etapa, se detectan en esos trabajos, aunque sin una integración formal en ninguno de ellos, cuatro elementos relevantes de socialización: valores, habilidades de liderazgo, educación formal y transmisión de conocimiento tácito.

Valores

La construcción y transmisión de valores es fundamental en la etapa de socialización, y en ello juegan papel protagónico el entorno familiar (Wortman, 1994; Koironen, 2002; Lozano, 2003; García y López, 2001, 2003; García, 2005) y el predecesor, porque si bien es un supuesto generalizado que los valores dimanen del fundador (Lambrecht, 2005), lo cierto es que en ellos influye de manera relevante el contexto del hogar.

La infancia y la juventud son periodos no sólo de dependencia de los hijos, sino que propician la orientación de los padres y de otros familiares, lo que conduce a los hijos a desarrollar valores que determinarán sus comportamientos en los diferentes ámbitos de la vida, uno de los cuales puede ser la propia empresa familiar, que a su vez influye en las intenciones empresariales del potencial sucesor a través del estímulo y fortalecimiento de sus percepciones de factibilidad y deseabilidad (Drennan, Kennedy y Renfrow, 2005: 233). La honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, la independencia, el amor por el producto, el deseo de lo mejor para el equipo de trabajo fueron identificados por Lambrecht (2005: 277) como valores de la empresa familiar

transmitidos en el contexto de la familia durante la infancia y la juventud de los hijos. Por su parte, Chrisman, C hua y S harma, (1998) encontraron que la integridad y el compromiso con la empresa son los atributos más importantes de los sucesores. Handler (1992) considera que el respeto mutuo y el entendimiento entre generaciones son los factores críticos. Adicionalmente, se destaca el interesante aporte de García (2005), al sugerir el modelo de los tres ejes: valores éticos, valores emocionales y valores económicos, sustentado en el conocido modelo de los tres círculos en la literatura (Gersick et al., 1997). Destaca en esta perspectiva el eje ético porque propicia el acercamiento entre elementos usualmente contrapuestos, como el poder, el dinero y el amor, con el fin de hacer del trabajo una fuente de realización y de gozo familiar.

Habilidades de liderazgo

Otra habilidad inherente a la socialización es la capacidad de liderazgo que deben desarrollar los potenciales sucesores de las empresas familiares (Turner, 1995; Drennan, Kennedy y Renfrow, 2005; Craig y Moores, 2006). Drennan, Kennedy y Renfrow (2005) afirman que la educación en todos los niveles debe proveer a los estudiantes la oportunidad de afianzar virtudes como la independencia, la resiliencia y la autoconfianza, a través de actividades que signifiquen retos, como los viajes o la organización de eventos. También se resalta la importancia de fomentar el espíritu empresarial en la escuela (Ball y Beasley, 1998; Lozano, 2004; Heck et al., 2008; Nordqvist y Melin, 2010; Hoy y Sharma, 2010; Nordqvist y Zellweger, 2010).

Estas virtudes, con frecuencia asociadas al comportamiento del líder, se pueden inculcar y fortalecer tanto en el trato del día a día con el predecesor como en el escenario interno y externo del sistema familia-empresa. La experiencia laboral externa, por ejemplo, contribuye a reducir la dependencia del hijo respecto del padre y a aumentar su autoconfianza (Venter, Boshoff y Maas, 2005: 298), haciéndolo más autónomo y

aportando a su formación como líder. No obstante, también puede el sujeto ganar experiencia en la empresa familiar en las épocas de vacaciones o los fines de semana, con la ayuda de directivos experimentados o de mentores, o incluso del mismo padre empresario (Ambrose, 1983; Barach et al., 1988; Cabrera et al., 2001; Ward, 2004; Lambrecht, 2005).

Para Turner (1995) los componentes claves del liderazgo son:

- Conocimiento de la industria.
- Habilidades técnicas (producción) y de negocio (misión, producto, clientes, finanzas).
- Habilidad de influir en los demás (desarrollo de visión, comunicación efectiva, transferencia de energía y entusiasmo, construcción de consenso, toma de decisiones, motivación a otros).
- Responsabilidad para dirigir el negocio y asumir riesgos.
- Conciencia de sus fortalezas y de sus debilidades.

A estos componentes del liderazgo se suman las cinco estrategias propuestas por Turner (1995:203) para desarrollarlo: asunción de retos, retroalimentación, aprendizaje de otros, cursos de trabajo y aplicación, autodirección del aprendizaje. Aunque estas estrategias están orientadas hacia la postvinculación de los sucesores, algunas de ellas comportan una serie de actividades a las cuales se pueden vincular los niños y jóvenes en diversos momentos y circunstancias.

Lo anterior se podría sintetizar afirmando que los elementos claves de un entorno balanceado para la formación del potencial sucesor son los retos, el reconocimiento y el soporte (Turner, 1995: 205), a lo cual se podría agregar otros como: la facilidad para el aprendizaje, el afán de vivir nuevas experiencias y la capacidad de convivir y trabajar con otras personas.

Educación formal

Si los sucesores cuentan con una educación formal esto brindará mayores posibilidades de éxito a la empresa familiar (Howort y Assaraf, 2001). Y esto es incuestionable, pues se ha comprobado que una sólida educación de los sucesores se correlaciona positivamente con su nivel de efectividad, con la adecuada transición del mando y con su buen desempeño pos sucesión (Morris et al., 1997 ; Goldberg, 1996) . Específicamente, la formación en áreas administrativas o técnicas dará al potencial sucesor mayores capacidades para desarrollar su trabajo (Lambrecht, 2005; Venter, Boshoff y Maas, 2005).

Transmisión de conocimiento tácito

En su amplio examen de la literatura sobre la sucesión, Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) mencionan el conocimiento tácito como uno de los factores relevantes en la socialización del descendiente. Una referencia importante para entender este concepto es Polanyi (1966), quien lo resumió muy acertadamente diciendo que podemos conocer más de lo que podemos decir, con lo cual quiso significar que no todo el conocimiento se puede transmitir a través de las palabras. Sin embargo, es poco lo que se ha incursionado en este campo en la literatura especializada sobre empresas familiares.

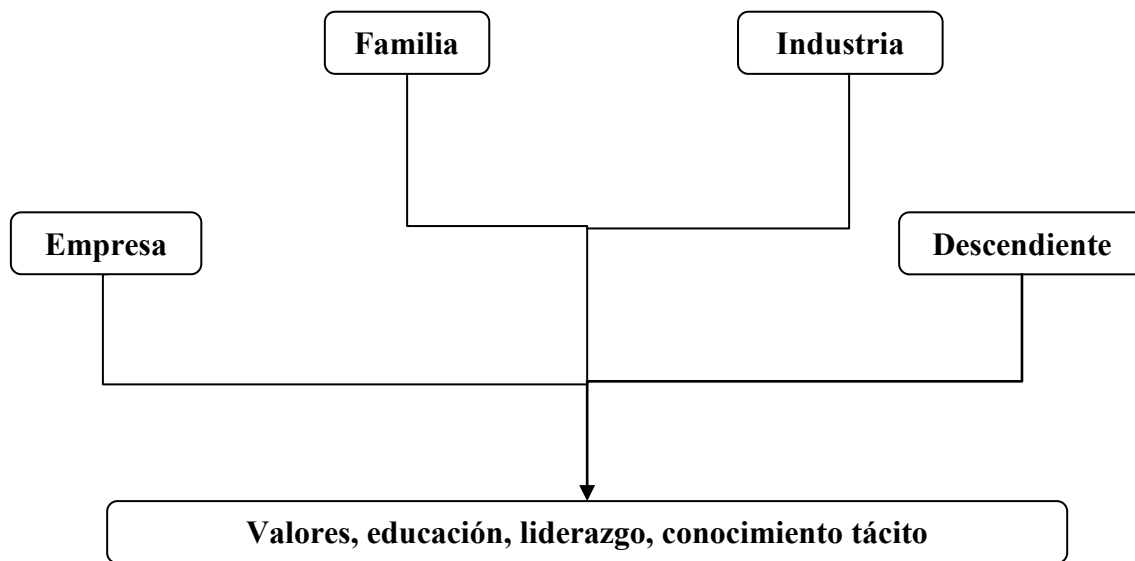
En las empresas de familia la transferencia del conocimiento ocupa un lugar destacado (Cabrera, et al., 2001: 40). Conocimiento que Nonaka y Takeuchi (1995) describen como expreso o tácito, y advierten que éste último, por ser especializado, es escaso y más difícil de imitar y apropiar. Como el conocimiento tácito es un buen patrimonio del predecesor (Cabrera et al., 2001: 41), es este quien tiene la mayor responsabilidad de transmitirlo a su hijo. De ello se colige que una buena relación familiar entre el sucesor y su padre, y consecuentemente una sana relación laboral entre ambos (Venter, Boshoff y Maas, 2005), debe favorecer la transmisión de conocimiento

tácito del padre al descendiente. Aceptado esto, debe aprovecharse al máximo la etapa de la juventud para legar este saber, pues es sabido que es este el periodo de la vida más propicio para el aprendizaje y, en el caso particular que nos ocupa, para hacerse a los secretos del producto y los trucos del oficio (Lambrecht, 2005: 276). Todo este marco favorece un ambiente de entusiasmo y experiencias agradables que reduce las tensiones a las que comúnmente deben someterse los descendientes en la empresa familiar. De otra parte, es incuestionable el rol central del conocimiento tácito en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para la empresa (Grand, 1996a; Spender, 1993).

En valores y liderazgo, aspectos cardinales de la formación del sujeto con vocación sucesoral en la empresa familiar, ha de educársele desde la niñez. Respecto de la educación formal y el conocimiento tácito, por su propia naturaleza, hay que esperar la época y el momento propicios para ello; más aun si se considera que, independientemente de la edad, suele involucrar temas de difícil asimilación incluso para los adultos (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Los cuatro factores esenciales mencionados –valores, liderazgo, educación formal y conocimiento tácito– están relacionados con los cuatro factores influyentes: la empresa familiar; la familia misma –incluidos los que no hacen parte del núcleo familiar–, la industria y el potencial sucesor o descendiente (Figura 2.4). Como se ve, la influencia no se centra sólo en el predecesor, pero él puede basarse en estos aspectos y en las cualidades personales de los opcionados para elegir a su sucesor, y no tanto en condiciones de género, edad o línea de consanguinidad (Chrisman, Chua y Sharma, 1998), y en caso de que no tenga suficiente formación al respecto, puede acudir a mentores o facilitadores.

Figura 2.4 Conexiones preliminares en el proceso de socialización.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Etapa de vinculación

La vinculación del potencial sucesor a la empresa familiar, como se ha visto, es la etapa que sigue a la socialización, propuesta en esta investigación, y en ella confluye todo el bagaje vivencial que ha adquirido en esta fase previa y que lo impele a incorporarse a la organización familiar. En otras palabras, corresponde a la transición entre la etapa de socialización del descendiente y su primer trabajo como empleado a tiempo completo en la empresa.

Tradicionalmente se han propuesto tres niveles en este proceso de sucesión intergeneracional (Longenecker y Schoen, 1978; Stavrou y Swiercz, 1998). El primer nivel es el preingreso del potencial sucesor en la empresa familiar, lo que constituye la etapa de socialización en la familia y la empresa. El segundo nivel es el ingreso y desempeño efectivo del sucesor como empleado de tiempo completo. Y el tercer nivel consiste en la promoción del sucesor a una posición de liderazgo dentro de la empresa.

Por su parte, Stavrou y Swiercz (1998), en una investigación con estudiantes universitarios, hallaron que el primer y segundo nivel son para los jóvenes una etapa de decisión y, simultáneamente, para los padres, un periodo de evaluación de sus potenciales sucesores, para identificar sus características y decidir si es conveniente vincularlos de tiempo completo a la empresa familiar. Los potenciales sucesores, por lo general, toman la decisión de buscar empleo fuera de la empresa familiar o trabajar en ella cuando aún se hallan en la universidad, comúnmente entre los dieciocho y los veintiocho años. El mismo estudio reveló que la intención de los descendientes de vincularse o no a la empresa familiar se relacionaba significativamente con necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades, es decir, correspondía a la dimensión personal. En este sentido los estudios efectuados sobre propiedad psicológica muestran la estrecha relación existente entre los sentimientos de propiedad de los descendientes y la percepción que éstos tengan de sí mismos (Van Dyne y Pierce, 2004). Es decir, que los sentimientos de sentirse dueños provienen en buena medida de los mismos individuos, de sus metas, de su forma de ver la vida, de sus propósitos de realización, lo que puede inducir a algunos a vincularse a la empresa; aclarando que Björnberg y Nicholson (2012) han encontrado que la propiedad no es condición necesaria ni suficiente para el desarrollo de la propiedad emocional en las empresas familiares. Por su parte, Longenecker y Schoen (1978), Birley (1986), Davis y Tagiuri (1989), Handler (1989), plantean que si el potencial sucesor decide trabajar en la empresa familiar, lo hace basado en razones de tipo familiar, personal o social, o relacionadas con el negocio o con el mercado, es decir, lo impulsan motivaciones no solamente personales. Ahondando en los estudios Stavrou (1999) examina una muestra de jóvenes de entre dieciocho y veinticinco años para establecer sus intenciones de involucrarse y participar

en las empresas familiares, y encuentra que los hijos no necesariamente desean formar parte de ellas.

Con respecto a las motivaciones para entrar a la empresa familiar, son pocos los estudios en la literatura, entre ellos los de Dumas et al. (1995), que estudiaron los factores que influyen en la decisión de formar parte de las empresas familiares y los de Birley (1986; 2002), referidos estos últimos específicamente a jóvenes en los últimos años de educación universitaria. Por su lado Morris, Williams y Nel (1996) postulan que las motivaciones primarias para incorporarse a la empresa familiar son la experiencia, las necesidades personales, el estilo de vida, la oportunidad de carrera y la satisfacción. Lo propio hicieron Stavrou (1998) en un estudio con jóvenes y adultos que analizó sus razones para ingresar en la empresa familiar (Anexo 1), y Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) que concibieron un listado de las motivaciones de descendientes para decidir sobre su vinculación a la empresa familiar (Anexo 2).

Desde otro punto de vista, Harvey y Evans (1994) señalan que a los propietarios de las empresas familiares les interesa perpetuar sus organizaciones y que los candidatos a ser sucesores normalmente son la esposa o los hijos del fundador. Estos candidatos han de tener un proyecto de vida que incluya unas instancias bien definidas para alcanzar las realizaciones personales o profesionales que tengan planificadas. Estas instancias son denominadas por Harvey y Evans (1994) *ventanas de oportunidades estratégicas* (VOS) (Anexo 3), las cuales deberían concordar con las necesidades de la empresa. Es decir, un miembro familiar debería preguntarse en cada instancia de su carrera de vida si sus planes se pueden realizar dentro de la empresa familiar, sin afectarla negativamente, o si debe procurar la realización de sus planes fuera de la empresa familiar.

2.3 Etapa de pertenencia inicial.

Es poca la literatura sobre la etapa de pertenencia inicial en las empresas familiares, es decir, sobre las vivencias del sucesor en el primer cargo como empleado de tiempo completo en la empresa familiar. Por lo que esto significa para el futuro de la empresa, el predecesor o las personas designadas deben dar al descendiente el apoyo necesario para que aprenda de sus errores, asuma una actitud innovadora y esté muy atento a su desempeño (Gimeno et al., 2006; Duréndez, Madrid y García-Pérez de Lema, 2011). Sin embargo, lo más importante es que este paso trascendental en la vida profesional del sucesor debe brindarle sentimientos de satisfacción y despertar en él un ánimo de compromiso, pues de ello dependerá en buena medida su desempeño presente y futuro.

En lo relacionado con la satisfacción en el contexto de las empresas familiares Sharma et al. (2001) han investigado cuáles podrían ser los factores que influyen en la satisfacción inicial con los procesos de sucesión en las empresas familiares. Sus desarrollos teóricos sugieren que influyen varios aspectos: la intención del titular de desvincularse progresivamente de la empresa; la buena voluntad del sucesor para asumir la dirección de la empresa; el acuerdo entre los miembros familiares de mantener la implicación familiar en el negocio; la aceptación de los papeles individuales, y la planeación de la sucesión. Para complementar lo anterior, Sharma, Chrisman y Chua (2003a) indican que el proceso de sucesión tiene dos dimensiones interactivas: la satisfacción con el proceso y la efectividad del proceso. La primera entraña un análisis subjetivo del proceso y de la decisión. La segunda es una determinación objetiva sobre el impacto de la decisión en el rendimiento de la empresa.

Situando la satisfacción en el contexto de esta investigación, si un descendiente llega a un primer cargo en la empresa familiar y no se le da un moderado grado de autonomía y

libertad, se afectará directamente su sentimiento de satisfacción con las funciones que le han sido encomendadas y, por lo tanto, su desempeño no sería el esperado.

Referido al compromiso, Chrisman, Chua y Sharma (1998), así como Sharma y Rao (2000), consideran que la integridad y el compromiso con la empresa son los atributos más importantes en el desempeño del sucesor, y por ende es necesario enfatizar en su temprano desarrollo. Con los autores mencionados concuerdan otros estudiosos, como el de Sharma e Irving (2005), quienes entre las cualidades deseables de los posibles sucesores destacan el compromiso, porque los miembros familiares comprometidos son más propensos a seguir una carrera en la empresa familiar, a cooperar en la transición del liderazgo y a estar satisfechos con el proceso de sucesión generacional. Estas son razones válidas para promover en los posibles sucesores un sentimiento de compromiso con la empresa.

En este orden de ideas destacan los estudios de Lansberg y Astrachan (1994), quienes subrayan la influencia de las relaciones familiares en el proceso de sucesión, con base en conceptos como la cohesión y la adaptación familiar. Para estos investigadores la relación familiar juega un papel muy importante en la planeación de un sucesor, lo cual está medido por dos componentes: a) Compromiso familiar con la empresa. Cuando el propietario involucra a la familia en la empresa, ésta se ve como una extensión de los valores, la identidad, la cultura y las tradiciones familiares, con lo cual se intenta asegurar la vitalidad y la longevidad de la empresa. b) Calidad de la relación entre el dueño-administrador y el sucesor. Una buena relación entre estos protagonistas entraña confianza, ayuda mutua, buena comunicación y deseo de adquirir conocimientos. En sus conclusiones Lansberg y Astrachan (1994) señalan que el compromiso familiar con la empresa se refleja muy claramente en la planificación de la sucesión y en el entrenamiento del sucesor.

Por su lado, Sharma e Irving (2005) en su análisis sobre las razones que llevan a los sucesores a seguir una carrera en la empresa familiar, concuerdan en que esas razones están íntimamente relacionadas con el compromiso, que, según lo expresan, puede ser de cuatro tipos: compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso calculador, compromiso imperativo.

Esta investigación adopta el concepto de Meyer y Herscovitch (2001), quienes abogan por promover el compromiso afectivo como factor vinculante a la empresa familiar. Además, el uso típico del término *compromiso* en la literatura de empresas familiares es consistente con la definición de compromiso afectivo (Sharma e Irving, 2005). Un individuo con alto compromiso afectivo hacia la organización acepta con credibilidad y emoción las metas de la empresa, trasluce su deseo de contribuir a alcanzarlas y las sintoniza con sus propias metas. Este sentimiento positivo le genera la convicción de que puede satisfacer en la empresa sus aspiraciones personales.

Meyer y Herscovitch (2001) definen el compromiso como una fuerza mental, un estado psicológico que impulsa a la persona a adoptar una actitud proactiva para lograr uno o más objetivos. Según estos autores, el compromiso debe tener una “esencia del núcleo”, y por lo tanto, debería ser posible desarrollar un modelo general de compromiso con el trabajo. Sharma, Chrisman y Chua (2003b), en el mismo sentido, indican que el compromiso se refiere al firme propósito de los miembros de la familia de perpetuar la empresa. En consecuencia, un alto compromiso familiar debería reforzar la intención del predecesor de continuar la sucesión; más aún, debería comunicar su intención a los demás miembros de la familia.

La satisfacción y el compromiso están íntimamente relacionados con la armonía entre padres y descendientes. En su trabajo sobre el desarrollo de la carrera de adolescentes

mayores, Eckrich y Loughead (1996) encontraron que a medida que los descendientes se vuelven más conflictivos con sus padres es menos probable que se comprometan a hacer carrera en la empresa. Dichos conflictos generalmente están asociados a un deterioro de la armonía en el sistema empresa/familia, en el que mantener las buenas relaciones es extremadamente importante (Goldberg, 1996; Sharma et al., 2001; Lozano, 2006; Díaz y Fuentes, 2013). Se infiere de ello que si encuentran un ambiente de baja armonía en el momento de la vinculación, el compromiso y la satisfacción con el primer cargo podrían ser bajos o quizá nulos.

Al correlacionar el compromiso y la satisfacción con el constructo propiedad psicológica, (Avey et al., 2009) se puede constatar que el compromiso se refiere a la pregunta ¿debería yo mantenerme en esta organización?, mientras que la satisfacción conlleva el interrogante ¿cuáles juicios evaluativos hago yo de mi trabajo? y por su parte la propiedad psicológica plantea ¿cuánto siento yo que esta organización es mía? Las respuestas a los interrogantes anteriores permiten inferir que la propiedad psicológica trasciende los límites de las posesiones físicas y que la pertenencia en términos de propiedad psicológica debe ser entendida como un sentimiento de pertenencia a la organización.

En síntesis, la revisión de la literatura y la perspectiva sobre la sucesión en empresas familiares permitieron identificar diversos factores de las etapas del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial, los que se han tenido en cuenta en el estudio cualitativo de los cuatro casos de la presente investigación. Ello de vino en descripciones, modificaciones o hallazgos de factores, lo que fue importante para el análisis cuantitativo de la investigación, con base en lo cual establecieron relaciones causales entre estos factores. Ambos enfoques se exponen en los próximos capítulos.

Capítulo 3. Estudio cualitativo

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: el Apartado 3.1 muestra la metodología utilizada, basada en entrevistas semiestructuradas, que tienen como unidad de análisis las tres etapas del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial. La información se procesó con el programa Atlas/ti. En el Apartado 3.2 se describen los casos de estudio seleccionados a partir de los criterios establecidos en la metodología. El Apartado 3.3 presenta el análisis de los casos y los resultados. En el Apartado 3.4 se explica el modelo del proceso con los factores identificados. Finalmente, el Apartado 3.5 se concentra en la discusión.

3.1 Metodología

La sucesión de la empresa familiar es un fenómeno complejo por su naturaleza y por los diversos agentes implicados. Con base en esto, muchos especialistas en el campo han optado por el estudio de casos (Yin, 1994; Handler, 1994; Chetty, 1996; Kirby y Lee, 1996; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Cabrera, 2005). Al respecto, Yin (1994) expone que el estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en las que se indaga con base en el tipo de preguntas *cómo* y *por qué*, sobre un conjunto de acontecimientos contemporáneos, o que se han producido en el pasado reciente y sobre los que el investigador tiene poco o ningún control. En igual sentido, Chetty (1996) argumenta que el método de estudio de casos es exigente y riguroso, propio para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a las preguntas formuladas, y también para verlos desde múltiples perspectivas y explorarlos en forma profunda, con lo cual se obtiene un conocimiento amplio de cada fenómeno y se propicia la aparición de nuevas señales sobre los temas que surgen.

En esta investigación, que busca indagar *cómo y por qué* se produce el proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de los descendientes a la empresa familiar, se ha elegido el estudio de casos. Además, es un método idóneo para identificar y comprender en profundidad los factores que caracterizan las mencionadas etapas del proceso y las relaciones entre ellas, así como otros conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del fenómeno.

En desarrollo de esta investigación se les preguntó a los descendientes de empresas familiares sobre sus vivencias desde la niñez hasta su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar. En este sentido, las cuestiones básicas se centraron en indagar sobre su socialización en el contexto familia-empresa, su experiencia de vinculación y su experiencia en el primer cargo. Para esto se utilizaron múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1994), lo que permitió triangular la información, tomando las preguntas de investigación como punto de partida.

3.1.1 Definición de la unidad de análisis

Los estudios de casos pueden ser simples o múltiples. Yin (1994) propuso una tipología de cuatro tipos básicos, en función tanto del número de casos por estudiar como de los diferentes niveles de análisis.

Esta investigación ha considerado como unidad principal de análisis el proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial. Para facilitar el estudio, cada una de las etapas del proceso se ha considerado como una subunidad. Esto corresponde al tipo cuatro de la tipología propuesta por Yin (1994), que denomina como casos múltiples con unidad principal y una o más unidades dentro de la principal.

Como en la literatura no hay una definición específica para la etapa de socialización, en el presente estudio se conceptualizó con base en lo evidenciado en la perspectiva de la

sucesión en empresas familiares. Así, esta etapa se corresponde con aquel periodo en que los potenciales sucesores adquieren y desarrollan sus valores, reciben educación formal, cimentan su liderazgo y obtienen conocimiento táctico. El estudio de casos permitirá ajustar este concepto. En concordancia con Kuratko (1995), es la etapa en que se gestan gran parte de los requerimientos de un buen sucesor, en cuanto a habilidades, destrezas y deseos, los cuales definirán el futuro potencial de la empresa.

La etapa de vinculación, por su parte, es un período de transición corto que se obvia en la literatura y va desde la manifestación formal del interés de trabajar a tiempo completo en la empresa familiar y el primer día de desempeño en ella. Se construye aquí una definición para esta subunidad de análisis con base en lo que sugiere el trabajo de Stavrou y Swiercz (1998). Así, la etapa de vinculación es aquella en la que los descendientes de una familia propietaria de empresas examinan la posibilidad de trabajar de tiempo completo en ella y toman una decisión al respecto.

La etapa de pertenencia inicial comienza el primer día de trabajo de tiempo completo en la empresa familiar y finaliza cuando el sujeto deja el desempeño de ese primer cargo. Como, igualmente, en la literatura no hay una definición específica para esta etapa de pertenencia inicial, esta subunidad de análisis se entiende como el periodo en que los descendientes desempeñan su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar.

3.1.2 Selección de la muestra teórica de casos

En el estudio de casos no se selecciona una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica. Como el número de casos apropiado depende del conocimiento existente sobre el fenómeno a investigar y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación del estudio de nuevos casos (Eisenhardt, 1991:620), se seleccionaron cuatro empresas que cumplieran los siguientes criterios: ser empresas

medianas o grandes; tener al menos veinte años de antigüedad; tener vinculados miembros de la segunda generación o posteriores; y de la última generación vinculada, al menos uno trabajando de tiempo completo (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Empresas seleccionadas en la investigación.

Empresa	Sector	Año de inicio	Tamaño	No. Trabajadores	Activos (USD)	Última generación vinculada a partir del fund.	Descendientes vinculados (generación más joven vinculada)
A	Agroindustria	1945	Grande	2.000	57.142.000	2ª.	2
B	Baterías para automotores	1957	Grande	1.300	42.857.000	2ª.	3
C	Equipos y servicio; apertura de pozos	1959	Mediana	162	4.600.000	3ª.	2
D	Productos de parafina	1946	Mediana	190	3.810.000	3ª.	1

Fuente: Elaboración propia.

La selección de las empresas se realizó en seis pasos. Inicialmente, se conformó un listado de las empresas familiares invitadas a dar sus testimonios en las clases del curso de pregrado de Administración de Empresas Familiares, de la Universidad Icesi, o en el módulo de Gobierno Corporativo y Empresa Familiar, que se imparte en el Management Business Administration (MBA) en convenio entre la Universidad Icesi y Tulane University, de los Estados Unidos. A continuación, del listado se eligieron las medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta la clasificación de tamaño según la Ley Mipymes de la año 2004 (Anexo 4). Luego, se les envió una solicitud de participación en la investigación (Anexo 5) en la cual se les especificaron los propósitos de la investigación, a lo cual respondieron positivamente ocho empresas. Se procedió, entonces, a cursar a estas empresas un mensaje de agradecimiento por su disponibilidad de participación (Anexo 6). Estas ocho empresas fueron contactadas telefónicamente y se programó una visita a cada una de ellas con el fin de comunicarles personalmente el

propósito de la investigación y confirmar si a ellas estaba vinculada de tiempo completo al menos una generación posterior a la del fundador. De lo anterior, dos empresas se descartaron por incumplimiento reiterado de las citas y otra porque expresó que no participaría. Quedaron así cinco empresas con plena disposición. Finalmente, de las cinco empresas seleccionadas se tomaron definitivamente cuatro (Tabla 3.1), y la otra se utilizó como empresa de prueba, para verificar la comprensión de los puntos del formulario diseñado, lo que permitió hacerle ajustes. El tamaño de la muestra se ajusta al número mínimo aconsejado por algunos autores para el estudio cualitativo (Eisenhardt, 1989; Lambrech, 2005), aunque no hay una guía precisa acerca del número de casos (Perry, 1998).

3.1.3 Proceso de recolección de información

Para la recolección de la información, Yin (1994) recomienda utilizar múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación, para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permite verificar si los datos obtenidos mediante las fuentes de información a las cuales se recurre guardan relación entre sí. En efecto, las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron, primero, las entrevistas a descendientes pertenecientes a la última generación vinculada, y a otros familiares; segundo, la observación directa a través de las visitas realizadas a las instalaciones de las empresas; tercero, los documentos proporcionados por las empresas. A continuación se describen los instrumentos utilizados para obtener la información.

Entrevistas semiestructuradas

La entrevista es un escenario formal de interacción entre el investigador y las personas entrevistadas que son fuente de la información. Como existen varias modalidades de entrevistas, en esta tesis se eligió la entrevista semiestructurada, por considerar que se

ajusta más al objeto de estudio, con el fin de indagar sobre los temas expuestos en el marco teórico. En la Tabla 3.2 se presentan las principales características de los entrevistados en los cuatro casos tomados en esta parte de la investigación.

Tabla 3.2 Características de los entrevistados.

Empresa	Entrevistado	Denominación del entrevistado	Edad y género	Año de inicio en la empresa	Cargo actual	Generación a partir del fundador
A	1d	Descendiente	46 (varón)	1981	Presidente	2 ^a .
	2d	Descendiente	33 (mujer)	1997	Gerente financiera	2 ^a .
B	3d	Descendiente	45 (mujer)	1985	Presidenta	2 ^a .
	4d	Descendiente	44 (varón)	1983	Vicepresidente comercial	2 ^a .
	5d	Descendiente	39 (mujer)	1998	Gerente de imagen corporativa	2 ^a .
	6p	Padre	71 (varón)	1957	Miembro de junta directiva	1 ^a .
C	7d	Descendiente	62 (varón)	1966	Director técnico	2 ^a .
	8d	Descendiente	51 (varón)	1990	Gerente general	3 ^a .
	9d	Descendiente	27 (mujer)	2003	Jefe cartera y personal	3 ^a .
	10dn	Descendiente no vinculada	46 (mujer)	-----	-----	3 ^a .
D	11d	Descendiente	34 (varón)	1996	Director de exportaciones	3 ^a .
	12p	Padre	65 (varón)	1960	Gerente de producción y calidad	2 ^a .

d: descendiente. p: padre. dn: descendiente no vinculada. Los números acompañados de letras en la columna del entrevistado corresponden a una designación artificial del nombre de la persona entrevistada.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la empresa A los descendientes entrevistados fueron dos hermanos vinculados (1d y 2d) pertenecientes a la segunda generación. En el caso de la empresa B se entrevistó a tres hermanos vinculados (3d, 4d, 5d) de la segunda generación y también a su padre (6p), fundador de la empresa. En el caso de la empresa C se entrevistó a un descendiente (7d) de la segunda generación, a dos descendientes (8d y 9d) de la tercera generación, y a una prima (10dn) en primer grado de estos dos descendientes de la tercera generación, quien no tiene vínculos laborales con la empresa pero sí vínculos de propiedad. En la empresa D se efectuó una entrevista al único

descendiente vinculado (11d) de la tercera generación y a su padre (12p), de la segunda generación. Estos miembros familiares fueron de finidos en las primeras visitas personales que se hicieron a las empresas. Por vía e-mail y telefónica se coordinó la fecha, la hora y el sitio de la entrevista para cada uno.

Para obtener la información necesaria de los cuatro casos se elaboró, con base en la revisión de literatura, un protocolo de entrevista (Anexo 7) con sus objetivos para cada pregunta formulada (Anexo 8), que garantizara cubrir todas las partes relevantes del estudio. En el desarrollo de este protocolo se tuvo en consideración la secuencia de preguntas, aunque hubo flexibilidad en la ejecución de las entrevistas, en el sentido de formular las preguntas no precisamente en el orden previsto para aprovechar los datos del informante en el contexto del momento.

El contacto con cada uno de los informantes se inició con comentarios sobre el propósito de la entrevista y sobre el tema general de la investigación. Las entrevistas se efectuaron en las residencias de los entrevistados o en sus lugares de trabajo en horario no laboral. Como resultado, se obtuvo la información que interesaba y las entrevistas se desarrollaron en un ambiente agradable y sin presiones. Todas las entrevistas fueron conducidas por el autor de esta investigación, y la duración de cada una osciló entre dos y tres horas. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas (McClelland, McQueen y Neidig, 2003). Estas transcripciones se enviaron a los entrevistados claves para confirmar la información suministrada y hacer los ajustes pertinentes.

Observación directa

La observación directa brinda una descripción de los acontecimientos, las personas, los contextos y las interacciones que se producen y da cuenta de las vivencias y de las sensaciones del investigador durante las entrevistas; por consiguiente, en todas las

entrevistas realizadas se tomaron notas sobre aspectos que la observación directa consideró relevantes y que enriquecieron la información para su posterior análisis. Igualmente, se registraron notas de campo durante las visitas específicas que se hicieron a las empresas para conocerlas y para acceder a documentos de interés para la investigación.

Al respecto se dejó constancia de algunos aspectos concernientes como: la organización de las oficinas de los informantes, las manifestaciones de duda, disgusto o inconformidad respecto a aspectos específicos en las entrevistas, la forma de dirigirse a los trabajadores de la familia frente a los que no lo son. Se consideró de importancia recoger estas observaciones para enriquecer el resto de información recabada. El formato utilizado para las notas de campo se muestra en el Anexo 9.

Documentación

En el estudio de casos los documentos son importantes para verificar e incrementar la evidencia de otras fuentes. En esta investigación fueron útiles para verificar nombres, vínculos entre familiares, acontecimientos, y también para inferir asuntos que no se habían considerado con anterioridad (Yin, 1994). En las visitas a las cuatro empresas familiares se tuvo acceso a su documentación general, y en reuniones adicionales con las familias de las empresas A y D fue posible revisar álbumes familiares con fotografías de los propietarios y sus descendientes cuando eran niños o adolescentes. Esto último agregó datos sobre los descendientes en el contexto familia-empresa.

3.1.4 Validez y fiabilidad

En una investigación científica la calidad y objetividad se miden con los criterios de validez y fiabilidad. La Tabla 3.3 muestra las consideraciones de Yin (1994) en cuanto a estos dos criterios.

En cuanto a la validez de construcción, en esta investigación cualitativa se aplicaron tres tácticas. Por un lado, se utilizaron múltiples fuentes de evidencia, como se mencionó en los párrafos precedentes y, en cada caso particular, se incluyó a tantos informantes como se consideró necesario para contrastar las diferentes versiones de los hechos. Con el fin de verificar y complementar la información, en los cuatro casos se hicieron entrevistas a hermanos o primos pertenecientes a la última generación que estuviesen vinculados de tiempo completo. Por otro lado, se estableció una cadena de evidencias de manera que fuera posible seguir la derivación de cualquier conclusión de los estudios de caso a partir de las preguntas de investigación y a través del análisis de la evidencia. Posteriormente, se redactaron informes descriptivos de los hechos para cada uno de los casos, los cuales fueron revisados por los descendientes vinculados considerados como informantes claves. En estos informes se consignó también la información que se consideró contradictoria, con el objeto de aclarar los puntos confusos.

Tabla 3.3. Pruebas para evaluar calidad y objetividad en un estudio de casos.

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase en que se aplica
Validez de construcción	Uso de múltiples fuentes de evidencia.	Obtención de datos
	Establecer la cadena de evidencia.	Obtención de datos
	Revisar reporte preliminar del estudio de casos, por informantes clave.	Composición de los datos
Validez interna	Establecer patrones de comportamiento.	Análisis de datos
	Construcción de la explicación del fenómeno.	Análisis de datos
Validez externa	Uso de la replicación en los estudios.	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Uso de protocolos de estudio de casos.	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos de estudio.	Obtención de datos

Fuente: Yin (1994).

La validez interna pretende asegurar que las inferencias de las variables estudiadas sean correctas, que se hayan considerado todas las explicaciones y que la evidencia sea convergente con la explicación que el investigador ofrece. Para esto se tomó como punto de partida la revisión de la literatura, la definición de las preguntas de investigación y el desarrollo teórico. Se construyó luego una explicación sobre el fenómeno en estudio con base en el análisis de la evidencia, la revisión de las preguntas de investigación y un nuevo estudio de la evidencia de manera iterativa.

La validez externa se refiere al alcance de los descubrimientos del estudio. Esta generalización es de naturaleza analítica, es decir, se parte del conjunto particular de resultados para esbozar una teoría más amplia, no una generalización de tipo estadístico para hacer inferencias sobre una población o universo con base en los datos obtenidos a partir de la muestra. En este sentido, en este enfoque cualitativo se determinaron los principales factores del proceso en estudio, de manera que en cada caso se comprobaba si se producía o no una replicación de las premisas teóricas.

El criterio de fiabilidad se orienta a comprobar que si un segundo investigador realizara el mismo estudio de casos descritos por un primer investigador y siguiera iguales procedimientos para la recuperación de los datos descritos, este segundo investigador llegaría a los mismos descubrimientos y conclusiones que el primero. Así, pues, la fiabilidad se refiere a la consistencia interna de la medida de análisis que proporciona resultados estables y consistentes. Por consiguiente, se trata de intentar minimizar los errores y los sesgos en el estudio. En esta investigación se elaboró con tal propósito el protocolo de estudio, ya descrito en los puntos anteriores, y se construyó una base de datos de las transcripciones de las entrevistas y de los textos relevantes seleccionados, la cual puede ser consultada en la unidad hermenéutica del Atlas/ti, programa de ayuda al análisis cualitativo de datos utilizado por el investigador. Esto se complementó con el

archivo de notas de campo y con los documentos recopilados en cada uno de los cuatro casos. Adicionalmente, se formularon preguntas relacionadas entre sí en una misma entrevista, lo que ayudó a confrontar y verificar la información obtenida.

3.1.5 Análisis de la información

Para el análisis de la información se tuvieron en cuenta las recomendaciones sobre el análisis inductivo de los datos (Marshall y Rossman, 1995) y las anotaciones de Miles y Huberman (1994), quienes sugieren un análisis deductivo de la información. Se utilizó, por tanto, una metodología iterativa mediante la cual, partiendo del marco teórico, se leyeron y releeron las transcripciones de las entrevistas y notas de campo. Con esto se construyeron las categorías y los códigos de la información (Strauss y Corbin, 1990; Miles y Huberman, 1994), lo cual se comparó constantemente con los datos recolectados y con los temas sugeridos por la revisión de literatura. Paralelamente, se buscaron relaciones entre las categorías.

El proceso de investigación cualitativa genera muchas entrevistas transcritas, protocolos, notas de campo y documentos personales, que si no se manejan apropiadamente pueden producir confusión (Miles y Huberman, 1994). Cuanto mayor sea el volumen de información con el que se trabaja, más difícil es recuperar información concreta, por lo cual es útil usar una herramienta que permita integrar la información disponible para facilitar su organización, búsqueda y recuperación (Muñoz, 2003). Uno de los apoyos para organizar la información y facilitar el análisis del investigador son los programas computacionales de ayuda en el análisis de datos cualitativos (Bauer y Gaskell, 2000; La Pelle, 2004), conocidos, entre otros, con el nombre genérico de CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software, análisis de datos cualitativos asistido por computador), tales como el programa Atlas/ti.

Este paquete es un poderoso soporte en la organización, administración, codificación y recuperación de la información; razón por la cual se utilizó para apoyar el análisis del estudio cualitativo.

El proceso seguido con el Atlas/ti consistió en varios pasos. Inicialmente se creó la unidad hermenéutica. Luego se introdujo la información de las entrevistas en el mánager de los datos primarios; en el mánager de los códigos se introdujeron las categorías definidas en el marco teórico y en las preguntas de investigación y también las que surgieron de la revisión de las entrevistas, de las notas de observación y de las notas obtenidas de los documentos a los cuales se accedió.

Valga mencionar que codificar es fragmentar los datos y reorganizarlos en categorías para que ayuden a desarrollar los conceptos teóricos. Los códigos son etiquetas asignadas a unidades, que dan significado a la descripción o inferencia de la información recopilada durante el estudio (Miles y Huberman, 1994). Es decir, a cada categoría se le asigna un código de lectura.

Posteriormente, al asignar los datos a las categorías se construyó un primer listado de categorías de la información para cada una de las etapas del proceso: Socialización, Vinculación y Pertenencia. Con ayuda de Atlas/ti la información fue revisada nuevamente para seleccionar las partes relevantes. Paralelamente, cada pasaje clave del texto seleccionado fue clasificado y se le asignó un código proveniente del listado de categorías y, para el caso de la etapa de Socialización, se generaron las respectivas subcategorías con sus códigos. El Atlas/ti permitió mediante iteraciones hacer ajustes en estas subcategorías, lo que llevó a modificar los listados permanentemente. El listado definitivo de códigos y categorías de la etapa de socialización es el más extenso y se

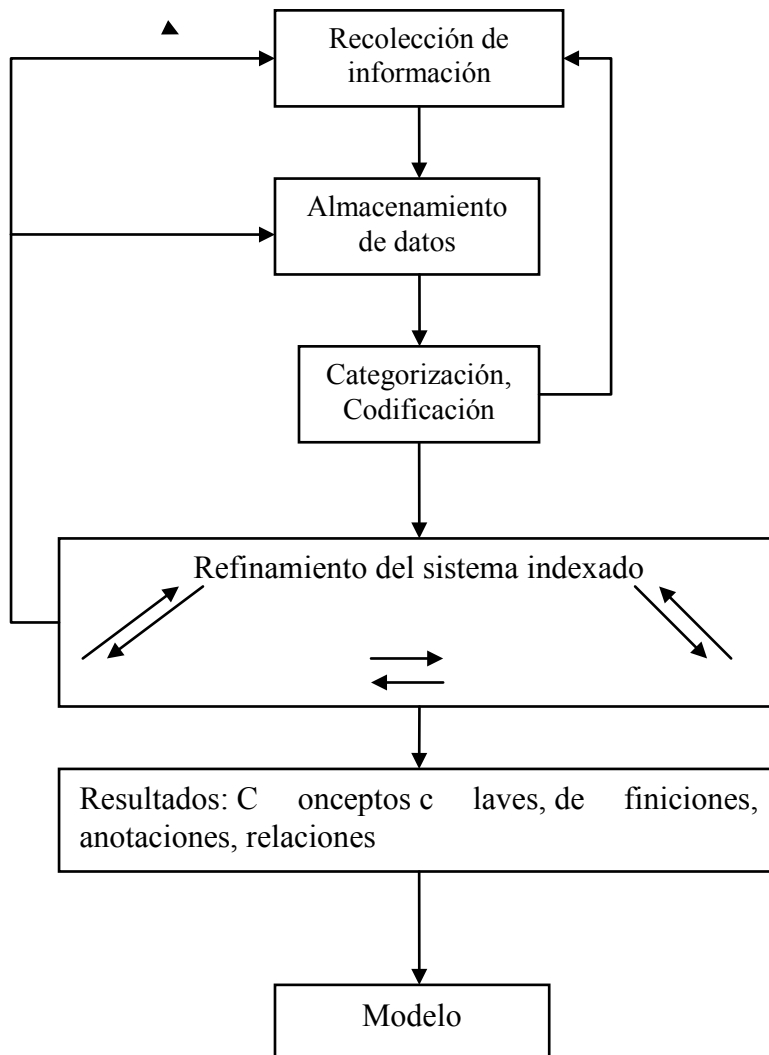
presenta más adelante, con sus elementos influyentes, en el numeral 3.3, correspondiente al análisis y resultados.

Una vez asignados los textos a las respectivas categorías, el siguiente paso fue construir familias de entrevistas, una para cada empresa. Se conformaron de esta manera cuatro *familias* de entrevistas, lo que facilitó el análisis individual, es decir, por empresa. Luego se procedió a cruzar la información con los resultados obtenidos en el análisis individual (Miles y Huberman, 1994) para obtener los resultados del conjunto de casos. Este análisis cruzado permitió enriquecer los resultados al revisar el conglomerado de datos y construir una cadena de evidencias lógicas. Los resultados de esta comparación aseguran la validación interna si se obtienen hallazgos similares a los de otros estudios hechos en contextos diferentes (Eisenhardt, 1989), o si se obtienen nuevas evidencias empíricas que se puedan fundamentar.

Para el análisis cruzado de la etapa de socialización, dada su amplitud y la necesidad de organizar su estructura, debido a que no ha sido conceptualizada en profundidad por los estudiosos, se determinó y evaluó la información convergente de los casos ponderando los elementos influyentes y las dimensiones de socialización (valores, conocimiento y liderazgo), para lo cual se utilizaron los resultados de los casos individuales, las matrices obtenidas para apoyar el análisis y otros resultados arrojados por el Atlas/ti. La metodología seguida para el análisis de los casos se sintetiza en la Figura 3.1., que sigue los lineamientos que proponen Miles y Huberman (1994) y Pidgeon y Henwod (1997).

Como se deduce, la metodología del estudio fue rigurosa y se basó en los criterios de recolección de la información propuestos por Yin (1994) y posteriormente se procesó la información de acuerdo con la metodología del análisis de casos.

Figura 3.1. Metodología para el análisis de casos.



Fuente: Elaboración propia con base en Miles y Huberman (1994) y Pidgeon y Henwod (1997).

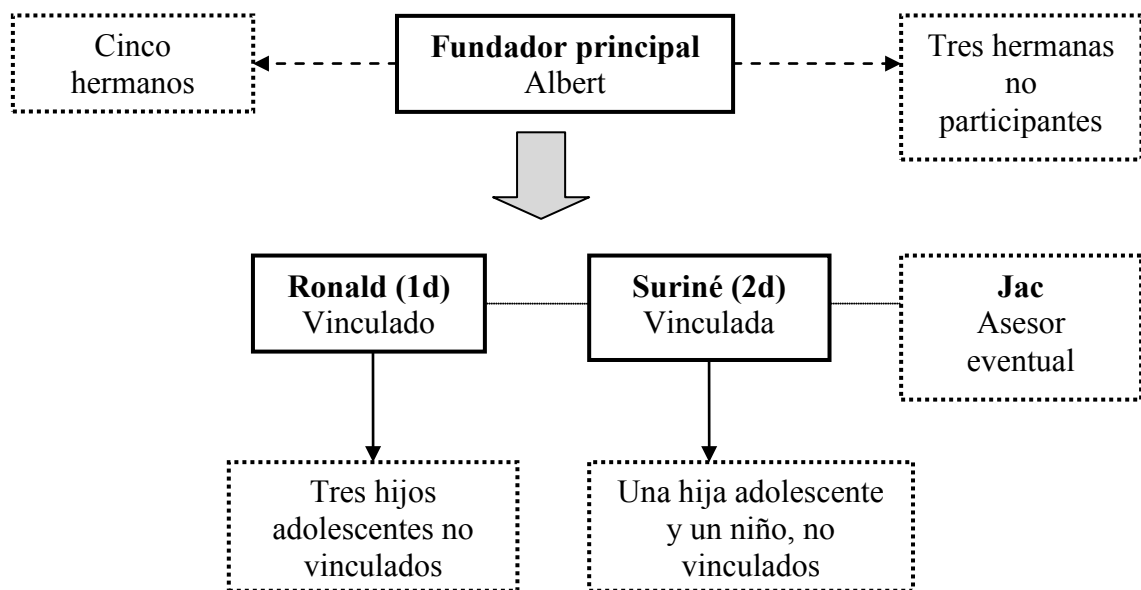
3.2 Descripción general de los casos

A partir de las evidencias obtenidas en las entrevistas, en la observación directa y en las notas, se resumen en esta sección los casos de estudio considerados individualmente. En las figuras y en diferentes apartes se utiliza la nomenclatura de la Tabla 3.3, ya citada, que tiene un doble propósito: hacer las veces de nombres ficticios para preservar la privacidad de las personas, y facilitar la identificación de quienes fueron entrevistados.

3.2.1 Empresa A

La familia Ganales estaba compuesta por nueve hermanos: seis varones (Albert, Leo, Augusto, Lucho, Germán y Elmo) y tres mujeres (Tere, Aleida y Eivi). El mayor, Albert, nacido en 1921, y Elmo, el menor, fueron los únicos que se quedaron con sus padres en el pueblo donde nacieron; los otros hijos se fueron a trabajar a distintas regiones de Colombia. Albert Ganales, ya fallecido, fue el fundador principal de la empresa. Trabajaba inicialmente con cinco de sus hermanos. Tuvo tres hijos, que son la segunda generación de la familia propietaria, de los cuales dos trabajan de tiempo completo en la empresa: Ronald (1d) y Suriné (2d), quienes fueron entrevistados. El tercer hijo (Jac) no está vinculado formalmente a la empresa, aunque eventualmente le presta servicios de asesoría en temas informáticos; pero no fue posible entrevistarlo. Aunque Ronald tiene tres hijos adolescentes y Suriné tiene una hija adolescente y un niño, actualmente no hay familiares de la tercera generación vinculados a la empresa (Figura 3.2.), como tampoco primos en primer grado de Ronald y Suriné.

Figura 3.2. Vínculos en la empresa A.



Fuente: Elaboración propia.

Albert Ganales era enfermero. A los veintidós años conoció a un español que había llegado al municipio a administrar una granja del gobierno español donde se ensayaban cultivos de uva española. El español por ese entonces se enfermó de sífilis y fue curado por Albert. En agradecimiento el español le enseñó el cultivo de la uva en el año 1945. Así, con la asesoría de su mentor, se sembraron las primeras ciento ochenta plantas de uva en la casa paterna de los Ganales, lo que dio inicio en ese mismo año a la empresa familiar, origen del desarrollo frutícola que hoy ostenta la región.

En esa época de mediados de siglo pasado no existían en Colombia ni los fungicidas ni los insecticidas adecuados para exterminar las plagas que afectaban los cultivos, específicamente el “mildíu”, que arrasaba con los viñedos. Para combatirlo se elaboraban fórmulas caseras, como el caldo bordelés y otros a base de ceniza y azufre. Adicionalmente, se presentaban muchos problemas para producir buenas uvas, principalmente porque la uva no es un cultivo de clima tropical, sino de regiones con características especiales de suelo y clima, como las de España, Francia, Portugal, Italia, Alemania, Argentina, Estados Unidos y Chile. Pese a estos problemas, dado que para la época en Colombia no se cultivaba uva, el español y el joven Albert veían en su empresa un gran futuro. Pasaron ocho años, y sólo en 1953 empezaron a producir las primeras uvas de calidad. Por entonces la casa Dupont lanzó en Colombia el fungicida mansatte, especial para combatir el “mildíu”, lo cual hizo el cultivo de la uva menos proceloso.

En vista de lo anterior el joven Albert visionó un gran negocio con un promisorio futuro e invitó a sus cinco hermanos varones (Germán, Leo, Augusto, Luchó y Elmo) a trabajar con él; estos tomaron la decisión de renunciar a sus empleos estables para sumarse a la aventura. En cuanto a las mujeres, una trabajaba para una entidad de l

Gobierno; otra era monja; y la tercera vivía en casa con sus padres y con sus hermanos Albert y Elmo. Y a unidos, algunos vecinos les ofrecieron en venta sus tierras a los Ganales y les concedieron largos plazos para pagarlas. Así empezó su expansión, pues en el predio adquirido inicialmente se sembraron 3.600 plantas de uva, y en el siguiente, 8.000. Por aquel entonces las uvas que se consumían en Colombia eran importadas, lo que permitía que las uvas producidas en el país se vendieran a muy buenos precios, con la consecuente utilidad y el crecimiento de los cultivos.

Albert Ganales –el fundador– y Lucho, Augusto, Leo y Elmo se encargaron de la producción, y de la comercialización del producto se apersonó Germán. El grupo de hermanos, sin egoísmo, enseñó y compartió las semillas con quienes se lo pedían, por lo que la mayoría de los campesinos del municipio empezaron a sembrar la vid. Corría la década de los años sesenta del siglo pasado.

Pasaron los años, y el gobierno colombiano promovió las exportaciones de uva a Canadá y Venezuela. Los hermanos Ganales exportaban tanto parte de las uvas que producían como las que compraban a los pequeños productores en el mercado nacional. La empresa de los Ganales, que comenzó con la uva como una de las agroindustrias más florecientes de Colombia, incursionó también en la producción de una gran variedad de frutas y hortalizas. Posteriormente el negocio, por su crecimiento, permitió incorporar otras líneas de producción y comercialización en campos relacionados y no relacionados. Algunos de estos negocios son una productora de vinos tropicales y un hotel situado a escasa distancia de los terrenos donde se cultiva la uva, con un ambiente primaveral permanente.

Actualmente, además de los cultivos, la empresa la conforman plantas industriales, talleres, laboratorios, y un grupo humano de hombres y mujeres que trabajan de manera

coordinada y eficiente. La empresa es visitada por más de 40.000 personas al año, quienes, orientadas por guías profesionales, no sólo degustan la variedad de vinos, sino que observan y conocen todo el proceso de producción, así como los equipos y la maquinaria utilizados.

En el escenario del núcleo familiar propietario, Albert Ganales transfirió con su ejemplo los valores recibidos de parte de sus padres. Desde su más tierna infancia lo educaron para madrugar, ir al campo y trabajar la tierra. Le gustaban los temas complejos, por lo que posteriormente se interesó por la parte comercial. El trabajo arduo lo enaltecía. Prevalcieron en su manera de criar sus hijos el amor por el trabajo, la solidaridad y el adecuado manejo de los bienes. Era un hombre estricto, mucho más con sus dos hijos varones que con su hija mujer. Les escuchaba y analizaba sus propuestas, así como las de su esposa, pero al final él tomaba las decisiones, que mantenía inflexiblemente. Aunque afectuoso, no era persona de abrazos o de demostraciones expresivas con su familia, quizá por haber vivido épocas difíciles en medio de la pobreza; pero era generoso y se interesaba mucho por los integrantes de su familia. Crió a sus hijos con la idea de que había que ganarse las cosas con mucho esfuerzo y dedicación; durante los fines de semana les asignaba tareas en la empresa, así como en las vacaciones y en los días festivos. Pensaba que debían ser productivos y no perder el tiempo en asuntos que no les serían útiles para progresar. El padre fundamentalmente enseñaba a sus hijos sus conocimientos y valores básicos: les hablaba sobre los cultivos, las cosechas y el mercado agroindustrial; les enseñaba a ser respetuosos y humildes; y los conminaba a observar y mejorar continuamente las cosas. Siempre procuró darles educación, pues, aunque sólo alcanzó segundo año de primaria, era autodidacta y consideraba que la educación era muy importante. Inclusive, por el seguimiento que le hizo a una enfermedad de las plantas de uva, la Universidad de Montpellier, de Francia, le otorgó

un título honoris causa. Buscaba el fundador el gana-gana aún en situaciones conflictivas. No era egoísta. Era muy abierto al diálogo cuando había algo por resolver. Le gustaba dialogar y buscarle la mejor solución a las cosas.

Como es usual en el ámbito empresarial, su empresa debió pasar por situaciones difíciles, sobre todo en la época en que no existían seguros para proteger las cosechas. Con alguna frecuencia se presentaban sequías, inundaciones, casos en los cuales a menudo se perdían las cosechas a lo que respondía el fundador con austeridad en su hogar. El endeudamiento era otro aspecto problemático puesto que las entidades gubernamentales y crediticias ofrecían pocos programas de apoyo al campo como los que existen en la actualidad, que empezaron a operar posteriormente en la década de los ochenta.

Albert, el fundador, era un hombre de riesgos moderados, que evitaba meterse en problemas y valoraba mucho la tranquilidad, y esto se lo transmitió a sus hijos. Les inculcó el hábito de evaluar con detenimiento las situaciones antes de incursionar en negocios, en procura de la tranquilidad futura. El fundador y su prole iban mucho a su finca y esta resultó ser la mejor manera de integrar a su familia.

En el ámbito de la empresa sus relaciones eran respetuosas; además era consecuente con lo que decía y con lo que se comprometía, es decir “tenía palabra”. Era una persona muy clara en lo que planteaba y pretendía y eso facilitaba las relaciones con los proveedores, los clientes y los trabajadores. Si no contaba con dinero al momento en que se había comprometido a pagar, no se escondía, daba la cara y proponía soluciones. Los trabajadores duraban porque los trataba bien y les proporcionaba apoyos adicionales. Su estilo de liderazgo se basaba en escuchar a los demás y tomar sus propias decisiones, de tal manera que la gente pensara que había tenido en cuenta sus opiniones. Su liderazgo

era carismático. No delegaba todo, ni era autocrático, si no particularmente orientado al respeto a la gente, a hacer sentir bien a los demás, pero sin permitir las imposiciones, lo que lograba con astucia y dotes de mediador, de tal manera que los demás no lo notaran. Orientado a las tareas y a los resultados, era muy analítico respecto a las personas, lo que le permitía abordarlas de manera inteligente en la forma más adecuada.

Hacia 1989 se presentaron conflictos: Albert, el fundador, deseaba que su hijo Ronald, bastante preparado ya en los negocios, asumiera el liderazgo de las empresas, lo que no era bien recibido por sus hermanos y socios. Como resultado de ello Albert se separó patrimonialmente de sus hermanos e hizo negocios exclusivamente con sus hijos. Era 1991 y a sus 72 años de edad gozaba de un retiro parcial. Estaba lúcido, era fuerte y entusiasta, iba a la oficina de Bogotá, participaba en las reuniones de la empresa, controlaba los movimientos claves y tomaba decisiones. Sin embargo en este año el estrés le ocasionó un infarto que le llevó a la muerte, por lo que Ronald, su hijo, tomó totalmente las riendas del negocio familiar. Es de aclarar que Ronald, por la voluntad de su padre, ya estaba en buena medida en la dirección del negocio. Albert durante los años previos, fue un apoyo y un tutor para su hijo; tanto en los negocios como en el hogar. El hijo admiraba al padre y, a su vez, el padre respetaba al hijo. Siempre se consultaban para tomar decisiones, sobre todo durante los últimos años de vida del padre. Albert dejó profundas huellas en sus hijos: aprendieron a buscar soluciones a las dificultades, a ser empresarios competentes, a asociarse con otros para unir fuerzas en equipo; a replicar las buenas prácticas en sus hogares, y también a hacer trabajo social con la comunidad.

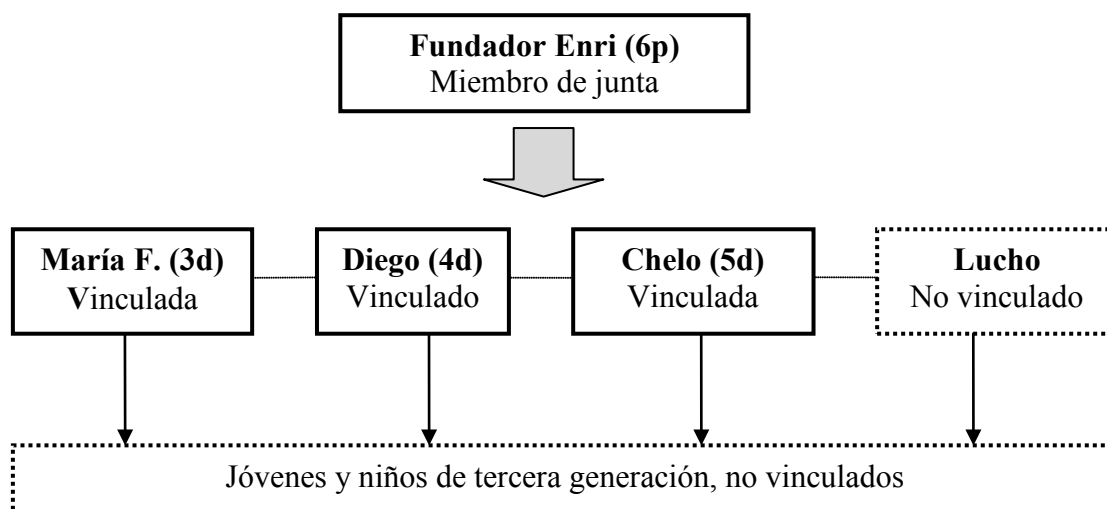
Hacia el 2000 los hermanos de Albert no se sintieron capaces de manejar sus propios negocios. Buscaron a su sobrino Ronald para que se los administrara, y éste les ayudó a

sortear sus problemas financieros, muchos de los cuales se originaban en el hecho de que mezclaban los bienes de la empresa con los personales.

3.2.2 Empresa B

La empresa B es una compañía fundada en 1957. Los cuatro hijos del fundador Enri (6p) conforman la segunda generación, todos están casados y son, de mayor a menor, María F., Diego, Chelo y Lucho. Desde niños vivieron en permanente contacto con la empresa y trabajaron en ella durante sus vacaciones del colegio y de la universidad. Todos tienen hijos, que conforman la tercera generación, pero ninguno de estos jóvenes está vinculado a la empresa familiar. En esta empresa fueron entrevistados el fundador Enri (6p), miembro de la junta directiva; María F. (3d), la actual presidente; Diego (4d), vicepresidente comercial, y Chelo (5d), la gerente de imagen corporativa. Lucho no está vinculado a la empresa y reside en la capital del país con su familia. Estas relaciones se ilustran en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Vínculos en la empresa B.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa en sus inicios era muy pequeña: un modesto almacén de repuestos. La empresa funcionaba en una edificación de dos plantas: en la primera estaba el almacén y en la segunda vivía la familia. El padre atendía directamente el negocio y la madre le ayudaba en algunas cosas. Al nacer el tercer hijo pudieron tener una casa separada de la empresa. Con el tiempo el negocio creció hasta tener tres locales, y diez años más tarde se convirtió en fabricante industrial de baterías. Entre los juguetes de los hijos cuando niños siempre había tapas o etiquetas de baterías.

La familia de Enri decidió viajar a Argentina en busca de nuevos horizontes. Por aquel entonces el futuro fundador de la empresa contaba trece años de edad. Establecida la familia en Junín, provincia de Buenos Aires, el joven Enri adquirió allí, de inmigrantes italianos, los conocimientos relacionados con la elaboración de baterías. Posteriormente, al regresar la familia a Colombia, Enri se empleó como electromecánico en una empresa distribuidora de baterías. En 1957 celebró con su ex jefe por cuenta propia un primer contrato de ensamble y producción de baterías. Se convirtió de esta manera en un empresario fundador.

La actividad de la empresa estaba concentrada en la producción, distribución y venta, al mercado nacional y a más de quince países, de acumuladores de tipo plomo ácido para automotores. Estos acumuladores eran conocidos por el público en general con el nombre de baterías. Por su calidad y respaldo las baterías de la empresa B hacían parte del equipo original de las marcas Renault, Toyota, Mazda, Mitsubishi Motors, Ford y Chevrolet.

Con el paso de los años, la planta de producción, ubicada en la ciudad de Cali, Colombia, llegó a ser un complejo industrial verticalmente integrado, que produce gran parte de las materias primas requeridas para su producción mediante procesos altamente

tecnificados de reciclaje de baterías de chatarra. Esta planta tiene capacidad para fabricar un gran volumen de baterías al mes, las cuales se destinan en un alto porcentaje al mercado externo. La tecnología que utiliza la planta es la más avanzada del mercado para sus aplicaciones específicas. La empresa B genera más de mil empleos directos y miles de empleos indirectos a través de los canales de comercialización y de proveeduría afines con su producción.

Una de sus principales fortalezas es la gestión ambiental, ejemplo para la industria. Los puntos de venta de baterías se convirtieron en centros de acopio de baterías inservibles que son trasladadas a la planta de producción, donde en un complejo y cerrado proceso de reciclaje se recuperan el 100% de sus componentes de plomo y polipropileno. Las emisiones atmosféricas están controladas por filtros y colectores de polvo, totalmente automáticos. La labor ambiental de esta empresa ha sido reconocida con la certificación más alta existente. En años recientes se culminó la instalación de una línea de ensamble completa para reemplazar varias líneas obsoletas, con lo cual aumentó la capacidad y mejoró tanto la productividad como la calidad del producto.

Enri, el fundador, proviene de una familia grande, en la que sus padres por tradición o por escasa disponibilidad de tiempo, no eran muy cariñosos ni repartían a menudo caricias. En consecuencia, Enri se formó como una persona cálida pero poco expresiva con las demostraciones físicas de afecto. Sin embargo siempre ha estado pendiente de sus hijos, es un padre estricto pero no es bravucón.

Enri solía compartir con frecuencia las comidas con su esposa y sus cuatro hijos en el comedor de la casa, particularmente la cena. En las vacaciones hacían viajes en familia por toda Colombia, travesías que Enri combinaba simultáneamente con negocios.

En esa época las formas de autoridad y la relación misma entre padres e hijos eran muy diferentes a las actuales. Enri se dedicaba todo el día a los negocios, a construir y consolidar su compañía. Su esposa, como era costumbre en esa época, se encargaba del hogar y de la educación de sus hijos. Los dos eran una autoridad indiscutida y había que obedecerles, de tal manera que la solución de los conflictos era sencilla; existía un nivel de autoridad claro y transversal, el padre era el rey y la madre protegía su pedestal: se respetaba y se hacía lo que ellos ordenaban. Incluso, las carreras profesionales de los hijos fueron determinadas por Enri, aunque no impuestas; planteadas bajo el manto de un discurso proselitista de licado y suave que pretendía detectar y encaminar las capacidades y la vocación de cada uno de los hijos hacia alguna área específica de la empresa en la que Enri consideraba tuvieran fortalezas, de tal forma que a sus hijos les fuera gustando las experiencias y se sintieran cómodos en ella. La hija menor, por su fuerte carácter e independencia, fue la única que se alejó del enfoque de su padre; decidió por su cuenta lo que deseaba estudiar y hacer con su vida. Sin embargo a Enri le funcionó su estrategia puesto que sus hijos se enamoraron de la empresa familiar. Durante las vacaciones del colegio, Enri solicitaba la colaboración de sus hijos, transformando su trabajo en una especie de juego con el que se divertían al tiempo que trabajaban.

Las buenas relaciones se fomentaban mediante salidas en familia que se hacían en las vacaciones y durante las cenas compartidas. También se hacían reuniones con la familia ampliada de la rama de Enri; la familia materna siempre estuvo alejada. Otro espacio donde la familia ampliada fomentaba su relación familiar era la visita a la finca de los abuelos, durante las vacaciones escolares. Y se puede afirmar que aún hoy la familia ampliada continúa con estas prácticas. Además la familia tiene una red virtual que lidera una prima de los hijos de Enri, quien fomenta los intercambios mediante este medio. Se

reconoce también que la familia ha mantenido la tradición de reunirse en diciembre de cada año.

En el ámbito laboral, las dificultades, particularmente las empresariales, tornaban la ansiedad de Enri en mal genio. Tenía un carácter fuerte y gran capacidad para hacer seguimiento a las tareas encomendadas. Recordaba en detalle todo lo que ordenaba. Su enfoque al seguimiento y al logro era tan consistente que alcanzaba un alto nivel de control. Era una persona visionaria, capaz de ver hacia adelante, hacia el largo plazo, con una claridad impresionante y tenía una mirada privilegiada para los negocios. Poseía una mezcla de visión e intuición. Pero obviamente las cosas algunas veces no le salían, o no le salían a la velocidad que quería, lo que lo hacía perder el control. Ante situaciones complejas quedaba apabullado, callado y se ponía a la espera. Durante el día a día era muy activo, un verdadero tanque de guerra, que podía salirse de casillas. No era una persona calmada. Despreciaba las mentiras, no las soportaba. Aunque era muy estricto, trataba a los trabajadores con respeto y cercanía. Ayudaba mucho a las familias de estos trabajadores cuando se enteraba que tenían necesidades. De igual manera, tendió la mano a sus hermanos cuando lo requirieron.

En su estilo de liderazgo resaltaban varias características: exigente con la calidad y el cumplimiento, evitaba quedar mal con la gente, se reparaba mucho, era muy responsable, ordenado y justo. En los negocios le satisfacía que la contraparte se sintiera bien con lo pactado y alcanzado; no era ventajoso pero tampoco falto de ambición.

Por otro lado, Enri era consciente de sus debilidades y por esta razón siempre buscó tener al lado quien lo complementara. Al principio era su esposa, después su hermano José y, posteriormente, buscó apoyo en personas que consideraba le podrían dar apoyo en aquellos temas y asuntos que no conocía bien o en los que no se sentía fuerte. Las claves

de su éxito fueron su disciplina para el seguimiento, su capacidad de tener presente la información necesaria en la cabeza y su dominio de los temas que trataba.

Enri era considerado por su familia como una especie de sol esplendoroso, por lo cual a sus miembros les costó trabajo cuando se hizo a un lado. Fue difícil para todos y ocurrió en 1997, diez años antes de que padeciera una grave enfermedad. Sin embargo, en esa etapa, su presencia en la empresa fue simbólica, a pesar de lo cual se presentaron algunas diferencias entre él y sus hijos, puesto que para él fue muy duro sentir que perdía el poder de mando, pues a esas alturas los hijos querían tomar sus propias decisiones y asumir responsabilidades. Enri lo fue entendiendo poco a poco, lo que permitió que, una vez retirado por una grave dolencia, que resultó terminal, sus hijos pudieran asumir la dirección de la empresa plenamente capacitados.

Enri asumió su enfermedad con dignidad, valentía y entereza envidiables. Asumió el proceso de su deterioro paulatino con una madurez impresionante. Fue organizado con sus cosas hasta antes de su muerte: preparó lo concerniente a la sucesión patrimonial y a todos los asuntos pertinentes de la familia y del negocio. Con sus hijos Enri tuvo la fortuna de contar con un equipo y ellos con un maestro, fue una bendición.

La gente de la empresa lo recuerda con mucho cariño. Hay huellas imborrables de lo que fue una vida de convivencia, de las cosas que él logró hacer, de los espacios que logró construir. No le tocó fácil, empezó con un negocio muy pequeño. Enri logró un reconocimiento, no por tener dinero; sino por ser original, por ser una persona abierta y dedicada a las causas comunitarias y a las causas de ciudad, no solamente en cuanto a filantropías sino también en proyectos que eran importantes para la ciudad. En ese sentido se ganó un espacio con el que han continuado sus hijos.

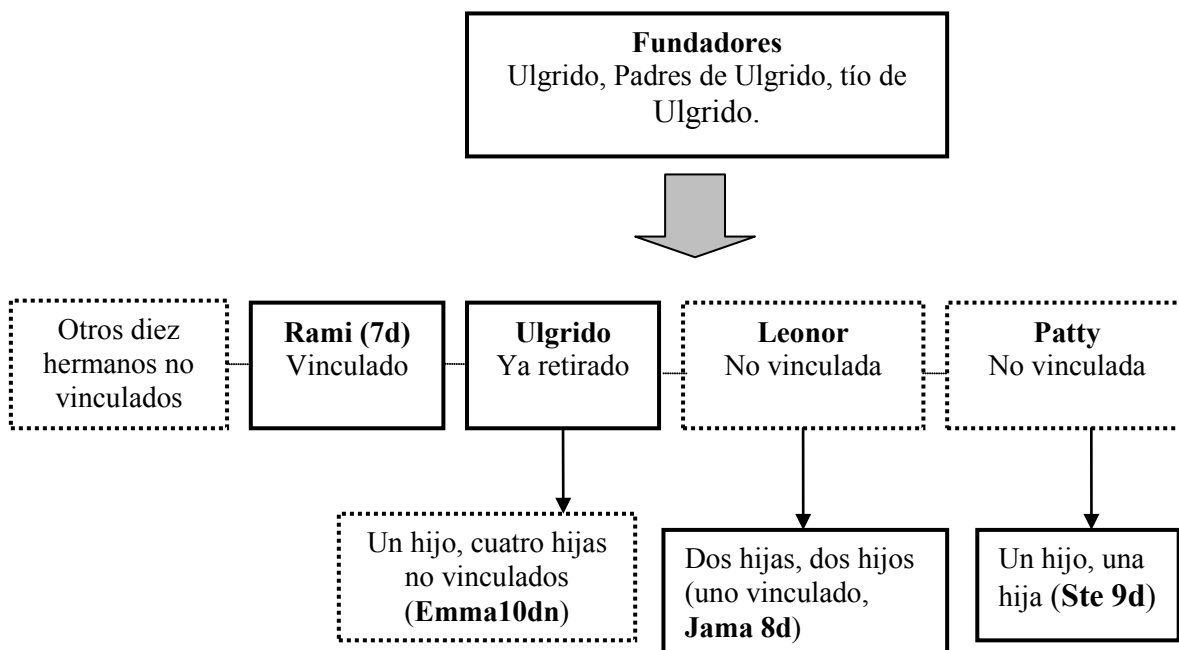
Enri dejó muchos aprendizajes. El concepto de ahorro fue bien transmitido, así como el buen manejo de los recursos para soportar los períodos difíciles: no se trataba de tacañería sino de racionalizar el manejo de los recursos que tanto trabajo le había costado obtener. Era más bien generoso pues si a alguien tenía una necesidad él le colaboraba. Cuidó de que la familia estuviera unida y lo promulgó todo el tiempo. También insistía en que había que devolverle a la sociedad lo que ésta le había dado. Planteaba que había que compartir, no regalar, pero que había que enseñarle a la gente la forma correcta de vivir, de trabajar; había que ser generosos pero al tiempo había que educar. Por fortuna fue posible dialogar con él sobre estos temas antes de su fallecimiento.

3.2.3 Empresa C

La empresa C fue creada en 1959 con el propósito de atender las necesidades de riego del sector agrícola más importante de Colombia, el Valle del Cauca. Hoy están vinculados a ella cuatro miembros de la familia pertenecientes a dos generaciones: la pareja fundadora (padres de Ulgrido), Ulgrido (uno de los catorce hijos de esta pareja fundadora) y un tío de Ulgrido. Específicamente, Ulgrido, de la segunda generación, fue el fundador de la empresa junto con sus padres y uno de sus tíos. Posteriormente se incorporaría un hermano de Ulgrido a la empresa familiar. Con el transcurrir del tiempo, Ulgrido se haría a la mayoría de las acciones. Hoy tiene más de ochenta años y ya está retirado. Los cinco hijos de Ulgrido no están vinculados a la empresa, aunque sí dos sobrinos (8d y 9d), quienes representan la tercera generación. Rami (7d), uno de los hermanos de Ulgrido, continúa en la empresa y fue entrevistado. También se entrevistó a Emma (10 dn), una de las hijas de Ulgrido, así como a su sobrino Jama (8d) y a su

sobrina Ste (9d); estos tres pertenecientes a la tercera generación. En la figura 3.4 se ilustran estos vínculos familiares.

Figura 3.4. Vínculos en la empresa C.



Fuente: Elaboración propia

Al cabo de algunos años, y tras sucesivas transformaciones, la compañía se convirtió en una sociedad anónima. En sus inicios representaba a empresas norteamericanas, de las cuales obtenía los elementos que conformaban los equipos de riego, que muy rápidamente comenzaron a utilizarse no sólo en el Valle del Cauca sino también en otras regiones del país.

Ante el éxito de los agricultores que implementaban sistemas de riego en sus cultivos, la empresa C decidió iniciarse en el negocio de la perforación de pozos para la extracción de agua, y buscó expandir su mercado de riego a las zonas que no contaban con este importante recurso. Rápidamente se convirtió en la empresa perforadora de pozos más importante de Colombia, y actualmente presta sus servicios no sólo al sector agrícola, sino también en los mercados industrial, institucional y doméstico. Vale destacar que en

1999 obtuvo el certificado ISO 9002, que mantiene actualizado como una garantía de confianza del servicio que presta a sus clientes. Dentro de sus planes de complementación industrial representa en el área de riego a una prestigiosa empresa con la que se han logrado importantes y novedosos desarrollos de nuevos productos para ser utilizados en el riego agrícola. Sus asesores técnicos son profesionales de la ingeniería que ofrecen la mejor alternativa de riego para los cultivos.

Entre sus principales clientes colombianos figuran las más prósperas empresas agroindustriales como son los ingenios azucareros, las bananeras y otras. La empresa tiene una sede propia al norte del país, desde donde atiende el mercado de perforación de pozos y riego para esa región.

En los últimos años la compañía ha ampliado su mercado a los países de su área de influencia. Hace exportaciones importantes de sistemas de bombeo a Ecuador, Perú, Bolivia y a algunos países centroamericanos. En la actualidad la empresa cuenta con varios equipos de perforación y varios de limpieza y mantenimiento de pozos, además de toda una infraestructura para la operación continua de los equipos de campo durante las veinticuatro horas del día. Es hoy una de las empresas latinoamericanas más importantes de perforación de pozos.

Ulgrido tuvo una familia bien establecida durante toda su vida. Contrajo matrimonio muy joven y tuvo cinco hijos, cuatro mujeres y un varón. Como se indicó anteriormente, con el tiempo Ulgrido se hizo a la mayoría de acciones de la empresa, con lo cual ostentó el poder en ella. Como ninguno de sus cinco hijos se vinculó a la empresa, puso su mirada en un sobrino, en quien veía muchas capacidades (este es Jama 8d en la figura 3.4).

Dos de las hijas de Ulgrido hicieron parte de la Junta Directiva durante muchos años pero ninguna estuvo vinculada directamente con la administración de la empresa. La familia de Ulgrido es una familia modelo porque todos son profesionales, todos están muy bien muy organizados y tienen sus hogares establecidos. Ulgrido tuvo una buena relación con su esposa y sacó adelante su familia. Su hijo, aunque no hizo parte de la Junta Directiva, participó en la administración de ésta durante períodos breves. Actualmente reside en Estados Unidos y es floricultor, un profesional muy exitoso.

En el hogar de Ulgrido no se presentaron situaciones difíciles, era una familia con buena solvencia económica, en la cual los problemas se resolvían fácilmente. Ulgrido era muy respetado por sus hijos y también por toda la familia extendida. Era una especie de patriarca, el consultor de su familia. Con trece hermanos y muchos sobrinos, Ulgrido siempre fue la figura visible y el personaje más importante de toda la familia, una persona carismática que contaba con un negocio importante. Para cualquier problema, la familia extendida acudía a Ulgrido y él colaboraba en la solución de esos problemas. Era mediador y abierto a la gente; analítico, tranquilo y ecuánime, pensaba bien las cosas y daba consejos acertados. Estricto en su manera de ver la vida, siempre tenía tiempo para dar consejos a la familia y también a algunos clientes que lo catalogaban como consultor. Con su familia cercana era paternalista, estricto pero cariñoso.

Ulgrido era un líder innato. Sin hacer mucho esfuerzo la gente estaba a su alrededor. Cuando en algún momento tuvo que mediar en conflictos familiares, lo hizo con discreción de tal manera que nadie se enterara, para que la situación no trascendiera, pues tenía gran madurez y guardaba la confidencialidad. Su intervención era más que adecuada, todos lo reconocían y respetaban. Él simplemente reunía a las personas, les hablaba, les daba las directrices que consideraba pertinentes y las personas las recibían con convencimiento porque se sentían que lograban la mejor orientación. Era

conciliador, un líder que a quien la gente seguía por sus principios y conocimientos. Su relación con los empleados y trabajadores era buena, aunque con la mayoría era una relación de jefe a subordinado. Como es natural tenía más cercanía con algunas personas, entre estas su sobrino Jama. Siempre conversaban mucho y compartían múltiples asuntos, principalmente los de la empresa.

Era uno de esos líderes que se ganan el liderazgo por su conocimiento y su capacidad de convencer con argumentos. Tenía profundo dominio sobre la empresa que manejaba, conocía todo en detalle. Por consiguiente era una fuente de consulta permanente y no era egoísta para suministrar información. Adicionalmente tenía mucha habilidad con los números, era un buen matemático. Se ganaba el respeto y el liderazgo sin necesidad de tratar mal a nadie ni de demostrar que él era el jefe, el dueño.

Cuando Ulgrido llegó a la edad de jubilación hizo los trámites para pensionarse, pero no se retiró de la empresa. Trabajó quince años más. Su sobrino Jama había trabajado a su lado unos años y, por una propuesta que le hicieron, se retiró y trabajó varios meses en otra compañía. De todas formas siguió teniendo una relación muy cordial con Ulgrido y, en una reunión familiar en la cual se encontraron, Ulgrido convenció a Jama de que regresara. Tío y sobrino se volvieron más cercanos y compartían más. Hasta que llegó el momento en que Ulgrido, muy inteligentemente, decidió que ya no tenía las capacidades para seguir al mando de la empresa. Manifestó a la Junta Directiva que trabajaba hasta una fecha que él fijó. Para su reemplazo se barajaron varios nombres, entre estos el de su hermano Rami y el de su sobrino Jama. La competencia con Rami era dura, no sólo por la relación de consanguinidad, si no porque Rami era el tercer accionista. La Junta, influenciada por Ulgrido el accionista mayoritario, se decidió por Jama, momento a partir del cual Ulgrido comenzó a retirarse y a hacer el empalme con el sobrino. Se alejó poco a poco. Al comenzar una grave enfermedad, se marginó más hasta un momento en

que Jama quedó completamente al frente de la gerencia. Afortunadamente los resultados comenzaron a darse bastante bien y se acrecentó la confianza en Jama.

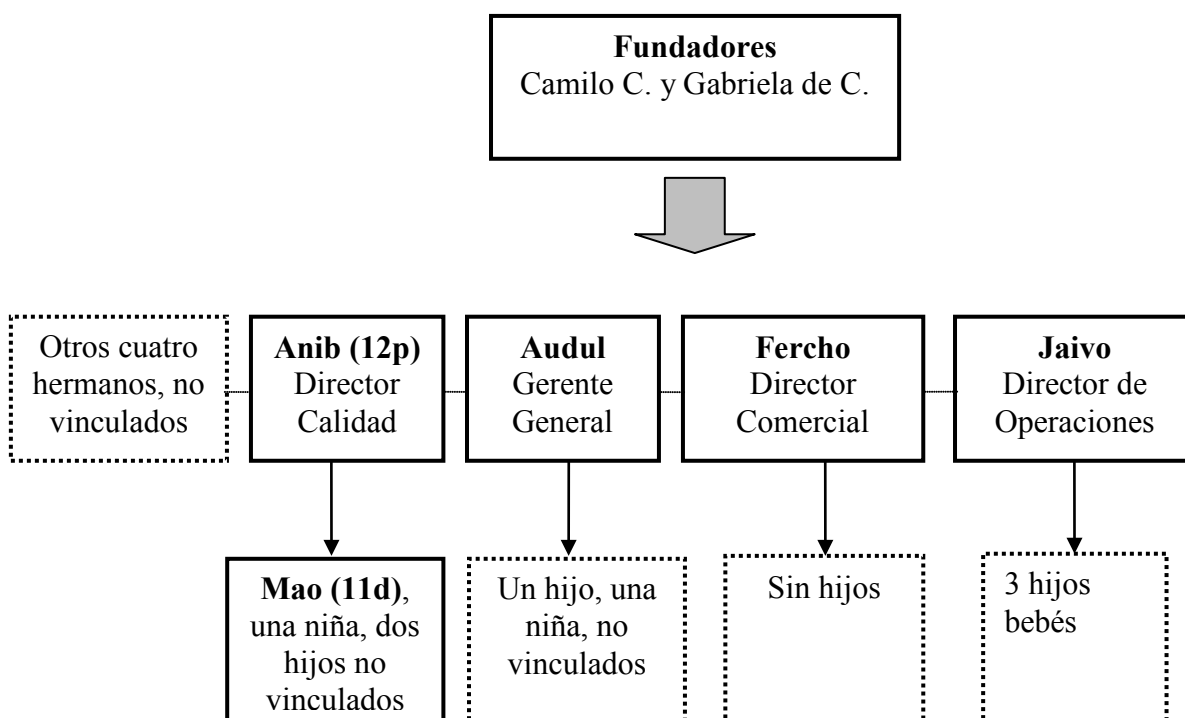
Ulgrido dejó varias huellas importantes. Dejó un legado de honestidad y de seriedad. Los clientes manifiestan que al tratar con la empresa C se evitan al tratar con un interventor. Impulsó la cultura de escuchar. Él siempre se sentaba y escuchaba a la gente hasta que terminaran de hablar, después de lo cual analizaba y planteaba propuestas, daba consejos o tomaba decisiones. Otra de las huellas que dejó fue esa actitud de disposición permanente hacia el trabajo, siempre con la esperanza de obtener buenos resultados. Cabe destacar también su ejemplo de enseñarle a la gente sin egoísmos; dar y formar hasta donde era necesario y posible. Dar confianza para que la gente pregunte y aprenda. Este último rasgo tenía gran cimiento en su preparación permanente, en estar actualizado sobre los conocimientos de punta de su experticia. La gente lo quiso mucho y lo recuerdan con afecto. En el gremio acazucarero, del cual fue presidente, fue una persona muy importante, respetada y querida por todos.

3.2.4 Empresa D

La pareja fundadora de la empresa D tuvo ocho hijos, los cuales conforman la segunda generación, que se vincularon tempranamente a la empresa para ayudar a su padre como consecuencia del crecimiento paulatino del negocio. De estos ocho hermanos actualmente cuatro están vinculados a la empresa: Audul, Fercho, Jaivo y Anib (12p). Este último fue entrevistado por ser el único de los cuatro hermanos de segunda generación vinculados que tiene a uno de sus descendientes –tercera generación– trabajando en la empresa (Mao, 11d), a quien también se entrevistó. Los dos hermanos varones de Mao (11d) han tenido intereses profesionales fuera de la empresa y de la ciudad, aunque uno de ellos estuvo vinculado a la empresa familiar durante un corto

tiempo. Audul, de la segunda generación, tiene un hijo que trabajó algunos años en la empresa pero hoy hace su vida profesional en Alemania. Una hermana de Audul estuvo vinculada al área financiera y fue la única de los vinculados de segunda generación que hizo carrera profesional, pero ya está retirada de la empresa. Estas relaciones se esquematizan en la Figura 3.5.

Figura 3.5. Vínculos en la empresa D.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa D se dedica a la elaboración de velas normales y decorativas, velones y veladoras. La parafina, derivada del petróleo, es el insumo principal. Fue fundada en 1947 con el nombre de “La Doncella” por el matrimonio compuesto por Camilo y su esposa Gabriela de C., quienes tuvieron ocho hijos que conforman la segunda generación. Iniciaron labores en el barrio La Manzana, en una especie de ramada junto a la casa familiar. Hacia 1952, cinco años después de fundada, la empresa fue trasladada a otro lugar. Como consecuencia del crecimiento paulatino del negocio, la vinculación de la segunda generación fue temprana.

La empresa D entró lentamente al mercado por el esfuerzo de su fundador, quien fabricaba, vendía y se encargaba de los cobros. Visitaba las tiendas de noche, compraba algún artículo para entablar conversación y establecer en lo posible amistad con los propietarios. Después, con mucha sutileza, mostraba y ofrecía sus productos. Por lo general los tenderos adquirían uno o dos paquetes para ensayo y poco a poco se iban haciendo clientes de la marca y sus productos. Acostumbraba también pagarle a alguien para que preguntara por velas en algunas tiendas, en las que usualmente escaseaban, por lo que posteriormente las ofrecía a los tenderos y lograba de esta manera nuevas ventas.

Inicialmente el proceso de producción era sencillo, se trabajaba con máquinas manuales que limitaban la producción a una cantidad reducida de velas, y por lo general el producto salía totalmente liso. Al inicio de la década de los cincuenta el mercado era muy limitado y se negociaba con tiendas pequeñas y particulares, que solicitaban solamente velas blancas. Posteriormente se adquirió una nueva sede, pues la ciudad aún carecía de fluido eléctrico y esto era favorable. La electricidad llegó a la ciudad en 1956, lo que determinó la reducción de la demanda de velas.

En la década de los sesenta se adquirió la sede actual y se amplió la distribución mediante mayoristas en todo el país. Consolidada la calidad e implementada una estrategia de diversificación, se creó una división de laboratorio con una línea de cosméticos dirigidos al mercado popular. Ya en los ochenta se introdujo la línea de velones que tuvo gran acogida en el mercado nacional. La producción de cosméticos se suspendió en 1985 debido a los altos costos de mercadeo. Hacia finales de los ochenta se creó una tercera línea productiva, denominada Fantasía, consistente en productos decorados con Papá Noel, trineos, motivos navideños y de Halloween, que buscaba competir con productos extranjeros que tienen una amplia acogida en el país. En los noventa, en razón del incumplimiento en el abastecimiento de parafina a nivel nacional

se importó de Estados Unidos, Brasil y China. También se aprovechó la apertura económica vigente, se importó maquinaria de Alemania, Italia y Estados Unidos. Por esos años aparecieron los hipermercados y se efectuó una reconversión industrial total, con lo que se consolidó el liderazgo a nivel nacional. En el siglo veintiuno los esfuerzos se han concentrado en la entrada a mercados externos, en los que se ha incursionado de manera importante. Existen aproximadamente 250 referencias distintas y la empresa cuenta con 190 empleados a nivel nacional distribuidos en diferentes oficinas en varias zonas del país, con 140 trabajadores en la ciudad de Cali.

En el marco de la historia del fundador, Camilo, en el hogar mantuvo una buena comunicación con su esposa y sus hijos. Disfrutaba enseñar lo que sabía. Le gustaba explicar sus conocimientos de mecánica, la forma en que funcionan los motores de los carros, el por qué de las cosas, y eso le era de utilidad para mantener buenas relaciones con su familia y con la gente. Era una persona simpática, con buen sentido del humor. No tuvo estudios universitarios, pero tenía mucha iniciativa, inventaba máquinas, procesos, elementos de máquinas, Era autodidacta, lo que lo hacía una persona muy capaz. Enseñaba a sus hijos con paciencia y a grado, especialmente a su hijo Aníbal, a quién dejaba desarmar y armar de nuevo un carro modelo 1947 de la familia:

A Camilo le gustaba hacer los moldes, montar los tanques y derretir la parafina. Con su ingenio y creatividad, construyó una máquina de corte que ahorró mucho tiempo en los procesos. Le gustaba ir de vacaciones con su familia, era feliz al ver a sus hijos montar a caballo, disfrutar el río o compartir algún juego. Era muy sociable con la familia y con la gente en general. Por su forma de ser adhirió muchos clientes de graneros y tiendas. Les daba facilidades de pago a los clientes y esto los fidelizaba, a vez tomaba crédito con los proveedores, y así fue creciendo. En las situaciones difíciles no se amilanaba, siempre tenía la frente en alto para analizar y buscar las mejores soluciones.

Tanto Camilo como su esposa Gabriela fueron de buen trato y ayudaban a los trabajadores cuando lo necesitaban, ya fuera con dinero o con mercados, como acostumbraban algunas veces. Cuando Gabriela murió, se dijo de ella que había regalado unas setenta casas a personas pobres. Ambos enseñaron que la gente puede lograr lo que se proponga, enseñaron a respetar los intereses personales de la gente y a no truncarles la autonomía.

El liderazgo de Camilo resaltaba por ser una persona emprendedora, le delegaba ciertas labores a su esposa Gabriela porque creía en ella y le tenía confianza. Ella manejaba el personal y lo hacía muy bien. Se encargaba de las cuentas y documentaba la información de la empresa, todo lo escribía. Camilo se dedicaba más a la producción de la parafina.

Camilo contrajo el mal de Parkinson y se fue alejando de la empresa porque empezó a desmejorarse. Su salida fue gradual, pero llegó el momento que no pudo más. Su enfermedad comenzó unos quince años antes de retirarse, tiempo en el cual ingresó a la empresa uno de los hermanos de Camilo, justo antes de que la empresa se cambiara a un mejor local. Camilo falleció de un infarto a los cincuenta y ocho años de edad. Su esposa Gabriela continuó adelante con la empresa y la formalizó. Los hijos ayudaban en varias labores: Anib, su hijo, era el mecánico de la planta mientras realizaba estudios secundarios; actualmente es el director de calidad. La fábrica fue progresando en operación y en ventas. Había un gran mercado de velas en ese entonces, que lo hay hoy también, pero en circunstancias diferentes.

Anib aprendió de su padre Camilo que hay que ser positivo; también la necesidad de ser muy eficiente en costos, en innovación y en búsqueda permanente de mercados. Anib ha sido una persona muy armoniosa, es padre de Mao, el único familiar de la tercera

generación que está vinculado a la empresa. Las relaciones de Anib con sus hijos son excelentes porque Anib es muy comprensivo, les ha brindado mucho apoyo a los hijos; aprendió de su padre Camilo, como también lo aprendieron los hermanos, a tener relaciones armoniosas y esa ha sido la clave para que la empresa llegue a subsistir. Nunca ha habido problemas familiares graves, a pesar de que son seis hermanos, pues dos ya fallecieron. Anib ha mantenido la filosofía de la comprensión. La separación de su esposa cuando sus hijos aún eran niños no fue obstáculo para criarlos bien y darles apoyo, a raíz de lo cual se convirtió en un padre-amigo de sus hijos, de los cuales quedó a cargo. Las relaciones se fortalecieron mucho con la costumbre de salir a pescar los fines de semana; compartir en medio de la naturaleza ha sido de mucho beneficio y esto ha llevado a consolidar una relación muy estrecha.

En la empresa Anib y sus hermanos fomentan una política de puertas abiertas. Se fomenta la armonía y una muestra de ello es que hay gente que lleva más de treinta años en la compañía. Se hace una fiesta de fin de año para todo el personal de la empresa, se dan bonificaciones al final del año a quienes superan metas de ventas, se recompensa a los trabajadores con mini-mercados en algunas épocas del año y se ha abierto un buzón de sugerencias. El estilo de liderazgo de Anib es de mente abierta, proactivo, presto al diálogo, atento a los cambios económicos mundiales, sin luchas de poder con sus hermanos, abierto a la innovación, valores que está transfiriendo a Mao, quien tendrá más adelante la responsabilidad de continuar con la dirección de la empresa.

3.3 Resultados y discusión

En este apartado se exponen los resultados del análisis individual y del análisis cruzado para cada etapa del proceso de socialización, vinculación y pertenencia de los descendientes a la empresa familiar.

3.3.1 Etapa de Socialización

El listado de códigos y categorías generado para la etapa de socialización mostró tres dimensiones (valores, conocimiento, liderazgo) y cinco elementos influyentes (familia, empresa, mercado, descendiente, sociedad), según se muestra en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Códigos y categorías de la etapa de Socialización

Códigos SOC	Categorías de Socialización
SOCV	SOCIALIZACIÓN DE VALORES
SOCV: FAM	Comportamiento familiar
SOCV: SOC	Comportamiento social
SOCC	SOCIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTO
SOCC: ACA	Académico
SOCC: EMP	Empresarial
SOCC: GEN	General (Social)
SOCL	SOCIALIZACIÓN EN LIDERAZGO
SOCL: INH	Decisiones convivencia interna familia/negocio
SOCL: EXH	Decisiones convivencia externa familia/negocio

Códigos IF	Categorías de Elementos Influyentes en la socialización
IFFAM	FAMILIA
IFFAM: MAD	Madre
IFFAM: PAD	Padre
IFFAM: HER	Hermanos
IFFAM: OTR	Otros familiares
IFEMP	EMPRESA
IFEMP: PAD	Padre
IFEMP: TRA	Trabajadores y jefes de áreas
IFEMP: CON	Contexto y dinámica de la empresa
IFMER	MERCADO
IFMER: REL	Relacionado con el negocio
IFMER: NRE	No relacionado
IFDES	DESCENDIENTE
IFDES: IPR	Intereses profesionales
IFDES: IPE	Intereses personales
IFSOC	SOCIEDAD
IFSOC: INS	Instituciones
IFSOC: COT	Información y hechos de la vida cotidiana

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla, Códigos SOC significa códigos de las categorías de socialización, los que, a su vez, están conformados de la siguiente manera:

- El código de Socialización de Valores (SOCV), que abarca dos códigos: El código SOCV: FAM, que se refiere a la socialización de valores como consecuencia del comportamiento familiar, y el código SOCV: SOC, que se ocupa de la socialización de valores como consecuencia del comportamiento externo al hogar, y el comportamiento social.

- El código de Socialización del Conocimiento (SOCC), que abarca tres códigos: el código SOCC: ACA, que se refiere a la socialización del conocimiento de naturaleza académica; el código SOC: EMP, que se refiere a la socialización de conocimiento sobre el comportamiento de las empresas, sus características, su administración, en particular de las empresas de la familia; el código SOC: GEN, que se refiere al conocimiento general que se toma de la convivencia en comunidad, esto es, el contacto con la gente, con las fuentes masivas de información, los viajes, etc.

- El código de Socialización del Liderazgo (SOCL), que acoge dos códigos: el código SOCL: INH, que se ocupa particularmente del desarrollo de capacidades de liderazgo para la toma de decisiones, desde una socialización que se hace al interior del sistema familia-empresa; y el código SOCL: EXH, que se refiere particularmente del desarrollo de capacidades de liderazgo para la toma de decisiones, desde una socialización que proviene del exterior del sistema familia-empresa.

De manera similar, en la misma tabla 3.4, Códigos IF significa códigos de las categorías de elementos influyentes en la socialización, los que, a su vez, están conformados de la siguiente manera:

- El código que denota influencia desde la familia (IFFAM), que abarca cuatro códigos: el código IFFAM: MAD, que tiene en cuenta las influencias en la formación, provenientes de la madre del descendiente; el código IFFAM: PAD, que se refiere a las influencias en la formación recibidas por parte del padre, en su rol de progenitor; y el

código IFFAM: HER, que aborda las influencias desde los hermanos del descendiente; el código IFFAM: OTR, el cual acoge las influencias recibidas desde otros familiares, como los tíos, por ejemplo.

- El código que denota influencia desde la empresa (IFEMP), que abarca tres códigos: el código IFEMP: PAD, el cual se refiere a las influencias en la formación recibidas desde el padre, en su rol de empresario; el código IFEMP: TRA, que acoge las influencias que se originan en los trabajadores de la empresa familiar; el código IFEMP: CON, que se refiere a las influencias que recibe el descendiente desde el contexto de la empresa familiar, en razón a su convivencia con ese medio.

-El código que denota influencia desde el mercado (IFMER), que abarca dos códigos: el código IFMER: REL, que se refiere a las influencias que recibe el descendiente desde el mismo sector de empresas en el cual está ubicada la empresa familiar; y el código IFMER: NRE, que se refiere a las influencias que recibe el descendiente desde sectores diferentes al sector al cual pertenece la empresa familiar).

- El código que denota influencia desde el propio descendiente (IFDES), que abarca dos códigos: el código IFDES: IPR, que se refiere a las influencias sobre la formación del descendiente, recibidas desde sus intereses profesionales; y el código IFDES: IPE, que da cabida a las influencias sobre la formación del descendiente, originadas en sí mismo como persona, en sus metas, su forma de pensar, su forma de ver la vida, la manera como percibe su futuro.

- El código que denota influencia desde la sociedad (IFSOC), que abarca dos códigos: el código IFSOC: INS, que aborda las influencias recibidas desde las instituciones, como consecuencia del contacto con ellas, tales como la iglesia, los establecimientos educativos, el gobierno, centros de salud, y otros; y el código IFSOC: COT, que acoge las influencias recibidas como consecuencia de la cotidianidad, como puede ser: ver

televisión, ir al banco a pagar los servicios, encontrarse improvisadamente a alguien en la calle, leer un diario, transportarse de un lugar a otro.

A continuación se describen, con la misma secuencia, los códigos de primer orden:

La socialización de los valores: Entendida como el proceso de construcción, intencional o no, de creencias y comportamientos éticos en los entornos familiar y social.

La socialización del conocimiento: Entendida como el proceso de aprendizaje formal o informal, de conceptos, métodos y técnicas, y las maneras de aplicarlos.

La socialización del liderazgo: Entendida como el proceso de desarrollar capacidades para la toma de decisiones en el ámbito del sistema familia/empresa o fuera de él.

Influencias familiares: Son los influjos que surgen de la interacción del descendiente con la madre, el padre, los hermanos y otros familiares cercanos, como consecuencia de formar parte de una familia.

Influencias de la empresa familiar: Aquellas que se reciben de los trabajadores (familiares o no) o de la dinámica misma de la empresa, por pertenecer -de hecho- a una familia propietaria de una empresa, o por tener contacto eventual o frecuente con ésta.

Influencias del mercado: Son las corrientes de formación que recibe el descendiente como consecuencia de sus vivencias pasajeras, experiencias laborales o relaciones interpersonales en mercados relacionados o no relacionados con el objeto central de la empresa familiar.

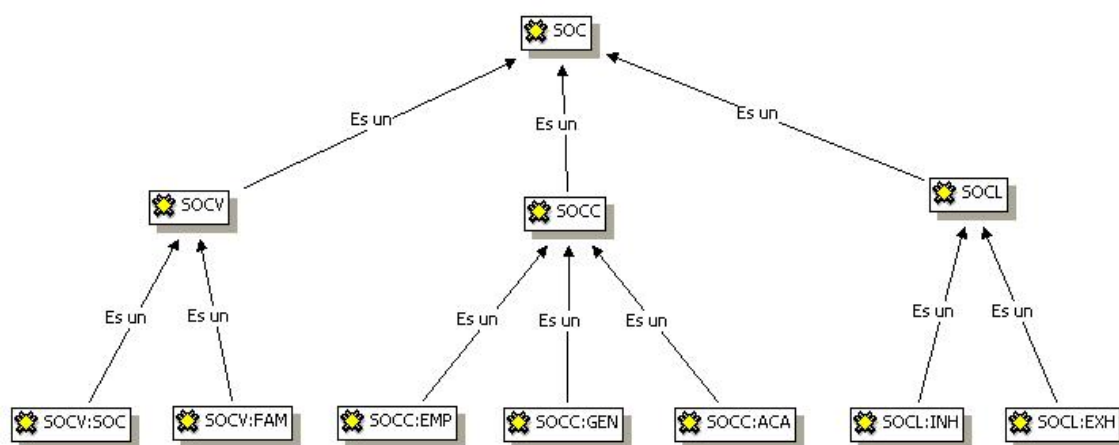
Influencias que surgen del mismo descendiente: Son los influjos, intencionales o no, propiciados por el propio descendiente, como consecuencia de sus intereses personales o profesionales.

Influencias del ámbito social: Son aquellas que provienen de instituciones sociales con las cuales el descendiente tiene contacto por algún medio, o de la información y hechos

que hacen parte de la cotidianidad de su vida. Las primeras son influencias sociales de manera prioritariamente formales, y las segundas tienden a ser más informales.

El análisis de las categorías y códigos permitió construir las redes de códigos, las cuales se ilustran en las Figuras 3.6 y 3.7. El establecimiento de estas redes fue muy importante para analizar tanto las relaciones entre las categorías de socialización como las categorías de los elementos influyentes en esa socialización. La observación de estas relaciones permitió elaborar las matrices de los Anexos 10, 11, 12 y 13, que junto con las notas de campo, ayudaron a la obtención de los resultados y a su consecuente análisis, ya que la construcción de matrices es una poderosa herramienta para el análisis de los datos (Miles y Huberman, 1994).

Figura 3.6. Red de relaciones de las categorías de Socialización.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis cruzado se realizó a partir de los resultados individuales. Al construir las distintas matrices se observó, de forma amplia y detallada, cómo las tres dimensiones de la etapa de socialización de los descendientes revisten formas variadas y es diversa la influencia que sobre ellas ejercen los cinco elementos.

Con el fin de facilitar el análisis, fue preciso profundizar en las matrices ya

mencionadas, construidas para apoyar el análisis individual. Como estas matrices (Anexos 10, 11, 12 y 13) exponen el número de textos en los que los elementos influyentes se manifiestan sobre las categorías de las dimensiones de socialización, es claro que se refieren a frecuencias. Sin embargo, para hacer un examen integrado de las matrices fue necesario elaborar una tabla de códigos que “estandarizara” los números de las frecuencias que aparecen en ellas.

Figura 3.7. Red de relaciones de las categorías de elementos influyentes.



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3.5 muestra los códigos que se definieron para realizar la estandarización.

Tabla 3.5. Códigos de intensidad de cada elemento influyente.

Intensidad Alta	A
Intensidad Moderada	M
Intensidad Baja	B
Intensidad Nula	N

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.5 se especifican cuatro niveles de intensidad de influencia de los elementos sobre las diferentes categorías de socialización. Estos niveles son: intensidad de influencia nula (N), intensidad de influencia baja (B), intensidad de influencia moderada (M), intensidad de influencia alta (A). Al aplicar los códigos de intensidad de esta tabla a los Anexos 10, 11, 12, y 13 se obtuvieron las matrices de los Anexos 14, 15, 16 y 17, respectivamente, lo que se resume en la tabla 3.6, que muestra los rangos totales y los segmentos tomados en esos rangos para las empresas de la muestra.

Tabla 3.6. Rangos de conversión por empresa.

Empresa	Matriz Anexo No.	Rango total de la frecuencia	Segmentos del rango	Nueva Matriz Anexo No.
A	10	0 - 12	N: 0 B: 1-4 M: 5-8 A: 9-12	14
B	11	0 - 25	N: 0 B: 1-8 M: 9-16 A: 17-25	15
C	12	0 - 16	N: 0 B: 1-5 M: 6-10 A: 11-16	16
D	13	0 - 6	N: 0 B: 1-2 M: 3-4 A: 5-6	17

Fuente: Elaboración propia.

Con las matrices de los Anexos 14, 15, 16, y 17 es más claro apreciar lo que sucede en el conglomerado de los cuatro casos. Los resultados del análisis cruzado se concentran tanto en las tres dimensiones de socialización de descendientes analizadas en este estudio como en las respectivas influencias que les son más relevantes. De esto se derivó que la socialización para la adquisición de valores se analiza bajo una óptica de valores sociales y familiares; la socialización de conocimientos tiene en cuenta la formación académica, la formación empresarial y la formación general; la socialización de la transmisión de liderazgo considera el adiestramiento para la toma de decisiones tanto al interior del sistema familia/empresa como fuera de él.

Para responder las preguntas de la investigación se examinaron los resultados individuales de los casos y las matrices ya estandarizadas.

La socialización de los valores

El análisis individual y el análisis cruzado permiten identificar cómo se da la formación de valores en la familia y en el ámbito social. Si bien se examinaron estos dos grupos para atender las insinuaciones con base la información obtenida de los casos, estos, en suma, parecen conformar uno solo.

Valores familiares

Se encontró que en la etapa de socialización la formación de los valores familiares tiene su máxima influencia en la convivencia con los padres. También influyen, aunque con menor intensidad, los tíos y los abuelos. En el caso de los tíos su influencia se da principalmente cuando éstos están vinculados laboralmente a la empresa familiar, pues esto conlleva un mayor tiempo de intercambios entre tíos y sobrinos.

Los valores en los que los padres desempeñan un rol más intenso en esta etapa son: disciplina, responsabilidad, devoción religiosa, lectura, unión familiar, perseverancia, orden, obediencia, honestidad y prudencia. La formación en estos valores se produce, principalmente, a través de los siguientes medios: el ejemplo; las frases, refranes o dichos emitidos con regularidad; las actitudes que toma el padre frente a la empresa y a los trabajadores; las orientaciones verbales; las reuniones familiares en el hogar; las reuniones familiares con padres, abuelos, tíos; la participación conjunta en las labores domésticas del hogar; el complemento y armonía que se observa en la relación de los padres como pareja.

Valores sociales

Del análisis se desprende que en relación con la formación en valores con fuerte contenido social, aunque los padres siguen siendo los principales influyentes, la intensidad de esta influencia es menor, pues también participan en ella los trabajadores, el contexto y la dinámica de la empresa, así como los intereses personales del descendiente. Los valores con importante contenido social son esencialmente los siguientes: el buen trato a los demás; la capacidad de asumir riesgos; el amor al trabajo; el servicio a la gente, la solidaridad; el civismo; el buen comportamiento social.

La formación de estos valores sociales se da a través de los medios expuestos anteriormente. No obstante, también influyen en ello la distancia física entre la empresa y el hogar; el contacto con los trabajadores de la empresa; el contacto con personas de otras ciudades; intereses personales como la lectura, la música, los idiomas y los viajes a otras ciudades o países; el trabajo conjunto en el hogar; la información casual sobre superación personal con la cual se encuentra el descendiente; los intercambios con amigos; los paseos familiares, combinados con asuntos de negocios, o al menos, mezclados con conversaciones sobre temas de la empresa. De acuerdo con todo lo

expuesto anteriormente, las principales características presentes en la socialización de valores en los descendientes de las empresas familiares se muestran en la Tabla 3.7.

En el hogar se deberían expresar las alegrías, los logros y las satisfacciones que se derivan de tener una empresa propia (Ward, 1994). Los canales que se utilizan para reforzar estos sentimientos están asociados con los que se tradicionalmente se han utilizado para la transmisión de la cultura, que destaca Schein (1995): historias, leyendas, mitos, parábolas acerca de la gente o los eventos claves.

Tabla 3.7. Socialización de los valores.

	Principales influyentes de los valores	Cómo se forman los valores	Otros influyentes de los valores	Cómo se forman los valores
Familiares	Padres	-El entendimiento de los padres entre sí. -Frases, dichos, refranes. -Actitudes del padre frente a la empresa y los trabajadores. -Reuniones de familia parental. -Reuniones de familia extendida. -Trabajo compartido en casa.	Tíos, abuelos.	-Reuniones de familia extendida. -Intercambios con tíos e inculcados a la empresa.
Sociales	Padres	-Todos los anteriores. -Paseos familiares mezclados con asuntos o conversaciones de negocios	Trabajadores	-Contacto directo con trabajadores.
			Contexto de la empresa	-Ubicación cercana entre empresa y hogar. -Contacto directo con instalaciones de la empresa.
			Intereses personales del descendiente	-Lecturas, hobbies, viajes, contactos con personas externas a la familia.
			Cotidianidad	-Encuentro casual, con información que impacta.

Fuente: Elaboración propia.

La socialización del conocimiento

Los análisis individual y cruzado permiten identificar cómo los descendientes adquieren conocimientos académicos, empresariales y generales, en la etapa de socialización, lo cual se expone a continuación.

Formación académica

En la decisión de los descendientes sobre su formación académica influyen, en mayor o menor grado, sus padres, sus propios intereses personales y las instituciones encargadas de prepararlos académicamente, tales como el colegio y la universidad.

La influencia del padre se percibe por sus roles de padre y de empresario. Como padre se evidencia en su insistencia, generalmente apoyada por la madre, en valorar el estudio como la mayor riqueza o herramienta para defenderse en la vida. Como empresario se refleja en la conducción que ejerce, sin presiones, para que sus hijos elijan carrera. Sin hacerlo necesariamente intencional, el padre, o la madre, según sea el caso, se vale de diversos medios: emplea frases como “¡a estudiar!”; asumiendo así un comportamiento autodidacta, o al menos de buen lector, e insinúa de manera disimulada aunque constante, la importancia de prepararse en un área académica específica.

Tanto la elección de la carrera (Zellweger, Sieger y Halter, 2010), como el cambio por otra, si ya se había iniciado una, pueden responder también a los intereses profesionales del descendiente o a la orientación proveniente de las instituciones educativas. Las lecturas, los viajes, la participación en seminarios, entre otros, pueden pesar en las decisiones del descendiente acerca de su formación académica. En este sentido, es muy importante la libertad que se le dé para elegir lo que considere más importante para sus intereses, lo cual no descarta lo útil que pueda ser la orientación familiar en sus decisiones.

Dado que un objetivo prioritario del padre es que lo que comenzó se repeta, es explicable su injerencia en los estudios académicos de los hijos, y más comprensible aún, como se evidencia en los casos analizados, que tienda a inclinarse por las áreas empresariales que él mismo no domina. Los resultados de esta investigación coinciden con los estudios de Birley (1986), en los cuales los potenciales sucesores reconocen que su padre tomó parte en la elección de sus carreras profesionales. Ahora bien, esto puede ser bueno o contraproducente. Si en las conversaciones sobre el tema ambas partes exponen sus preferencias y sus razones, y el sucesor tiene libertad para tomar la decisión final, el diálogo es positivo. De otro lado, el hecho de que el descendiente conozca las preferencias de los padres puede inducir a complacerlos, por encima de sus preferencias personales, y esto puede traer consecuencias inapropiadas para el futuro. De todas maneras, el punto relevante es que la etapa de socialización de los descendientes debe contar con un buen ingrediente de formación académica, cuya oferta en el ámbito mundial cada día es más amplia y diversa.

Formación empresarial

La formación empresarial tiene como influyente más relevante al padre en su rol de empresario, a lo que se suman los trabajadores y los jefes de áreas. La influencia de los padres reviste diversas formas, tales como insinuaciones para que los hijos visiten la empresa, conversaciones sobre el negocio durante paseos familiares, motivación a que participen en pequeñas tareas de la empresa combinadas con juegos u otros atractivos, oportunidad para trabajos temporales en periodos vacacionales, encargarlos de funciones de ventas en fechas especiales con promociones o en puntos de venta específicos.

En cuanto a los descendientes cabe destacar su propia iniciativa para realizar actividades en la empresa, bien porque les atraen, bien por el deseo de mostrar que son capaces, o para ganarse el reconocimiento de los demás por sus propios medios, y no por ser hijos de los propietarios de la empresa.

Influencias complementarias que se dan en el contexto de la empresa provienen del mercado no relacionado y las instituciones. Dichas influencias pueden darse por la cercanía entre la empresa y el hogar; por el contacto que desde niños tienen los descendientes con la materia prima; por su integración con trabajadores en celebraciones especiales; por la experiencia externa que pueden ganar en mercados no relacionados, y por los cursos formales sobre administración de empresas, entre otras.

Es de destacar que el mercado relacionado no se considera, por lo común, influyente en la formación empresarial. Esto se corroboró en la presente investigación, en la cual en todos los casos analizados las experiencias externas de los descendientes se enmarcan en empresas con mercados no relacionados con los de la empresa familiar. De esto se podría deducir que si un descendiente se decide por un trabajo externo, quizá le parezca más atractivo hacerlo en una empresa con productos o servicios distintos a los de la empresa familiar. En este aspecto las evidencias de los casos contradicen lo señalado en la literatura, según la cual la experiencia externa en sectores relacionados podría ser uno de los factores de apego de los potenciales sucesores a la empresa familiar (Turner, 1995). Una explicación de los resultados de esta investigación en este punto específico podría ser que la mayoría de estos descendientes tuvieron desde niños contacto directo con la empresa y al cabo del tiempo trabajar en algo distinto se convirtió para ellos en un atractivo. Sin embargo, la razón podría ser, como ya se ha visto, que son pocos los estudios empíricos que se han orientado a la etapa de socialización, por lo cual aún no se puede asegurar que la experiencia en sectores relacionados es la secuencia más

favorable. De otro lado, se puede conjeturar razonablemente que para el descendiente se presentan inconvenientes para trabajar en mercados relacionados, pues es lógico que a una empresa no le interese vincular como empleado al hijo de su competidor.

De todas maneras, es lo cierto que la literatura aconseja tener experiencia externa, e incluso se plantea que sería positivo para los descendientes trabajar preferiblemente en organizaciones más grandes (Ward, 1994). La experiencia en la empresa familiar permite a los descendientes forjar relaciones y entender la cultura y pormenores de la empresa; de otro lado, la experiencia externa contribuye a que afirmen su identidad personal y a que se preparen para la problemática que podrían encontrar en la empresa de la familia (Chrisman, Chua y Sharma, 1998). Es evidente en los cuatro casos analizados que los descendientes valoran positivamente sus vicisitudes tanto internas como externas, porque consideran que han contribuido de manera importante a su formación empresarial. Al respecto, valga mencionar que una alternativa para obtener una sólida experiencia externa, es que el descendiente cree su propia empresa antes de vincularse de tiempo completo a la empresa familiar.

El análisis cruzado de los casos muestra también la importancia de las tutorías en la transmisión de la cultura organizacional (Schein, 1995) y paralelamente la relevancia de la orientación y el acompañamiento de los líderes de la organización.

La literatura (Davis y Harveston, 1998; Dumas et al., 1995) corrobora los hallazgos de los casos analizados en cuanto a las influencias del contexto y la dinámica de la empresa en la formación empresarial, particularmente en la etapa de la niñez, cuando los descendientes siguen al padre y se familiarizan permanentemente con los escenarios de la empresa. Y como un refuerzo a esto, se reitera que es importante durante la niñez de los descendientes el fomento del juego, intercalado con labores menores en la empresa.

Ward (1994) y Aronoff, como también Baskin (1998) respaldan esta afirmación y aconsejan que es conveniente llevar a los niños a la empresa a jugar, y gradualmente darles la oportunidad de que hagan proyectos o de que se vinculen temporalmente.

En cuanto al conocimiento tácito sobre la empresa los descendientes lo recibieron del padre y los tíos que trabajaban en ella, y en igual o mayor proporción lo adquirieron de los trabajadores y de sus jefes. Si bien es cierto la literatura menciona que el conocimiento tácito está concentrado en el predecesor (Cabrera et al., 2001), esto se cumple sólo cuando la organización es una microempresa o una pequeña empresa. En empresas medianas o grandes, como las de los cuatro casos estudiados, el conocimiento abarca múltiples aspectos y es muy difícil que se concentre en un solo individuo y será compartido por varias personas. Así, la forma correcta de transferirlo es a través de la convivencia tutorial, o por la relación de subordinación de los descendientes con quienes poseen el saber. En general, en los cuatro casos estudiados la transmisión de conocimiento tácito a los descendientes se dio en la forma siguiente: los descendientes recibían instrucciones, observaban, practicaban, recibían indicaciones de mejoramiento y repetían el proceso hasta aprenderlo. Adicionalmente, aprendían acompañando, escuchando y observando a los tíos, al padre o a los trabajadores y jefes en varios de sus quehaceres.

Si el descendiente comienza a aprender sobre la empresa desde temprana edad, al momento de ingresar de tiempo completo a ella, ya posee un importante nivel de conocimiento. Este hecho connota una poderosa ventaja competitiva frente a las empresas no familiares, e incluso con respecto a las empresas familiares que no han propiciado este contacto temprano (Birley, 2001). Esta es una de las razones por las cuales Ambrosini y Bowman (2001) propusieron redefinir el concepto de conocimiento

tácito en el contexto de la teoría de recursos y capacidades de la empresa como *habilidades tácitas*, por considerarlo una competencia.

Formación general

En los casos de estudio los conocimientos generales fueron obtenidos por los descendientes en las instituciones de educación formal, tales como el colegio y la universidad, la mayoría de las cuales han suscrito alianzas con otras instituciones para ofrecer a los jóvenes novedosos programas de intercambio académico, de idiomas, e incluso turístico, para una formación más integral. Estas experiencias son oportunidades para que los descendientes adquieran conocimientos generales con base en sus particulares intereses, sobre todo cuando viven fuera del país de origen y entran en contacto con otras personas y otras culturas (Bull, 2002). Con frecuencia estos programas en el exterior son diseñados de tal manera que combinan los compromisos académicos con deportes, cultura, recreación, integraciones y correrías. Es innegable también que tecnologías como Internet o *e-learning* son una fuente inagotable de conocimientos generales (Steier, 2001). Hay que resaltar que la vinculación a redes comerciales de instituciones educativas que brindan clases especiales es muy importante si el mercado cultural de la red combina economía, cultura y capital social, a fin de aprovechar los contactos y amigos de la red para asuntos de la empresa familiar. En los cuatro casos analizados los descendientes entrevistados pasaron por la experiencia de estos viajes, nacionales e internacionales, que fueron bien aprovechados para fortalecer sus conocimientos de tipo general.

Las características de la socialización en conocimiento se muestran en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8. Socialización del conocimiento.

	Principales influyentes en conocimiento	Cómo se forma en conocimiento	Otros influyentes de conocimiento	Cómo se forma en conocimiento
Académico	Padre	- Insinuaciones verbales sobre el valor del estudio - Intervenciones verbales que insinúan preferencia por determinadas carreras	No se detectaron	
	Intereses de los descendientes	- Inclinationes profesionales por interés propio.		
	Instituciones	- Enseñanza en colegios y universidades		
Empresarial	Padre empresario	- Libertad a hijos para hacer labores en la empresa, o trabajos de verano o de tiempo libre. - Comentarios en casa sobre temas de la empresa. - Mezcla de labores con juegos. - Permisibilidad para que hagan pequeños negocios. - Rol de tutor ocasional. - Llevarlos desde niños a la empresa.	Contexto de la empresa	- Contacto temprano con la empresa. - Contacto con trabajadores. - Contacto con materia prima. - Recorridos por instalaciones. - Ventas en fechas especiales. - Hogar y empresa cercanos.
	Trabajadores y jefes de áreas.	- Orientar en su papel de tutores. - Instruir en su papel de superiores.	Mercado no relacionado	- Experiencias laborales. - Vivencias o contactos pasajeros. - Pequeñas empresas propias.
	Intereses personales	- Gusto por la actividad. - Deseo de mostrar capacidad. - Deseo de aprender.		
General	Padre	- Comparte temas diversos con hijos. - Salidas recreativas en familia.	No se detectaron	
	Intereses Personales	- Lecturas, viajes, intercambios estudiantiles, pertenencia a grupos juveniles.		
	Instituciones	- Actividades extracurriculares de colegios, universidades y otras de educación informal.		

Fuente: Elaboración propia.

Socialización del liderazgo

En todos los casos analizados la influencia en la formación del liderazgo en los potenciales sucesores fue baja, y su intensidad fue muy similar en todas las fuentes de influencia. Si en algo incidió, fue principalmente en el desarrollo de su capacidad para tomar decisiones.

Como lo admiten Chrisman, Chua y Sharma (1998), aunque las competencias son deseables en un líder, medirlas es difícil, máxime cuando la literatura se refiere a ellas como “educación”, “experiencia en el negocio familiar”, “experiencia fuera del negocio familiar” y “desempeños previos”. Hay una confusión generalizada entre los conceptos de educación y liderazgo.

El proceso de clasificación y análisis de la información de los casos sugirió como una cualidad valiosa de los sucesores su capacidad de tomar decisiones. Esto lo respaldan Chrisman, Chua y Sharma (1998), que enumeran como atributos deseables de los sucesores ya vinculados: habilidades financieras, habilidades de marketing y ventas, habilidades de planeación estratégica, habilidades técnicas, habilidades interpersonales, y la capacidad de tomar decisiones. Por supuesto, la presencia o ausencia de estas cualidades sólo es posible detectarla en los potenciales sucesores que ya trabajan de tiempo completo en la empresa familiar, pero es muy difícil evaluarlas en quienes aún no se han vinculado formalmente.

Ahora bien, es probable que muchas de estas virtudes estén latentes en el líder, por lo cual debería integrarse a un equipo fuerte cuyos integrantes las posean y reflejen. No obstante, entre todos los atributos, la capacidad de tomar decisiones no admite concesiones ni de habilidades en el líder, por lo cual formar en liderazgo a los descendientes desde temprana edad es un asunto vital.

Relacionado con lo anterior, se sugiere que los intercambios entre padres e hijos para tomar decisiones de familia son las primeras elecciones del descendiente sobre el consenso en grupo y la toma de decisiones (Ward, 1994), pues antes de darse esto sólo habrá realizado actos individuales de toma de decisiones, como jugar o no. En este mismo sentido, Dyer y Handler (1994) puntualizan lo importante que es entender el rol de la familia en el futuro empresario, y perciben cómo las prácticas fortalecen o debilitan el comportamiento empresarial y el liderazgo.

Se dice que una medida del éxito de los padres es brindar a sus hijos oportunidades para que inicien su vida adulta en los negocios con alguna ventaja sobre otros jóvenes. Empero, el verdadero éxito se refleja en incrementarles las ventajas competitivas al transmitirles un negocio exitoso, una profesión, sanos principios, alta autoestima (Kaye, 1999) y una red de conexiones personales (Toledano, Urbano y Bernadich, 2010).

Liderazgo para la toma de decisiones en el sistema familia/empresa

Los resultados del análisis cruzado de los casos muestran que la socialización para desarrollar la capacidad de tomar decisiones en el sistema familia/empresa, tiene que ver con la confianza, con la libertad otorgada por el padre a los hijos desde temprana edad; con el fomento del trabajo conjunto entre descendientes y trabajadores de la empresa familiar; con el ejemplo de liderazgo de padres y familiares; con la asignación de tareas que conlleven un incremento gradual de responsabilidad; con el acompañamiento tutorial de los trabajadores; con el gusto por ser líder; con la experiencia laboral externa.

Liderazgo para la toma de decisiones fuera del sistema familia/empresa

Igualmente, los resultados muestran que la socialización para inculcar la capacidad de tomar decisiones fuera del sistema familia/empresa es evidente a través de varios de los

aspectos anteriormente mencionados, y adicionalmente también se logra con la experiencia como empleados en mercados no relacionados; con los viajes y las convivencias en otros países.

Las características de la socialización en cuanto al desarrollo de capacidades de liderazgo para la toma de decisiones se resumen en la Tabla 3.9.

Tabla 3.9. Socialización del liderazgo.

	Principales influyentes de liderazgo	Cómo se forma en liderazgo	Otros influyentes de liderazgo	Cómo se forma en liderazgo
Capacidad de tomar decisiones para la convivencia interna en el sistema familia/ empresa	Padre	<ul style="list-style-type: none"> - Confiar en los hijos o sobrinos y darles libertad desde temprana edad. - Fomentar la integración entre descendientes y trabajadores. - Ejemplo de liderazgo de padres y tíos. - Asignación de tareas con dosis de responsabilidad. 	No se detectaron	
	Trabajadores y jefes	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento como tutores. 		
	Mercado no relacionado	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de pequeñas empresas propias. - Experiencia laboral en otras empresas. 		
	Intereses personales	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por liderazgo. 		
Capacidad de tomar decisiones, para la convivencia fuera del sistema familia/ empresa	Padre	<ul style="list-style-type: none"> - Confiar en los hijos y darles libertad desde temprana edad. - Su propio ejemplo de liderazgo. 	No se detectaron	
	Intereses personales	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por liderazgo. - Viajes y convivencia en otros países. 		
	Mercado no relacionado	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de pequeñas empresas propias. - Experiencia laboral en otras empresas. 		

Fuente: Elaboración propia.

En esta parte cualitativa de la investigación, el análisis de la etapa de socialización, con base en la teoría y en la información obtenida de la muestra de casos, mostró que los tres factores que la caracterizan son la formación de valores, la formación en conocimiento formal y tácito, y la formación en liderazgo para la toma de decisiones en el sistema empresa-familia, influenciados por los elementos familia, empresa, mercado, descendiente y sociedad. Estos elementos influyentes evidenciados en este trabajo coinciden en buena medida con los hallazgos de Stavrou (1998), que reconoce los primeros cuatro, y de Lambrecht (2005), que realza el factor individual en su modelo explicativo de transferencia a las siguientes generaciones. No hacen referencia, sin embargo, a la influencia de la sociedad.

3.3.2 Etapa de vinculación.

A partir de la literatura y particularmente del estudio de casos, se identifican y confirman tres nuevas dimensiones como pilares de la etapa de la vinculación: el *modo*, el *momento* y las *motivaciones*, lo que se ilustra en la Tabla 3.10.

Tabla 3.10. Códigos y categorías de la etapa de vinculación.

Códigos VINC	Categorías de Vinculación
VINC: MOD	MODO DE VINCULACIÓN
VINC: MOD CON	Condición contractual
VINC: MOD ENT	Forma de entrada
VINC: MOM	MOMENTO DE VINCULACIÓN
VINC: MOM PA	Preparación académica
VINC: MOM IN	Intereses personales
VINC: MOM PE	Situación especial
VINC: MOM SE	Preparación empresarial
VINC: MOT	MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN
VINC: MOT RP	Realización profesional
VINC: MOT AR	Armonía familia-empresa
VINC: MOT PR	Propiedad actual o potencial

Fuente: Elaboración propia.

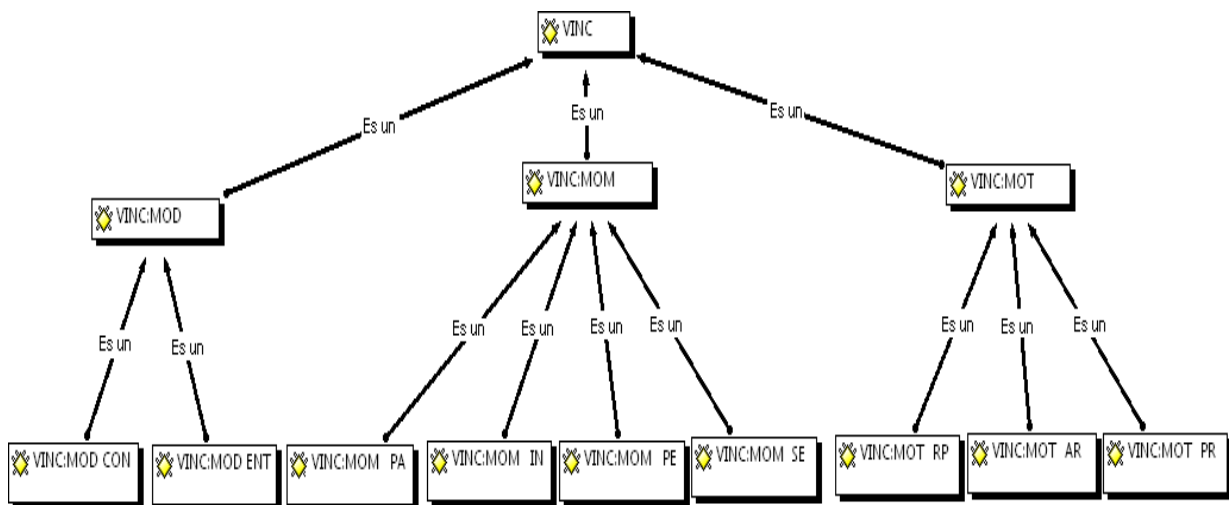
MODO DE VINCULACIÓN. Es la forma como se vincula el descendiente a la empresa familiar.

MOMENTO DE VINCULACIÓN. Es la instancia de la vida del descendiente en la cual decide vincularse formalmente a la empresa familiar.

MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN. Son las razones que llevan al descendiente a vincularse a la empresa familiar.

El análisis de las categorías y códigos permitió construir la respectiva red de categorías de vinculación (Figura 3.8), muy importante para observar y analizar las relaciones entre ellas.

Figura 3.8. Red de relaciones de las categorías de vinculación.



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3.11, resultado de l análisis cruzado de l os c asos, muestra l a es tructura completa de la etapa de vinculación. Se constata la existencia de las tres dimensiones y los aportes en la composición de cada una de ellas. Puede verse que la vinculación de descendientes a la empresa familiar no es unidimensional, como suele presentarse en la literatura; no ha y e studios que m uestran i ntegradas es tas tres di mensiones (modo,

momento y motivaciones), las cuales confluyen en la entrada formal del descendiente a la empresa familiar. El descendiente debe hacer en esta etapa una evaluación integral de las tres dimensiones y, con base en ella, tener criterios sólidos para tomar la decisión que mejor consulte sus intereses de realización profesional. La literatura es fragmentada al respecto, y este hallazgo puede contribuir a que el sucesor tome una posición más clara y contundente.

Tabla 3.11. Estructura de la etapa de vinculación

MODO DE LA VINCULACIÓN	INTERROGANTES PARA LA DESCRIPCIÓN
Condición contractual	¿Hubo contrato escrito o verbal, se convino un salario, se establecieron funciones a realizar y metas por lograr?
Forma de entrada	¿Se le dio autonomía para tomar decisiones, la entrada fue gradual o repentina, cuáles fueron los criterios previos de entrada, la decisión de vincularse fue influida o no?
MOMENTO DE LA VINCULACIÓN	
Preparación académica	Al momento de vincularse, ¿qué tanto se ha avanzado en los estudios de secundaria y universitarios, se han realizado previamente pasantías o prácticas estudiantiles?
Intereses personales	¿El momento de la vinculación lo define el deseo de trabajar, de tener independencia económica, o de aprender de la empresa?
Situación especial	¿La vinculación es táctica por una situación especial en el descendiente, tal como la existencia de una vacante, un cambio en el estado civil, el advenimiento de un hijo?
Preparación empresarial	¿Al vincularse había tenido experiencia empresarial formal o como practicante en empresas distintas de las familiares, o fue entrenado para su primer cargo?
MOTIVACIONES DE LA VINCULACIÓN	
Realización profesional	¿Le atraía el cargo por desempeñar, el salario ofrecido, el desempeño de la empresa, las posibilidades de desarrollo profesional, la confianza depositada?
Armonía familia-empresa	¿Había un buen ambiente familiar o laboral?
Propiedad actual o potencial	¿Tenía alguna propiedad o se vislumbraba la posibilidad de tenerla en el futuro?

Fuente: Elaboración propia.

El modo es el marco de actuación en que se mueven el descendiente y la empresa familiar contratante. De allí que el modo debe ser claro, pues los vacíos que se pudieren presentar al momento del ingreso suelen dar origen a vínculos laborales problemáticos entre el descendiente y los demás miembros de la empresa (sean o no familiares). Como consecuencia, recursos con que cuenta el descendiente que podrían ser valiosos, dejan de serlo, y sus habilidades y capacidades quizá no se manifiesten en todo su potencial, o lo hacen débilmente. Por el contrario, un modo de entrada justo y claro entre las dos partes, que entrañe un examen minucioso de la situación previa al ingreso y ventile los intereses mutuos, aumentará la probabilidad de que el enganche del sucesor provea a la empresa familiar de un recurso estratégico fuerte frente a sus competidores.

El momento del ingreso a tiempo completo se puede dar en distintas circunstancias según el grado de madurez y preparación del descendiente. Si la capacidad del potencial sucesor es la requerida para las funciones que debe desempeñar en la empresa familiar, es éste un aspecto clave porque permite compatibilizar los intereses de la empresa con los nuevos recursos que aporta el descendiente. Obviamente aquí entran en juego también los intereses del descendiente.

Finalmente, las motivaciones de los descendientes son decisorias en su vinculación, y si están en línea con los objetivos y las políticas de la empresa familiar, incrementan su disposición a un buen desempeño y favorecen la búsqueda y el logro de los objetivos de mediano y largo plazo de la empresa familiar. La plena disposición del potencial sucesor, avivada por sus motivaciones y complementada con otras competencias, hacen de él un recurso invaluable con el que no cuentan todas las empresas.

En la literatura no hay una definición específica para la etapa de vinculación de los descendientes como un eslabón de la cadena que los lleva a su empleo de tiempo

completo a la empresa familiar, y por tanto, en esta investigación se adoptó una definición ajustada a los planteamientos de Stavrou y Swiercz (1998). Así, se entiende la etapa de vinculación como aquella en que los descendientes examinan y toman la decisión de entrar de tiempo completo a la empresa familiar. Es, pues, la verdadera antesala de la etapa de pertenencia.

Como una de las aportaciones destacables, el enfoque cualitativo muestra que la vinculación de descendientes se caracteriza por tres factores: el modo, el momento y las motivaciones para ingresar a la empresa familiar de tiempo completo; factores que, en su conjunto, definen la vinculación como una etapa. En estos hallazgos el factor momento se asemeja parcialmente a las de nominadas “ventanas de oportunidades estratégicas” presentadas por Harvey y Evans (1994), y el factor modo se corresponde con su tímida mención al respecto. De manera análoga, el factor motivaciones, que en la literatura tampoco ha sido ubicado en una etapa específica, es coherente con los trabajos de Stavrou (1999), quien refiere como motivaciones relevantes en la intención de los hijos de vincularse a la empresa familiar los siguientes, entre otros: la expansión de la empresa, el poder controlar las operaciones, la posibilidad de aprovechar la empresa para que la familia crezca y la eventualidad de llegar a altos cargos de dirección. Adicionalmente, en esta investigación se evidenció que el factor propiedad actual o potencial también es una fuerte motivación para la intención de vincularse a la empresa familiar. Vista la vinculación como una etapa, es más comprensible el estudio de la transición existente entre la etapa de socialización y la etapa de pertenencia inicial, y facilita la identificación de opciones para dialogar y definir acuerdos entre los potenciales sucesores y quienes ostenten el poder de elegir el personal para la empresa. Lo cual se hace necesario y se insinúa de gran utilidad si se considera que más adelante la decisión sobre quién en definitiva será el sucesor puede estar terminada por la

persona que tiene el poder para tomarla (Santora y Sarros, 1996) . Quizá entrar la decisión en el poder no lleve a equivocaciones, pero el diálogo puede favorecer mejores decisiones.

3.3.3 Etapa de pertenencia inicial.

Soportados en la literatura y el análisis cruzado de casos, se confirman dos grandes dimensiones para esta etapa: satisfacción y compromiso, cuyos códigos y categorías se muestran en la Tabla 3.12.

Tabla 3.12. Códigos y categorías de la etapa de pertenencia inicial.

Códigos PCARGO	Categorías de Pertenencia inicial
PCARGO: SAT	Satisfacción
PCARGO: COMP	Compromiso

Fuente: Elaboración propia.

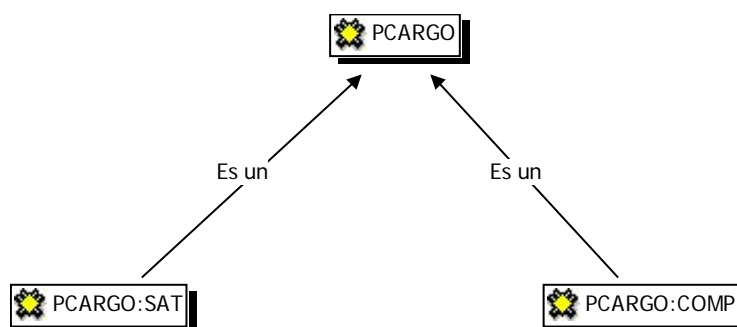
SATISFACCIÓN: Son los sentimientos de agrado que brindan las experiencias que se viven durante el desempeño del primer trabajo de tiempo completo en la empresa familiar.

COMPROMISO: Es la fuerza que induce al descendiente a encaminar todas sus acciones para alcanzar los objetivos de la empresa familiar.

En la literatura no se detectan referencias precisas sobre la satisfacción y el compromiso de los descendientes referidas a su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar, por lo cual fue útil guiarse por los trabajos de Sharma e Irving (2005) y Sharma et al. (2001 y 2003a) sobre satisfacción y compromiso, ya que están enfocados en empresas familiares.

La Figura 3.9 muestra la red de relaciones de las categorías de la satisfacción y el compromiso de los descendientes en el primer cargo de tiempo completo.

Figura 3.9. Red de relaciones de las categorías de pertenencia inicial.



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3.13 el análisis cruzado muestra las dimensiones confirmadas para la etapa de pertenencia. No fue necesario crear matrices, debido a la estructura plana de esta etapa. No se evidenciaron menciones adicionales, pero esta investigación permitió avanzar en su descripción.

Tabla 3.13. Estructura de la etapa de pertenencia inicial.

SATISFACCIÓN	DESCRIPCIÓN
	Indaga el descendiente, en desempeño de su primer cargo, se esmeró por buscar la armonía en el trabajo, por hacer lo mejor con sus conocimientos, por derivar satisfacción de las actividades encomendadas.
COMPROMISO	DESCRIPCIÓN
	Busca saber si el descendiente, en el desempeño de su primer cargo, sentía responsabilidad con la empresa y procuró un destacable desempeño para alcanzar las metas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Lambrech (2005) ha abordado el concepto de pertenencia pero no lo relaciona con el sentimiento de satisfacción ni con la asunción de compromiso en el primer cargo en la empresa familiar, lo que sí aborda este trabajo. Si bien es cierto que en el caso de los descendientes la pertenencia se va construyendo gradualmente, esta investigación halló que este sentimiento sólo se manifiesta plenamente cuando el descendiente es totalmente vinculado de tiempo completo en la empresa. Además, la pertenencia inicial tiene dos ingredientes inseparables: el sentimiento de agrado por las tareas encomendadas y su

ejecución responsable para que que den bien hechas. En otras palabras, estos dos ingredientes se refieren a las dimensiones *satisfacción* y *compromiso*.

La satisfacción lleva a la persona a realizar las cosas con agrado, con ganas y con disposición de a portar; actitud que se transmite a quienes la rodean, generando un ambiente propicio para la creación de valor. El descendiente que actúa de esta manera genera un doble impacto positivo en el sistema, por el hecho de pertenecer a la familia propietaria. Ello puede redundar en un excelente aprovechamiento del tiempo y de los recursos de la empresa familiar, con los consiguientes beneficios adicionales.

El compromiso es un factor que lleva a los descendientes a hacer las cosas responsablemente y a dar lo mejor de sí a la organización familiar para coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos. Haber convivido muchos años con la familia en un ambiente de negocios hace que se arraigue en el descendiente el amor a la empresa familiar y a los negocios, bien sea que decida vincularse o no a ella. Estas valoraciones alimentan su compromiso de custodiar el patrimonio empresarial, aun si en el futuro no trabajase en ella. Esta construcción paulatina lleva al sucesor a hacer del compromiso parte de su vida y lo convierte en un potencial y valioso recurso para la empresa.

A falta de una definición precisa en la literatura se propone la siguiente para la etapa de pertenencia inicial: Es aquella etapa en la que los descendientes o potenciales sucesores desempeñan su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar.

Es el caso en este estudio que la etapa de pertenencia inicial se caracteriza por la satisfacción y el compromiso con el primer cargo, factores que recientemente han sido resaltados por Akehurst, Gomeche y Galindo (2009) por su directo y positivo efecto en el trabajo. Por estar referida esta etapa específicamente a la primera experiencia laboral del potencial sucesor en la empresa familiar, estos factores –satisfacción y compromiso–

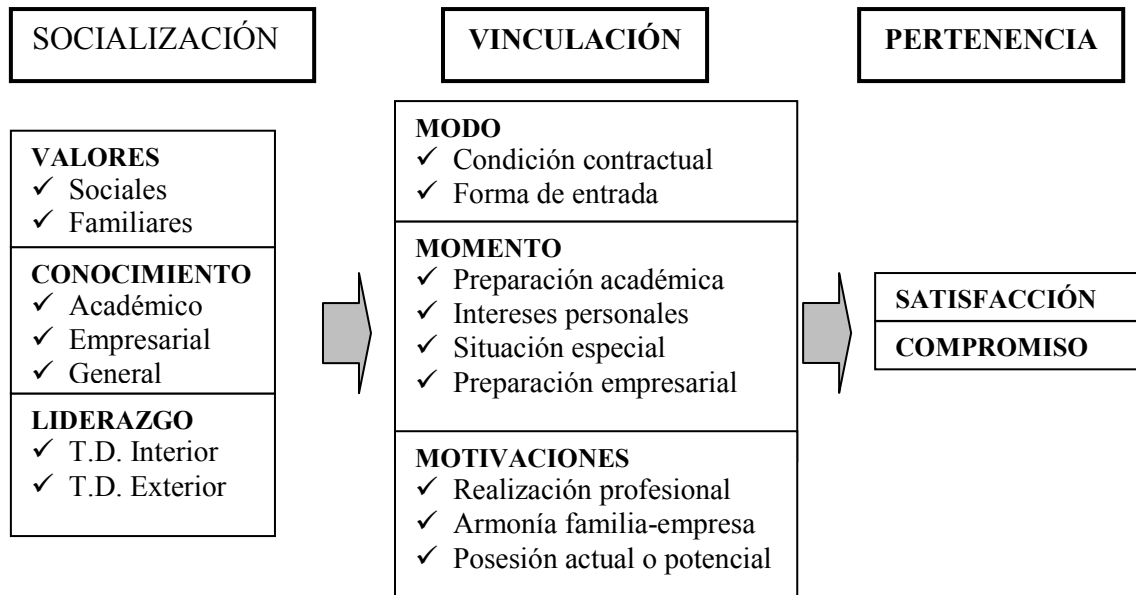
son decisivos en la sucesión empresarial. Este hallazgo concuerda en buena medida con los planteamientos de Chrisman, Chua y Sharma (1998), que consideran el compromiso como uno de los atributos claves en el proceso de sucesión, y con Sharma et al. (2001), que dan gran relevancia a la satisfacción. Sin embargo, estos autores no se refieren a la etapa de pertenencia inicial, en la cual esta investigación revela los dos factores mencionados. En síntesis, el concepto de pertenencia inicial parece darse cuando al estar vinculado de tiempo completo en un primer cargo, el descendiente siente gusto por las actividades encomendadas y actuar responsablemente en su ejecución. Las tres condiciones deben darse para poder referirse al concepto de pertenencia. No basta, por consiguiente, el mero sentimiento de valoración de la empresa familiar o la aceptación pública de desear su preservación. Los miembros familiares que están alejados de la empresa familiar (Santiago, 2011) seguramente han interiorizado un cierto nivel de valoración de lo que representa la empresa para ellos, pero no se enmarcarían dentro del concepto de pertenencia.

3.4 Modelo propuesto

El análisis individual y cruzado del estudio de casos ha respondido la pregunta planteada para la investigación cualitativa: ¿Cómo se caracteriza el proceso de sucesión generacional en sus etapas de socialización, vinculación y pertenencia inicial de los descendientes a la empresa familiar? El estudio cualitativo permitió diseñar un modelo conceptual que propone una estructura dinámica y flexible de este proceso, con el fin de facilitar su estudio en diferentes momentos y circunstancias, pues como ya se ha visto, la etapa de socialización influye sobre la etapa de vinculación, y a su vez ésta influye sobre la etapa de pertenencia inicial. Cada una de estas grandes dimensiones tiene, a su vez, diversos factores que hacen el modelo complejo e interesante. El modelo identifica varios de estos factores y otros que surgen de acoger e integrar aquellos temas

relacionados que los autores han tratado de manera parcial, aislada y fragmentada. Este modelo se ilustra en la Figura 3.10.

Figura 3.10 Modelo propuesto del proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial.



Fuente: Elaboración propia.

La etapa de socialización muestra tres dimensiones formativas y de desarrollo: los valores familiares y sociales, que son el cimiento para el comportamiento individual y en comunidad; el conocimiento académico, empresarial y general, que proporciona a los descendientes la información de interés para el manejo conceptual y práctico; y el liderazgo, con énfasis en la toma de decisiones, que desarrolla la capacidad de tomar decisiones dentro y fuera del sistema familia/empresa. Valores, conocimiento y liderazgo se manifiestan de manera simultánea y cada uno varía en intensidad según el período de la vida en que se encuentre el descendiente o sucesor.

Adicionalmente, el modelo permite llamar la atención sobre la etapa de vinculación, que varios estudiosos han abordado como un componente unidimensional. Empero, este estudio cualitativo encontró que la constituyen tres factores: el modo, es decir, las

condiciones y el tipo de vinculación del descendiente a la empresa; el momento, es decir, la instancia de ingreso del descendiente producto de su preparación académica, sus intereses personales, las situaciones especiales de entrada y su nivel de preparación en temas empresariales; y las motivaciones, o sea, los incentivos de ingreso, que se refieren a sus expectativas de poder realizarse profesionalmente, de poder trabajar en armonía con los familiares involucrados con la empresa y de conservar el patrimonio empresarial inmediato y crecerlo en el futuro. Estos tres factores, modo, momento y motivaciones, confluyen en la decisión final del descendiente de vincularse a la empresa familiar de tiempo completo.

En cuanto a la etapa de *pertenencia inicial*, se concluye que la experiencia del primer trabajo de tiempo completo en la empresa familiar debe generar satisfacción, o gusto por el trabajo realizado, lo que lleva naturalmente al descendiente a comprometerse y responsabilizarse con la ejecución de las tareas asignadas y el logro de las metas. El influjo de estos dos factores puede ir incluso más allá; al parecer, la pertenencia inicial explicaría qué tan propenso podría ser el potencial sucesor para hacer carrera en la empresa familiar. Esto último, sin embargo, no es el propósito de esta investigación.

Este modelo conceptual que surge del análisis teórico y de los cuatro casos, en torno al proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de potenciales sucesores a la empresa familiar, relaciona de manera dinámica las tres etapas y señala los factores que las constituyen. En este sentido, el modelo tiene similitudes con los rasgos generales de los modelos planteados por Longenecker y Schoen (1978) y Matthews, Moore y Fialko (1999). Estos últimos lo retoman y enfatizan sobre el intercambio de evaluación y el conocimiento mutuo entre padre e hijo. Escenario que no ha sido fácil de implementar en las empresas familiares, pues lo tradicional ha sido una evaluación abierta del padre al hijo y una evaluación discreta del hijo al padre; aunque se comienzan a percibir

comportamientos más flexibles. Igualmente, el modelo propuesto se asemeja al modelo integrado de Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004), orientado a una sucesión efectiva en las empresas familiares. En relación con estas propuestas este enfoque cualitativo hace cuatro aportes que considera relevantes: a) Profundiza en la estructura interna de cada una de las tres etapas y determina sus factores y sus respectivos componentes; b) Señala la ubicación de esos factores en cada etapa, lo que permite situarse frente a ellos para relacionarlos más fácilmente o para detenerse en el examen de partes específicas; c) Propone una etapa nueva, la devinculación, y la sustenta con una mirada multidimensional; d) Presta especial atención a una etapa específica que emerge de manera trascendente, la pertenencia inicial.

Este modelo muestra un flujo natural de influencia que va de la socialización a la vinculación, y de ésta a la pertenencia inicial; propiciado por la secuencia natural del desarrollo de los potenciales sucesores en el sistema familia-empresa. El modelo es útil para determinar las relaciones causales con base en este flujo, lo cual se aborda en el siguiente capítulo.

Capítulo 4. Estudio cuantitativo

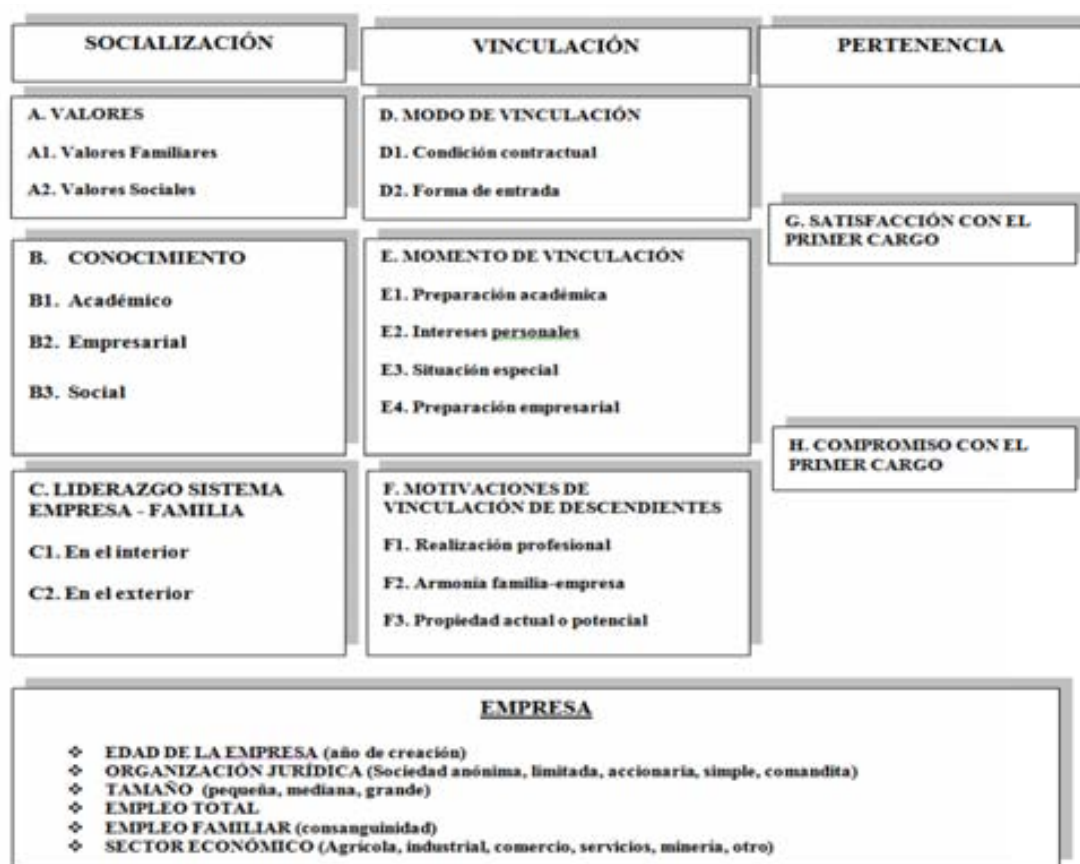
La estructura de este capítulo es la siguiente: el Apartado 4.1 presenta las hipótesis del estudio. El Apartado 4.2 describe la metodología utilizada en esta parte cuantitativa. En el Apartado 4.3, de nominado *operacionalización del modelo*, se describe la escala de medida y su consistencia y fiabilidad. En el Apartado 4.4 se exponen los resultados de los submodelos de ecuaciones estructurales con su respectiva discusión.

Como se comentó anteriormente, el objetivo del estudio cuantitativo es contrastar las hipótesis que surgen con base en el modelo conceptual que fue planteado en el capítulo anterior. Para este análisis cuantitativo se utilizaron procedimientos estadísticos y contrastes mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

Las hipótesis expresan las relaciones existentes entre los factores de las tres grandes dimensiones del modelo (socialización, vinculación y pertenencia inicial). Estas hipótesis se organizaron en dos grupos: uno que relaciona los factores de la dimensión socialización con los factores de la dimensión vinculación, y otro que relaciona los factores de la dimensión vinculación con los factores de la dimensión pertenencia inicial.

El estudio cuantitativo incluyó una muestra de 274 empresas familiares (Anexo 18), localizadas en el Departamento de Valle del Cauca, Colombia, y para ello aplicó un cuestionario (Anexo 19) diseñado con las directrices del estudio de casos y el modelo cualitativo generado. Este cuestionario consta de cuatro bloques: tres corresponden a las tres dimensiones, y un cuarto bloque corresponde a la información general de la empresa familiar y del descendiente. Cada bloque está constituido por los grupos de factores que se observan en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Bloques del cuestionario de la investigación cuantitativa.



Fuente: elaboración propia.

4.1 Hipótesis

Como se ha indicado previamente, el conjunto de hipótesis que se presentan a continuación surgen del análisis de los resultados de la estudio cualitativo y de la literatura revisada.

4.1.1 Grupo de relaciones de las dimensiones socialización / vinculación.

a) Factores relativos a los valores.

En la literatura se ha tratado de manera amplia el tema de los valores como parte de los cimientos de socialización de los integrantes de una familia propietaria (García, 2001; Salvato y Melín, 2008) no sólo por su contribución a la armonía familiar (Lozano,

2003), sino también por lo que significan para la continuidad de la empresa. Estos valores, que tienen una gran fuerza en la familia, se complementan con aquellos de gran peso en la convivencia social.

Las familias que se han esforzado por construir y consolidar un patrimonio exaltan la importancia de criar a los hijos con valores como la integración, la armonía, el respeto y la solidaridad. Es de esperar que estos valores familiares contribuyan a despertar en los hijos el interés por los bienes de la familia y, como consecuencia, los cuiden y los hagan crecer.

De manera similar, valores sociales como el trabajo, el buen trato, la solidaridad, el civismo, la actitud de servicio hacia las personas, el buen comportamiento social y la propensión a asumir riesgos son relevantes para suscitar en los descendientes el respeto por la empresa familiar, y contribuyen a fortalecer un sentimiento de realización personal al saber que con ello se está contribuyendo a mejorar las condiciones sociales.

Al respecto, Dumas et al. (1995) dicen que los factores que pesan en la decisión de la sucesión ejercen su influencia desde temprana edad en la familia, ámbito en el cual los propietarios de las empresas familiares constantemente están en función de transmitir valores de diversa índole. En el mismo sentido, Stavrou y Swiercz (1998) indican que las actividades de los niños potenciales sucesores deben ser influenciadas por creencias y percepciones, porque son los adultos de la familia los encargados de transmitir los valores familiares y sociales a los menores. Ahora bien, este proceso debe darse en tal forma que sea de fácil asunción por los descendientes, lo cual será decisivo para la incorporación futura de ellos a la empresa familiar (García, López y Saldaña, 2002). En concordancia con lo anterior se formulan las siguientes hipótesis:

H₁: En las empresas familiares la socialización de los valores familiares influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.

H₂: En las empresas familiares la socialización de valores sociales influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.

b) Factores relativos al conocimiento.

El conocimiento ha sido siempre un tema de interés relevante para los investigadores (Nonaka y Takeuchi, 1995), algunos de los cuales han ligado ese interés con las empresas familiares (Cabrera et al., 2001), en cuyo contexto, específicamente para los descendientes –futuros sucesores–, el estudio cualitativo de esta investigación destaca el conocimiento académico, el conocimiento empresarial y el conocimiento general.

La formación académica desarrolla capacidades y habilidades en los descendientes que gradualmente los hacen más aptos para tareas de mayor responsabilidad en diferentes escenarios, entre ellos la empresa familiar, cuya tendencia es preferir a los miembros familiares preparados para que se vinculen y aporten sus conocimientos e iniciativas.

A medida que avanza en la formación académica, el descendiente estará más capacitado para observar, analizar y cuestionar los hechos que ocurren a su alrededor, y esto puede inducirlo a reconocer que la empresa familiar representa para él una fuente de realización personal, y consecuentemente motivarlo a vincularse a ella de tiempo completo. Turner (1995) dice que inculcar en los jóvenes el amor por el conocimiento y sembrar la inquietud por el aprendizaje les permite percibir mejor –y aprovechar mejor– las diversas posibilidades y oportunidades que se les presenten. En respaldo de esto, Birley (2002) agrega que cuando los hijos están mejor educados e informados de sus opciones, lo más seguro es que pondrán mejor las oportunidades que tienen de integrarse a la empresa familiar o a otro negocio. En este mismo orden de ideas, es

relevante el trabajo de Chrisman, Chua y Sharma (1998), quienes señalan que los logros académicos son considerados, per se, como indicadores de conocimiento y muy posiblemente motiven al descendiente a vincularse a la empresa familiar, y a esta, a aceptarlo. De ahí que se afirma que la formación académica crea conciencia en el potencial sucesor no sólo sobre el momento más adecuado para vincularse de tiempo completo a la empresa de la familia, sino para identificar con mayor claridad sus motivaciones. De esto se desprenden las siguientes hipótesis.

*H₃: En las empresas familiares la **formación académica** influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes.*

*H₄: En las empresas familiares la **formación académica** influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.*

El conocimiento empresarial que el descendiente obtiene de manera gradual por sus contactos esporádicos o temporales con las empresas de la familia, o por las experiencias laborales externas, enriquece su criterio y su percepción para saber qué es lo que debe acordar con la empresa con miras a concretar su vinculación a ella de tiempo completo. En el mismo sentido, pero desde otra perspectiva, lo habilita para razonar sobre la oferta que se le hiciera a este respecto.

Barach et al. (1988) y Ward (1997), en relación con este tema, opinan que los hijos deberían trabajar en la empresa familiar durante las vacaciones escolares en puestos de bajo nivel y luego, al comenzar sus estudios profesionales, hacerlo en empresas ajenas a las de la familia. Esta es una buena estrategia para que el potencial sucesor conozca mejor la empresa y sus trabajadores (Barach et al., 1988), y refuerza su juicio para acordar las condiciones de su ingreso a la empresa, argumento que comparte Grant (1996).

El conocimiento de la empresa adquirido por el descendiente por su contacto con los negocios de la familia cuando es niño y luego adolescente es relevante para que identifique sus preferencias y aquello que lo motivaría a vincularse de tiempo completo a la empresa familiar (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011). A este respecto, Royer et al. (2008) exponen que las empresas familiares deben aprovechar las ventajas competitivas sostenibles que derivan de transmitir a las siguientes generaciones el conocimiento tácito específico sobre el negocio (Ambrosini y Bowman, 2001), y los descendientes, por su parte, deben tener claridad sobre qué motiva su elección cuando se les designe alguna responsabilidad y sepan poner en práctica ese conocimiento.

Ahora bien, como el descendiente también adquiere conocimientos generales por interactuar en escenarios diferentes a la familia o a la empresa familiar, este bagaje adicional debe contribuir a que identifique qué lo lleva a emplearse en la empresa. Eckrick y Loughhead (1996) dicen que el hecho de pertenecer a una familia empresaria influye decisivamente en la carrera profesional que elijan los descendientes. Su temprana relación con el negocio familiar refuerza sus conocimientos al respecto, que deberá complementar con la información general que proviene de la cotidianidad de la vida empresarial (Bull, 2002). De todo lo anterior se desprenden las siguientes tres hipótesis:

*H₅: En las empresas familiares la **formación empresarial** influye positivamente en el **modo de vinculación** de los descendientes.*

*H₆: En las empresas familiares la **formación empresarial** influye positivamente en las **motivaciones de vinculación** de los descendientes.*

*H₇: En las empresas familiares la **formación general** influye positivamente en las **motivaciones de vinculación** de los descendientes.*

c) Factores relativos al liderazgo.

Todo lo que tiene que ver con el liderazgo es y seguirá siendo objeto de debate para los estudiosos del mundo empresarial (Sorenson, 2000; A bell, 2006; Rodríguez y Rodríguez, 2006) . Para el objeto de esta investigación, la literatura enfatiza la importancia que tiene la formación de los descendientes de empresas familiares en cuanto al liderazgo (Turner, 1995 ; Kambil, 2010), estrechamente relacionado con el desarrollo de la autonomía y de la capacidad para tomar decisiones.

Cuando el sistema familia-empresa ha influido decisivamente en la formación del liderazgo en el descendiente, éste tiene más elementos para saber qué es lo que quiere al vincularse a la empresa y qué es lo que la empresa podría esperar de él y, en este sentido, acordar con las personas implicadas en la contratación el alcance de su autonomía para tomar decisiones en el cargo inicial. Se ha comprobado que en las intenciones de los jóvenes adultos de unirse al negocio familiar, y eventualmente encargarse de él, tienen un gran peso las posibilidades que ellos perciban de poder tomar sus propias decisiones (Stavrou, 1998 ; Lozano, 2006). Al referirse a la socialización de potenciales sucesores, García, López y Saldaña (2002) y Dunemann y Barret (2004) resaltan la importancia de una formación paulatina para que el antecesor empiece a compartir con el descendiente su perspectiva sobre la empresa, y de este modo el joven prospecto irá adquiriendo los elementos de juicio que le den autonomía para avalar el modo de su vinculación formal a la empresa familiar.

Visto desde otra óptica, si la formación en liderazgo fuese más influida desde el exterior del sistema familia-empresa, es decir, que el descendiente se moviese en escenarios alejados en algún grado de la cotidianidad de los negocios de la familia, esto lo conduciría a valerse con más frecuencia por sí mismo, con lo cual podría determinar el mejor momento en que debería vincularse de tiempo completo al negocio.

Sin embargo, Stavrou y Swiercz (1998) sugieren que los valores, las relaciones, las necesidades y los deseos pueden menguar el interés de los hijos en la empresa familiar y llevarlos en un determinado momento a querer liberarse de la tradición de sus padres y crear su propia identidad explorando otras opciones. En esta situación sería posible detectar una débil influencia del sistema familia-empresa y una más fuerte del exterior del sistema, incluso de otros países, lo cual con frecuencia deviene en un comportamiento más personal, más autónomo; en otras palabras, en su autoformación como líderes. Para evitar esta eventualidad, Drennan, Kennedy y Renfrow (2005) aconsejan que se les provea a los jóvenes la oportunidad de desarrollar autoconfianza e independencia en actividades que les representen retos, y una de ellas podrían ser viajes que conjuguen placer y responsabilidad. Pasi (2001) reconoce que muchos gerentes de pequeñas y medianas empresas familiares carecen de entrenamiento y educación formal de alto nivel, lo cual indica que probablemente asumieron su cargo en un momento inapropiado o no han madurado profesionalmente al mismo ritmo de la empresa. Lo anterior lleva a las siguientes hipótesis:

*H₈: En las empresas familiares la **formación en liderazgo para la toma de decisiones en el sistema familia-empresa** influye positivamente en el **modo de vinculación** de los descendientes.*

*H₉: En las empresas familiares la **formación en liderazgo para la toma de decisiones fuera del sistema familia-empresa** influye positivamente en el **momento de vinculación** de los descendientes.*

4.1.2 Grupo de relaciones de las dimensiones vinculación/pertenencia inicial.

a) Factores relativos al modo de vinculación.

El modo como se vincula el descendiente a la empresa familiar tiene que ver con sus condiciones contractuales, con frecuencia estipuladas por los padres y generalmente acogidas por los descendientes a pesar de que las consideren injustas, pues tienen la esperanza de que en el futuro mejorarán. Y también tiene que ver con la manera como ingresan, aunque es razonable que los descendientes aspiren a que su ingreso esté libre de presiones por parte de los adultos.

En su estudio sobre la relación padre-hijo, Davis y Tagiuri (1989) hallaron siete factores que influyen fuertemente en la calidad de cualquier relación de trabajo. De entre ellos se destacan dos que competen a la presente investigación: el acuerdo de las dos voluntades sobre los términos de la relación de trabajo, y los costos y beneficios que cada una de ellas percibe de la relación. Pero en las empresas familiares es común que estos dos aspectos sean vagos o difusos al pactarse los términos de la relación contractual con los descendientes, lo que influirá decisivamente en su grado de satisfacción con el primer trabajo. Ahondando en este aspecto, Ibrahim, Soufani y Lam (2001) hallaron que, para superar los inconvenientes mencionados, cada vez más empresas familiares establecen guías y políticas claras con respecto a la vinculación de familiares a la empresa, incluidas políticas sobre el ascenso profesional y la compensación monetaria. Esto se consigna en lo que comúnmente se conoce hoy como protocolos familiares. Y aunque los descendientes, al vincularse, conozcan y deban a catar ciertas reglas de juego (Lozano, 2006) y el acuerdo inicial no sea atractivo, en algunos casos la identidad de la familia, la confianza, las conexiones personales y las funciones de monitoreo que las relaciones familiares propician, surten mejores efectos que los contratos formales explícitos. En todo caso, es innegable que la expectativa de que las condiciones iniciales de ingreso mejoren con el tiempo, pueden llevar al descendiente a conformarse con unas estipulaciones que quizá no sean las mejores para él en ese momento.

La manera como se configure el ingreso del descendiente a la empresa familiar, para lo cual es vital una comunicación fluida que lo lleve a tomar libremente la decisión, debería contribuir a imbuir en él un sentimiento de satisfacción en el desempeño de su primer cargo. Un proceso de vinculación guiado, exento de presiones, allana el camino de ingreso del descendiente, lo cual se facilita cuando tiene unos conocimientos previos sobre la empresa y se le ha inculcado el interés por ella, producto de unas relaciones familiares basadas en la confianza y la afabilidad (Morris et al., 1997). Incluso se puede adoptar un proceso mucho más libre, sustentado en lo que algunos padres suponen: que en el hogar el conocimiento se transmite por “ósmosis”, en otras palabras, es un proceso natural. Esto se corrobora con lo que muchos padres argumentan: que sus hijos han estado a su lado durante años observando lo que han hecho (Frishkoff, 1994), lo cual es la mejor escuela para que adquieran los conocimientos de manera informal. Todo esto suma para que el hijo entre en la empresa con buena voluntad, en lugar de entrar por coacción. Esto lo corroboran Barach y Ganitzky (1995), quienes afirman que si un descendiente se siente forzado no podrá nunca dar lo mejor de sí. A continuación las hipótesis generadas:

*H₁₀: En las empresas familiares la **condición contractual de vinculación** influye positivamente en la **satisfacción** de los descendientes con el primer cargo.*

*H₁₁: En las empresas familiares la **forma de entrada** influye positivamente en la **satisfacción** de los descendientes con el primer cargo.*

b) Factores relativos al momento de la vinculación.

El análisis cualitativo arrojó que el momento de la vinculación guarda relación con el nivel de preparación académica, los intereses personales, las situaciones especiales y la preparación empresarial.

Dunemann y Barret (2004) dicen que las familias muchas veces deben aceptar la realidad de que los potenciales sucesores no están suficientemente preparados para asumir responsabilidades en la empresa familiar, y consideran razonablemente que la pondrían en peligro. La preparación académica, por consiguiente, refuerza las capacidades del individuo y su creencia de que puede aportar a la empresa familiar y, en consecuencia, comprometerse con los intereses familiares. Por ello, en la medida que se avanza en la formación académica, se adquiere mayor confianza para enfrentar desafíos de mayor envergadura y alcanzar metas más ambiciosas.

Por su parte, Sharma e Irving (2005), al hablar de compromiso, subrayan que este es un sentimiento en relación con la empresa que debe ser acendrado en los potenciales sucesores. Ahora bien, dadas las exigencias contemporáneas del mercado, el compromiso del sucesor exento de las herramientas que brinda la academia pocas veces puede redundar en resultados positivos. Coincidentes con este argumento, Harvey y Evans (1994) plantean que el ideal de una organización familiar es incorporar en ella a los miembros de la familia calificados para fines específicos; y Chirico y Salvato (2008) concretan esta mirada al resaltar la importancia de que cada integrante de la familia que trabaje en la empresa posea un conocimiento especializado para tener éxito en mercados cada vez más dinámicos en razón a que en una familia propietaria la preparación de sus miembros es mucho más fructífera y produce resultados más rentables si combina diversas experticias. En estos argumentos se sustenta la siguiente hipótesis:

*H₁₂: En las empresas familiares la **preparación académica** al momento de la vinculación influye positivamente en el **compromiso** de los descendientes con el primer cargo.*

Desde edades tempranas los potenciales sucesores van definiendo intereses de tipo personal (dimensión personal) que en la medida en que se cumplan les brindan satisfacciones (Akehurst, Gomeche y Galindo, 2009). La empresa familiar es un espacio en el cual los descendientes podrían hacer realidad algunos de esos intereses. Así, cuando otras dimensiones permanecen constantes, los hijos que irán uniéndose o no a la empresa familiar según sus necesidades personales, metas y talento (Stavrou y Swiercz, 1998). Pero si los hijos son involucrados en la empresa familiar cuando todavía están en la etapa de exploración de sus intereses, podrían verse comprometidas sus metas personales (Handler, 1989) y su independencia, rasgos estos de la personalidad de los descendientes (Chrisman, Chua y Sharma, 1998) que deben afirmarse en las etapas previas al ingreso a la empresa familiar, y de este modo sí es muy probable que puedan dar rienda suelta a su independencia cuando empiecen a desempeñar su primer cargo en la organización, con la consiguiente satisfacción que esto reporta. Específicamente, algunas manifestaciones claras de satisfacción en el desempeño del primer cargo pueden derivar de la independencia económica que brinda el salario y de la autonomía que surge en el día a día con la toma de decisiones. En lo anterior se fundamenta la siguiente hipótesis:

*H₁₃: En las empresas familiares los **intereses personales al vincularse** influyen positivamente en la **satisfacción** de los descendientes con el primer cargo.*

Cuando los descendientes ingresan a la empresa familiar impelidos por una situación coyuntural personal, y la empresa los acoge sin evaluar mayormente su solicitud de ingreso, esto puede crearles el sentimiento natural de que están en deuda con ella y por tanto reforzar su compromiso con la empresa (Akehurst, Gomeche y Galindo, 2009) como una forma de corresponder a su apoyo. Estas situaciones especiales revisten múltiples formas: estar desempleado, necesitar mayores ingresos, enfrentarse a un

embarazo no planeado, etc. Aunque a estas eventualidades se ven abocadas con mayor frecuencia las mujeres, no son exóticas en los varones (Dumas et al., 1995). Esta apreciación conduce a la siguiente hipótesis:

*H₁₄: En las empresas familiares, las **situaciones especiales** al vincularse influyen positivamente en su **compromiso** en el primer cargo.*

El conocimiento escalonado del descendiente en temas empresariales le permite ir ganando claridad sobre el manejo de una organización, lo cual deriva en que reconozca sus capacidades y lo que puede aportar a la empresa familiar, conducta esta que se refleja en la responsabilidad y el compromiso con que asume su primer cargo de tiempo completo en la empresa.

En la preparación del potencial sucesor en asuntos empresariales son muy importantes las prácticas tempranas en otras empresas y las pasantías apoyadas por otras instituciones, o la puesta en práctica de sus conocimientos adquiridos previamente para entender con mayor facilidad el funcionamiento de la empresa familiar, su cultura y sus particularidades (De Massis, Chua y Chrisman, 2008). Con ello el descendiente se va identificando con la empresa y acrisolando su sentido de pertenencia a ella. Todos los estudiosos de la administración de empresas saben que este es un factor vital para cualquier organización, razón por la cual los propietarios de la empresa familiar prefieren a los miembros de la familia en los puestos claves, por que ¿quiénes más propensos a imbuirse de ese espíritu de pertenencia que los descendientes? (Lambrech, 2005). Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*H₁₅: En las empresas familiares, la **preparación empresarial** al vincularse influye positivamente en el **compromiso** de los descendientes con el primer cargo.*

c) Factores relativos a las motivaciones de vinculación.

Las motivaciones que llevan a los descendientes a vincularse a la empresa familiar, son por lo común el deseo de realización profesional, el propósito de mantener la armonía en el sistema familia-empresa y el ánimo de preservar un patrimonio que a algún día pasará a sus manos.

Con respecto a las motivaciones de realización profesional (Stavrou, 1998), estas son un poderoso incentivo para que el descendiente asuma con entusiasmo sus tareas en el primer cargo y derive satisfacción de su ejercicio, y si el sujeto es consciente de sus posibilidades, esto acentúa su compromiso con su trabajo y despierta en él el ánimo de ponerlas en práctica. Al respecto, Dumas et al. (1995) dicen que cuando los descendientes trabajan en la empresa familiar en lo que les gusta, esto refuerza su sentido de pertenencia. Desde otra mirada, De Maassis, Chua y Chrisman, (2008) argumentan que si las funciones encomendadas al sucesor no lo llenan, su motivación decrecerá y no se sentirá satisfecho ni comprometido con la empresa, y probablemente la abandonará. Por ello la importancia que Venter, Boshoff y Maas (2005) confieren al hecho de que el cargo que desempeña el potencial sucesor conjugue sus intereses personales con los de la empresa; en otras palabras, el trabajo del descendiente, al concordar con sus ambiciones de realización profesional, debe generarle satisfacción y compromiso. Los argumentos expuestos llevan a las siguientes hipótesis:

*H₁₆: En las empresas familiares, la posibilidad de **realización profesional** al vincularse influye positivamente en la **satisfacción** de los descendientes con el primer cargo.*

*H₁₇: En las empresas familiares, la posibilidad de **realización profesional** al vincularse influye positivamente en el **compromiso** de los descendientes con el primer cargo.*

Dumas et al. (1995) encontraron que los descendientes valoran no sólo poder trabajar sin estrés, sino tener la libertad de escoger el ambiente donde puedan sentirse más a sus anchas. Handler (1992) enfatiza el mutuo respeto y el entendimiento entre las generaciones como un factor crítico en la vinculación. Eckrich y Loughhead (1996) hacen notar que en la medida en que las relaciones entre los descendientes y los padres en las empresas familiares se hacen más conflictivas es menos probable que se comprometan con una opción de carrera en ellas. En definitiva, un buen ambiente laboral y la armonía entre los propietarios así como de estos con los trabajadores de la empresa es un poderoso atractivo para que los descendientes se unan a la empresa familiar (Lozano, 2006).

Vale destacar el interesante aporte que hizo García (2005) con su modelo de los tres círculos y los tres ejes de valores: éticos, emocionales y económicos. El eje ético es fundamental para acercar objetivos usualmente distantes, como son el poder, el dinero y el amor, para hacer del trabajo una fuente de realización y un motivo de armonía familiar.

Este aspecto de la armonía familiar es tratado con frecuencia en las investigaciones sobre empresas familiares (Dun, 1999; Venter, Boshoff y Maas, 2005; Lozano, 2006; Björnberg y Nicholson, 2007; Edleston y Kellermans, 2007). Recientemente, De Massis, Chua y Chrisman (2008) resaltaron algunos factores asociados al proceso de sucesión. Al respecto, exponen que cuando los descendientes tienen un buen nivel de entendimiento y comprensión con los otros miembros de la familia en el ámbito de la empresa familiar esto contribuirá a su satisfacción en el desempeño de su primer trabajo de tiempo completo. De lo anterior se deriva, en consecuencia, la siguiente hipótesis:

*H₁₈: En las empresas familiares la **armonía** al vincularse influye positivamente en la **satisfacción** de los descendientes con el primer cargo.*

Williams (1992), Ward y D olan (1998), Habbershon y Pistrui (2002), destacan la relevancia que en el proceso de sucesión empresarial tienen los aspectos patrimoniales. Al respecto, De Massis, Chua y Chrisman (2008) indican que la posibilidad de perder control accionario en la empresa o la ausencia de atractivos para realizar inversiones adicionales puede incidir negativamente en el proceso sucesoral.

Ser propietario actual o potencial otorga poder sobre el control de la empresa, lo que puede convertirse en una motivación para vincularse a ella de tiempo completo. Sentirse dueño, es una condición de privilegio, y aunque no ser propietario no necesariamente se opone a que el potencial sucesor sienta satisfacción con sus funciones en la empresa, gozar del estatus de propietario remarca este sentimiento. Por ello la propiedad siempre ha sido un elemento prioritario en la empresa familiar y fuente de debates y conflictos (Williams, 1992; Westhead, Cowling y Howorth, 2001). La realidad muestra que hay quienes ponen todo su esfuerzo y diligencia en cuidarla y acrecerla, en tanto otros no son tan atentos a proceder de la misma manera, aunque les produce satisfacción saber que figuran con algún porcentaje de la propiedad empresarial o que son sus herederos (Birley, 2002).

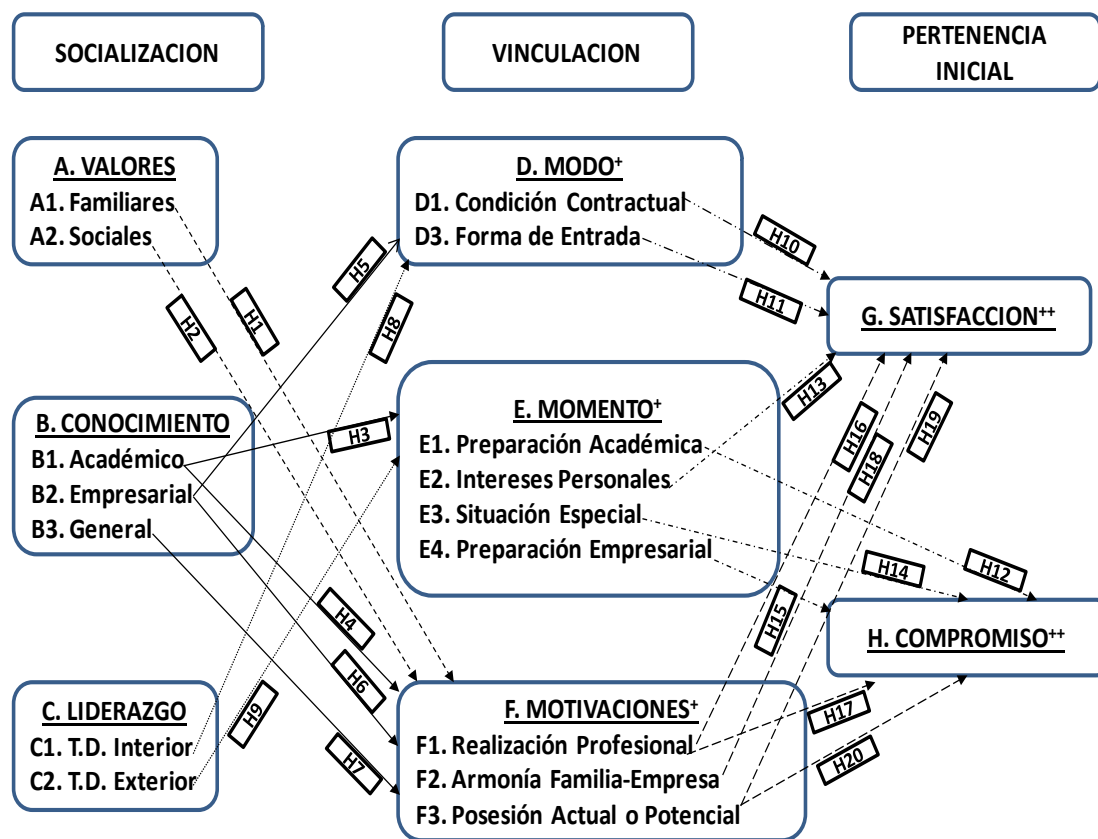
La misma condición anterior –propietario o potencial propietario– contribuye a cimentar el compromiso del descendiente con sus tareas en la empresa. Por esto Chrisman, Chua y Sharma, (1998) aconsejan que el sucesor que se vincule a la empresa tenga cierto porcentaje accionario en ella. En consecuencia, los argumentos expuestos apoyan las siguientes hipótesis:

*H₁₉: En las empresas familiares la **tenencia de propiedad actual o potencial** influye positivamente en la **satisfacción** de los descendientes con el primer cargo.*

*H₂₀: En las empresas familiares la **tenencia de propiedad actual o potencial** influye positivamente en el **compromiso** de los descendientes con el primer cargo.*

La Figura 4.2, que muestra las relaciones entre factores (variables), ilustra las hipótesis mencionadas anteriormente. Las líneas continuas y las líneas punteadas son sólo para diferenciar gráficamente cada grupo de hipótesis en sus puntos de origen y de llegada.

Figura 4.2. Modelo de socialización, vinculación y pertenencia con sus hipótesis.



*de vinculación de los descendientes
 **Con el primer cargo a tiempo completo

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Metodología

Los hallazgos encontrados en los cuatro casos analizados con el enfoque cualitativo constituyeron la base para examinar las relaciones causales entre los factores de las tres dimensiones del proceso estudiado. A continuación la metodología aplicada.

4.2.1 Diseño, selección y características de la muestra

El soporte empírico para el análisis cuantitativo del estudio fue la muestra final de las 274 empresas familiares localizadas en el departamento de Valle del Cauca, Colombia. Las tres dimensiones estudiadas se incluyen en el diseño del cuestionario, descrito más adelante en el Apartado 4.3.

El primer paso para seleccionar la muestra fue consultar el directorio de NIT (número de identificación tributaria). Este directorio es un registro de más de 1.200.000 empresas colombianas, alimentado con los datos de Confecámaras, entidad que agrupa las 56 Cámaras de Comercio de Colombia, y en el momento de su consulta se encontraba actualizado al año 2008. En esta base de datos las empresas se dividen en grandes (2.331), medianas y pequeñas (44.217) y microempresas (380.000). Adicionalmente, la base de datos incluye información de personas naturales y jurídicas que no son objeto de esta investigación.

El segundo paso fue someter a dos filtros los datos de Confecámaras. El primero consistió en identificar las grandes, medianas y pequeñas empresas de las ciudades más empresariales del Valle del Cauca, que son Cali, Palmira y Yumbo. El otro fue seleccionar de entre estas empresas las que tuvieran, al menos, diez años de antigüedad. Con esto se logró depurar la muestra a 3.100 empresas.

A continuación se procedió a contactar a estas empresas para confirmar si cumplían los criterios definidos para la muestra de acuerdo con la definición de empresa familiar que

se acogió para esta investigación. Algunos datos estaban desactualizados, por lo que no fue posible comunicarse con todas las empresas elegidas. En el contacto inicial se les preguntó si la mayoría de la propiedad (51% o más) de la empresa correspondía a una familia, y si había en ellas al menos un miembro de la segunda generación vinculado de tiempo completo a la empresa. Fue preciso actualizar también la dirección de algunas de ellas. Como resultado de este tercer paso la muestra se redujo una vez más y quedó en 900 empresas familiares.

Hecho lo anterior, a estas 900 empresas se les aplicó el cuestionario de medición diseñado para la investigación cuantitativa, obteniendo respuesta de 292 empresas. Al revisar los formularios, se constató que 274 de ellos fueron diligenciados en forma correcta y completa, determinándose así el tamaño final de la muestra, que corresponde al 30.4% de las empresas familiares pequeñas, medianas y grandes de la región de estudio, es decir, una relación 274/900.

Con el fin de mostrar un panorama de la importancia de las empresas familiares en la región analizada, en los Anexos 20, 21, 22, 23 y 24 se presentan algunos datos característicos de las empresas que conforman la muestra. En la tabla del Anexo 20 se destaca que de las 274 empresas el 36.5% pertenecen al sector comercio; el 29.9%, al sector industrial, y el 21.9%, al sector servicios. Las empresas medianas representan el mayor porcentaje: 57.7%, seguidas de las pequeñas con un 28.5%, y de las grandes con un 13.9%. Por sector de actividad económica y tamaño de la empresa la muestra arroja que del total de empresas industriales, el 61% son medianas, el 22% son grandes, y el 17% son empresas pequeñas. Las 100 empresas comerciales de la muestra se distribuyen en medianas (52%), pequeñas (38%) y grandes (10%).

La tabla del Anexo 21 muestra las empresas según su naturaleza jurídica. Así, el 46.7% son sociedades anónimas, y el 38%, sociedades limitadas. La tabla del Anexo 22 muestra algunos indicadores de las empresas por tamaño y sector de actividad. En cuanto a la antigüedad de las empresas, las grandes y medianas tienen una antigüedad promedio de 35 años, y las pequeñas, de 31 años. La proporción de empleados consanguíneos respecto de los empleados totales de las empresas es 9.9%, aunque el grado de dispersión es relativamente elevado, de acuerdo con el tamaño y el sector en que operan. Lógicamente, a medida que aumentan los empleados en una empresa, el porcentaje de empleo familiar en el total descende.

En relación con los descendientes encuestados, la tabla del Anexo 23 muestra que su tiempo promedio de trabajo en las empresas es de 13 años. Las diferencias por tamaño de empresa no son amplias. La misma tabla registra la edad promedio de los descendientes con base en la generación vinculada al momento de diligenciar la encuesta. Finalmente, el Anexo 24 registra el nivel de estudio y el orden jerárquico en la empresa familiar. Se observa que los cargos de los descendientes, en su mayoría, son de dirección. La edad promedio era moderada al momento de la entrevista, lo cual indica que los descendientes se vinculan a la empresa usualmente cuando están finalizando su carrera universitaria. Los años de trabajo en la empresa reflejan su estabilidad, al menos en la primera década.

4.2.2 Diseño del instrumento de recolección de datos

El diseño del cuestionario partió del modelo conceptual derivado del enfoque cualitativo y del análisis y conceptualización de la literatura sobre empresas familiares enfocada en el área de sucesión. Este cuestionario, dedicado a recolectar la información primaria, fue

necesario debido a que en Colombia no existen bases de datos actualizadas específicamente sobre empresas familiares.

El cuestionario se estructuró en cuatro bloques con un total de 88 ítems y una escala de valoración de Likert de cinco puntos, y a través de él se buscó indagar sobre las vivencias de los descendientes de segunda generación o posteriores antes de entrar a la empresa familiar, así como sobre su proceso de vinculación y sus vivencias en el primer trabajo de tiempo completo en la empresa.

El bloque de *socialización* consta de tres grupos de factores (39 ítems): A. Socialización de los valores, B. Socialización del conocimiento, y C. Socialización del liderazgo. El bloque de *vinculación* comprende tres grupos de factores (38 ítems): D. Modo de vinculación de los descendientes. E. Momento de vinculación de los descendientes, y F. Motivaciones de vinculación de los descendientes. El tercer bloque, denominado *pertenencia*, consta de dos factores (11 ítems): G. Satisfacción con el primer cargo de tiempo completo, y H. Compromiso con el primer cargo de tiempo completo en la organización. El cuarto bloque del instrumento contiene los datos de la empresa y del descendiente familiar encuestado (antigüedad de la empresa, tipo de organización jurídica, volumen de empleo, tamaño relativo y número total de familiares vinculados a la empresa familiar). Esta estructura del cuestionario concuerda con la Figura 4.1, ya referida en la introducción de este capítulo.

La versión inicial fue revisada por varios expertos investigadores en empresas familiares, que recomendaron algunos ajustes. Posteriormente, fue realizada una prueba piloto que contribuyó de manera importante a su perfeccionamiento. La prueba incluyó a 29 descendientes de empresas familiares vinculados de tiempo completo. Se evaluaron tanto el instrumento de medición como las condiciones de aplicación y los

procedimientos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), para determinar si habían sido correctamente comprendidas las instrucciones y si los ítems funcionaban de manera adecuada. Adicionalmente, se buscó saber si el lenguaje y la redacción eran correctos. Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico y por correo postal. Se aclaró que el cuestionario físico sería recogido por el investigador, con lo cual se buscó evitar que algunos encuestados, por diversas razones, no los retornaran. A todo esto se hizo un seguimiento por correo electrónico y por vía telefónica. Esta prueba permitió hacer ajustes al cuestionario, particularmente refinar algunos ítems. Adicionalmente, y con la misma finalidad, se probaron diversos cuestionarios con algunos descendientes, de forma personal, para recoger directamente sus opiniones. La versión final fue examinada nuevamente por los expertos, de lo que resultaron los ajustes finales.

4.2.3 Modelo con ecuaciones estructurales

La parte cuantitativa de esta tesis doctoral se fundamenta en los desarrollos del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), que en los últimos años ha venido ganando importancia en el campo de las ciencias económicas y empresariales. La principal virtud del modelo SEM es su capacidad para contrastar y confirmar las explicaciones causales sobre variables latentes o constructos y, a partir de los datos y de las observaciones provenientes de la teoría o del análisis cualitativo, evaluar la consistencia de las hipótesis planteadas (Arnau, 1995).

Las hipótesis o relaciones causales implicadas en el modelo establecen los nexos entre las variables latentes o constructos mediante los denominados submodelo de medida y submodelo estructural, piezas fundamentales del modelo estructural. El primero especifica las relaciones existentes entre un conjunto de variables observables y las variables latentes comprometidas con el análisis; el segundo generaliza el modelo

convencional de regresión, e incluye las relaciones causales hipotetizadas entre las variables latentes. Los fundamentos teóricos de la forma matricial del submodelo de medida y del submodelo estructural se pueden consultar en el Anexo 25.

Las etapas de la investigación utilizadas con frecuencia en los diversos campos que aplican estos modelos son las siguientes: la primera es la preparación y depuración de los datos utilizados; la segunda es específica e identifica tanto los modelos causales parciales como el modelo general que proviene de la base teórica que proporciona el enfoque cuantitativo. En esta etapa se formulan de manera explícita las relaciones o hipótesis entre los constructos, que luego se formalizan mediante el lenguaje propio del análisis estructural y se representan a través de la nomenclatura simbólica de la metodología LISREL (Linear Structural Relations). La tercera etapa contrasta entre sí los supuestos básicos del modelo estructural y define la matriz de datos utilizada en el análisis. De acuerdo con los resultados de los análisis de consistencia interna de las escalas de medida utilizadas, como es el caso del presente estudio, y del análisis de dimensionalidad de los constructos, es posible que en esta etapa se tengan que introducir modificaciones sustanciales. Para esta investigación no fue necesario realizar ajustes de este tipo debido a que casi todos los constructos presentaron consistencia interna y unidimensionalidad. La cuarta etapa estima el modelo empírico mediante la definición precisa de los procedimientos y la utilización de software especializado, como el LISREL, entre otros. La última etapa evalúa los modelos de medición y el estructural, e introduce los ajustes cuando son necesarios para garantizar la mayor robustez de las estimaciones. En esta etapa se analizan tanto la significación estadística de las relaciones como la bondad del ajuste de los modelos estimados.

4.3 Operacionalización del modelo

La primera parte de este numeral se ocupa de la escala de medida del instrumento, y la segunda parte aborda el análisis de la consistencia y fiabilidad del cuestionario aplicado a los descendientes de las empresas familiares de la muestra.

La definición conceptual de los factores o variables de las dimensiones socialización, vinculación y pertenencia, se presenta en las Tablas 4.1, 4.2 y 4.3, respectivamente, en las que se indican también las fuentes bibliográficas claves tanto de las definiciones de factores como de la obtención de los ítems, y se muestra el estadístico alfa de Cronbach para cada variable, extraído de los cálculos que se presentan más adelante, y que evalúa la fiabilidad de las variables utilizadas en los modelos. Los ítems obtenidos son los registrados en el instrumento o cuestionario de recolección de datos.

Tabla 4.1 Operacionalización y fiabilidad de las variables de socialización.

Variable	Definición Conceptual	Fuente Literaria	Operacionalización de indicadores múltiples	Coefficiente de Cronbach
VALORES FAMILIARES	Creencia orientada a la familia, que guía la acción de una persona o un grupo de personas.	Beach, B. (1993); Martin y Vaughn, et al. (2008); Chrisman, Chua y Steier, (2003); García, López y Saldaña (2002); Morris, M. et al. (1996); García, M.E.(2001).	Derivada de la investigación cualitativa y de Birley, S. (2001); García, López y Saldaña (2002). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal A1.	$\alpha = 0.733$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
VALORES SOCIALES	Creencia orientada a lo social, que guía la acción de una persona o un grupo de personas.	Chrisman, et al. (2003); García, López y Saldaña (2002); García, M.E. (2001).	Derivada de la investigación cualitativa y de López y Saldaña (2002). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal A2.	$\alpha = 0.8049$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
CONOCIMIENTO ACADÉMICO	Cuerpo organizado de información, que se ha estudiado y aprendido formalmente en las instituciones, elegido de manera intencional.	Morris et al. (1997); Morris, Williams y Nel, (1996); Venter, Moshoff y Maas (2005); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004).	Derivada de la investigación cualitativa. Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal B1.	$\alpha = 0.3006$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
CONOCIMIENTO EMPRESARIAL	Cuerpo organizado de información que se ha aprendido de manera formal o informal mediante vivencias con empresas de la familia o empresas ajenas.	Venter, E. et al. (2005); Barach, J. A. et al. (1988); Stavrou, E. (1998).	Derivada de la investigación cualitativa y de Stavrou, E. (1998); Birley, S. (2001); Sharma, P. et al. (2003a). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal B2.	$\alpha = 0.5729$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
CONOCIMIENTO GENERAL	Cuerpo de información proveniente de la cotidianidad, cuyos conceptos básicos se han aprendido no necesariamente de manera intencional.	Steier, L. y Ward, J. (2006).	Derivada de la investigación cualitativa y de Steier, L. y Ward, J. (2006). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal B3.	$\alpha = 0.7302$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.

<p>LIDERAZGO EN EL SISTEMA EMPRESA-FAMILIA</p>	<p>Capacidad de toma responsable de decisiones por autonomía propia, en el escenario familia-empresa.</p>	<p>Abell, D. (2006); Turner, A. (1995); Ireland, R. y Miller, C. (2004).</p>	<p>Derivada de la investigación cualitativa y con base en Barach J. A. y Ganitsky J. B. (1995). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal C1.</p>	<p>$\alpha = 0.5501$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.</p>
<p>LIDERAZGO FUERA DEL SISTEMA EMPRESA-FAMILIA</p>	<p>Capacidad de toma responsable de decisiones por autonomía propia en escenarios externos al sistema familia-empresa.</p>	<p>Abell, D. (2006); Ireland, R. y Miller, C. (2004); Barach, J. A y Ganitsky, J. B. (1995); Ward, J. (1997).</p>	<p>Derivada de la investigación cualitativa y con base en Ward, J. (1997). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte I (Socialización) literal C2.</p>	<p>$\alpha = 0.6368$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.</p>

Tabla 4.2 Operacionalización y fiabilidad de las variables de vinculación.

Variable	Definición Conceptual	Fuente Literaria	Operacionalización de indicadores múltiples	Coefficiente de Cronbach
CONDICIÓN CONTRACTUAL	Acuerdo mutuo formal antes de iniciar el primer cargo de tiempo completo.	Harvey, S. y James, H. (1999).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Harvey, S. y James, H. (1999). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal D1.	$\alpha = 0.7297$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
FORMA DE ENTRADA	Tipo de preacondicionamiento antes de iniciar el primer cargo de tiempo completo.	Birley, S. (2001); Harvey, M. y Evans, R. (1994).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Birley, S. (2001); Harvey, M. y Evans, R. (1994). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal D2.	$\alpha = 0.4132$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
PREPARACIÓN ACADÉMICA	Nivel alcanzado de estudios o de intercambios formales realizados intencionalmente.	Harvey, M. y Evans, R. (1994).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Harvey, M. y Evans, R. (1994). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal E1.	$\alpha = 0.5582$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
INTERESES PERSONALES	Manifestación de deseos personales que definen la vinculación laboral.	Derivada de la investigación cualitativa y desde Stavrou, E. Y Swiercz, P. (1998); Stavrou, E. (1998); Stavrou, E. (1999).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Stavrou, E. (1998). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal E2.	$\alpha = 0.7252$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
SITUACIÓN ESPECIAL	Instancias no muy frecuentes de la vida que influyen la toma de decisiones sobre la vinculación laboral.	Derivada desde la investigación cualitativa.	Derivada de la investigación cualitativa. Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal E3.	$\alpha = 0.3989$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.

PREPARACIÓN EMPRESARIAL	Nivel alcanzado de vivencias personales sobre temas empresariales.	Boyd, Upton y Wircenski. (1999); Morris, M. et al. (1996); Stavrou, E. (1999); Sharma, P. y Rao, S. (2000).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Morris, M. et al. (1996). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal E4.	$\alpha = 0.5143$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
REALIZACIÓN PROFESIONAL	Sentimiento de atracción frente a oportunidades en la empresa familiar capaces de colmar expectativas profesionales.	Stavrou, E. (1998); Stavrou, E. (1999); Le Breton-Miller, I. et al. (2004).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Stavrou, E. (1998). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal F1.	$\alpha = 0.5931$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
ARMONÍA FAMILIA-EMPRESA	Estado de agrado y buen entendimiento en las relaciones de los miembros familiares propietarios, así como de éstos con sus empresas.	Morris, M. et al. (1996); Morris, M. et al. (1997); Le Breton, I. et al. (2004); Lee, J. (2006b).	Derivada de la investigación cualitativa y con base en Lee, J. (2006b), Björnberg y Nicholson (2007). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal F2.	$\alpha = 0.788$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
PROPIEDAD ACTUAL O POTENCIAL	Tenencia actual o potencial de acciones o participaciones de la empresa que dan poder de voto sobre el control de la dirección.	Ward, J. y Dolan, C. (1998); Williams, R. (1992).	Adaptado de Birley, S. (2001). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte II (Vinculación) literal F3.	$\alpha = 0.6965$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.

Tabla 4.3 Operacionalización y fiabilidad de las variables de pertenencia inicial.

Variable	Definición Conceptual	Fuente Literaria	Operacionalización de indicadores múltiples	Coefficiente de Cronbach
SATISFACCIÓN CON EL PRIMER CARGO	Sentimiento de agrado con las experiencias que se viven durante la ejecución del primer cargo de tiempo completo.	Sharma, P. et al. (2001); Sharma, P. et al. (2003a); Lee, J. (2006b).	Derivada de la investigación cualitativa y de Becker, T. (1992); Sharma, P. et al. (2003a). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte III (Pertenencia) literal G.	$\alpha = 0.7262$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.
COMPROMISO CON EL PRIMER CARGO	Fuerza del descendiente que lo induce a hacer acciones relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa familiar durante el primer cargo de tiempo completo.	Becker, T. (1992); Dunham, Grube y Castañeda, (1994); Barach, J. A y Ganitsky, J. B. (1995); Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001); Herscovitch, L. y Meyer, J. (2002); Sharma, P. e Irving, G. (2005).	Derivada de la investigación cualitativa y de Becker, T. (1992); Dunham, Grube y Castañeda, (1994). Los indicadores o ítems de esta variable se ubican en el cuestionario en la parte III (Pertenencia) literal H.	$\alpha = 0.7884$ Este valor corresponde a los estimados en el análisis de fiabilidad. Los detalles de la estimación pueden apreciarse en el Anexo 26 y en el resumen del Diagrama 4.2 que se presenta más adelante.

4.3.1 Escala de medida

Tal como se expresó en los apartados anteriores, las variables del modelo fueron medidas con indicadores múltiples o ítems usando una escala de Likert de uno a cinco puntos. Las tres dimensiones presentadas al inicio de este capítulo permiten construir escalas ordinales y aditivas de Likert.

Las medidas Likert cumplen con las propiedades de aditividad y monotonicidad, que revisten particular importancia para los propósitos de esta investigación. Esta última propiedad implica que la relación entre la aceptación o negación de una hipótesis está siempre ligada de forma monótona a la posición que el descendiente ocupa en la escala de actitudes, lo cual no es observable directamente. La aplicación de Likert permitió evaluar, de manera minuciosa, la consistencia, la dimensionalidad y la validez de las respuestas sobre el conjunto de enunciados que configuran la escala de medición en cada uno de los factores de las dimensiones abordados en el análisis.

La composición de las escalas, mediante operaciones de suma del número de respuestas favorables o desfavorables y su relación con cada uno de los ítems, indica el grado de consistencia interna en la actitud de los descendientes hacia una determinada dimensión o “constructo”. Las probabilidades de respuesta contienen correlaciones altas con la escala de medición Likert para garantizar la fiabilidad en los niveles establecidos, en este caso desde la medición 5, que es “completamente de acuerdo”, hasta la medición 1, que es “completamente en desacuerdo”. Cada ítem se valida estadísticamente por su correlación o correspondencia con el puntaje global pertinente.

4.3.2 Consistencia y fiabilidad de las escalas de medida

Es preciso definir y abordar las diversas fases del análisis y la calidad del cuestionario. Por tal razón se evalúan la validación, la fiabilidad y la unidimensionalidad de las escalas y subescalas de medida antes de proceder a formular los modelos causales en los que se exploran las hipótesis.

El método de fiabilidad de Cronbach, utilizado inicialmente en psicometría, evalúa la consistencia interna en una primera etapa exploratoria que estudia las correlaciones entre las variables y las dimensiones respectivas, con valores entre 0 y 1. Cuanto más cercano a la unidad, es mayor el grado de fiabilidad, y la cercanía a cero indica que la consistencia interna del indicador no es adecuada. Su utilidad reside en la posibilidad de comprobar no sólo si el cuestionario que se está evaluando recopila información defectuosa, lo cual llevaría a conclusiones equivocadas, sino también si se trata de un instrumento consistente, que hace mediciones estables.

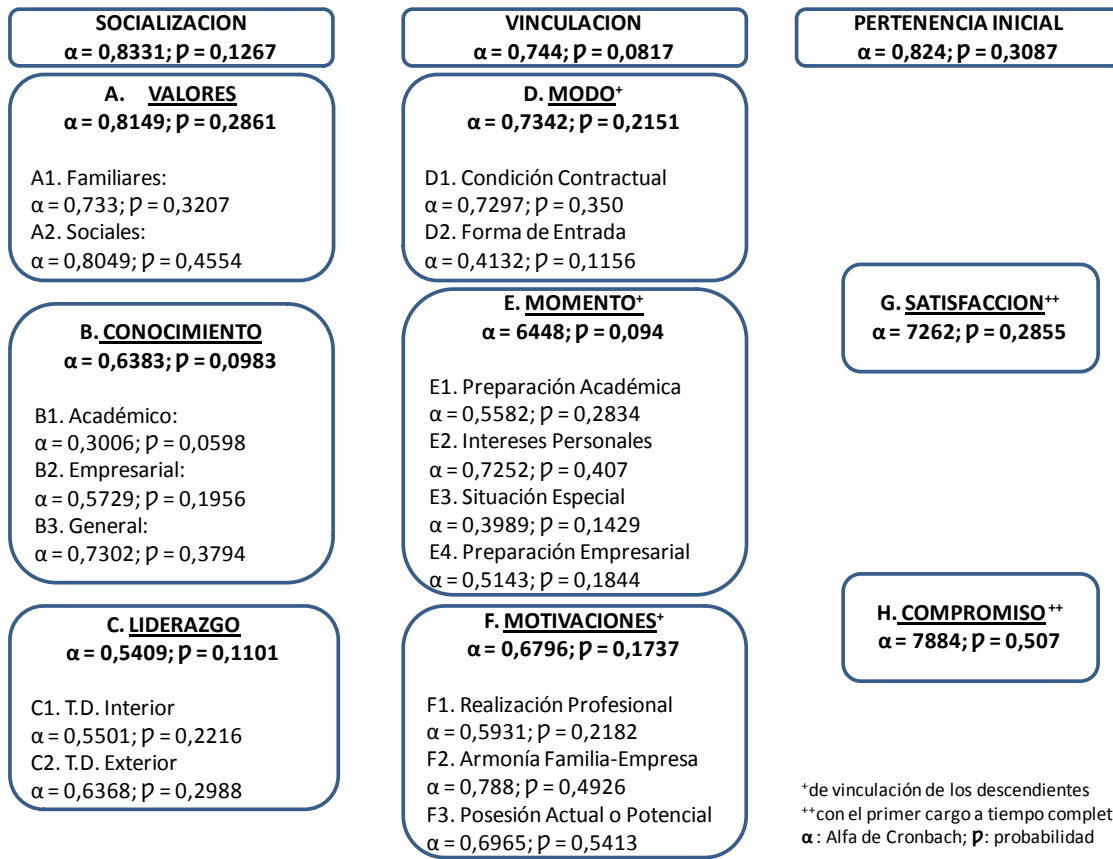
El análisis de fiabilidad se fundamenta en la formulación estándar del indicador alfa de Cronbach. Su relevancia con esta investigación reside en que permite evaluar la consistencia de cada uno de los constructos que configuran el estudio. El argumento es que cada uno de los factores, dimensiones o constructos de finidos, está contenido en cada uno de los ítems considerados y, por tal razón, es necesario tener en cuenta que el valor obtenido está afectado directamente por el número de ítems que componen la escala.¹

¹ Tal como lo señalan diversas investigaciones, el incremento del número de ítems aumenta la varianza de manera sistemática, y en efecto puede llevar a valores sobre estimados de la consistencia en la escala.

Aunque no existe consenso sobre los umbrales mínimo y máximo de aceptación de la fiabilidad, el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70. Diversos estudios indican, no obstante, que valores inferiores implican una mayor reserva estadística en la interpretación de las escalas de medida y en su consistencia. En vista de las dificultades que generalmente enfrentan los investigadores para construir y aplicar instrumentos ideales, en algunos casos es posible aceptar valores de alfa de Cronbach ligeramente por debajo de 0.7. El valor máximo esperado es de 0.95. Valores superiores indican redundancia o duplicación de los ítems. En el Anexo 27 puede consultarse la fórmula estadística del coeficiente alfa de Cronbach.

Las puntuaciones del cuestionario de investigación utilizado son la base para un primer ordenamiento de los atributos medidos. Sin embargo, tal como se puede apreciar en los resultados, algunas de las subescalas presentan valores bajos de los coeficientes de consistencia (α) y de las correlaciones lineales entre los ítems (ρ), lo que sugiere que hay preguntas que no están aportando mucho a la escala de medición y que podrían eliminarse, para luego recalcular las estadísticas de correlación y la fiabilidad de la escala. Este ejercicio permite dilucidar cuáles ítems podrían eliminarse (aquellos con baja contribución a la fiabilidad) para construir subescalas de medición con mayor grado de homogeneidad y consistencia interna. Esto llevó a definir la escala óptima que es utilizada en las fases posteriores del análisis. Así, el Anexo 26, ya mencionado anteriormente en las tablas de operacionalización, presenta los coeficientes alfa de Cronbach y los ajustes sucesivos cuando se eliminan ítems. Estos alfa de Cronbach estimados para la muestra de 274 empresas familiares, en cada una de las escalas y subescalas consideradas en el estudio, se resumen en la Figura 4.3.

Figura 4.3. Coeficientes alfa de Cronbach y correlaciones promedio (ρ) entre ítems.



Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento exploratorio de validación de la escala de medición muestra que las tres dimensiones presentan coeficientes alfa de Cronbach relativamente altos, que sugieren un grado bueno y aceptable de consistencia interna y, de estos, la de socialización es la de valor más alto (0.83), seguida de la pertenencia (0.82) y de la vinculación (0.74). Se destaca que en la dimensión socialización el constructo con mayor consistencia interna y más informativo es el de valores, con un alfa de Cronbach de 0.82. En la dimensión vinculación el constructo que resalta es el modo, con un valor de 0.73, y en la dimensión pertenencia resaltan tanto la satisfacción como el compromiso, con valores de 0.73 y 0.79, respectivamente.

Algunos constructos tuvieron coeficientes de fiabilidad por debajo de 0.65, lo cual sugiere que los resultados relacionados con estas variables requieren ser interpretados con cuidado, como el constructo *liderazgo*, con valor de 0.54.

El siguiente apartado muestra el análisis factorial confirmatorio y la identificación del modelo estructural óptimo. Se aborda también la fiabilidad definitiva y la validez de la escala de medida (fiabilidad y validez de los constructos).

4.4 Resultados y discusión

Este apartado expone los resultados y la discusión de los diferentes submodelos estructurales que permiten contrastar las hipótesis planteadas, las que en adelante se denotarán H_i , tomando como punto de partida la estimación de los submodelos de medida y mediante la formulación explícita de relaciones entre los constructos. El Anexo 28 presenta las especificaciones del submodelo estructural de socialización-vinculación; de manera análoga se denotan las especificaciones del submodelo estructural de vinculación-pertenencia. En la parte final del apartado se discute la ruta de análisis del modelo de relaciones.

4.4.1 Submodelo estructural de los constructos de las dimensiones de socialización y vinculación de los descendientes

El submodelo estructural que se presenta en este numeral indaga la relación entre los diferentes factores de la dimensión socialización (medidos a través de los constructos exógenos de socialización en valores, socialización en conocimiento y socialización en liderazgo) y los tres factores de la dimensión vinculación de los descendientes a las empresas familiares (medidos a través de los constructos endógenos modo, momento y motivaciones de vinculación). Para esclarecer esta red de relaciones se construyó el

submodelo e structural teniendo en cuenta, además, la formulación explícita de las hipótesis H₁ a H₉.

La Tabla 4.4 resume los resultados de los efectos directos de las estimaciones con su respectiva significancia estadística y también el grado de bondad de ajuste y las covarianzas, una vez resueltas las matrices que relacionan los constructos de las dos dimensiones. La descomposición de los efectos directos e indirectos se especifica en los Anexos 29a, 29b y 29c, y el fundamento matemático se presenta en el Anexo 30.

Tabla 4.4 Estructura de relaciones de efectos directos y su significancia estadística.

Endógenas e indicadores	Constructos	[a]	[b]	[c]	[d]	p	[f]
MOMENTO_VINCULAC	SOCIALIZAC_EN CONOCIM	.581	.203	.193	3.016	.003	**
MOMENTO_VINCULAC	SOCIALIZAC_EN LIDERAZGO	.541	.163	.272	1.987	.047	**
MODO_VINCULACIÓN	SOCIALIZAC_EN CONOCIM	.598	.356	.164	3.649	***	***
MODO_VINCULACIÓN	SOCIALIZAC_EN LIDERAZGO	.106	.140	.199	.534	.593	ns
MOTIVACIONES_VINCULAC	SOCIALIZAC_EN VALORES	.412	.487	.183	2.246	.025	**
MODO_VINCULACIÓN	MOMENTO_VINCULACIÓN	.094	.160	.047	1.996	.046	**
SA1	SOCIALIZAC_EN VALORES F	2.852	.832	.280	10.186	***	***
SA2	SOCIALIZAC_EN VALORES S	2.122	.524	.287	7.394	***	***
SB2	SOCIALIZAC_EN CONOCIM	2.606	.947	.432	6.029	***	***
SF1	MOTIVACIONES_VINCULACIÓN	2.410	.613	1.111	2.169	.030	**
SD1	MODO_VINCULACIÓN	1.172	.697	.213	5.502	***	***
SE2	MOMENTO_VINCULACIÓN	.090	.176	.038	2.363	.018	**
SE1	MOMENTO_VINCULACIÓN	.277	.452	.087	3.180	.001	**
SC1	SOCIALIZAC_EN LIDERAZGO	3.938	.750	1.699	2.317	.020	***

[a] coeficientes no estandarizados; [b] coeficientes estandarizados; [c] error estándar (S.E); [d] razón crítica = [a]/[c]; p: nivel de significancia; [f]: Significativa al 5% (**); 0.1% (***); ns: no significativa

Covarianza (socialización en conocimiento, socialización en liderazgo) = 0.933 (significativa al 5%)

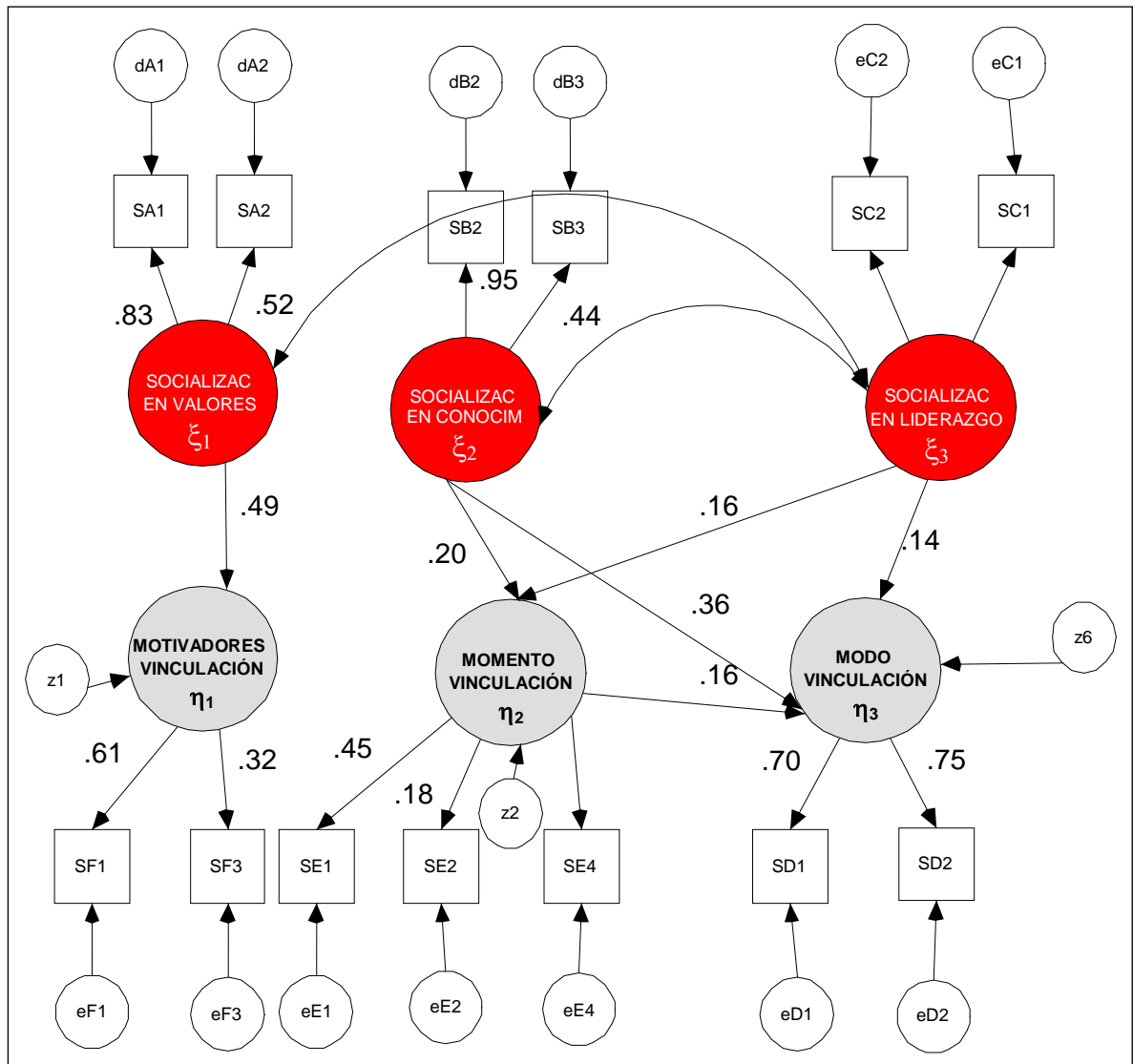
Covarianza (socialización en valores, socialización en liderazgo) = 0.348 (significativa al 5%)

Bondad del ajuste: GFI = 0.795; AGFI = 0.673; NFI = 0.562

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 4.4 presenta gráficamente la estructura de las relaciones existentes y los coeficientes estandarizados más significativos.

Figura 4.4 Path Analysis socialización - vinculación.

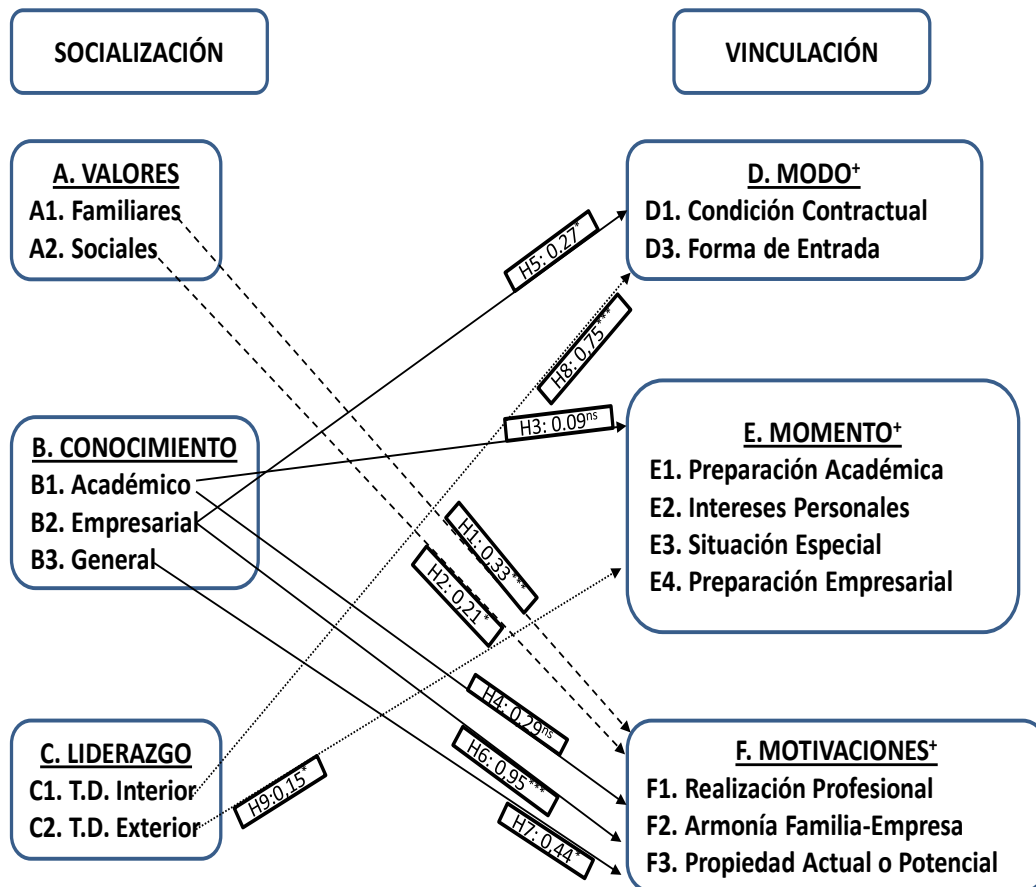


Fuente: Estimaciones propias.

El submodelo estructural que relaciona los constructos de las dimensiones de socialización con los constructos de las dimensiones de vinculación muestra tres comportamientos esenciales. Uno de ellos es que se establecen tanto correlaciones como efectos directos importantes entre constructos, en cada dimensión. El segundo comportamiento es la identificación de relaciones relevantes entre constructos de una dimensión con la otra. Estos dos comportamientos se especifican más adelante en el literal C. El tercer comportamiento muestra que no se rechazan siete hipótesis y se rechazan dos. La Figura 4.5 presenta la relación de hipótesis. Las líneas continuas y las

líneas punteadas son sólo para diferenciar gráficamente cada grupo de hipótesis en sus puntos de origen y de llegada.

Figura 4.5. Hipótesis que relacionan la dimensión socialización con la dimensión vinculación.



⁺de vinculación de los descendientes

*nivel de significancia: significancia al 5% (**); al 0,1% (***); ns: no significativa

Fuente: Estimaciones propias.

En relación con el tercer comportamiento no se rechazan las hipótesis H₁ (en las empresas familiares la socialización de los valores familiares influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes), con un coeficiente estandarizado de 0.33, y H₂ (en las empresas familiares la socialización de los valores sociales influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes), con un coeficiente estandarizado de 0.21. Las dos hipótesis resultaron altamente significativas.

Estos resultados concuerdan con los hallazgos acerca de que los valores que se construyen en el hogar pueden motivar a los descendientes (Birley, 2002) y que, a su vez, estos valores contribuyen a que los descendientes adopten aquellos que proceden de la formación externa al hogar (Stavrou y Swircz, 1998; Jaffe, 2011), pues también pueden motivarlos a vincularse a la empresa familiar. El enfoque cualitativo muestra que los principales formadores de valores en el hogar son los padres; formación cuyos contenidos contribuyen a que los descendientes consideren la empresa familiar como una alternativa laboral, lo cual es consistente con los desarrollos de García, López y Saldaña (2002). Sin embargo, en esto se debe tener cuidado, pues si bien los padres quisieran ver a sus hijos involucrados en la empresa, estudios recientes muestran que es prioritario ayudarles a identificar sus intereses profesionales y apoyarlos para que los lleven a cabo, aún si en esos intereses no figura la empresa familiar (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011).

Las hipótesis H_3 (en las empresas familiares la formación académica influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes) y H_4 (en las empresas familiares la formación académica influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes) se rechazan porque no resultaron significativas. Los hallazgos procedentes de los casos analizados en el enfoque cualitativo muestran tendencia de los descendientes a aplicar en la empresa familiar lo aprendido en la universidad. En contraste, estos resultados cuantitativos pueden provenir de una debilidad en el alfa de Cronbach del constructo formación académica, que es de 0.30, lo cual llama a una revisión de los ítems que lo conforman. Sin embargo, estos resultados no contradicen lo encontrado por Turner (1995), quien expone que cuando los hijos están mejor educados e informados de sus opciones lo más seguro es que puedan considerar con mayor claridad las oportunidades que tienen de integrarse a la empresa

familiar o a una empresa distinta. Cuando se deciden por otra empresa, la formación académica pareciera no estar incidiendo positivamente en el momento de vinculación y en las motivaciones para ingresar. A esto se le puede agregar el amplio número de oportunidades que se ofrecen actualmente a los jóvenes para que hagan sus prácticas estudiantiles, pasantías, intercambios y adelanten programas lejos del hogar y, por lo tanto, de la empresa familiar (Drenan et al., 2005).

La hipótesis H_5 (en las empresas familiares la formación empresarial influye positivamente en el modo de vinculación de los descendientes), con un coeficiente estandarizado significativo de 0.27, no se rechaza. La hipótesis H_6 (en las empresas familiares la formación empresarial influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes), con un coeficiente estandarizado altamente significativo de 0.95, tampoco se rechaza. Los resultados de estas dos hipótesis apuntan a la existencia de una relación muy fuerte entre las acciones que se siguen para la formación empresarial a los descendientes y el modo en que estos descendientes se vinculan a la empresa familiar (es decir, si es guiado, libre u obligado; y si el contrato que se les ofrece es verbal o escrito). Se infiere que el potencial sucesor tiene más elementos para definir las condiciones de su vinculación a la empresa cuanto mayor sea su nivel de conocimiento empresarial; sin embargo, la fuerza de ese poder variará según la alineación que exista con el líder empresario, de acuerdo con lo encontrado por Handler (1990), pues una diferencia grande de intereses puede parcializar el poder, aun si la formación empresarial del potencial sucesor es de alto nivel. Esta formación empresarial deriva en motivaciones de vinculación para el descendiente, quien se siente preparado para afrontar diversas actividades en la empresa familiar y cuyo deseo de aportarle e ir escalando profesionalmente, se acrecienta por su conocimiento previo. Esta derivación de motivaciones también se da porque los potenciales sucesores

comprenden que su formación empresarial los legitima y logran ganarse la confianza de los adultos de la familia propietaria (Barach et al., 1988), mucho más en los últimos años en que es más comprendido y aceptado que el conocimiento y manejo de los temas empresariales se constituyen en componentes de la profesionalización de empresas familiares (Stewart y Hitt, 2012). Lo anterior concuerda con lo visto en el enfoque cualitativo de esta investigación, pues la formación empresarial de los descendientes influyó para que pudieran concertar algunas condiciones de su trabajo, como el manejo de horarios y el tipo de tareas a realizar. No se detectaron acuerdos iniciales en cuanto al salario, pero el hecho de haber podido acordar otros aspectos de interés, avivó sus motivaciones para trabajar en la empresa.

La hipótesis H₇ (en las empresas familiares, la formación general influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes), con un significativo coeficiente estandarizado de 0.44 no se rechaza. Este resultado se corresponde con el enfoque cualitativo de esta investigación, en el que se vio que la formación general, en la cual es mayormente representativos los intereses personales y la actividad extracurricular ofrecida por las instituciones, favorecen las motivaciones de los descendientes para trabajar en la empresa familiar. Son claves en estas motivaciones los viajes, pues en tres de los casos estudiados este factor fue relevante para la toma de la decisión de emplearse en la empresa familiar. Los resultados tanto de esta hipótesis H₇ como de los análisis cualitativos son coherentes con los argumentos de Bull (2002), que respaldan algunas experiencias específicas en beneficio de las motivaciones de entrada. Es de resaltar que hacia el futuro este resultado tendería a continuar debido al avance del campo de las empresas familiares y a la amplia difusión que de esta área se hace en diferentes medios audiovisuales. El descendiente está cada vez más expuesto a estos medios y paralelamente el campo de las empresas familiares ha incursionado en su

utilización, haciéndose visible en programas de televisión, videos en las redes, historias de empresas (Colli, 2012), narraciones (Dawson y Hjorth, 2012) y otras alternativas de difusión que amplían las posibilidades de llegar a los descendientes con conocimientos generales.

La hipótesis H₈ (en las empresas familiares la formación en liderazgo para la toma de decisiones en el sistema familia-empresa influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes), con un coeficiente estandarizado altamente significativo de 0.75, no se rechaza. La hipótesis H₉ (en las empresas familiares la formación en liderazgo para la toma de decisiones fuera del sistema familia-empresa influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes), con un coeficiente estandarizado significativo de 0.15, tampoco se rechaza. La relación significativa entre el desarrollo del liderazgo (Turner, 1995) enfocado en la capacidad de tomar decisiones y el momento y el momento de vinculación, muestra que el descendiente, al mejorar su capacidad y autonomía para tomar decisiones, adquiere mayor claridad para definir cuál sería el mejor momento de incorporarse a la empresa familiar; aunque pudiese estar sujeto a presiones contractuales y de otra naturaleza, pero sería menos probable que se enganchara si esto va en contravía de sus propios deseos. Eventualmente, a los predecesores les podría dar resultado esta táctica de presión, pero lo más posible es que ello sea nefasto para garantizar la continuidad y el compromiso del potencial sucesor en el largo plazo. Es de advertir, en honor a la verdad, que estas presiones por lo general no están cargadas de malas intenciones, sino que, según Ward (1987) y Royer et al. (2008), en ocasiones los predecesores tienden a excederse, movidos por su anhelo de que la empresa siga en manos de la familia, principalmente de sus hijos. Este hecho es visible en los resultados cualitativos: la mejora gradual de la capacidad de tomar decisiones fue fundamental en los descendientes para que

decidieran cuándo incorporarse de tiempo completo a la empresa, aunque con los reparos que se han mencionado, pues algunos de los descendientes de los casos estudiados recibieron presiones moderadas.

4.4.2 Submodelo estructural de los constructos de las dimensiones de vinculación y pertenencia inicial de los descendientes

En este apartado el submodelo estructural busca indagar qué relación hay entre los diferentes factores de la dimensión vinculación (medidos a través de los constructos exógenos modo, momento y motivaciones) y los factores de la dimensión pertenencia inicial (medidos a través de los constructos endógenos satisfacción y compromiso). Para dar respuesta a la red de relaciones se construyó el submodelo de ecuaciones estructurales teniendo en cuenta la formulación de las hipótesis H₁₀ a H₂₀.

El submodelo estructural planteado en esta sección tiene nueve constructos exógenos y dos constructos endógenos. La Tabla 4.5 resume tanto los resultados de los efectos directos de las estimaciones con su respectiva significancia estadística como el grado de bondad de ajuste y las covarianzas al resolver las matrices que relacionan los constructos de las dos dimensiones. La descomposición de los efectos directos e indirectos se observa detalladamente en los Anexos 31a, 31b, 31c; el fundamento matemático se presenta en el Anexo 30, ya mencionado.

Tabla 4.5 Resultados del modelo estructural de vinculación – pertenencia inicial.

	Relación		[a]	[b]	S.E.	C.R.	P
G	<---	D1	.037	.151	.017	2.214	.027
G	<---	E3	-.124	-.193	.056	-2.215	.027
G	<---	F2	.090	.270	.025	3.680	***
G	<---	F1	.430	.394	.150	2.866	.004
G	<---	E1	.806	.325	.329	2.448	.014
H	<---	F3	.069	.254	.022	3.119	***
H	<---	G	.840	.769	.150	5.592	***
D140	<---	D1	.148	.119	.080	1.840	.046
D141	<---	D1	.752	.568	.082	9.219	***
D142	<---	D1	.740	.576	.079	9.358	***
D143	<---	D1	1.103	.902	.085	13.035	***
D245	<---	D2	.407	.065	.176	2.312	.021
D246	<---	D2	.638	.075	.250	2.555	.011
D247	<---	D2	2.071	.260	.485	4.268	***
E152	<---	E1	12.848	.781	4.448	2.889	.004
E151	<---	E1	9.365	.681	3.136	2.987	.003
E360	<---	E3	.605	.338	.193	3.133	.002
E359	<---	E3	2.518	.812	.698	3.609	***
E358	<---	E3	2.639	.697	.707	3.734	***
G83	<---	G	1.325	.490	.235	5.630	***
G82	<---	G	1.315	.593	.210	6.250	***
G81	<---	G	1.054	.563	.173	6.088	***
G80	<---	G	.849	.562	.139	6.083	***
G79	<---	G	.830	.384	.173	4.796	***
G78	<---	G	.981	.549	.163	6.007	***
H87	<---	H	1.318	.673	.138	9.537	***
H86	<---	H	1.854	.766	.176	10.539	***
H85	<---	H	1.144	.690	.118	9.733	***
F170	<---	F1	1.594	.652	.455	3.503	***
F169	<---	F1	2.403	.716	.681	3.526	***
F168	<---	F1	1.416	.282	.515	2.752	.006
F167	<---	F1	1.605	.303	.564	2.845	.004
F166	<---	F1	2.225	.560	.649	3.428	***
F274	<---	F2	.787	.744	.067	11.750	***
F273	<---	F2	.864	.600	.090	9.634	***
F272	<---	F2	.740	.520	.089	8.294	***
F376	<---	F3	1.148	.728	.340	3.376	***

Fuente: Estimaciones propias

[b] Coeficientes estandarizados
[a] Coeficientes no estandarizados
S.E Error estándar
C.R Razón crítica
P Nivel de significancia

G = Satisfacción con el primer cargo (parte III, pertenencia)

H = Compromiso con el primer cargo (parte III, pertenencia)

D1 = Condición contractual (Parte II, vinculación)

D2 = Forma de entrada (Parte II, vinculación)

E1 = Preparación académica (Momento de vinculación)

E3 = Situación especial (Momento de vinculación)

F1 = Realización profesional (Motivaciones de vinculación)

F2 = Armonía familia-empresa (Motivaciones de vinculación)

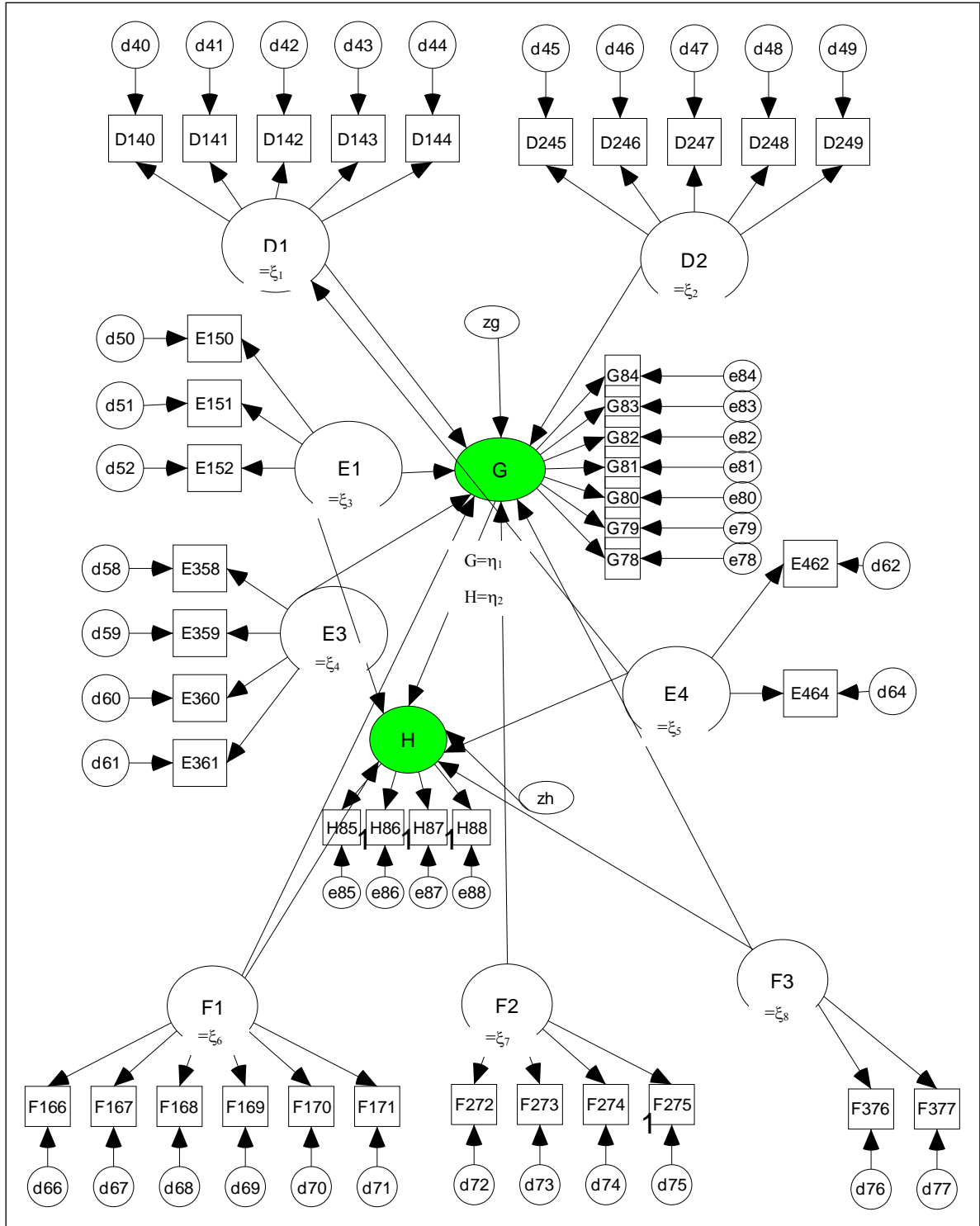
F3 = Propiedad actual o potencial (Motivaciones de vinculación)

Grados de libertad (df) = 806
GFI = 0.648
AGFI = 0.605

Nota: véase la nomenclatura de variables y constructos, en el cuestionario, Anexo 19.

La Figura 4.6, de sendero, esquematiza la estructura de las relaciones existentes y los coeficientes estandarizados más significativos.

Figura 4.6 Path Analysis vinculación-pertenencia inicial.

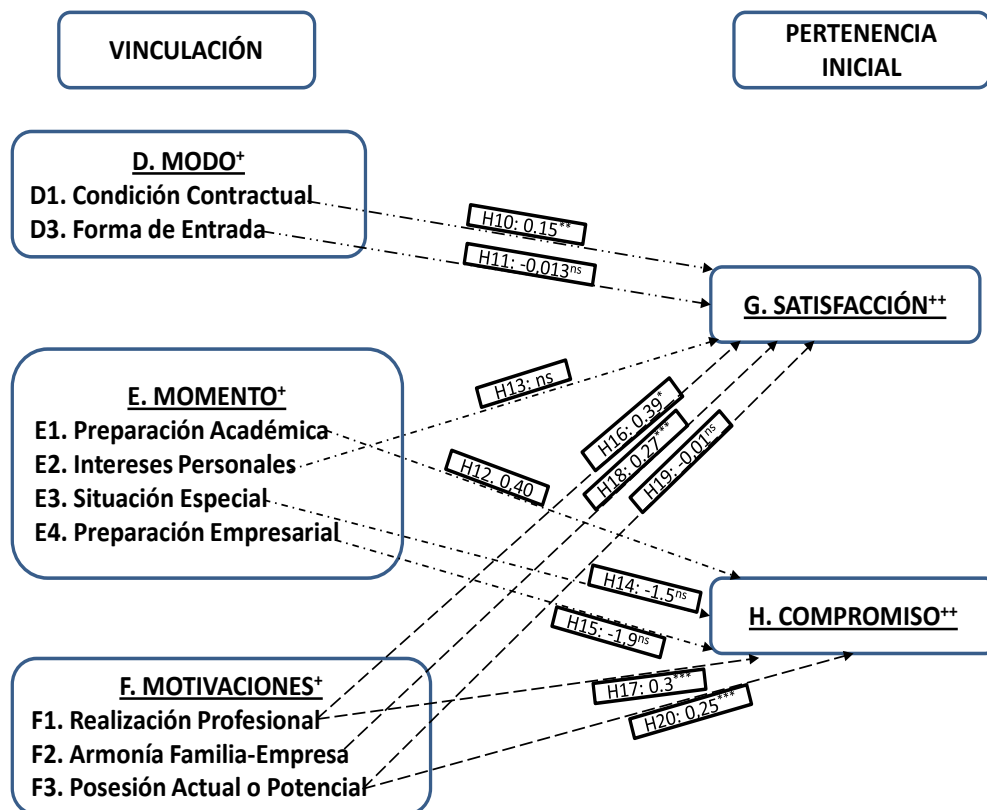


Fuente: Construcción propia.

El submodelo estructural que relaciona los constructos de la dimensión vinculación con los constructos de la dimensión pertenencia inicial condujo a tres comportamientos.

El primer comportamiento de resultados muestra un efecto directo altamente significativo entre los dos constructos de la dimensión pertenencia inicial. El segundo comportamiento tiene que ver con las relaciones relevantes entre constructos de una y otra dimensión. Estos dos comportamientos se especifican más adelante en el literal C de este apartado. El tercer comportamiento se refiere al no rechazo de seis hipótesis y al rechazo de cinco (Figura 4.7). Las líneas continuas y las líneas punteadas son sólo para diferenciar gráficamente cada grupo de hipótesis en sus puntos de origen y de llegada.

Figura 4.7. Hipótesis que relacionan la dimensión vinculación con la dimensión pertenencia inicial.



*de vinculación de los descendientes; **Con el primer cargo a tiempo completo
 *nivel de significancia: significancia al 5% (**); al 0,1% (***) ; ns: no significativa

Fuente: Estimaciones propias.

La hipótesis H₁₀ (en las empresas familiares la condición contractual de vinculación influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo) no se rechaza, pues su coeficiente estandarizado de 0.15 fue muy significativo. Este resultado

sugiere que un acuerdo contractual claro en cuanto a funciones, metas y salario pesa mucho en la satisfacción que experimentan los descendientes en su primer cargo de tiempo completo. En la literatura sobre empresas familiares no se detectaron trabajos que traten científicamente esta relación, aunque James (1999), así como Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez (2001) dan relevancia a las relaciones contractuales en la empresa familiar. El resultado de esta hipótesis refuerza los elementos que inciden en la satisfacción de los descendientes cuando ingresan a trabajar formalmente; resultados apoyados en el estudio cualitativo de casos, que mostró que las condiciones contractuales con los descendientes estuvieron claras desde el principio, aunque muchas veces fueron simplemente verbales, y en cuanto al monto del salario no se definió específicamente. Sin embargo, esto no representó una traba, porque se respetó lo convenido.

La hipótesis H_{11} (en las empresas familiares la forma de ingreso influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo) se rechaza, pues no resultó significativa. Este resultado, contrario al anterior, sugiere que la manera como entran los descendientes a la empresa familiar no les produce necesariamente satisfacción en el trabajo. Es posible que esto se haya dado porque la autonomía que se les otorgó no fue la que ellos esperaban, o porque la preparación previa para el cargo fue insuficiente, o bien la decisión de entrada no dependió completamente de su propia voluntad. Los trabajos de investigación que se refieren a estos dos factores son muy escasos, y muy vagas sus consideraciones (Stavrou, 1999; Birley, 2002; Le Breton et al., 2004); por lo demás, no se enfocan de manera específica al primer trabajo de tiempo completo. Quizá en el futuro los estudios con descendientes muestren resultados distintos, pues estos sujetos tienden a gozar hoy de mayor autonomía y a hacer valer su voluntad. El rechazo de esta hipótesis es parcialmente coherente con los casos estudiados en el enfoque

cualitativo, en los que al menos la mitad de los descendientes entrevistados manifestaron la existencia de algún tipo de presión para vincularse, poca autonomía para tomar decisiones y vaguedad en las condiciones de su vinculación.

Igualmente, se rechaza la hipótesis H_{13} , asociada con la satisfacción (en las empresas familiares los intereses personales al vincularse influyen positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo), pues los resultados arrojaron baja fiabilidad y significancia. Es posible que estos resultados reflejen que los descendientes de la muestra cuantitativa no fueron muy acuciosos en explorar sus intereses para vincularse a la empresa, aspecto este al cual se refiere Handler (1989). Quizá por esto el resultado de esta hipótesis se contradice con lo encontrado en la muestra cualitativa de casos.

Las hipótesis H_{12} , H_{14} , H_{15} competen al compromiso del descendiente en su primer cargo. La hipótesis H_{12} (en las empresas familiares la preparación académica al vincularse influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo) no se rechaza, por su coeficiente estandarizado muy significativo: 0.40. El resultado indica que cuando el descendiente tiene cierta preparación académica esto lo motiva a entregarle a la empresa lo que sabe, a poner en práctica lo que ha aprendido, y en consecuencia a comprometerse más con la empresa y a apoyarla. Este resultado es coherente con lo expuesto por Dunemann y Barret (2004), quienes se refieren a la preocupación de las familias por la preparación de los sucesores. La investigación de casos mostró que todos los descendientes entrevistados se comprometieron en mayor o menor grado con la empresa durante el desempeño de su primer cargo, y aunque algunos al vincularse a ella no habían terminado la carrera profesional, ya tenían algún bagaje académico.

La hipótesis H₁₄ (en las empresas familiares las situaciones especiales al vincularse influyen positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo) se rechaza, pues el resultado fue significativo pero con efecto negativo: -0.149. Esto quiere decir que las situaciones especiales repercuten negativamente sobre el compromiso. El resultado muestra que la vinculación de descendientes como consecuencia de situaciones especiales como estar desempleado o cambiar de estado civil no parece favorecer su compromiso en el primer cargo, ya que presentó una relación inversa. Esto indica que si las familias propietarias quieren lograr que los descendientes se comprometan con la empresa al ingresar a ella, deben procurar que las vinculaciones sean consecuencia de una mayor reflexión y planeación y no por que lo fuerce una situación especial. El enfoque cualitativo mostró que algunos descendientes que ingresaron por situaciones especiales a la empresa se comprometieron en el desempeño de su trabajo, aunque esto pudo ser ocasionado, sin ser clara la evidencia, de que lo hicieron como una muestra de agradecimiento, tal como lo mencionan Akehurst, Gomeche y Galindo (2009). Sin embargo, los demás descendientes que participaron en la investigación cualitativa no se vincularon movidos por situaciones especiales, pero también desempeñaron sus primeros cargos con alto compromiso.

La hipótesis H₁₅ (en las empresas familiares la preparación empresarial previa al momento de vincularse influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo) se rechaza porque no resultó estadísticamente relevante: su valor fue de -1.93, lo que significa que si se diera esta relación sería inversa. Este resultado se contradice con lo mencionado en la literatura, que recomienda formar al potencial sucesor preferiblemente en empresas ajenas (Barach et al., 1988; Stavrou y Swiercz, 1998) antes de que se vincule formalmente a la empresa familiar, para que adquiera experiencia. De la misma manera, rebate el estudio de casos, que muestra que una alta

proporción de los encuestados con preparación empresarial interna y externa asumieron con compromiso sus primeros cargos. Esto podría hallar su explicación en que haber trabajado en otra u otras empresas antes de vincularse al negocio de la familia puede llevar al descendiente a querer volver a trabajar en empresas ajenas y no en la de la familia, porque considera que esta no llena sus expectativas, y consecuentemente su cargo no le brindará satisfacciones ni lo motivará a entregarle todo su potencial a la empresa, como lo exponen Eckrich y Loughhead (1996). Justamente de esta investigación surgen evidencias en cuanto que la satisfacción en el cargo es un influente fuerte del compromiso.

La hipótesis H_{16} (en las empresas familiares la posibilidad de realizarse profesionalmente al vincularse influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo), con coeficiente estandarizado significativo de 0.39, y la hipótesis H_{17} (en las empresas familiares la posibilidad de realizarse profesionalmente al vincularse influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo), con coeficiente estandarizado altamente significativo de 0.3, no se rechazan. Estos resultados muestran que cuando los jóvenes detectan posibilidades de realización en la empresa, bien sea por razón del área en que van a trabajar, del salario a recibir, del posicionamiento de la empresa, de la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones, o por la confianza depositada en ellos, son manifiestas la satisfacción y el compromiso que derivan del primer cargo. Esto es compatible con el trabajo de Le Breton et al. (2004), quienes destacan la búsqueda de realización profesional de los descendientes entre las motivaciones que los impulsan a vincularse al negocio de la familia, y con los planteamientos de Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud (2011) en el mismo sentido. Igualmente concuerda en buena parte con lo postulado por Pérez et al. (2007), quienes indican que, entre otras razones, en la

medida en que el trabajo responda a las expectativas de satisfacción de las necesidades de los descendientes, estos tenderán a comprometerse más con su labor. Los resultados también van en línea con el trabajo de Hall y Chandler (2005) sobre vocación de carrera, quienes arguyen que una de las más profundas formas de satisfacción puede ocurrir cuando la persona siente el trabajo como algo más que un trabajo, como una vocación. Estos autores definen vocación como el trabajo que una persona percibe en su propósito en la vida. Tener sentido de vocación es algo altamente individual, una experiencia subjetiva. La determinación de si el trabajo de una persona, en este caso de un descendiente, constituye una vocación, es profundamente personal, lo que no quiere decir que el objetivo, proveniente de lo externo u objetivo, no juegue un rol. Se reconoce la interdependencia de las dos influencias, pues se tornan importantes para apuntar a la consecución de las cinco dimensiones del éxito de carrera señaladas por Heslin (2005): estatus, tiempo para uno mismo, retos, seguridad, y vida social. En su estudio longitudinal de dinámicas de vocación en músicos, Dobrow (2013) encuentra que sus resultados retan la noción de que la gente “encuentra” una vocación. Su contribución señala que los antecedentes son los que forman la vocación. En consecuencia, para los descendientes, desempeñarse en un trabajo en el que se practica la vocación ha de llevar a la satisfacción, y como la vocación exige una demostración a sí mismo, ha de llevar al compromiso. Sin embargo, ningún autor, incluidos Chrisman, Chua y Sharma (1998), Sharma, Chrisman y Chua (2003a), Sharma e Irving (2005) y Pérez et al. (2007), aluden expresamente a la satisfacción o al compromiso en el primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar. En referencia con el enfoque cualitativo estos resultados son compatibles con lo evidenciado en las empresas estudiadas, en las que buena parte de los descendientes confesaron que la motivación a vincularse al negocio familiar fue su percepción de que en ella podrían hallar

oportunidades para realizarse profesionalmente, y esto los condujo a trabajar con satisfacción y compromiso.

La hipótesis H_{18} (en las empresas familiares la armonía al vincularse influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo) no se rechaza, pues su coeficiente estandarizado de 0.27 fue altamente significativo. Stafford et al. (1999) corroboran el resultado de esta hipótesis que destaca la armonía familiar como un elemento de mucho significado para el desempeño de la empresa, y lo confirman los estudios de Goldberg (1996), Sharma et al. (2001) y Lozano (2006), quienes resaltan que un clima de armonía familiar en las relaciones laborales favorece el gusto por los negocios de la familia. En el enfoque cualitativo las buenas relaciones existentes al momento de vincularse constituyeron una motivación de los descendientes para trabajar en la empresa con otros familiares, y les produjo satisfacción en su desempeño, aunque unos pocos reconocieron que ocasionalmente no se sintieron bien en su primer cargo por las altas exigencias y las constantes imposiciones de sus padres.

La hipótesis H_{19} (en las empresas familiares la tenencia de propiedad actual o potencial influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo) se rechaza, pues no resultó estadísticamente significativa. Y la hipótesis H_{20} (en las empresas familiares la tenencia de propiedad actual o potencial influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo) no se rechaza, pues su coeficiente estandarizado de 0.25 fue altamente significativo. Estos resultados sugieren que tener propiedad o saber que la tendrán en el futuro no necesariamente es un motivo de satisfacción para los descendientes vinculados. En contraste, sí lo es para que se comprometan con su primer cargo en la empresa familiar. Aunque la literatura ha dedicado varios estudios al tema de la propiedad en las empresas familiares (Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Hoffman et al., 2006), no se han dirigido específicamente a

analizar qué relación puede tener con la satisfacción y el compromiso en el primer cargo. Sin embargo, el resultado de la hipótesis H₂₀ guarda coherencia con los aportes de Habbershon y Pistrui (2002), quienes consideran que el ingrediente patrimonial y la perspectiva de incrementarlo alimentan el compromiso de los descendientes con la empresa familiar. El enfoque cualitativo de esta investigación se corresponde parcialmente con estos resultados, pues mostró que buena parte de los descendientes sienten satisfacción y compromiso con la empresa por el hecho de figurar en ella como propietarios actuales o potenciales. Estos hallazgos son relevantes, pues indican que la propiedad es influyente en la reacción de compromiso pero no necesariamente en la satisfacción, por lo cual se deben explorar otras fuentes distintas a la propiedad que brinden a los descendientes satisfacción en su primer trabajo de tiempo completo.

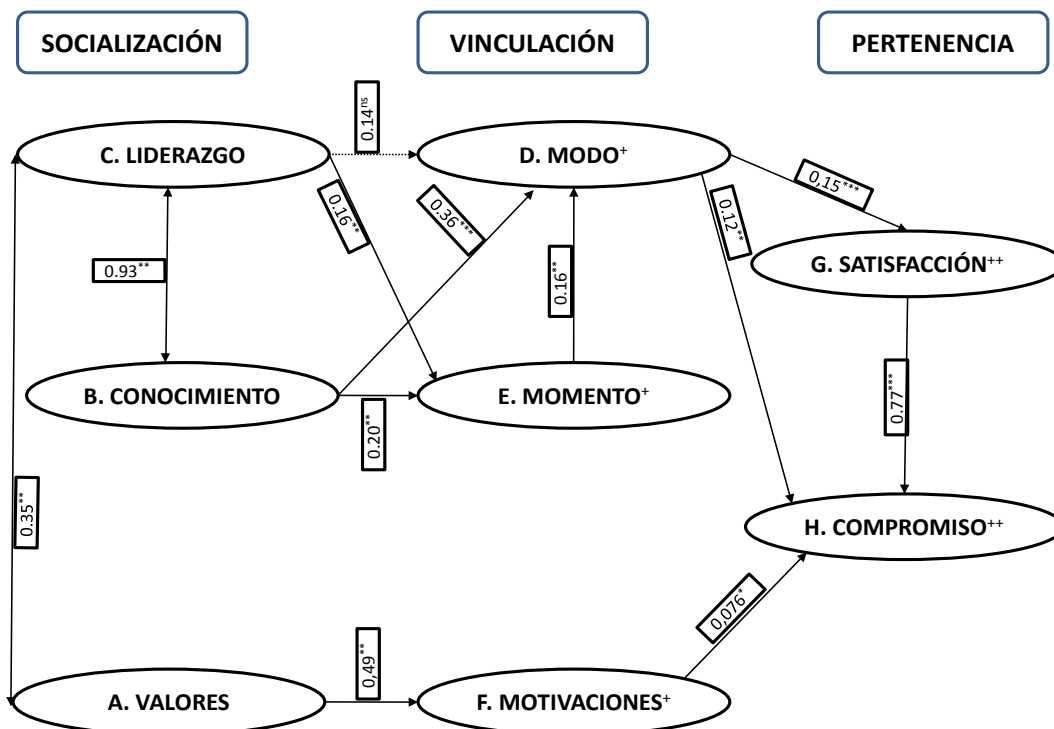
En el Anexo 32 se resumen los resultados de los contrastes de hipótesis para el modelo teórico en su totalidad.

4.4.3 Ruta de análisis del modelo de relaciones

Mediante el análisis cuantitativo se confirmó el modelo conceptual obtenido en el estudio cualitativo. El enfoque propuesto de análisis fue el adecuado, por cuanto se concentró en relacionar los factores del constructo de socialización con los factores del constructo de vinculación, y la bondad de ajuste (GFI) del modelo fue 80%, con una varianza ajustada (AGFI) del 67% (Tabla 4.4). De la misma manera, al relacionar los factores del constructo de vinculación con los factores del constructo de pertenencia inicial, la bondad de ajuste (GFI) del modelo fue de 65%, con una varianza ajustada (AGFI) del 61% (Tabla 4.5). Nótese que los índices señalan que las relaciones propuestas entre socialización y vinculación están mejor explicadas en el modelo que

las relaciones propuestas entre vinculación y pertenencia inicial. El modelo general de la ruta final de relaciones se presenta en la Figura 4.8.

Figura 4.8. Ruta de análisis del proceso de Socialización-Vinculación-Pertenencia.



*de vinculación de los descendientes; **con el primer cargo a tiempo completo
P: nivel de significancia; Significativa al 5% (**); 0,1% (***) ; ns: no significativa

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los hallazgos la socialización de valores es un factor fuerte del modelo, que muestra la prevalencia de los valores en la socialización de descendientes y está estrechamente relacionada con sus motivaciones para vincularse a la empresa familiar (estimado estandarizado significativo de 0.49); a la vez se confirma la sólida relación entre estas motivaciones y el compromiso de los potenciales sucesores con el primer cargo, con un estimado estandarizado de 0.076. De igual manera, hay una notoria relación de la formación en conocimiento con el modo (coeficiente estandarizado significativo de 0.36) y con el momento de vinculación (coeficiente estandarizado significativo de 0.20), como igualmente la hay entre la formación en liderazgo y el momento de vinculación (coeficiente estandarizado significativo de 0.16). Es de

destacar también la estrecha relación entre el modo y los factores de la pertenencia (satisfacción y compromiso), que mostraron valores altamente significativo y significativo de 0.15 y 0.12, respectivamente.

En la dimensión de socialización se encontraron covarianzas representativas entre socialización en conocimiento y socialización en liderazgo: 0.93. Igualmente, se detectaron entre socialización en valores y socialización en liderazgo covarianzas significativas: 0.35. Esto insinúa que los potenciales sucesores deben adquirir conocimientos que los hagan madurar gradualmente en los aspectos profesionales para liderar la toma de decisiones con mejores criterios; hallazgos que van parcialmente en igual dirección que las observaciones de Turner (1995), quien refiere que el liderazgo en jóvenes de familias propietarias de empresas se nutre, entre otros aspectos, de su nivel de educación. Observaciones estas similares a las de Pérez et al. (2007), que reconocen que la formación (conocimientos, habilidades, actitudes) es una abanderada importante en el desempeño de un buen sucesor, y corroboradas por Morris, Williams y Nel (1996), quienes dicen que hay fuerte evidencia de que la preparación de los herederos en educación formal, entre otros aspectos, influye decisivamente en una sucesión sin traumatismos en las empresas familiares. Todos estos desarrollos son consistentes con los trabajos complementarios de Dyer (1988) y Sorenson (2000), quienes argumentan que un buen conocimiento en valores conduce hacia un mejor liderazgo en el sistema familia-empresa, a lo cual se suma la afirmación de Amat (2003) quien expone que en una empresa familiar hay múltiples retos para promover el liderazgo y el espíritu emprendedor de la siguiente generación (Peris-Ortíz, Peris-Bonet y Ribeiro-Soriano, 2010; Jiménez y Ussman, 2012; Jiménez, Ruíz y Martínez, 2012). Todos estos trabajos, sin embargo, desde su perspectiva, no apuntan a hallar una relación mutua entre los dos factores. Con estas covarianzas se aprecia que al menos en algún pasaje de la etapa de

socialización los factores liderazgo y valores, y los factores liderazgo y conocimiento influyen recíprocamente el uno en el otro.

En la dimensión vinculación se encontraron relaciones significativas entre el momento y el modo de vinculación de los descendientes, con un valor de 0.16. Este resultado indica que definir el momento de entrada determina el modo de entrada de los descendientes y sus condiciones contractuales. El trabajo aislado de Harvey y Evans (1994) no explora una relación entre estos dos factores. Este es un hallazgo interesante por cuanto muestra que si el potencial sucesor de fine acertadamente el momento de su vinculación, esto puede conducirlo a plantear claramente tanto sus condiciones contractuales como la forma de enganche. Este es un rasgo relevante que surge de esta investigación y por primera vez se explora.

En la dimensión pertenencia inicial se encontró una relación altamente significativa entre el constructo satisfacción y el constructo compromiso, con un coeficiente de 0.77, de lo cual se infiere que el compromiso del descendiente con el primer cargo depende en buena medida de sus niveles de satisfacción con ese cargo. En consecuencia, atendiendo la ruta de análisis, es útil promover un acertado modo de vinculación para que incida de manera directa sobre el compromiso y la satisfacción. Este hallazgo, que destaca el modo de entrada a la empresa familiar como un factor relevante para la satisfacción y el compromiso de los descendientes en el primer cargo, no tiene precedentes en las investigaciones sobre empresas familiares.

Capítulo 5. Conclusiones, implicaciones y futuras investigaciones

5.1 Conclusiones

Las conclusiones más relevantes que se derivan de esta investigación, que integra los enfoques cualitativo y cuantitativo, se presentan a continuación.

1. Con base en el análisis cualitativo y en los avances de la literatura, en la cual se encuentran muchos estudios fragmentados, fue posible construir un modelo de relaciones para el proceso de sucesión generacional en sus etapas de socialización, vinculación y pertenencia inicial. Este modelo muestra la complejidad del engranaje de las tres dimensiones, y facilita la observación de los factores de manera organizada, lo que permite identificar las relaciones entre ellos. Por la claridad de ubicación que tienen los factores en el modelo planteado es factible situarse en alguna parte del conjunto para hacer análisis específicos, y no examinarlos como “piezas aisladas”.
2. Se pudo demostrar que en este modelo la dimensión de socialización es sólida en sus tres constructos (valores, conocimiento y liderazgo), y que el factor valores es la base de esta dimensión, lo cual va en línea con el trabajo de otros autores (García, López y Saldaña, 2002; García y López, 2003). Sin embargo, el conocimiento se erige como un constructo de mucha importancia en el sistema familia-empresa durante la niñez y adolescencia del descendiente, pues da origen al desarrollo de juicios de valor y capacidades que le facultan para acordar con los adultos sobre condiciones de vinculación y desempeño en la empresa familiar. El conocimiento, orientado en los jóvenes conforme se ha discutido en los resultados de esta investigación, favorece el diálogo y el logro de acuerdos favorables a los individuos y a la familia en su conjunto.

3. Se identificó una nueva etapa en la sucesión: la vinculación. La cual se erige como un aporte muy particular para entender mejor el proceso de sucesión. Esta etapa está constituida por factores novedosos (modo, momento y motivaciones) claramente consistentes entre ellos, que dan identidad propia a la transición entre la socialización de los descendientes y su pertenencia a la empresa familiar. El modo en que se vincula un potencial sucesor a la empresa familiar es relevante para conseguir su compromiso con el primer cargo, pues lo hace vía directa o a través de la satisfacción. En tanto las motivaciones juegan un papel importante en la consecución de compromiso. Así, modo y motivaciones, son los condicionantes del compromiso.
4. Se pudo determinar la importancia de la experiencia del descendiente en su primer cargo de tiempo completo, pues es probable que de esta dependa su interés en continuar o no en la empresa familiar. La existencia de esta etapa es un hallazgo de esta investigación con sus dos constructos: satisfacción (0.73) y compromiso (0.79). Los resultados permiten concluir que lograr la vinculación de potenciales sucesores es un avance relevante en las retenciones de ad herencia de las siguientes generaciones a la empresa familiar, pero no suficientes si en el desempeño del primer cargo no se cuenta con su satisfacción y compromiso. Incluso, los esfuerzos de los adultos para retener a estos descendientes pueden hacerse onerosos, pues satisfacción y compromiso deben alimentarse permanentemente, previniendo así su decadencia con el transcurrir del tiempo.
5. Con base en el modelo SEM fue posible expresar cuantitativamente la propuesta del modelo teórico con sus hipótesis, que se derivó del enfoque cualitativo y respondió satisfactoriamente. La complementariedad de los dos enfoques, cualitativo y cuantitativo, es evidente. La mayoría de las hipótesis fueron respaldadas por los resultados, en algunos casos parcialmente. La identificación de factores en cada una

de las tres dimensiones condujo a una acertada relación entre aquellos y dio lugar a avances en el conocimiento.

6. El análisis cuantitativo permitió establecer una ruta de análisis entre las tres grandes dimensiones del modelo. En esta ruta se evidencian dos grandes flujos: uno en el sentido valores-liderazgo-conocimiento-momento-modo, y, a partir de aquí, satisfacción y compromiso; y otro en el sentido valores-motivaciones, y a partir de aquí, compromiso.

En el primer flujo se percibe la bondad del constructo conocimiento, por cuanto habilita al potencial sucesor para negociar las condiciones contractuales y su forma de entrada a la organización. En este flujo también se observa que el momento precede al modo, que incluye la condición contractual y La forma de ingreso. Sin embargo, la condición contractual escasamente se menciona en la literatura sobre potenciales sucesores. Adicionalmente se evidencia que no son significativos los efectos de la socialización en liderazgo y valores sobre el modo de vinculación. El flujo indica también que el modo de vinculación incide directamente en el compromiso y en la satisfacción. En complemento, se hizo claro que la satisfacción de los descendientes en el desempeño de su primer cargo en la empresa familiar tiene una influencia significativa sobre su compromiso.

En el segundo flujo se evidencia que la oportunidad de realización profesional que detectan los descendientes con su vinculación a la empresa afecta su compromiso con el primer cargo. En contraste, ser propietario actual o potencial genera un fuerte compromiso en el descendiente, pero no parece ser una variable generadora de satisfacción en el cargo.

Al modelo de Longenecker & Schoen (1978) se ha recurrido con frecuencia y a partir de él se han continuado disertaciones (Matthews, et al, 1999). Sin embargo, su

formulación es esquemática. Frente a este modelo, la presente investigación avanza en cuanto que se introduce en los primeros cinco pasos expuestos por Longenecker & Schoen (1978), los observa y analiza bajo un modelo de tres etapas. Esta mirada permite dar precisión a los linderos entre una etapa y otra. En primer lugar porque no se concibe la entrada del descendiente como un mero ingreso puntual, sino que se define como una etapa y, en segundo lugar, porque se adentra en cada una de las etapas, identificando sus componentes y, a partir de un examen conjunto, lograr más fundamentos para lograr relaciones entre variables de una misma etapa o de diferentes etapas.

La aproximación de Ward (1994), por su lado, hace referencia a una serie de hechos o actividades secuenciales, con buena lógica en su planteamiento, pero tímida en profundizar al interior de esos hechos o actividades, lo que sí se ilustra con esta investigación bajo unas agrupaciones claras que contribuyen a determinar qué ha y dentro de ellas y qué tipo de relaciones claves se reflejan. Adicionalmente, Ward (1994) recurre a mostrar la entrada del descendiente a la empresa como algo que se da y punto, sin develarlo. En contraste, la presente investigación no sólo propone en su modelo tres grandes dimensiones que ilustran una especie de macro sistema, sino que se adentra en profundidad en cada una de ellas, identificando sus variables al interior. Esta propuesta contribuye a aportar en la posibilidad de estudiar una variable en particular, sin perder su ubicación dentro del sistema y, por lo tanto, a lograr relaciones con otras variables, procurando más fundamento.

En relación con el modelo de Lambrecht (2005), esta investigación avanza en varios aspectos. El primero de estos es que con la etapa de socialización se propone y examina una gran dimensión en donde los tres constructos que la conforman (liderazgo, valores y conocimiento) integran de manera organizada los primeros cuatro pasos de Lambrecht (2005), sin que las variables que se definen al interior de cada constructo tengan que

asumir necesariamente un comportamiento secuencial, en razón a la simultaneidad con la cual la vida real exige la aplicación de ellas en la formación en los descendientes. El otro aspecto en el cual se avanza es que, tal como en los modelos anteriormente mencionados, Lambrecht (2005) simplemente enuncia un ingreso oficial en la empresa familiar, sin explorar más allá, mientras los resultados de esta investigación han llevado a definir la vinculación como una etapa con tres constructos relevantes, concepto que no ha sido expuesto en estudios previos y que facilita los diálogos en el establecimiento de acuerdos para que los descendientes trabajen en la empresa familiar. Otra consideración, es que en el modelo de esta investigación no se propone un plan de sucesión como paso inmediato a la entrada del descendiente, por considerarlo prematuro. En contraste, se propone una tercera etapa que marca la experiencia del descendiente en el primer cargo a tiempo completo en la empresa. Esta tercera etapa, con sus dos componentes claves, da lugar al concepto de pertenencia inicial, sin cuyo análisis, sería prematuro concebir un plan de sucesión.

5.2 Implicaciones

De este trabajo surgen varias implicaciones que contribuyen al rol que juegan dentro del proceso de sucesión algunos actores.

Los consejeros de empresas familiares deben alertar a sus líderes sobre el riesgo de presionar a los hijos en su primer trabajo de tiempo completo en la empresa, pues esto afectaría negativamente su compromiso empresarial. Ahora bien, como cada vez es más difícil que los líderes de la empresa familiar impongan a sus descendientes las condiciones contractuales y los requisitos de ingreso sin contar con el criterio de los potenciales sucesores, deberán replantear la forma de hacerlo. La concertación de estos aspectos entre las dos partes ha de relegar la costumbre de ofrecer o incluso de imponer normas preestablecidas. Lo anterior tiene mayor validez si se considera la variedad de

opciones que encuentran hoy en el mercado los descendientes de empresas familiares, y obliga a diseñar estrategias para atraerlos, una de las cuales es propiciar un ambiente para concertar bilateralmente.

Se debe promover la preparación de los potenciales sucesores, ya sea con orientación profesional o de su familia, para que pueda determinar el momento de ingreso más apropiado, así como el contrato y forma de entrada, que los haga sentir bien a todos. Esto implica para los familiares y tutores orientar desde la juventud al descendiente para que se esfuerce por culminar sus metas académicas y empresariales antes de ingresar, sin descuidar el apoyo a sus intereses personales. Si al vincularse de tiempo completo a la empresa el descendiente no ha alcanzado estas metas, el momento y el modo de vinculación no serán los mejores y esto repercutirá en su desempeño.

Para contribuir tanto con el logro de satisfacción como de compromiso de los descendientes en el primer cargo a tiempo completo, los líderes empresariales deberán estar dispuestos a ser flexibles al pactar con ellos las condiciones contractuales, en lo posible consignarlas por escrito y definir en conjunto los temas específicos del primer cargo a desempeñar. Así mismo, la familia deberá esmerarse para que entre las motivaciones de los sucesores prevalezca la armonía entre los integrantes de la familia y para que perciban posibilidades de realización profesional en el sistema familia-empresa. En concordancia con esto, los líderes deberán atender con profesionalismo el diseño del primer cargo a desempeñar por el potencial sucesor, incluidas sus tareas, los indicadores de gestión, los recursos a utilizar, las relaciones laborales, los límites de poder y las expectativas de carrera profesional en la empresa.

Aunque la vinculación de los descendientes a la empresa motivada -por ser propietarios actuales o potenciales no parece influir con la satisfacción en el ejercicio del primer cargo, esto sí pesa para que adquieran compromiso. Por esto la familia propietaria

deberá diseñar un fundamentado plan de sucesión transgeneracional de la propiedad, a fin de fortalecer el compromiso del descendiente con la empresa.

Es evidente que la familia propietaria deberá procurar que los descendientes no se vinculen a la empresa motivados por situaciones especiales (llenar una vacante, cambio de estado civil, obligaciones derivadas del nacimiento de hijos, desempleo, responder a deseos familiares, entre otros), porque esto no favorece la satisfacción en el trabajo; y aunque para la familia puede ser difícil adoptar esta posición, es una práctica sana que beneficia tanto a la empresa como al propietario porque los resultados evidencian que la satisfacción alienta el compromiso.

Si bien algunos estudiosos se refieren a las intenciones y las motivaciones de los potenciales sucesores para incorporarse a la empresa familiar, el modo y el momento de vinculación son aspectos que requieren atención especial y en los cuales los investigadores deben ahondar y avanzar. Se vislumbra aquí un campo de estudio fructífero, puesto que los efectos sobre el modo se evidencian sólo desde el constructo conocimiento y no desde los otros dos constructos de la dimensión socialización. Las evidencias muestran que hay un campo amplio para desarrollar e intentar el logro de escalas más precisas de medición.

En coherencia con lo mencionado anteriormente, es claro que las siguientes generaciones juegan un papel importante en el buen funcionamiento de cada una de las tres etapas, en la forma como estas han sido concebidas en esta investigación, y en el logro de buenos resultados. Si bien sus criterios deben ser escuchados y analizados para determinar hasta dónde se pueden asumir, estas demandas no han de estar centralizadas sólo en intereses individuales, sino que han de conciliarse con las situaciones e intereses de la empresa que le sean favorables para la consolidación y el crecimiento organizacional. Los miembros de las siguientes generaciones deben asumir un

protagonismo encaminado a buscar sus realizaciones personales, pero también los objetivos de la empresa. En este camino, dado que se pasa por las tres etapas consideradas en este trabajo, la función de un mentor puede ser relevante. Con apoyo del Consejo Familiar el mentor podrá orientar valiéndose de medios como su propia experiencia, testimonios de otros descendientes, casos reales de la propia familia, la historia del fundador, los símbolos de la familia, los símbolos de la empresa, talleres especializados sobre temas pertinentes al sistema familia-empresa, y otros más. El diálogo e intercambio del mentor con los miembros de la siguiente generación facilitarán las mejores elecciones de instrumentos, dependiendo de la etapa del proceso mencionado dentro de la cual se esté trabajando. Tanto el mentor como los descendientes deben contar con el apoyo de la familia, por lo que, una reunión familiar con el mentor, en la que se comente sobre las actividades a realizar y los objetivos que se pretenden, es útil para hacer ajustes pertinentes y para disponerse más a la colaboración conjunta.

Los resultados y conclusiones de esta investigación despiertan el interés de extenderla a otras regiones de Colombia. Aunque la región analizada es representativa de la zona desarrollada del país, la ampliación de la investigación a otras regiones puede ser relevante para lograr un mayor conocimiento en los temas planteados.

5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación presenta algunas limitaciones. Una en relación al enfoque cualitativo del estudio, radica en que los resultados no pueden ser generalizados más allá de la muestra de casos considerada. Otra limitación hace referencia a no desconocer que los informantes pudieron haber omitido información clave sobre algunos hechos, ya que se evaluó un período de vida pasado y naturalmente no todo se recuerda con precisión.

En cuanto al enfoque cuantitativo, el modelado con sistemas de ecuaciones estructurales está soportado en un conjunto riguroso de supuestos estadísticos y de comportamientos que exigen condiciones estadísticas previas también rigurosas y de tamaños muestrales que garanticen propiedades asintóticas, la mayoría de las veces difíciles de cumplir.

En futuras investigaciones se pueden considerar diversas preguntas, como las siguientes: en las ventajas competitivas de la empresa familiar, ¿qué tanto incide la preferencia de un descendiente por adquirir experiencia externa en un mercado no relacionado en lugar de un mercado relacionado? ¿De qué manera repercuten en las ventajas competitivas de una empresa familiar que los potenciales sucesores decidan crear negocios propios? ¿Por cuáles circunstancias familiares, personales y sociales un descendiente prefiere crear una empresa propia antes que trabajar en la empresa familiar? ¿Cuáles circunstancias de la sociedad contemporánea pueden entorpecer el proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de descendientes? ¿Qué incidencia pueden tener en el proceso de socialización, vinculación y pertenencia inicial de los descendientes los familiares no propietarios no vinculados? ¿Cuáles factores influirían en la etapa de vinculación para que el descendiente que ha decidido no trabajar en la empresa, manifieste que tampoco lo hará en el futuro? ¿De qué manera se deben orientar el modo, el momento y las motivaciones para atraer de nuevo a la empresa a los descendientes que hace varios años se retiraron de ella por distintas razones? ¿Puede la etapa de pertenencia inicial del descendiente explicar la inclinación del descendiente a hacer carrera en la empresa familiar? ¿Qué repercusiones puede tener sobre las futuras generaciones el que potenciales sucesores ya vinculados se retiren de la empresa familiar a pesar de ser exitosos en ella? Partiendo de que el descendiente vinculado muestra alta satisfacción y compromiso con su primer trabajo de tiempo completo en la empresa familiar, ¿cuáles factores podrían garantizar que estas

condiciones subsistan en los posteriores cargos que desempeñe en la empresa? ¿Qué podría llevar a un descendiente a persistir en su propósito de ser el sucesor definitivo de la empresa, a pesar de ser testigo de graves dificultades financieras, de gestión o de gobierno en ella?

Entre otros propósitos, las preguntas formuladas podrán contribuir a identificar aquellos factores que permitan mejorar el ajuste del modelo, principalmente en la relación vinculación-pertenencia inicial. El modelo planteado también brinda la posibilidad de afrontar investigaciones longitudinales, que estudien el comportamiento de la familia a través del tiempo, sus experiencias en cada etapa y las evoluciones que se van dando al pasar de una a otra. Para este tipo de indagaciones se sugiere una mirada de sistema, sobre el conjunto de etapas expuestas. Puede ayudar en esto, entre otras consideraciones, a coger en el marco teórico la teoría institucional (Leaptrott, 2005; Veciana y Urbano, 2008; Ayranci, 2010; Bernadich y Urbano, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. F. (2006). "The Future of Strategy in Leadership". *Journal of Business Research*, 59, 310-314.
- AKEHURST, G.; COMECHE, J. M. & GALINDO, M. A. (2009). "Job Satisfaction and Commitment in the entrepreneurial SME", *Small Business Economics*, 32(3), 277-289.
- ALEMANY, L. & PLANELLAS, M. (2011). *Emprender es posible*. Primera edición. Barcelona: Planeta.
- AMAT, J. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Segunda Edición, Gestión 2000. Barcelona, España.
- AMAT, J. (2003). "La Renovación Estratégica en la Empresa Familiar". *Iniciativa Emprendedora*, No. 39, 43-59.
- AMBROSE, D. M. (1983). "Transfer of The family-Owned Business". *Journal of Small Business Management*, 21(1), 49-56.
- AMBROSINI, V. & BOWMAN, C. (2001). "Tacit knowledge: some suggestions for operationalization". *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.
- ARNAU, J. (Editor) (1995). *Diseños longitudinales aplicados a las Ciencias Sociales y del comportamiento*. Limusa, México.
- ARONOFF, C. E. & BASKIN, M. K. (1998). "Preparing your children to drive the business". *Nation's Business*, 86 (1), 60.
- ASTRACHAN, J. H. & SHANKER, M. C. (2003). "Family business' contribution to the U.S. economy: Closer outlook". *Family business review*, 16(3), 211-219.
- ASTRACHAN, J. H. (2008). Editor's note. *Family Business Review*, 9, 1-3.

- AVEY, J.B., AVOLIO, B.J., CROSSLEY, C.D. & LUTHANS, F. (2009), Psychological Ownership: Theoretical Extension, Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173 – 191.
- AYRANCI, E . (2010). Family Involvement in and Institutionalization of Family Business: A Research. *Business and Economic Horizons*, 3 (3), 83 – 104.
- BALL, R. W. & BEASLEY, F. M. (1998). “Entrepreneurship awareness education: An example in an elementary school”. *Journal of Small Business Strategy*, 9(1), 26-38.
- BARACH, J. A.; GANITZKY, J.; CARSON, J. A. & DOOCHIN, B. A. (1988). “Entry of the next generation: a strategic challenge for family business”. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- BARACH, J. A. & GANITZKY, J. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131-155.
- BAUER, M. & GASKELL, G. (Eds.) (2000). “Qualitative Researching With Text, Image, and Sound: A Practical Handbook”, Londres, Sage Publications.
- BEACH, B. (1993). “Family Support in Home-Based”. *Family Business Review*, 6(4), 371-379.
- BECKER, T. (1992). “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?”, *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- BERNADICH, M. & URBANO, D. (2013). Reacción y desarrollo de Empresas Familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (pp. 11-44). Barcelona: OmniaScience.
- BERRONE, P.; CRUZ, C. & GOMEZ-MEJÍA, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for the Future Research, *Family Business Review*; 25 (3), 258 – 279.

- BIRLEY, S. (1986). "Succession in the Family Firm: The Inheritor's View". *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-42.
- BIRLEY, S. (2001). "Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 63-76.
- BIRLEY, S. (2002). "Attitudes of Owner-Manager's Children towards Family and Business Issues". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(3), 5-19.
- BJÖRNBERG, A. & NICHOLSON, N. (2007). "The Family Climate Scales - Development of a New Measure for Use in Family Business Research". *Family Business Review*, 20 (3), 229-246.
- BJÖRNBERG, A. & NICHOLSON, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374 – 390.
- BERRONE, P.; CRUZ, C. & GOMEZ-MEJÍA, L. (2012). Socioemotional wealth in family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment approaches, and Agenda for the future Research, *Family Business Review*; 25 (3), 258 – 279.
- BOYD, J.; UPTON, N. & WIRCENSKI, M. (1999). "Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions", 12(4), 299-309.
- BRENES, E.; MADRIGAL, K. & MOLINA-NAVARRO, G. (2006). Family Business Structure and Succession: Critical Topics in Latin American Experience. *Journal of Business Research*, 59, 372-374.
- BULL, I. (2002). "Inheritance in Family Business. The long Merchant Family: Problems Concerning Generation Change". *Scand. J. History*, Taylor & Francis, 27, 193-210.

- CABRERA, K. ; DE SAÁ, P. ; GARCÍA, D. A. & RAO, S. (2001). "The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm". *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- 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.
- CASILLAS, J. & ACEDO, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A Bibliometric Study of the FBR. *Family Business Review*, 20 (2), 141-162.
- CEJA, L. & TÁPIES, J. (2011). A Model of Psychological Ownership in Next-generation Members in Family-owned Firms: A Qualitative Study. IESE Business School Working Paper: WP-929.
- CHETTY, S. (1996). "The case study method for research in small and medium-sized firms". *International small business journal*. Octubre-Diciembre. Vol. 15.
- CHIRICO, F. & SALVATO, C. (2008). "Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms". *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H. & SHARMA P. (1998). "Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study". *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H. & SHARMA P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 29, 555-575.

- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H. & STEIER LL. (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H.; PEARSON, A. W. & BARNETT, T. (2012). Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- CHRISMAN, J. J.; KE LLERMANNNS, F .; C HAN, KAM & LIANO, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J.J. & SHARMA, P. (1999). “Defining the Family Business by Behavior”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- CHUA, J. H .; CHRISMAN, J.J. & S TEIER, LL. (2003). “Extending t he T heoretical Horizons o fF amily Business R esearch”. *Entrepreneurship T heory a nd P ractice*, 27(4), 331–338.
- COLLI, A. (2012). “Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History”. *Family Business Review*, 25 (3), 243-257.
- CRAIG, J . B . L. & M OORES, K . (2006). A 10 -year lo ngitudinal in vestigation o f strategy, systems, and environment on i nnovation in family firms. *Family Business Review*, 19 (1), 1-10.
- CRAIG, J . & S ALVATO, C . (2012). T he di stinctiveness, de sign, and direction of family b usiness r esearch: Insights from ma nagement lu minaries. *F amily B usiness Review*, 25(1), 109-116.
- DAVIS, P . (1983). “Realizing t he P otential of the F amily Business.” *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- DAVIS, J. A. & TAGIURI, R. (1989). The Influence of Life Stage on father-son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

- DAVIS, S. P. & HARVESTON, P. D. (1998), "The influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53.
- DAVIS, P. & HARVESTON, P. (2001). "The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study". *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 14-30.
- DAWSON, A. & HJORTH, D. (2012). "Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis". *Family Business Review*, 25(3), 339-355.
- DEBICKI, B.; MATHERNE III, C.; KELLERMANN, F. & CHRISMAN, J. (2009). *Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, The Where, The What, and the Why*. *Family Business Review*, 22 (2); 151-166.
- DE MASISS, A.; CHUA, J. H. & CHRISMAN, J. J. (2008). "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- DÍAZ G., H. & FUENTES G., E. C. (2013). "La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar". *Communication in the family-owned businesses: major element in the preservation of family harmony*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 6 (3), 95-114.
- DOBROW, S. R. (2013). *Dynamics of Calling: A Longitudinal Study of Musicians*. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 431 – 452.
- DRENNAN, J.; KENNEDY, J. & RENFROW, P. (2005). "Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(4), 231-238.
- DUMAS, C.; DUPUIS, J. P.; RICHER, F. & ST-CYR, L. (1995). "Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm". *Family Business Review*, 8(2), 99-120.

- DUNEMANN, M. & BARRET, R. (2004). "Family Business and Succession Planning: a review of the literature". Working paper, Family and Small Business Research Unit, Faculty of Business and Economics; Monash University.
- DUNHAM, R.; GRUBE, J. A. & CASTAÑEDA, M. (1994). "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition". *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- DUNN, B. (1999). "The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions". *Family Business Review*, 12(1), 41-60.
- DURÉNDEZ, A.; MADRID, A. & GARCÍA-PÉREZ DE LEMA, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms, *Revista Innovar Journal*, 21 (40), 137 – 153.
- DYER, W.; (1988). "Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- DYER, W. & HANDLER, W. (1994). "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- EDDLESTON, K. & KELLERMANN, F. (2007). "Destructive and Productive Family Relationships: A Steward Theory Perspective". *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- EISENHARDT, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- EISENHARDT, K. M. (1991). "Better stories, better constructs: the case for rigor and comparative logic". *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

- ECKRICH, C. & LOUGHEAD, T. (1996). “Effects of Family Business Membership and Psychological Separation on the Career Development of Late Adolescents”. *Family Business Review*, 9(4), 369-386.
- FRANK, H.; KESSLER, A.; NOSÉ, L. & SUCHY, D. (2011). “Conflicts in family firms: state of the arts and perspectives for future research”. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 y 2, 130–153.
- FRISHKOFF, P. (1994). “Succession need not tear a family apart”. *Best’s review*, 95 (8), 70.
- GARCÍA, M. E. & 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. (2001). “Los Valores del Fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia”. Tesis de Doctorado no publicada, 390 p., Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- GARCÍA, M. E., LÓPEZ, J. & SALDAÑA, P. (2002). “Socialization patterns of successors in first to second-generation family businesses”. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- GARCÍA, M. E. & LÓPEZ, J. (2003). “Coherence between values and successor socialization: facilitating family business continuity”. (Ed.) *Family Business*, (65 – 81). Hyderabad: The ICFAI University Press.
- GARCÍA, S. (2005). “La dirección por valores en la empresa familiar: La gestión eficaz de su patrimonio de capital psicológico”. En, Garrido M. y J. M. Fugardo (Eds.) editores, “El Patrimonio Familiar, Profesional y Empresarial: Sus Protocolos”. Tomo 6, coordinado por Juan Corona Ramón, Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar, 537-628.

- GERSICK, K.E.; LANSBERG I.; DESJARDINS, M. & DUNA, B. (1999). "Stages and transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM, M. & LANSBERG, I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, USA.
- GIMENO, A. & BAULENAS, G. (2003). *Modelos de Empresa Familiar: Identidad y Estructura*. *Iniciativa Emprendedora*, (40), 95-109.
- GIMENO, A.; LABADIE, G.; SARIS, W. & MENDOZA X. (2006), "Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model". In Poutziouris, P., Smyrnios, K. & Klein, S. (eds.). *Handbook of Research on Family Businesses*. 145-164. Cheltenham: Edward Elgar.
- GOLDBERG, S. D. (1996). "Effective Successors in Family Owned Business: Significant Elements". *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- GOMEZ-MEJIA, L. R.; NUÑEZ-NICKEL, M. & GUTIERREZ, L. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 226-237.
- GRANT, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, Vol.17, 109-122.
- HABBERSHON, T. G. & PISTRUI, J. (2002). "Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth". *Family Business Review*, 15(3), 223-238.
- HALL, D. T. & CHANDLER, D. E. (2005). Psychological Success: When the Career is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155 – 176.

- HANDLER, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Members' Experience*. Tesis doctoral no publicada, Boston University, Massachusetts.
- HANDLER, W. C. (1990). "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1990, 37-51.
- HANDLER, W. C. (1992). "The Succession experience of the next generation". *Family Business Review*, 5(3), 273-286.
- HANDLER, W. C. (1994). "Succession in family business: A review of the research", *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- HARVEY, M. & 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.
- HARVEY S. & JAMES, H.S., Jr. (1999). What Can the Family Contribute to Business? Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12 (1), 61-71.
- HECK, R.; HOY, F.; POUTZIOURIS, P. & STEIER, LL. (2008). Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 317-330.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición, México, México D. F.: Editorial Mc Graw Hill.
- HERSCOVITCH, L. & MEYER, J. (2002). "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model". *Journal Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- HESLIN, P. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113 – 136.

- HOLT, D. T.; RUTHERFORD, M. W. & KURATKO, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23, 76-88.
- HOFFMAN, J.; HOELSCHES, M. & SORENSON, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19 (2), 135-145.
- HOWORTH, C. & ASSARAF, Z. (2001). "Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry". *Family Business Review*, 14(3), 231-244.
- HOY, F.; SHARMA, P. (2010). *Entrepreneurial Family Firms*. Pearson, New Jersey, USA.
- IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K. & LAM, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- IRELAND, R. D. & MILLER, C. C. (2004). "Decision-making and firm success". *Academy of Management Executive*, 18(4), 8-13.
- JAFFE, D. (2011). "From Child to Citizen of the Family Enterprise: The Five Act Family Drama of Next Generation" Development. *Journal of Practical Estate Planning*, December-January, 39-48.
- JAMES, A. E.; JENNINGS, J. E. & BREITKREUZ, R. S. (2011). "Worlds Apart? Rebridging the Distance Between Family Science and Family Business Research". *Family Business Review*, 20(10), 1-22.
- JAMES, H. (1999). "What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationship". *Family Business Review*, 12(1), 61-71.

- JIMÉNEZ, J. J. & USSMAN, A. M. (2012). Entrepreneurial attitude of the youngest members of family businesses: a theoretical approach. *Economía Marche Journal of Applied Economics*, 31 (2), 87 – 108.
- JIMÉNEZ, J. J.; RUÍZ, P. & MARTÍNEZ, R. (2012). La intención emprendedora en alumnos universitarios: un estudio en la Universidad de Castilla-La Mancha. En Ascúa, R.; García, R.; Camprubí, G. (ed.) *Entrepreneurship, Creación y Desarrollo de Empresas y Formación* (149-177). Sao Paulo: Red Pymes Mercosur.
- KAMBIL, A. (2010). “Developing de next generations of leaders”. *Journal of Business Strategy*, 31 (2), 43-45.
- KAYE, K. (1999). “Mate Selection and Family Business Success”. *Family Business Review*, 12(2), 107-115.
- KIRBY, D. & LEE, T. (1996). “Research note: Succession management in family firms in the North East of England”, *Family business review*, 9 (1), 75-85.
- KOIRANEN, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurial Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- KURATKO, D. F. (1995), “Understanding the Succession Challenge in Family Business”, *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 4(3), 185-191.
- LAMBRECH, J. (2005). “Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model”. *Family Business Review* 18(4), 267-282.
- LANSBERG, I. & ASTRACHAN, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- LANSBERG, I.; PERROW, E. L. & ROGOLSKY, S. (1988). Family Business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, 1-8.

- LA PELLE, N. (2004). "Simplifying Qualitative Data Analysis Using General Purpose Software Tools". *Field Methods*, 16(1), 85-108.
- LEAPTROTT, J. (2005). An institutional Theory View of the Family Business, *Family business Review*, 18 (3), 215-228.
- LEBRETON-MILLER, I; MILLER, D & STEIER, L.P. (2004). "Toward an Integrative Model of Effective Business Succession". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- LEE, J. (2006a). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103-114.
- LEE, J. (2006b). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 19 (3), 175-191.
- LEY Mipymes o ley 590. Congreso de la república de Colombia, año 2000. Modificada mediante ley 905 de 2004.
- LITZ, R.; PEARSON, A. & LITCHFIELD, S. (2011). "Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field". *Family Business Review*, 25(1), 16-32.
- LONGENECKER, J. & SCHOEN, J. (1978). "Management succession in the family business". *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1-6.
- LOZANO, M. (2003). "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Revista Pensamiento y Gestión*, Facultad de Administración de Empresas de La Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 15, 83-110.
- LOZANO, M. (2004). "Cómo perciben los estudiantes la educación empresarial en la secundaria". *Memorias III Conferencia Internacional de Investigación en Entrepreneurship, en América Latina*. Pontificia Universidad Católica de Río. Noviembre 11, 12, 13.

- LOZANO, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales, incursión a un Modelo de Diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-150.
- LUCKY, I.O.E; MINAI, S. M. & ISIAH, O. A. (2011). “A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity”. *International Journal of Business & Social Science*. 2 (18), 106-113.
- LUMPKIN, G .T.; M ARTIN, W . & VAUGHN, M . (2008). “ Family O rientation: Individual Level Influences on Family Firm Outcomes”. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- MARSHALL, C. & ROSSMAN, G. B. (1995). “Designing Qualitative Research”, 2a. ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- MATTHEWS, C. H.; MOORE, T. W. & FIALKO, A. S. (1999). “Succession in the Family Firm: A cognitive categorization perspective”. *Family Business Review*, 12(2), 159-169.
- MCCLELLAN, E .; MCQUEEN, K. M. & NEIDIG, J. L . (2003). “Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription”. *Field Methods*, 15(1), 63-84. Sage Publications.
- MEYER, J. & HERSCOVITCH, L. (2001). “Commitment in the workplace toward a general model”. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299 – 326.
- MILES, M .B . & HUBERMAN, A .M . (1994). “ Qualitative data analysis: A Sourcebook of New Methods”. Thousand Oaks, CA: Sage. California.
- MOORES, K. (2009). “ Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families”. *Family Business Review*, 22(2) 167-180.
- MORRIS, M . H .; WILLIAMS, R . & NEL, D . (1996). “ Factors influencing family business succession”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2(3), 68-81.

- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R.; ALLEN, J. A. & ÁVILA, R. M. (1997), "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- MUÑOZ, J. (2003). "Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS/ti." Disponible en: <http://antalya.uab.es/jmunoz/Cuali/ManualAtlas.pdf>
- MURRAY, B. (2003). "The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective". *Family Business Review*, 16(1), 17-33.
- NEUBAUER, F. & LANK, A. (1999). "La empresa Familiar, Cómo dirigirla para que perdure". Bilbao: Deusto.
- NONAKA, I & TAKEUCHI, H. (1995). "The Knowledge-Creating Company". Oxford University Press. New York, USA.
- NORDQVIST, M. & MELIN, L. (2010). Entrepreneurial Families and Family Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211-239.
- NORDQVIST, M.; ZELLWEGER, T. & STEPPROJECT (editors) (2010). *Transgenerational Entrepreneurship Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*. EE, Cheltenham, UK, Northampton, USA.
- PARADA, M. J.; NORDQVIST, M & GIMENO, A. (2010). "Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values". *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- PASI, M. (2001). "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland". *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204.
- PAZZAGLIA, F.; STEFANO, M. & SPIENZA, E. (2013). Earning Quality in Acquired and Nonacquired Family Firms: A socioemotional wealth Perspective. *Family Business Review*, 20 (10), 1 – 13.

- PÉREZ, M. J.; BASCO, R.; GARCÍA-TENORIO, J.; GIMÉNEZ, J. & SÁNCHEZ, I. (2007). "Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar, Emprendedor, Empresa y Familia", Thomson, Madrid.
- PÉREZ, M. J. & BASCO, R. (2011). "The Cognitive Legitimacy of the Family Business Field". *Family Business Review*, 24 (4), 322-342.
- PERIS-ORTIZ, M.; PERIS-BONET, F. & RIBEIRO-SORIANO, D. (2010). Capacidades y Mujer Emprendedora. *Información Comercial Española-ICE: Revista de economía*, No. 852, 153-165.
- PERRY, C. (1998). "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing". *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- PIDGEON, N. & HENWOD, K. (1997). "Grounded theory: practical implementation". En J. T. E. Richardson (ed.). *Handbook of qualitative research methods for Psychology and the Social Sciences*. Leicester: BPS Books.
- PIEPER, T. & KLEIN, S. (2007). "The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms". *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- PIERCE, J. L. & JUSSILA, I. (2010). Collective Psychological Ownership Within the Work and Organizational Context: Construct Introduction and Elaboration. *Journal Organizational Behavior*, 31, 810 - 834.
- PIERCE, J. L.; KOSTOVA, T. & DIRKS, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298 – 310.
- POLANYI, M. (1966). "The Tacit Dimension". New York: Doubleday & Co.
- RANTANEN, N. & JUSSILA, I. (2011). F-CPO: A Collective Psychological Ownership Approach to Capturing Realized Family Influence on Business. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (3), 139 – 150.

- RAUTIAINEN, M. ; P IHKALA, T . & IKAVALKO, M . (2012). “Family B usiness System M odels-A C ase S tudy a nd S ome Implications of O pen Systems Perspective”. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25 (2), 155-168.
- REAY, T. & W HETTEN, D. (2011). W hat c onstitutes a t heoretical c ontribution i n family business? *Family Business Review*, 24, 105-110.
- RODRÍGUEZ, J. J. & RODRÍGUEZ, M. (2006). *El liderazgo en la empresa familiar. Primera Edición, Cátedra Prasa de la Empresa Familiar. Córdoba, España.*
- RODRÍGUEZ, J . J. & R ODRÍGUEZ, M . (2004). La s ingularidad de l a E mpresa Familiar: Conceptos básicos para llegar a entenderla”. *Cátedra Prasa de la Empresa Familiar, Córdoba, España.*
- ROYER, S.; SIMONS, R.; BOYD, B. & RAFFERTY, A. (2008). “Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession”. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- RUTHERFORD, M., MUSE, L. A. & OSWALD, S. L. (2006). “A New Perspective on the Developmental Model for Family Business”. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.
- SALVATO, C. & MELIN, L. (2008). “Creating Value Across Generations in Family-Controlled B usinesses: The R ole o f Family S ocial C apital”. *Family B usiness Review*, 21 (3), 259-276.
- SANTIAGO, A. (2011). “ The F amily i n Family B usiness: C ase of t he In-Laws i n Philipinne Businesses”. *Family Business Review*, 20(10), 1-19.
- SANTORA, J . & S ARROS, J . (1996). “ Does pow er de termine w ho s elects t he successor?”. *Academy of Management Executive*, 10(4), 107-108.
- SCHEIN, E . H. (1995). “ El pa pel d el f undador e n l a creación d e cu ltura organizacional”. *Family Business Review*, 8(3), 221-238.

- SCHRÖDER, E.; SCHMITT-RODERMUND, E. & ARNAUD, N. (2011). "Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background", *Family Business Review*, 20(10), 1-17.
- SCIASCIA, S & MAZZOLA, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance; *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. & CHUA, J. (1997). "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- SHARMA, P. A. & RAO A. S. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparable Study". *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; PABLO, A. & CHUA, J. (2001). "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-33.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. & CHUA, J. H. (2003a). "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms". *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. & CHUA, J. H. (2003b). "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- SHARMA, P. & IRVING, G. (2005). Four basis of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory & Practice*, January, 13-21.
- SHARMA, P. (2009). Embracing change while preserving the core. *Family Business Review*, 22, 6-8.

- SORENSEN, R. L. (2000). "The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success". *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- SPENDER, J. C. (1993). "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications". Best paper proceedings, Stated in The Annual Meeting of Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- STAFFORD, K. ; DUNCAN, K. ; DANE, S. & WINTER, M. (1999). "A Research Model of Sustainable Family Businesses". *Family Business Review*, 12(3), 197 – 208.
- STAVROU, E. & 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.
- 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. (1999). "Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business". *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- STRAUSS, A. L. & CORBIN, J. (1990). "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. London: Sage. 270.
- STEIER, L. (2001). "Next Generation Entrepreneurs and Succession: an Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital". *Family Business Review*. 14(3), 259-275.
- STEIER, L. & WARD, J. (2006). "If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education". *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Noviembre, 887-895.

- STEWART, A. & HITT, M. (2012). "Why Can't Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms". *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES DE COLOMBIA (2006). *Sociedades de Familia en Colombia año 2005*. Bogotá.
- TÀPIES, J. (2011). *Universia Business Review*. Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. Cuarto trimestre, 12-25.
- TOLEDANO, N.; URBANO, D. & BERNADICH, M. (2010). Networks and corporate entrepreneurship: A comparative case study on family business in Catalonia. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 396-412.
- TURNER, A. (1995). "Developing Leadership in the Successor Generation". *Family business review*, 8(3), 201-209.
- UPTON, N. ; TEAL, E. & FELAN, J. (2001). "Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms". *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.
- USSMAN, A. M. (1994). "A Transferencia de Geracao na Direccao das empresas familiares em Portugal". Tesis Doctoral no publicada. Universidade Da Beira Interior, Portugal. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- VECIANA, J. M. & URBANO, D. (2008). The Institutional approach to entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 365-379.
- VENTER, E.; BOSHOFF, G. & 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.

- VAN DYNE, L. & PIERCE, J. L. (2004), Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439 - 459.
- WARD, J. L. & SORENSON, L.S. (1988) "Turning children into managers". *Nation's Business*, 76, (8), 49.
- WARD, J. L. & ARONOFF, C. E. (1991). "Summer Jobs for your kids". *Nation's Business*, 79, (5), 58.
- WARD, J. L. (1987). "Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Profitability and Family Leadership". Jossey-Bass Inc. Publishers.
- WARD, J. L. (1994). "Cómo desarrollar la empresa familiar". Buenos Aires: El Ateneo.
- WARD, J. L. (1997). "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices". *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- WARD, J. L. & DOLAN, C. (1998). "Defining and Describing Family Business Ownership Configurations". *Family Business Review*, 11(4), 305-310.
- WARD, J. L. (2004). "Perpetuating the family business". New York: Plgrave Macmillan.
- WESTHEAD, P. (1997). "Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies". *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 126-157.
- WESTHEAD, P. & CROWLING, M. (1998), "Family Firm Research: the Need for a Methodological Rethink", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-55.
- WESTHEAD, P.; CROWLING, M. & HOWORTH, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.

- WILLIAMS, R. O. (1992). Successful Ownership in Business Families. *Family Business Review*, 5(2), 161-172.
- WINTER, M.; FITZGERAL, M. A.; HECK, R. H.; HAYNES, G. W. & DANES, S. M. (1998). "Revisiting the study of family business: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches". *Family business review*, 11(3), 239-252.
- WORTMAN (Jr.), M. S. (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.
- ZELLWEGER, T.; SIEGER, P. & HALTER, F. (2010). "Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background". *Journal of Business Venturing*, 26, 521-536.
- ZELLWEGER T.; NASON, R. & NORDQVIST, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, 25 (2), 136-155.

ANEXOS

Anexo 1. Razones para ingresar y no ingresar.

Razones para ingresar	Razones para no ingresar
- Trabajar en la empresa es un reto.	- Los sueños futuros no están relacionados con la empresa.
- La empresa es un escalón para alcanzar seguridad financiera e intereses futuros.	- La atención es tibia y puesta en errores que se cometan en operaciones de la empresa.
- Se puede adquirir el control de las operaciones de la empresa.	- La situación de la industria en la cual se encuentra la empresa no es interesante.
- La localización geográfica de la empresa es atractiva.	- La localización geográfica de la empresa no es atractiva.
- Se puede planear la expansión de la empresa.	- Entrar a una empresa sin prosperidad no es deseable.
- El desarrollo de carrera en la empresa provee una amplia flexibilidad.	- Es probable que no se pueda dejar la empresa más adelante.
- Ayudar a la familia a prosperar a través de la empresa es un reto.	- No es posible aplicar ciertas habilidades en ella.
- Los amigos que tienen padres empresarios presionan permanentemente.	- Trabajar en la empresa no es un reto.
- Es cómodo trabajar con la empresa familiar.	- La empresa familiar no enfatiza en valores familiares importantes.
- No están disponibles otras alternativas de carrera.	- El historial cultural de la familia no promueve la entrada a la empresa.
- Las prácticas de la empresa son un acuerdo familiar.	

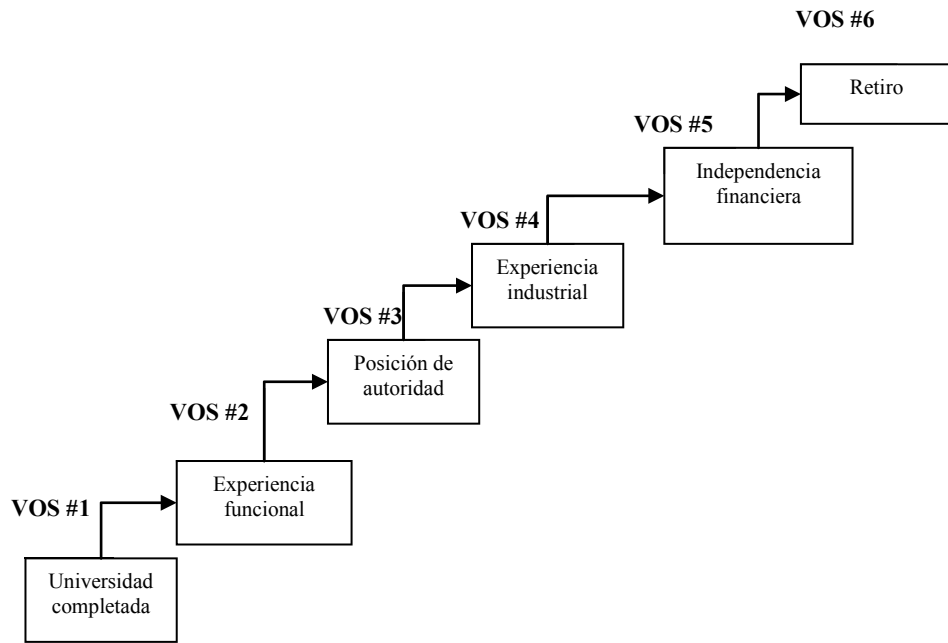
Fuente: Stavrou (1998).

Anexo 2. Motivaciones del descendiente para vincularse.

- Que el predecesor exprese o manifieste voluntad de retiro en el futuro.
- Que los demás confíen en sus capacidades y habilidades.
- Que haya buen ambiente de trabajo en la empresa.
- Que esté definido un entrenamiento al entrar.
- Que haya posibilidades de hacer carrera.
- Interés en temas de la empresa.
- Compromiso de perpetuar la empresa familiar como un valor de familia.
- Existencia de libertad en la decisión de vincularse.

Fuente: Le Breton et al. (2004).

Anexo 3. Ventanas de oportunidades estratégicas



Fuente: Harvey y Evans (1994).

Anexo 4. Clasificación de empresas

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

SMMLV: Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Fuente: Ley Mipymes (2004), Congreso de la República,.

Anexo 5. Carta de solicitud de participación

Ciudad, fecha

Señor
Nombre
Cargo en la empresa
Nombre de la empresa

Distinguido señor (apellido)

Atento saludo

Como parte de nuestro aporte a las empresas del país, con alguna frecuencia realizamos investigaciones de las que surgen reflexiones sanas y útiles para aplicar en ellas. En esta línea de investigación en los últimos años ha sido de nuestro interés indagar más acerca de las empresas familiares por lo que ellas significan para la economía del país.

En este sentido, nos proponemos iniciar una investigación sobre los factores característicos de la socialización de los potenciales sucesores de las empresas de familia antes de su incorporación formal a ellas, y es nuestro deseo que ustedes participen en ella. Para esto se ha decidido seleccionar a medianas y grandes empresas, que tengan vinculadas dos o más generaciones.

La investigación requiere que ustedes permitan hacer un recorrido por la empresa, entrevistar a los descendientes de la última generación a ella vinculada y tener acceso tanto a documentación general sobre la empresa como a información sobre la familia que sea pertinente para este estudio. Toda la información confidencial será manejada con discreción, y nos comprometemos a usarla apropiadamente y a utilizar nombres ficticios cuando fuere necesario.

Para la ejecución de las actividades anteriores se coordinará con ustedes el momento apropiado, para no interferir con el normal desarrollo de su vida familiar y empresarial. Al finalizar el estudio se les entregará una copia de los resultados de la investigación, y si ustedes lo consideran pertinente, programaremos una reunión para aclarar los asuntos que deseen.

Agradecemos a ustedes la colaboración e interés de participar en esta investigación, por lo cual quedo a la espera de su respuesta para iniciar los trámites respectivos.

Por su amable atención, muchas gracias.

Melquicedec Lozano Posso
Director de Investigaciones y Proyectos Especiales
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial
Universidad Icesi
Cali, Colombia

Anexo 6. Carta de agradecimiento

Ciudad, fecha

Señor

Nombre

Cargo en la empresa

Nombre de la empresa

Distinguido señor (apellido)

Atento saludo

Con gran complacencia he recibido su confirmación de que participará en la investigación sobre los factores característicos de la socialización de posibles sucesores antes de su incorporación a la empresa familiar. Próximamente me comunicaré telefónicamente con usted para definir las fechas, los lugares y los tiempos de visita a la empresa, la ejecución de entrevistas y, de ser posible, la revisión de algunos documentos de la empresa y de la familia.

Agradezco a usted y a los directivos de (nombre de la empresa) la voluntad de participar en esta investigación, cuyos resultados les serán entregados una vez finalizada.

Deseándole lo mejor en sus actividades profesionales, me despido muy cordialmente.

Melquicedec Lozano Posso
Director de Investigaciones y Proyectos Especiales
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial
Universidad Icesi
Cali, Colombia

Anexo 7. Protocolo de entrevista

I. INDUCCIÓN

Saludo. Explicación breve sobre el foco central de temas de la entrevista y el propósito que se persigue con las preguntas.

II. SOCIALIZACIÓN

A. Educación formal y experiencia

1. ¿Me podría indicar cuáles son sus estudios y la experiencia laboral que tiene?

B. Valores (niñez)

2. ¿Podría, por favor, hacer memoria de la manera como transcurrió su niñez, sobre todo en sus primeros siete años de vida? Relate progresivamente todo lo que recuerde.

C. Valores (adolescencia)

3. De manera similar, ¿podría hacer memoria de su juventud, los años de colegio y universidad? ¿Cómo transcurrió su vida?

4. ¿Qué valores importantes recuerda que le inculcaban en esta etapa?

5. ¿Cuáles frases recuerda de su padre o su madre en esa etapa de su vida?

D. Valores (empresa)

6. ¿En qué año y qué edad tenía cuando su padre empezó a hablarle de la empresa, a inducirlo hacia ella?

7. ¿De qué manera lo hacía?

8. ¿Qué le decía?

9. ¿En qué momentos?

10. ¿Dónde?

E. Conocimiento tácito

11. ¿Qué métodos utilizaban para que usted aprendiera sobre los negocios de la empresa?

12. ¿Cómo le enseñaban lo que no estaba por escrito ni se podía escribir?

13. ¿Su padre le sirvió de entrenador o le ponía a otras personas?

14. ¿Recibía retroalimentación de sus actividades?

15. ¿Hubo empatía o dificultades en las relaciones?

16. ¿Cómo se resolvieron las dificultades cuando éstas existieron?

F. Liderazgo y labores en la empresa

17. ¿Desde qué edad comenzaron a llevarlo a la empresa?

18. ¿Cómo lo motivaban?

19. ¿Qué hacía allá por iniciativa propia?

20. ¿Qué hacía allá porque se lo ponían a hacer?

21. ¿Hubo presiones?

22. ¿Qué le mostraban?

23. ¿Fomentaban su independencia?

24. ¿Le fomentaban el riesgo?

25. ¿Lo estimulaban a construir metas imaginarias?

26. ¿En las vacaciones iba a la empresa?

27. ¿Qué le ponían a hacer cuando iba en las vacaciones?

28. ¿Qué le ofrecían a cambio? ¿Había paga?

29. ¿Qué habilidades le desarrollaron antes de su vinculación de tiempo completo a la compañía?

30. ¿Cómo influyó su padre para que usted se vinculara de tiempo completo a la empresa?

31. Antes de su vinculación de tiempo completo a la empresa, ¿tuvo algún tipo de socialización en los temas de empresas familiares? Si la tuvo, ¿de quién la recibió?

32. Esta socialización en empresas familiares, ¿cómo repercutió en su decisión de trabajar en la empresa?

33. ¿Recibió algún tipo de influencia de otras personas: propietarios de empresas familiares o hijos de propietarios?

III. VINCULACIÓN INICIAL

34. ¿En qué momento decidió entrar a la empresa?

35. ¿Cuáles fueron los principales motivadores que determinaron su decisión de entrar?

36. ¿Usted puso condiciones de entrada a su padre o a su familia?

37. ¿Su padre le puso condiciones de entrada?

38. ¿Había otras alternativas de trabajo externo en el momento de decidirse de lleno por los negocios de la familia?

39. ¿A qué cargo entró inicialmente?

40. ¿Le gustaba lo que hacía inicialmente? ¿Por qué?

41. ¿Se encargó su propio padre de capacitarlo para el cargo, o puso a otra persona para que lo hiciera?

42. ¿Cómo era la propuesta de pago con respecto al resto de los trabajadores?

43. ¿Había reconocimientos adicionales?

44. ¿Qué apoyo logístico le ofreció su padre para desempeñarse en su primer cargo en la empresa de la familia?

45. ¿Se motivó a otros hermanos a vincularse a la empresa? ¿Qué pasó con ellos?

IV. PERTENENCIA

A. Compromiso.

46. ¿Qué métodos se usaban para que usted aprendiera sobre los negocios de la familia?

47. ¿Durante su primer cargo usted participó activamente en el diseño de nuevos productos, mejoramiento de procesos, apertura de mercados, soluciones frente a crisis o dificultades organizativas, por ejemplo retiro de proveedores, retiro de clientes?

48. ¿Trabajaba largas jornadas? Indique al respecto, por favor.

49. ¿Se capacitó en temas de la empresa familiar?

50. ¿Se involucró en la toma de decisiones?

51. ¿En qué tipo de decisiones participaba más activamente?

52. ¿Se esmeró por cuidar los intereses empresariales?

53. ¿Proponía ideas para que la empresa tuviera mejor desempeño?

54. ¿Proponía ideas para disminuir costos a los procesos productivos?

55. ¿Propició un buen clima organizacional para que la empresa se beneficiara?

B. Satisfacción

56. ¿Le satisfacía hacer las actividades de su primer trabajo de tiempo completo en la empresa?

57. ¿De qué manera expresaba usted esa satisfacción?

58. ¿Qué conflictos tuvo con su padre en la relación laboral en el primer cargo?

59. ¿Cómo resolvieron los conflictos que se presentaron?

60. ¿Al cuánto tiempo lo ascendieron, o cuándo cambió a otro cargo?

61. ¿Cómo se produjo el cambio? ¿Hubo rotaciones?

62. ¿Lo entrenaron para el nuevo cargo?

63. ¿Su padre fue el tutor, o hubo tutores distintos?

V. ETAPAS POSTERIORES

64. ¿Podría hacer un recuento breve de la carrera que ha hecho aquí en la empresa? ¿Cómo llegó al cargo actual?

65. ¿Cómo se ha construido la confianza padre-hijo?

VI. PREGUNTAS DE CIERRE

66. ¿Cuántos son los activos de la empresa?

67. ¿Cuántos empleados tiene?
68. ¿Motivaría a sus hijos para que trabajen en la empresa familiar?
69. ¿Qué consejo le daría a un hijo de propietarios de una empresa?
70. Si le dieran una oportunidad, ¿usted se iría? ¿En qué circunstancias se iría?
71. ¿Hay algo adicional que desee agregar?
72. ¿Podría autodescribirse? ¿Cómo es usted?

Anexo 8. Objetivos de las preguntas

1. Formación académica formal y experiencia laboral.
2. Experiencias vividas en la niñez y socialización de valores en esta etapa.
3. Experiencias vividas en la juventud y formación de valores en esta etapa.
4. Valores más importantes inculcados en la juventud.
5. Socialización en valores con expresiones orientadoras.
6. Momento de las primeras inducciones sobre la empresa familiar.
7. Forma como se hicieron las primeras inducciones.
8. Expresiones que influyeron en las inducciones.
9. Contextos en que se emitían las expresiones.
10. Lugares más frecuentes en los cuales se emitían las expresiones.
11. Medios y formas usados, principalmente por el padre, para que descendiente aprendiera sobre la empresa.
12. Métodos utilizados por el padre para enseñar conocimiento tácito.
13. Examen del protagonismo del padre en la enseñanza del conocimiento tácito.
14. Existencia de evaluación y mejoras sobre el aprendizaje en el conocimiento tácito.
15. Tipo de relación más usual en la interacción entre padre e hijo al rededor del tema del conocimiento tácito.
16. Forma como se resolvían las dificultades en las relaciones padre-hijo alrededor de la enseñanza del conocimiento tácito.
17. Edad a la que se tuvieron los primeros contactos físicos con la empresa.
18. Motivaciones y modos de motivación para ir a la empresa.
19. Actividades realizadas por interés propio del descendiente.
20. Actividades realizadas por el descendiente porque se las asignaron.
21. Existencia o no de presiones para ir a la empresa o para realizar actividades en ella.
22. Indicaciones físicas que le hacían.
23. Existencia de formación en independencia.
24. Existencia de formación en asunción de riesgo.
25. Existencia de formación proyectada hacia el futuro.
26. Contacto con la empresa en las vacaciones.
27. Actividades en la empresa en vacaciones.
28. Retribuciones recibidas.
29. Habilidades desarrolladas antes de la vinculación de tiempo completo.
30. Manera como el padre influyó para la vinculación.
31. Socialización previa en temas de empresas familiares.
32. Influencia de los temas sobre las empresas familiares en la decisión de vincularse.
33. Influencia recibida de otros adheridos a empresas familiares.
34. Momento de la decisión de entrar.
35. Motivadores en la decisión de entrar.
36. Condiciones de entrada impuestas por el descendiente.
37. Condiciones de entrada impuestas por la familia.
38. Otras alternativas de trabajo con las que el descendiente contaba.
39. Primer cargo en la empresa.
40. Gusto por lo que hacía en el primer cargo.
41. Persona encargada de la capacitación para el primer cargo.
42. Contraste del pago con el resto del personal.

43. Existencia de reconocimientos adicionales.
44. Apoyo recibido del padre en el primer cargo.
45. Motivaciones hacia otros hermanos.
46. Medios usados para aprender en el desempeño del primer cargo.
47. Participación activa en la ejecución o toma de decisiones en proyectos relevantes.
48. Cumplimiento de jornadas adicionales.
49. Capacitación en temas de empresa familiar.
50. Poder en toma de decisiones.
51. Tipo de decisiones.
52. Preocupación por intereses de la empresa.
53. Preocupación por el desempeño de la empresa.
54. Preocupación por disminución de costos.
55. Preocupación por buen ambiente laboral.
56. Sensación de realización con el trabajo inicial en la empresa.
57. Forma de expresión de la satisfacción.
58. Conflictos con el padre en el primer cargo.
59. Forma de resolución de los conflictos.
60. Duración en el primer cargo.
61. Manera como se produjo el cambio al siguiente cargo.
62. Existencia de entrenamiento para el primer cargo.
63. Tutor o tutores de entrenamiento.
64. Trayectoria dentro de la empresa.
65. Forma como se dio la construcción de confianza padre-hijo.
66. Activos aproximados de la empresa.
67. Número de empleados.
68. Intenciones en la motivación de los hijos.
69. Orientación deseada para los hijos de propietarios de empresas.
70. Causas por las cuales se iría de la empresa.
71. Percepciones adicionales libres.
72. Comprobación de algunas de las respuestas anteriores.

Anexo 9. Formato de notas de campo

<p>Investigación</p> <p>SOCIALIZACIÓN DE DESCENDIENTES</p>
<p>Nota de Campo No.: _____</p>
<p>Empresa: _____</p>
<p>Fecha: _____</p>
<p>Persona de contacto: _____</p>
<p>Teléfonos: _____</p>
<p>Lugar de observación: _____</p>
<p>Anotaciones del investigador:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Anexo 10. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa A

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPE	IPR	INS	COT
Socialización en valores													
Familiares	7	12	0	1	4	1	1	0	0	7	1	0	2
Sociales	3	5	1	1	0	1	3	0	0	9	2	0	0
Socialización en conocimiento													
Académico	0	1	0	0	1	0	3	0	0	0	1	1	0
Empresarial	1	3	2	3	7	4	7	0	4	2	0	0	0
General	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	0	4	1	1	4	2	3	0	1	5	6	0	0
Ext. hog./neg.	1	3	1	0	3	0	0	0	1	5	2	0	1

Nota 1: En la tabla se indica el número de veces que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de formación.

Nota 2. Empresa con la segunda generación vinculada: dos hermanos descendientes vinculados.

Anexo 11. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa B

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPÉ	IPR	INS	COT
Socialización en valores													
Familiares	24	25	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Sociales	5	13	1	0	1	0	5	0	0	1	0	0	0
Socialización en conocimiento													
Académico	1	3	0	0	2	0	0	0	1	3	5	2	0
Empresarial	1	5	1	0	10	18	15	0	5	4	1	1	0
General	1	5	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	0	5	0	0	6	3	3	0	1	0	0	0	0
Ext. hog./neg.	0	1	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0

Nota 1: En la tabla se indica el número de veces que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la segunda generación vinculada: tres hermanos descendientes vinculados.

Anexo 12. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa C

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPR	IPR	INS	COT
Socialización en valores													
Familiares	13	16	2	6	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Sociales	3	7	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	2
Socialización en conocimiento													
Académico	0	1	0	0	0	0	0	0	0	5	1	6	1
Empresarial	1	7	2	11	2	13	1	0	6	11	0	3	2
General	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	1	4	0
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	1	4	0	1	0	1	0	0	2	3	0	1	0
Ext. hog./neg.	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	1	4	0

Nota 1: En la tabla se indica el número de veces que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la tercera generación vinculada: dos descendientes de tercera generación vinculados, primos entre sí.

Anexo 13. Matriz de frecuencias por categorías en textos seleccionados. Empresa D

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPR	IPR	INS	COT
Socialización en valores													
Familiares	2	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Sociales	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0
Socialización en conocimiento													
Académico	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0
Empresarial	3	4	0	3	6	3	2	0	1	5	0	0	0
General	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	1
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	0	1	0	2	3	0	2	0	0	0	0	1	1
Ext. hog./neg.	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	4	2

Nota 1: En la tabla se indica el número de veces que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la tercera generación vinculada: un solo descendiente vinculado.

Anexo 14. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa A

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPR	INS	COT	
Socialización en valores													
Familiares	M	A	N	B	B	B	B	N	N	M	B	N	B
Sociales	B	M	B	B	N	B	B	N	N	A	B	N	N
Socialización en conocimiento													
Académico	N	B	N	N	B	N	B	N	N	N	B	B	N
Empresarial	B	B	B	B	M	B	M	N	B	B	N	N	N
General	N	B	B	N	N	N	N	N	N	B	N	N	B
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	N	B	B	B	B	B	B	N	B	M	M	N	N
Ext. hog./neg.	B	B	B	N	B	N	N	N	B	M	B	N	B

Nota: En la tabla se indica el nivel de intensidad en que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la segunda generación vinculada: dos hermanos descendientes vinculados.

Anexo 15. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa B

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPR	INS	COT	
Socialización en valores													
Familiares	A	A	B	N	N	N	B	N	N	N	N	N	N
Sociales	B	M	B	N	B	N	B	N	N	B	N	N	N
Socialización en conocimiento													
Académico	B	B	N	N	B	N	N	N	B	B	B	B	N
Empresarial	B	B	B	N	M	A	M	N	B	B	B	B	N
General	B	B	N	N	B	N	B	N	N	B	N	N	N
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	N	B	N	N	B	B	B	N	B	N	N	N	N
Ext. hog./neg.	N	B	N	N	B	N	B	N	N	B	N	N	N

Nota: En la tabla se indica el nivel de intensidad en que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la segunda generación vinculada: tres hermanos descendientes vinculados.

Anexo 16. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa C

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPR	INS	COT	
Socialización en valores													
Familiares	A	A	B	M	N	B	N	N	N	N	N	B	N
Sociales	B	M	B	N	N	N	B	N	N	B	N	B	B
Socialización en conocimiento													
Académico	N	B	N	N	N	N	N	N	N	B	B	M	B
Empresarial	B	M	B	A	B	A	B	N	B	A	N	B	B
General	N	N	N	N	N	N	B	N	N	B	B	B	N
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	B	B	N	B	N	B	N	N	B	B	N	B	N
Ext. hog./neg.	N	N	N	N	N	N	B	N	B	B	B	B	N

Nota 1: En la tabla se indica el nivel de intensidad en que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la tercera generación vinculada: dos descendientes de la tercera generación vinculados, primos entre sí.

Anexo 17. Matriz “estandarizada” de frecuencias. Empresa D

	Familia				Empresa			Mercado		Descendiente		Sociedad	
	MAD	PAD	HER	OTR	PAD	TRA	CON	REL	NRE	IPR	IPR	INS	COT
Socialización en valores													
Familiares	B	M	N	B	B	N	N	N	N	N	N	N	N
Sociales	N	N	N	N	N	B	N	N	N	B	N	B	N
Socialización en conocimiento													
Académico	N	B	N	N	N	N	N	N	B	B	N	B	N
Empresarial	M	M	N	M	A	M	B	N	B	A	N	N	N
General	N	B	N	N	N	N	N	N	N	A	N	A	B
Socialización en liderazgo													
Int. Hog./neg.	N	B	N	B	M	N	B	N	N	N	N	B	B
Ext. hog./neg.	N	N	N	N	N	N	B	N	N	M	N	M	B

Nota 1: En la tabla se indica el nivel de intensidad en que cada elemento influyente se manifiesta como tal en las respectivas categorías de socialización.

Nota 2. Empresa con la tercera generación vinculada: un solo descendiente vinculado.

Anexo 18. Empresas de la muestra

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDAEMPR	RATIO1
1	GRANDE	2	INDUSTRIAL	2	39	0,33
2	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	40	3
3	MEDIANA	2	COMERCIO	2	27	13,33
4	MEDIANA	3	COMERCIO	2	19	27,27
5	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	37	1,64
6	MEDIANA	2	COMERCIO	2	22	4
7	MEDIANA	4	SERVICIOS	2	27	5,71
8	PEQUEÑA	2	SERVICIOS	2	29	8,7
9	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	29	13,33
10	PEQUEÑA	4	SERVICIOS	3	26	26,67
11	MEDIANA	5	SERVICIOS	2	19	4,17
12	GRANDE	13	INDUSTRIAL	2	42	7,65
13	GRANDE	6	COMERCIO	3	53	2,4
14	PEQUEÑA	2	INDUSTRIAL	2	25	18,18
15	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	21	15,79
16	MEDIANA	5	SERVICIOS	2	15	8,93
17	GRANDE	5	INDUSTRIAL	2	35	0,59
18	PEQUEÑA	8	COMERCIO	2	26	12,31
19	PEQUEÑA	3	COMERCIO	2	19	21,43
20	MEDIANA	7	SERVICIOS	2	18	9,33
21	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	20	13,04
22	PEQUEÑA	4	SERVICIOS	2	31	11,76
23	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	38	2,67
24	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	29	3
25	MEDIANA	5	AGRÍCOLA	3	18	41,67
26	GRANDE	5	COMERCIO	2	28	6,25
27	PEQUEÑA	2	AGRÍCOLA	2	27	16,67
28	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	10	15,38
29	PEQUEÑA	1	COMERCIO	2	20	9,09
30	GRANDE	4	INDUSTRIAL	2	51	0,7
31	MEDIANA	6	COMERCIO	2	21	13,33
32	MEDIANA	4	AGRÍCOLA	3	24	3,08
33	MEDIANA	6	COMERCIO	2	33	40
34	MEDIANA	1	COMERCIO	2	34	1,54
35	MEDIANA	6	COMERCIO	2	33	20
36	GRANDE	5	OTROS	2	16	1,67

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDAEMPR	RATIO1
37	GRANDE	5	OTROS	2	16	1,67
38	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	38	2,86
39	MEDIANA	1	INDUSTRIAL	2	35	1,64
40	MEDIANA	6	SERVICIOS	2	30	6,32
41	PEQUEÑA	1	SERVICIOS	2	31	3,33
42	MEDIANA	6	COMERCIO	2	41	9,09
43	GRANDE	5	INDUSTRIAL	2	28	2,48
44	MEDIANA	15	INDUSTRIAL	2	12	17,44
45	MEDIANA	6	INDUSTRIAL	2	27	33,33
46	MEDIANA	2	COMERCIO	2	28	8
47	GRANDE	6	COMERCIO	2	15	6,67
48	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	42	2,22
49	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	25	16,67
50	MEDIANA	3	SERVICIOS	2	58	1,5
51	MEDIANA	1	AGRÍCOLA	3	15	8,33
52	MEDIANA	6	SERVICIOS	2	50	21,43
53	PEQUEÑA	1	SERVICIOS	2	42	2,86
54	GRANDE	2	INDUSTRIAL	2	39	0,33
55	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	40	3
56	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	42	21,05
57	MEDIANA	2	COMERCIO	2	27	13,33
58	MEDIANA	3	COMERCIO	2	19	27,27
59	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	37	1,64
60	MEDIANA	2	COMERCIO	2	22	4
61	MEDIANA	4	SERVICIOS	2	27	5,71
62	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	42	11,11
63	PEQUEÑA	2	SERVICIOS	2	29	8,7
64	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	29	13,33
65	PEQUEÑA	4	SERVICIOS	3	26	26,67
66	MEDIANA	5	SERVICIOS	2	19	4,17
67	GRANDE	13	INDUSTRIAL	2	42	7,65
68	GRANDE	6	COMERCIO	3	53	2,4
69	PEQUEÑA	2	INDUSTRIAL	2	25	18,18
70	MEDIANA	5	SERVICIOS	2	15	8,93
71	GRANDE	5	INDUSTRIAL	2	35	0,59
72	PEQUEÑA	8	COMERCIO	2	26	12,31
73	PEQUEÑA	3	COMERCIO	2	19	21,43
74	MEDIANA	7	SERVICIOS	2	18	9,33

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDADEMPR	RATIO1
75	PEQUEÑA	4	SERVICIOS	2	31	11,76
76	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	38	2,67
77	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	29	3
78	MEDIANA	5	AGRÍCOLA	3	18	41,67
79	GRANDE	5	COMERCIO	2	28	6,25
80	PEQUEÑA	2	AGRÍCOLA	2	27	16,67
81	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	10	15,38
82	PEQUEÑA	1	COMERCIO	2	20	9,09
83	GRANDE	4	INDUSTRIAL	2	51	0,7
84	MEDIANA	6	COMERCIO	2	21	13,33
85	MEDIANA	4	AGRÍCOLA	3	24	3,08
86	MEDIANA	6	COMERCIO	2	33	40
87	MEDIANA	1	COMERCIO	2	34	1,54
88	MEDIANA	6	COMERCIO	2	33	20
89	PEQUEÑA	1	SERVICIOS	2	42	2,86
90	MEDIANA	6	SERVICIOS	2	50	21,43
91	GRANDE	5	OTROS	2	16	1,67
92	GRANDE	5	OTROS	2	16	1,67
93	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	38	2,86
94	MEDIANA	1	INDUSTRIAL	2	35	1,64
95	MEDIANA	6	SERVICIOS	2	30	6,32
96	PEQUEÑA	1	SERVICIOS	2	31	3,33
97	MEDIANA	6	COMERCIO	2	41	9,09
98	GRANDE	5	INDUSTRIAL	2	28	2,48
99	MEDIANA	15	INDUSTRIAL	2	12	17,44
100	MEDIANA	6	INDUSTRIAL	2	27	33,33
101	MEDIANA	2	COMERCIO	2	28	8
102	GRANDE	6	COMERCIO	2	15	6,67
103	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	42	2,22
104	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	25	16,67
105	MEDIANA	3	SERVICIOS	2	58	1,5
106	MEDIANA	1	AGRÍCOLA	3	15	8,33
107	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	50	0,63
108	MEDIANA	4	AGRÍCOLA	3	85	2,67
109	MEDIANA	10	COMERCIO	2	17	6,25
110	MEDIANA	6	INDUSTRIAL	3	61	3
111	MEDIANA	0	INDUSTRIAL	2	35	0
112	GRANDE	3	INDUSTRIAL	2	51	0,5

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDAEMPR	RATIO1
113	MEDIANA	3	COMERCIO	2	32	16,67
114	PEQUEÑA	1	OTROS	2	28	2
115	PEQUEÑA	2	SERVICIOS	2	28	18,18
116	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	57	0,88
117	MEDIANA	3	MINERÍA	2	36	4,62
118	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	39	3,33
119	MEDIANA	2	COMERCIO	2	44	5,71
120	PEQUEÑA	3	SERVICIOS	2	47	25
121	MEDIANA	2	COMERCIO	2	44	5,71
122	MEDIANA	4	INDUSTRIAL	2	32	6,15
123	MEDIANA	4	COMERCIO	2	35	14,81
124	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	18	17,39
125	PEQUEÑA	3	INDUSTRIAL	2	18	16,67
126	PEQUEÑA	4	AGRÍCOLA	2	24	13,79
127	MEDIANA	7	SERVICIOS	2	27	9,59
128	PEQUEÑA	3	INDUSTRIAL	2	16	18,75
129	MEDIANA	5	COMERCIO	2	25	16,67
130	PEQUEÑA	1	SERVICIOS	2	43	2,08
131	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	27	5
132	GRANDE	3	INDUSTRIAL	3	49	1,88
133	MEDIANA	6	INDUSTRIAL	2	13	10,91
134	MEDIANA	8	SERVICIOS	2	25	1,6
135	MEDIANA	4	SERVICIOS	2	23	8,7
136	MEDIANA	8	AGRÍCOLA	2	58	8
137	PEQUEÑA	4	INDUSTRIAL	2	34	28,57
138	GRANDE	3	SERVICIOS	2	52	0,21
139	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	39	9,52
140	MEDIANA	5	INDUSTRIAL	2	32	7,81
141	GRANDE	2	INDUSTRIAL	2	23	0,71
142	MEDIANA	4	COMERCIO	2	29	5
143	PEQUEÑA	1	COMERCIO	3	60	5,56
144	GRANDE	2	INDUSTRIAL	3	81	0,03
145	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	38	10
146	MEDIANA	5	COMERCIO	2	44	15,63
147	MEDIANA	5	INDUSTRIAL	2	16	35,71
148	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	25	30,77
149	GRANDE	2	COMERCIO	2	24	0,87
150	PEQUEÑA	3	COMERCIO	2	11	27,27

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDAEMPR	RATIO1
151	MEDIANA	3	COMERCIO	2	18	10
152	PEQUEÑA	1	INDUSTRIAL	2	25	3,33
153	GRANDE	4	SERVICIOS	2	28	0,5
154	PEQUEÑA	3	SERVICIOS	3	58	17,65
155	PEQUEÑA	3	COMERCIO	2	20	27,27
156	GRANDE	2	COMERCIO	2	16	0,91
157	MEDIANA	0	SERVICIOS	2	59	0
158	MEDIANA	4	OTROS	2	10	6,67
159	PEQUEÑA	4	COMERCIO	3	58	10
160	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	43	3,39
161	MEDIANA	1	INDUSTRIAL	2	31	1,43
162	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	18	2,99
163	MEDIANA	2	COMERCIO	2	53	1,33
164	MEDIANA	1	INDUSTRIAL	2	24	1,25
165	MEDIANA	4	INDUSTRIAL	2	37	3,33
166	MEDIANA	3	AGRÍCOLA	4	85	5,08
167	PEQUEÑA	4	INDUSTRIAL	2	22	18,18
168	PEQUEÑA	7	SERVICIOS	2	16	28
169	MEDIANA	2	AGRÍCOLA	3	77	2,5
170	MEDIANA	2	AGRÍCOLA	3	50	8,33
171	MEDIANA	2	COMERCIO	2	26	6,67
172	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	38	16,67
173	PEQUEÑA	1	COMERCIO	2	19	8,33
174	MEDIANA	3	SERVICIOS	2	57	4
175	PEQUEÑA	2	INDUSTRIAL	2	39	9,52
176	MEDIANA	5	INDUSTRIAL	2	34	3,85
177	PEQUEÑA	7	COMERCIO	2	48	23,33
178	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	36	2,4
179	MEDIANA	5	COMERCIO	3	52	3,85
180	MEDIANA	4	INDUSTRIAL	2	40	1,11
181	MEDIANA	6	COMERCIO	2	28	24
182	PEQUEÑA	7	COMERCIO	2	26	28
183	MEDIANA	5	SERVICIOS	2	15	8,33
184	GRANDE	1	AGRÍCOLA	2	11	0,45
185	MEDIANA	3	COMERCIO	2	19	5
186	MEDIANA	2	COMERCIO	2	56	3,7
187	MEDIANA	4	COMERCIO	2	39	6,45
188	MEDIANA	6	SERVICIOS	2	50	21,43

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDAEMPR	RATIO1
189	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	40	15,38
190	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	50	0,63
191	MEDIANA	4	AGRÍCOLA	3	85	2,67
192	MEDIANA	10	COMERCIO	2	17	6,25
193	MEDIANA	6	INDUSTRIAL	3	61	3
194	MEDIANA	0	INDUSTRIAL	2	35	0
195	GRANDE	3	INDUSTRIAL	2	51	0,5
196	MEDIANA	3	COMERCIO	2	32	16,67
197	PEQUEÑA	1	OTROS	2	28	2
198	PEQUEÑA	2	SERVICIOS	2	28	18,18
199	PEQUEÑA	4	INDUSTRIAL	2	22	18,18
200	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	57	0,88
201	MEDIANA	3	MINERÍA	2	36	4,62
202	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	39	3,33
203	MEDIANA	2	COMERCIO	2	44	5,71
204	PEQUEÑA	3	SERVICIOS	2	47	25
205	MEDIANA	2	COMERCIO	2	44	5,71
206	MEDIANA	4	INDUSTRIAL	2	32	6,15
207	MEDIANA	4	COMERCIO	2	35	14,81
208	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	18	17,39
209	PEQUEÑA	3	INDUSTRIAL	2	18	16,67
210	PEQUEÑA	4	AGRÍCOLA	2	24	13,79
211	MEDIANA	7	SERVICIOS	2	27	9,59
212	PEQUEÑA	3	INDUSTRIAL	2	16	18,75
213	MEDIANA	5	COMERCIO	2	25	16,67
214	PEQUEÑA	1	SERVICIOS	2	43	2,08
215	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	27	5
216	GRANDE	3	INDUSTRIAL	3	49	1,88
217	MEDIANA	6	INDUSTRIAL	2	13	10,91
218	MEDIANA	8	SERVICIOS	2	25	1,6
219	MEDIANA	4	SERVICIOS	2	23	8,7
220	MEDIANA	8	AGRÍCOLA	2	58	8
221	PEQUEÑA	4	INDUSTRIAL	2	34	28,57
222	GRANDE	3	SERVICIOS	2	52	0,21
223	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	39	9,52
224	MEDIANA	5	INDUSTRIAL	2	32	7,81
225	GRANDE	2	INDUSTRIAL	2	23	0,71
226	MEDIANA	4	COMERCIO	2	29	5

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDADEMPR	RATIO1
227	PEQUEÑA	1	COMERCIO	3	60	5,56
228	GRANDE	2	INDUSTRIAL	3	81	0,03
229	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	38	10
230	MEDIANA	5	COMERCIO	2	44	15,63
231	MEDIANA	5	INDUSTRIAL	2	16	35,71
232	PEQUEÑA	4	COMERCIO	2	25	30,77
233	GRANDE	2	COMERCIO	2	24	0,87
234	PEQUEÑA	3	COMERCIO	2	11	27,27
235	MEDIANA	3	COMERCIO	2	18	10
236	PEQUEÑA	1	INDUSTRIAL	2	25	3,33
237	GRANDE	4	SERVICIOS	2	28	0,5
238	PEQUEÑA	3	SERVICIOS	3	58	17,65
239	PEQUEÑA	3	COMERCIO	2	20	27,27
240	GRANDE	2	COMERCIO	2	16	0,91
241	MEDIANA	0	SERVICIOS	2	59	0
242	MEDIANA	4	OTROS	2	10	6,67
243	PEQUEÑA	4	COMERCIO	3	58	10
244	MEDIANA	2	INDUSTRIAL	2	43	3,39
245	MEDIANA	1	INDUSTRIAL	2	31	1,43
246	MEDIANA	2	SERVICIOS	2	18	2,99
247	MEDIANA	2	COMERCIO	2	53	1,33
248	MEDIANA	1	INDUSTRIAL	2	24	1,25
249	MEDIANA	4	INDUSTRIAL	2	37	3,33
250	MEDIANA	3	AGRÍCOLA	4	85	5,08
251	MEDIANA	3	COMERCIO	3	28	27,27
252	MEDIANA	3	COMERCIO	3	28	27,27
253	MEDIANA	6	SERVICIOS	2	50	21,43
254	PEQUEÑA	7	SERVICIOS	2	16	28
255	MEDIANA	2	AGRÍCOLA	3	77	2,5
256	MEDIANA	2	AGRÍCOLA	3	50	8,33
257	MEDIANA	2	COMERCIO	2	26	6,67
258	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	38	16,67
259	PEQUEÑA	1	COMERCIO	2	19	8,33
260	MEDIANA	3	SERVICIOS	2	57	4
261	PEQUEÑA	2	INDUSTRIAL	2	39	9,52
262	MEDIANA	5	INDUSTRIAL	2	34	3,85
263	PEQUEÑA	7	COMERCIO	2	48	23,33
264	MEDIANA	3	INDUSTRIAL	2	36	2,4

IDENTIF	TAMAÑO	CONSANGUÍNEOS_QUE _TRABAJAN	SECTOR	GENERACIÓN	EDADEMPR	RATIO1
265	MEDIANA	5	COMERCIO	3	52	3,85
266	MEDIANA	4	INDUSTRIAL	2	40	1,11
267	MEDIANA	6	COMERCIO	2	28	24
268	PEQUEÑA	7	COMERCIO	2	26	28
269	MEDIANA	5	SERVICIOS	2	15	8,33
270	GRANDE	1	AGRÍCOLA	2	11	0,45
271	MEDIANA	3	COMERCIO	2	19	5
272	MEDIANA	2	COMERCIO	2	56	3,7
273	MEDIANA	4	COMERCIO	2	39	6,45
274	PEQUEÑA	2	COMERCIO	2	40	15,38

Anexo 19. Instrumento de investigación sobre socialización, vinculación y pertenencia

Cordial saludo. Este cuestionario busca conocer sus precisiones sobre las vivencias que tuvo antes de entrar a la empresa familiar de tiempo completo, y también en lo que respecta a su vinculación y primer trabajo en ella. Las preguntas deben ser respondidas por un miembro de la segunda generación o posteriores de la empresa familiar a la que hoy se encuentre vinculado de tiempo completo. Le aseguramos que esto no le tomará más de veinte minutos. Las preguntas se han estructurado en cuatro partes:

Parte I *Las relacionadas con su socialización desde su niñez hasta antes de entrar a la empresa familiar.*

Parte II *Las relacionadas con su vinculación a la empresa familiar.*

Parte III *Las relacionadas con su pertenencia al primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar.*

Parte IV *Los datos generales sobre la empresa y sobre el(a) encuestado(a).*

Esta información es solamente para propósitos académicos. Sus respuestas son estrictamente confidenciales y usted permanecerá en el anonimato. Muchas gracias por participar en este estudio. Por favor, marque su respuesta con una X, o enciérrela con un círculo. Tenga en cuenta la siguiente escala:

5 = Completamente de acuerdo
4 = De acuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2 = En desacuerdo
1 = Completamente en desacuerdo

PARTE I. SOCIALIZACIÓN.

A. Respecto de la SOCIALIZACIÓN EN VALORES indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con las siguientes frases:

A1. VALORES FAMILIARES

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
1. Se interesó en las expresiones verbales de sus padres	5	4	3	2	1
2. Observó con atención el comportamiento de sus padres	5	4	3	2	1
3. Participó en reuniones familiares en el hogar y fuera de él	5	4	3	2	1
4. Participó en reuniones familiares con la familia extendida	5	4	3	2	1
5. Participó junto con sus familiares en los quehaceres del hogar	5	4	3	2	1
6. Participó en las conversaciones que se desarrollaban en familia	5	4	3	2	1

A2. VALORES SOCIALES

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
7. Compartía <u>temas sociales</u> en las conversaciones con la familia	5	4	3	2	1
8. Mantenía contacto con el ambiente de la empresa	5	4	3	2	1
9. Mantenía contacto con los trabajadores y empleados de la empresa	5	4	3	2	1
10. Se interesaba por <u>temas sociales</u> emitidos por diversos medios de comunicación	5	4	3	2	1
11. Dialogaba con no familiares sobre <u>temas de índole social</u>	5	4	3	2	1

B. Respecto a la SOCIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTO indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

B1. CONOCIMIENTO ACADÉMICO

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
12. Avanzó bastante en sus estudios de secundaria	5	4	3	2	1
13. Avanzó bastante en sus estudios universitarios	5	4	3	2	1
14. Tuvo un comportamiento autodidacta	5	4	3	2	1
15. Eligió su carrera (o campo de experticia) por su propia voluntad	5	4	3	2	1
16. Sus padres eran estudiosos	5	4	3	2	1
17. La carrera elegida por usted era un área débil en el conocimiento del padre o la madre involucrados en la empresa	5	4	3	2	1
18. Saber las preferencias de sus padres lo(a) llevó a elegir una carrera (o un campo de experticia) que los complaciera	5	4	3	2	1

B2. CONOCIMIENTO EMPRESARIAL

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
19. Realizó varias visitas a empresas	5	4	3	2	1
20. Tuvo amplia experiencia externa de trabajo con empresas diferentes de la de la familia	5	4	3	2	1
21. Tuvo frecuente contacto directo con los trabajadores y empleados de la empresa familiar	5	4	3	2	1
22. Realizó varios trabajos temporales en la empresa familiar	5	4	3	2	1
23. Mostró amplio interés en temas empresariales por iniciativa propia	5	4	3	2	1
24. Creó negocio(s) propio(s) por su propia iniciativa	5	4	3	2	1

B3. CONOCIMIENTO GENERAL

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
25. Le dio importancia a la información sobre temas empresariales con los que se encontraba <u>por casualidad</u>	5	4	3	2	1
26. Intercambiaba en el hogar información sobre <u>temas generales del diario vivir</u>	5	4	3	2	1
27. Su interés personal lo(a) llevó a indagar sobre <u>temas generales del diario vivir</u>	5	4	3	2	1
28. Acudió con frecuencia a seminarios, conferencias o cursos cortos para conocer temas específicos de su interés	5	4	3	2	1

29. Realizó varios viajes fuera de la ciudad o el país	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

C. Respecto de la SOCIALIZACIÓN EN LIDERAZGO indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

C1. LIDERAZGO EN EL SISTEMA EMPRESA/ FAMILIA

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
30. Requería tomar decisiones por su cuenta en trabajos temporales que realizó en la empresa familiar	5	4	3	2	1
31. Mantenía contacto directo con líderes trabajadores o empleados de la empresa familiar	5	4	3	2	1
32. Observaba en sus padres actitudes de liderazgo en el hogar o en la empresa de su propiedad	5	4	3	2	1
33. Participaba en la toma de decisiones familiares	5	4	3	2	1
34. Le fueron asignadas tareas que requerían actuar con responsabilidad	5	4	3	2	1
35. Creó negocio(s) propio(s) por su propia iniciativa	5	4	3	2	1

C2. LIDERAZGO FUERA DEL SISTEMA EMPRESA/ FAMILIA

<i>Durante su niñez y juventud antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
36. Realizó viajes al exterior sin compañía de familiares	5	4	3	2	1
37. Realizó trabajos en otras empresas no pertenecientes a la familia en los cuales se requería tomar decisiones por su propia cuenta	5	4	3	2	1
38. Creó negocio(s) propio(s) por su propia iniciativa	5	4	3	2	1
39. Vivió lejos del hogar sin compañía de familiares	5	4	3	2	1

PARTE II. VINCULACIÓN

D. Respecto DEL MODO DE VINCULACIÓN DE DESCENDIENTES indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases.

D1. CONDICIÓN CONTRACTUAL

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
40. Hubo flexibilidad al acordar las condiciones contractuales	5	4	3	2	1
41. Se escribieron todas las condiciones pactadas	5	4	3	2	1
42. Se convino claramente un salario inicial	5	4	3	2	1
43. Se definieron las funciones del cargo a desempeñar	5	4	3	2	1
44. Se definieron las metas a lograr en el desempeño del cargo	5	4	3	2	1

D2. FORMA DE ENTRADA

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
45. Se le dio autonomía para tomar decisiones en el cargo a desempeñar	5	4	3	2	1
46. Su entrada de tiempo completo fue gradual no repentina	5	4	3	2	1
47. Había criterios de entrada ya establecidos con anterioridad	5	4	3	2	1
48. Recibió preparación previa para el cargo de tiempo completo a desempeñar	5	4	3	2	1

49. La decisión de vincularse dependió sólo de su propia voluntad	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

E. Respecto del MOMENTO DE VINCULACIÓN DE DESCENDIENTES indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

E1. PREPARACIÓN ACADÉMICA

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
50. Había cursado todos años de la secundaria	5	4	3	2	1
51. Había cursado todos los años de la carrera universitaria elegida	5	4	3	2	1
52. Había realizado varias pasantías o prácticas estudiantiles fuera de la empresa familiar	5	4	3	2	1

E2. INTERESES PERSONALES

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
53. Estaba deseoso(a) de trabajar	5	4	3	2	1
54. Deseaba tener independencia económica	5	4	3	2	1
55. Deseaba aprender de la empresa familiar	5	4	3	2	1
56. Deseaba tener experiencia laboral	5	4	3	2	1

E3. SITUACIÓN ESPECIAL

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
57. El cargo estaba vacante en la empresa	5	4	3	2	1
58. Recientemente había cambiado o iba a cambiar de estado civil	5	4	3	2	1
59. Recientemente había nacido o iba a nacer un(a) hijo(a) suyo	5	4	3	2	1
60. Llevaba bastante tiempo desempleado(a) después de haber buscado empleo en empresas diferentes de la de la familia	5	4	3	2	1
61. Pretendía satisfacer la solicitud que le hicieron sus familiares para que se vinculara	5	4	3	2	1

E4. PREPARACIÓN EMPRESARIAL

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo, a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
62. Había adquirido experiencia empresarial al trabajar formalmente en o tras empresas que no eran propiedad de la familia	5	4	3	2	1
63. Había adquirido preparación empresarial al realizar pasantías o prácticas en empresas o instituciones que no eran propiedad de la familia	5	4	3	2	1
64. Había tenido empresa propia que luego cerró o vendió a otros	5	4	3	2	1
65. Lo(a) entrenaron para asumir el cargo	5	4	3	2	1

F. Respecto de las MOTIVACIONES DE VINCULACIÓN DE DESCENDIENTES indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

F1. REALIZACIÓN PROFESIONAL

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
66. Encontraba interesante el cargo por desempeñar	5	4	3	2	1
67. Le parecía atractivo el salario inicial por ganar	5	4	3	2	1

68. Le atraía el buen desempeño financiero de la empresa	5	4	3	2	1
69. Detectaba posibilidades de desarrollo profesional	5	4	3	2	1
70. Detectaba posibilidades de involucrarse en la toma de decisiones	5	4	3	2	1
71. Sentía que sus padres y hermanos confiaban en usted para desempeñarse en la empresa	5	4	3	2	1

F2. ARMONÍA FAMILIA-EMPRESA

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
72. Detectaba un buen ambiente laboral en la empresa	5	4	3	2	1
73. Percibía buenas relaciones entre los miembros del núcleo familiar propietario	5	4	3	2	1
74. Tenía buenas relaciones con sus padres	5	4	3	2	1
75. Tenía buenas relaciones con quien iba a ser su jefe	5	4	3	2	1

F3. PROPIEDAD ACTUAL O POTENCIAL

<i>Al vincularse al primer cargo de tiempo completo a la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
76. Era claro que poseía oficialmente la participación patrimonial de la empresa	5	4	3	2	1
77. Era claro que poseería participación patrimonial de la empresa en un futuro	5	4	3	2	1

PARTE III. PERTENENCIA.

G. Respecto de la SATISFACCIÓN CON EL PRIMER CARGO indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

<i>Durante el desempeño de su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
78. Procuró tener buenas relaciones con su jefe y los compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
79. Aplicó sus conocimientos en la empresa	5	4	3	2	1
80. Se interesó por aprender del cargo y de otros que lo complementaban	5	4	3	2	1
81. Experimentó gusto por lo que realizaba	5	4	3	2	1
82. Hizo esfuerzos por desarrollarse profesionalmente	5	4	3	2	1
83. Ejerció comportamientos de liderazgo	5	4	3	2	1
84. Sintió confianza al realizar lo encomendado	5	4	3	2	1

H. Respecto del COMPROMISO CON EL PRIMER CARGO indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

<i>Durante el desempeño de su primer cargo de tiempo completo en la empresa familiar</i>	Completamente de acuerdo			Completamente en desacuerdo	
85. Mantuvo sentimientos de pertenencia a la empresa	5	4	3	2	1
86. Participó voluntariamente en el proceso de toma de decisiones	5	4	3	2	1
87. Procuró dar cumplimiento profesional a las metas establecidas	5	4	3	2	1
88. Se esmeró por los intereses empresariales	5	4	3	2	1

PARTE IV. DATOS DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO

I. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
1. Nombre de la empresa:	
2. Dirección página en Internet:	
3. Año de creación de la empresa:	
4. Tipo de empresa:	Sociedad anónima _____ Sociedad limitada _____ Comandita por acciones _____ Comandita simple _____ Empresa unipersonal _____
5. Tamaño de la empresa:	Pequeña _____ Mediana _____ Grande _____
6. Número total de personas empleadas:	
7. Número total de familiares consanguíneos que trabajan en la empresa familiar:	
8. Principal actividad o sector de la empresa:	Agrícola _____ Industrial _____ Comercio _____ Servicios _____ Minería _____ Otro _____

II. INFORMACIÓN DE LA PERSONA QUE RESPONDE	
9. Nombre (respuesta no obligatoria):	
10. Edad:	
11. Generación a la que pertenece a partir del(os) fundador(es) de la empresa:	2ª _____ 3ª _____ 4ª _____
12. Número total de hermanos(as) sin incluirse usted:	
13. Orden de nacimiento que ocupa entre todos sus hermano(a)s:	
14. Jerarquía actual que tiene en la empresa o su equivalente:	Presidente _____ Gerente _____ Director _____ Jefe _____ Supervisor _____ Asistente _____ Operario _____
15. Teléfono de contacto:	
16. Correo electrónico:	
17. Total de años trabajados de tiempo completo en la empresa familiar:	
18. Máximo nivel de estudios alcanzados:	Estudios secundarios _____ Estudios técnicos _____ Estudios tecnológicos _____ Estudios universitarios _____ Especialización _____ Máster _____ Doctorado _____
19. Edad a la que entró a trabajar de tiempo completo a la empresa familiar:	_____

Muchas gracias por su colaboración. Si desea recibir los resultados que obtengamos de esta investigación por favor indíquelo a continuación:

Deseamos recibir los resultados del estudio _____

No deseamos recibir los resultados del estudio _____

Cuestionario aplicado por: Melquicedec Lozano Posso, melqui@icesi.edu.co

Anexo 20. Características de las empresas por sector\tamaño

		TAMAÑO DE LA EMPRESA											
		GRANDE			MEDIANA			PEQUEÑA			Total		
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	AGRÍCOLA	2	9.1%	5.3%	16	72.7%	10.1%	4	18.2%	5.1%	22	100.0%	8.0%
	COMERCIO	10	10.0%	26.3%	52	52.0%	32.9%	38	38.0%	48.7%	100	100.0%	36.5%
	INDUSTRIAL	18	22.0%	47.4%	50	61.0%	31.6%	14	17.1%	17.9%	82	100.0%	29.9%
	MINERÍA	0	.0%	.0%	2	100.0%	1.3%	0	.0%	.0%	2	100.0%	.7%
	OTROS	4	50.0%	10.5%	2	25.0%	1.3%	2	25.0%	2.6%	8	100.0%	2.9%
	SERVICIOS	4	6.7%	10.5%	36	60.0%	22.8%	20	33.3%	25.6%	60	100.0%	21.9%
	Total	38	13.9%	100.0%	158	57.7%	100.0%	78	28.5%	100.0%	274	100.0%	100.0%

N: total de empresas por tamaño.

Anexo 21. Características de las empresas por tipo\tamaño

		TAMAÑO DE LA EMPRESA											
		GRANDE			MEDIANA			PEQUEÑA			Total		
		Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna	Recuento	% de la fila	% del N de la columna
TIPO DE EMPRESA	COMANDITA POR ACCIONES	0	.0%	.0%	6	100.0%	3.8%	0	.0%	.0%	6	100.0%	2.2%
	COMANDITA SIMPLE	0	.0%	.0%	8	44.4%	5.1%	10	55.6%	12.8%	18	100.0%	6.6%
	EMPRESA UNIPERSONAL	0	.0%	.0%	12	66.7%	7.6%	6	33.3%	7.7%	18	100.0%	6.6%
	SOCIEDAD ANÓNIMA	36	28.1%	94.7%	68	53.1%	43.0%	24	18.8%	30.8%	128	100.0%	46.7%
	SOCIEDAD LIMITADA	2	1.9%	5.3%	64	61.5%	40.5%	38	36.5%	48.7%	104	100.0%	38.0%
	Total	38	13.9%	100.0%	158	57.7%	100.0%	78	28.5%	100.0%	274	100.0%	100.0%

N: total de empresas por tamaño.

Anexo 22. Empresas según sector de actividad y tamaño, por empleo y edad

SECTOR\TAMAÑO por Variables →			NÚMERO DE EMPLEADOS	EDAD EMPRESA 2008-FUNDACIÓN	RAZÓN (CONSANGUÍNEOS/EMPLEO TOTAL)%
				Media	Media
SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	AGRÍCOLA	GRANDE	220	11	.45
		MEDIANA	71	52	9.96
		PEQUEÑA	21	26	15.23
		Total	75	43	10.05
	COMERCIO	GRANDE	174	27	3.42
		MEDIANA	50	33	11.97
		PEQUEÑA	21	32	16.76
		Total	51	32	12.94
	INDUSTRIAL	GRANDE	1048	44	1.65
		MEDIANA	108	33	7.12
		PEQUEÑA	19	26	16.17
		Total	299	34	7.46
	MINERÍA	MEDIANA	65	36	4.62
		Total	65	36	4.62
	OTROS	GRANDE	300	16	1.67
		MEDIANA	60	10	6.67
		PEQUEÑA	50	28	2.00
		Total	178	18	3.00
	SERVICIOS	GRANDE	1100	40	.36
		MEDIANA	101	33	6.88
		PEQUEÑA	25	35	14.42
		Total	142	34	8.96
	Total	GRANDE	701	35	1.92
		MEDIANA	82	35	8.91
PEQUEÑA		23	31	15.60	
Total		151	34	9.85	

Anexo 23. Tamaño de la empresa, X variables descendientes

		EDAD EMPRESA AL 2008	RATIO (CONSANGUÍNEOS/EMPLEO TOTAL)%	AÑOS DE TRABAJO DE TIEMPO COMPLETO EN EMPRESA	EDAD INICIO TIEMPO COMPLETO	EDAD DE LA PERSONA ENCUESTADA POR GENERACIÓN		
						2	3	4
TAMAÑO DE EMPRESA	GRANDE	35	1.92	11	26	37	39	.
	MEDIANA	35	8.91	13	24	37	41	38
	PEQUEÑA	31	15.60	12	25	39	30	.
	TOTAL PROM	34	9.85	13	25	38	38	38

Anexo 24. Nivel de estudio de los descendientes, por variables

→		EDAD EMPRESA AL 2008	AÑOS DE TRABAJO EN EMPRESA, DE TIEMPO COMPLETO	EDAD INICIO TIEMPO COMPLETO	
NIVEL DE ESTUDIOS	ESPECIALIZACIÓN	DIRECTOR	35	13	23
		GERENTE	33	12	26
		JEFE	29	19	20
		PRESIDENTE	49	28	25
		Total	35	14	24
	MÁSTER	ASISTENTE	20	3	34
		DIRECTOR	31	11	26
		GERENTE	34	15	23
		PRESIDENTE	56	13	30
		Total	35	13	26
	PROFESIONAL	ASISTENTE	27	4	28
		DIRECTOR	29	6	24
		GERENTE	36	15	25
		JEFE	27	7	25
		PRESIDENTE	44	12	36
		SUPERVISOR	16	2	25
		Total	33	11	25
	SECUNDARIA	ASISTENTE	44	18	19
		GERENTE	34	20	23
		Total	38	19	21
	TÉCNICO	GERENTE	15	7	56
		Total	15	7	56
	TECNÓLOGO	ASISTENTE	29	12	21
		DIRECTOR	40	15	25
		GERENTE	53	22	20
		JEFE	16	16	17
		SUPERVISOR	25	7	18
		Total	32	14	20
	TOTAL	ASISTENTE	33	11	23
		DIRECTOR	31	9	24
GERENTE		35	14	25	
JEFE		27	10	23	
PRESIDENTE		49	19	29	
SUPERVISOR		21	5	22	
Total		34	13	25	

Anexo 25. Forma matricial de los submodelos de medida y del estructural

A continuación se expone la configuración formal de los dos submodelos que constituyen el sistema de ecuaciones estructurales.

Submodelo de Medida

Este submodelo especifica las ecuaciones que relacionan entre sí las variables latentes con los indicadores o variables observadas (exógenas y endógenas; X, Y, respectivamente). Este submodelo introduce un error de medición aleatorio (δ y ε) en los modelos causales entre las variables observables, las cuales operan como indicadores de las variables latentes (ξ = variable latente exógena y η = variable latente endógena). Estas últimas, tal como se anotó con anterioridad, corresponden a constructos hipotéticos no observables directamente y que deben cumplir con la condición de unidimensionalidad. La representación matricial del submodelo de medida es la siguiente:

$$\mathbf{X} = \Lambda_x \xi + \delta$$

$$\mathbf{Y} = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

- X: vector (qx1), en donde q es el número de variables observables exógenas
- Y: vector (px1), en donde p es el número de variables observables endógenas
- Λ_x : matriz de coeficientes de los indicadores de las variables exógenas (lambdas)
- Λ_y : matriz de coeficientes de los indicadores de las variables endógenas (lambdas)
- ξ : vector (nx1) de constructos exógenos
- η : vector (mx1) de constructos endógenos
- δ : vector de rango (qx1) de errores de medición de las variables observadas exógenas
- ε : vector de rango (px1) de errores de medición de las variables observadas endógenas

Los valores altos de los coeficientes lambdas sugieren que los indicadores utilizados representan bien los constructos, y en consecuencia, se corroboraría la pertinencia de los indicadores finalmente seleccionados en la medición de estas variables hipotéticas. Los λ^2 indican la cantidad de varianza explicada por cada una de las ecuaciones (fiabilidad del indicador).

Es importante observar que debido a que el submodelo de medida obtiene la relación existente entre las variables exógenas latentes y las observables los vínculos son direccionales, desde cada constructo, para sus indicadores correspondientes.

Submodelo estructural

Este submodelo especifica las ecuaciones causales lineales entre las variables latentes del modelo. La estructura matricial de este submodelo se representa con la siguiente ecuación lineal:

$$\eta = \mathbf{B}\eta + \mathbf{\Gamma}\xi + \nu$$

En donde:

- η : vector (mx1) de variables latentes endógenas.
- B: matriz de coeficientes de las relaciones entre las variables endógenas. Su rango es "mxm", y contiene ceros en la diagonal principal.
- Γ : matriz de coeficientes de las relaciones entre las variables endógenas y las exógenas. Rango "mxn".
- ξ : vector "nx1" de constructos exógenos.
- ν : perturbaciones aleatorias de rango "mx1". Indica que las variables latentes endógenas no están perfectamente determinadas por las ecuaciones estructurales.

Anexo 26. Análisis de fiabilidad

(Alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems). **Variable latente: FORMACIÓN EN VALORES**

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
A11	40.2336	36.5899	0.3363	0.5526	0.8118	A11	21.2518	8.9583	0.484	0.5019	0.6928
A12	40.1022	36.2972	0.3699	0.5471	0.8094	A12	21.1204	8.8902	0.5017	0.5085	0.6883
A13	40.0401	34.3464	0.5293	0.526	0.7963	A13	21.0584	7.9893	0.6428	0.5157	0.6446
A14	40.4489	33.7208	0.4531	0.4534	0.8029	A14	21.4672	7.8762	0.4795	0.4313	0.6957
A15	40.3905	36.0411	0.3357	0.1878	0.8124	A15	21.4088	9.3634	0.311	0.1642	0.7393
A16	40.3029	33.8896	0.5315	0.4451	0.7954	A16	21.3212	8.6657	0.4308	0.2293	0.7068
A27	40.5401	32.4471	0.5821	0.4687	0.7895	Alpha					0.733
A28	40.5912	31.488	0.5416	0.7964	0.7942	Correlaciones inter-item					0.3207
A29	40.7445	31.2312	0.5399	0.797	0.7948						
A210	40.8686	33.1182	0.5578	0.6313	0.7924	A27	15.0146	11.8533	0.5019	0.27	0.7928
A211	40.8102	34.1983	0.4981	0.5907	0.7984	A28	15.0657	10.0103	0.65	0.7848	0.7482
Alpha					0.8149	A29	15.219	9.6515	0.6773	0.7916	0.7388
Correlaciones inter-item					0.2861	A210	15.3431	11.6255	0.5854	0.6038	0.7699
						A211	15.2847	12.1165	0.5561	0.5824	0.7793
						Alpha					0.8049
						Correlaciones inter-item					0.4554

Análisis de fiabilidad (coeficientes alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).
Variable latente: SOCIALIZACIÓN EN CONOCIMIENTOS

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza a escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza a escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
B112	61.927	60.8445	0.127	0.2338	0.6361	B112	21.5182	10.3238	0.1899	0.1004	0.2504
B113	62.3102	59.4748	0.1168	0.2981	0.6396	B113	21.9015	8.4408	0.3076	0.1578	0.1449
B114	62.9927	59.1648	0.1429	0.2083	0.6362	B114	22.5839	10.046	0.0649	0.0417	0.3057
B115	62.135	61.3993	0.0443	0.1275	0.644	B115	21.7263	10.7563	0.0326	0.0951	0.3149
B116	63.2117	59.9111	0.0822	0.1977	0.6444	B116	22.8029	10.1222	0.028	0.1208	0.3317
B117	63.4854	60.4265	0.0161	0.1325	0.6586	B117	23.0766	8.4447	0.1585	0.1074	0.2449
B118	64.1788	59.7445	0.0569	0.1828	0.6514	B118	23.7701	8.8077	0.1338	0.1187	0.2645
B219	63.1314	53.9607	0.3665	0.2449	0.6058	Alpha					0.3006
B220	63.9088	55.5264	0.238	0.2971	0.6256	Correlaciones inter-ítem					0.0598
B221	62.8723	55.6649	0.2893	0.5272	0.6175						
B222	62.8248	56.1743	0.2458	0.5162	0.6238						
B223	62.5584	54.9654	0.4234	0.4044	0.6026	B219	17.2664	14.9141	0.3454	0.1991	0.5124
B224	63.7628	58.3062	0.0903	0.1706	0.6507	B220	18.0438	16.3058	0.1488	0.189	0.6033
B325	62.9015	53.0928	0.5657	0.5075	0.5856	B221	17.0073	14.3369	0.4372	0.469	0.4727
B326	62.5985	54.9957	0.5208	0.5367	0.5968	B222	16.9599	14.7713	0.3605	0.4622	0.5056
B327	62.5949	55.2382	0.4838	0.5182	0.5998	B223	16.6934	15.4881	0.4221	0.1939	0.4918
B328	62.9489	53.6311	0.423	0.3211	0.5988	B224	17.8978	15.1324	0.226	0.069	0.5724
B329	62.5146	55.7086	0.2973	0.2986	0.6165	Alpha					0.5729
Alpha					0.6383	Correlaciones inter-ítem					0.1956
Correlaciones inter-ítem					0.0983						
						B325	15.8978	9.3009	0.5433	0.3303	0.6641
						B326	15.5949	9.4653	0.6433	0.455	0.6373

							B327	15.5912	9.4367	0.6228	0.4491	0.6419
--	--	--	--	--	--	--	------	---------	--------	--------	--------	--------

							B328	15.9453	9.1875	0.4211	0.2247	0.7173
							B329	15.5109	9.7746	0.3253	0.1337	0.7578
							Alpha					0.7302
							Correlaciones inter- ítem					0.3794

Análisis de fiabilidad. (Coeficientes alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).

Variable latente: Socialización en liderazgo

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
C130	32.3431	31.4936	0.2304	0.3843	0.5159	C130	19.2482	9.6012	0.4897	0.3672	0.4024
C131	31.8175	32.4281	0.1254	0.4094	0.5434	C131	18.7226	9.4686	0.4309	0.3508	0.4285
C132	30.8942	34.3148	0.13	0.2719	0.5374	C132	17.7993	12.5859	0.285	0.2298	0.5171
C133	31.8942	31.5602	0.258	0.2622	0.5102	C133	18.7993	10.7984	0.3599	0.2325	0.4738
C134	31.2445	33.592	0.2096	0.2806	0.5254	C134	18.1496	11.6515	0.4686	0.2641	0.4601
C135	32.6569	30.1749	0.2015	0.7396	0.5257	C135	19.562	12.5035	-0.0225	0.026	0.6969
C236	31.8577	27.4339	0.3469	0.581	0.4761	Alpha					0.5501
C237	32.4599	29.9929	0.1938	0.2679	0.5293	Correlaciones inter-ítem					0.2116
C238	32.8248	29.3318	0.2593	0.7635	0.5068						
C239	31.9672	26.3323	0.3871	0.5801	0.4596	C236	9.4015	11.2961	0.5678	0.5672	0.4534
Alpha					0.5409	C237	10.0036	12.7069	0.4235	0.1859	0.5629
Correlaciones inter-ítem					0.1101	C238	10.3686	15.8307	0.1619	0.0772	0.7255
						C239	9.5109	11.0713	0.5461	0.563	0.466
						Alpha					0.6368
						Correlaciones inter-ítem					0.2988

Análisis de fiabilidad. (coeficientes Alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).
Variable latente: Modo de vinculación de descendientes

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
D140	29.4015	46.754	0.1943	0.1113	0.742	D140	13.0036	17.8718	0.146	0.0752	0.8023
D141	30.427	40.5166	0.5375	0.4113	0.6893	D141	14.0292	13.7354	0.5379	0.3515	0.664
D142	29.3102	41.4162	0.5015	0.4469	0.6958	D142	12.9124	13.5527	0.5867	0.4117	0.6443
D143	29.6898	39.7386	0.6531	0.6648	0.6728	D143	13.292	13.2258	0.6783	0.6237	0.6099
D144	30.0073	39.9853	0.6068	0.6335	0.6789	D144	13.6095	13.9458	0.553	0.5651	0.6586
D245	29.2591	48.7788	0.1308	0.2365	0.7456	Alpha					0.7297
D246	29.7847	48.6604	0.0516	0.1254	0.7683	Correlaciones inter-ítem					0.35
D247	30.438	42.269	0.4332	0.4266	0.7067						
D248	30.4088	38.7334	0.6616	0.5144	0.6681	D245	12.5474	12.0509	-0.0094	0.0973	0.4884
D249	29.2591	46.0169	0.2393	0.1696	0.7356	D246	13.073	9.8628	0.118	0.0363	0.4392
Alpha					0.7342	D247	13.7263	9.3351	0.2278	0.3513	0.347
Correlaciones inter-ítem					0.2151	D248	13.6971	7.2669	0.5402	0.3948	0.0643
						D249	12.5474	9.7065	0.2171	0.1189	0.3558
						Alpha					0.4132
						Correlaciones inter-ítem					0.1156

Análisis de fiabilidad. (coeficientes alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).

Variable latente: Momento de vinculación de descendientes

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
E150	45.8066	65.7097	-0.0426	0.3017	0.652	E150	7.0109	7.4834	.1831	.0340	.6873
E151	46.7117	55.0704	0.4034	0.3557	0.606	E151	7.9161	3.3885	.5281	.2857	.1640
E152	47.7299	49.1942	0.567	0.6555	0.5693	E152	8.9343	2.4352	.5370	.2926	.1584
E253	46.146	61.6782	0.2497	0.4803	0.6326	Alpha					0.5582
E254	46.1131	61.7051	0.284	0.27	0.6307	Correlaciones inter-ítem					0.2834
E255	46.0657	61.9737	0.2774	0.5673	0.6317						
E256	46.2445	62.8594	0.1384	0.4261	0.6427	E253	13.7555	3.4235	0.4832	0.379	0.6834
E357	47.427	60.4434	0.1195	0.1461	0.6528	E254	13.7226	3.703	0.4592	0.2197	0.6949
E358	48.7701	59.5257	0.1617	0.4232	0.6458	E255	13.6752	3.319	0.6746	0.5117	0.5793
E359	49.1131	60.0274	0.2098	0.4539	0.6359	E256	13.854	3.2753	0.4712	0.3547	0.6962
E360	49.4708	63.3563	0.1523	0.2908	0.6413	Alpha					0.7252
E361	48.2299	60.4634	0.1245	0.2554	0.6514	Correlaciones inter-ítem					0.407
E462	47.9343	50.4279	0.5098	0.621	0.5814						
E463	47.9745	50.0616	0.545	0.7325	0.575	E357	7.3212	11.7939	-0.0967	0.0365	0.5875
E464	48.9781	58.9666	0.2365	0.1122	0.6325	E358	8.6642	7.9967	0.3281	0.3412	0.2284
E465	48.1788	62.9679	0.0327	0.1246	0.6626	E359	9.0073	8.8498	0.3676	0.3721	0.221
Alpha					0.6448	E360	9.365	11.141	0.304	0.1317	0.3266
Correlaciones inter-ítem					0.094	E361	8.1241	8.4681	0.2749	0.1145	0.2813
						Alpha					0.3989
						Correlaciones inter-ítem					0.1429
						E462	7.0474	7.3274	0.5433	0.5918	0.1783
						E463	7.0876	7.1864	0.5923	0.6009	0.1248

						E464	8.0912	12.1565	0.1354	0.0378	0.5679
						E465	7.292	13.0793	0.0206	0.0017	0.6489
						Alpha					0.5143
						Correlaciones inter-ítem					0.1844

Análisis de fiabilidad. (Coeficientes alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).
Variable latente: Motivaciones de vinculación de descendientes

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación Múltiple 2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple	Alfa sin el ítem
F166	45.354	33.094	0.2731	0.2667	0.6666	F166	20.4745	8.0085	0.4151	0.239	0.5119
F167	46.2299	30.7272	0.3347	0.3159	0.6575	F167	21.3504	7.1369	0.3584	0.2654	0.5407
F168	46.0255	32.5451	0.2196	0.1891	0.6769	F168	21.146	7.5024	0.3365	0.1743	0.5491
F169	45.208	32.8027	0.3842	0.3578	0.6544	F169	20.3285	8.4119	0.4452	0.3345	0.5104
F170	45.0547	34.2644	0.3425	0.3781	0.664	F170	20.1752	9.3978	0.3817	0.3587	0.5491
F171	45.2737	32.1849	0.373	0.2398	0.6532	F171	20.3942	9.4192	0.1448	0.0862	0.6181
F272	45.6387	31.3964	0.3515	0.4854	0.6545	Alpha					0.5931
F273	45.5766	30.6186	0.4133	0.5211	0.6442	Correlaciones inter-ítem					0.2182
F274	45.1131	32.3498	0.4205	0.5236	0.6495						
F275	45.2007	32.2929	0.4034	0.6045	0.6507	F272	13.0693	5.2076	0.5754	0.4532	0.7516
F376	45.9307	29.8963	0.2474	0.3212	0.6846	F273	13.0073	4.8205	0.6656	0.496	0.7
F377	45.5803	30.6767	0.2828	0.3726	0.6694	F274	12.5438	6.5274	0.5023	0.4946	0.7801
Alpha					0.6796	F275	12.6314	5.7794	0.6812	0.5851	0.702
Correlaciones inter-ítem					0.1737	Alpha					0.788
						Correlaciones inter-ítem					0.4926
						F376	4.073	1.8994	0.5413	0.293	.
						F377	3.7226	2.6188	0.5413	0.293	.
						Alpha					0.6965
						Correlaciones inter-ítem					0.5413

Análisis de fiabilidad (coeficientes alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).
Variable latente: Pertenencia

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el Ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
G78	47.2555	11.092	0.4712	0.3065	0.8118	G78	28.219	4.3768	0.4323	0.2568	0.6968
G79	47.3212	11.1565	0.3491	0.2523	0.823	G79	28.2847	4.285	0.363	0.2252	0.7125
G80	47.1752	11.2659	0.5104	0.312	0.8104	G80	28.1387	4.4862	0.4763	0.2731	0.6925
G81	47.2409	11.0846	0.445	0.4284	0.8138	G81	28.2044	4.2218	0.486	0.4098	0.6845
G82	47.3285	10.639	0.4745	0.4512	0.8116	G82	28.292	3.9584	0.4945	0.4132	0.6798
G83	47.4234	10.0033	0.5118	0.4167	0.81	G83	28.3869	3.6959	0.4616	0.2347	0.6938
G84	47.3358	10.8099	0.4586	0.2857	0.8128	G84	28.2993	4.2031	0.4127	0.1941	0.7004
H85	47.1825	10.9922	0.5031	0.4575	0.8093	Alpha					0.7262
H86	47.3212	9.5815	0.6447	0.5649	0.7935	Correlaciones inter-ítem					0.2855
H87	47.3212	10.5485	0.5351	0.4146	0.8056						
H88	47.1679	10.9534	0.6149	0.4997	0.8028	H85	14.2117	1.8085	0.6306	0.4056	0.7254
Alpha					0.824	H86	14.3504	1.3566	0.6277	0.4041	0.7405
Correlaciones inter-ítem					0.3087	H87	14.3504	1.6643	0.598	0.3714	0.7356
						H88	14.1971	1.961	0.6104	0.3838	0.7446
						Alpha					0.7884
						Correlaciones inter-ítem					0.507

Análisis de fiabilidad (coeficientes alfa de Cronbach, correlaciones y factores de ajuste cuando se eliminan ítems).
Variable latente: Socialización **Variable latente: Vinculación**

Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem	Ítems	Media de escala sin el ítem	Varianza escala sin el ítem	Correlación ítem-total corregida	Correlación múltiple2	Alfa sin el ítem
A11	142.4234	278.7066	0.262	0.6667	0.8308	D140	129.781	202.135	0.126	0.3038	0.7442
A12	142.292	278.2734	0.2795	0.6445	0.8305	D141	130.8066	191.5852	0.3911	0.538	0.7298
A13	142.2299	272.837	0.4462	0.6377	0.8271	D142	129.6898	190.5957	0.4331	0.6004	0.7277
A14	142.6387	268.7884	0.4711	0.6352	0.8255	D143	130.0693	191.7791	0.4255	0.7708	0.7286
A15	142.5803	278.2078	0.243	0.3304	0.8311	D144	130.3869	190.6117	0.4408	0.7514	0.7274
A16	142.4927	270.6684	0.4879	0.6449	0.8259	D245	129.6387	200.2389	0.2326	0.5457	0.7388
A27	142.7299	270.2198	0.437	0.6609	0.8264	D246	130.1642	206.6652	-0.0084	0.4192	0.7529
A28	142.781	265.0215	0.4956	0.8377	0.8241	D247	130.8175	194.0911	0.3264	0.5546	0.7335
A29	142.9343	265.6294	0.4635	0.8994	0.8249	D248	130.7883	190.358	0.4295	0.6939	0.7277
A210	143.0584	269.4691	0.4886	0.7291	0.8254	D249	129.6387	196.9642	0.2706	0.4977	0.7367
A211	143	271.6337	0.4533	0.694	0.8266	E150	128.5693	207.2571	0.075	0.5568	0.7439
B112	141.9854	284.0364	0.0652	0.4685	0.8341	E151	129.4745	196.9902	0.2375	0.5317	0.7385
B113	142.3686	281.5596	0.0875	0.5105	0.8351	E152	130.4927	187.2692	0.394	0.7169	0.7283
B114	143.0511	280.8985	0.11	0.4	0.8344	E253	128.9088	198.4862	0.4	0.6375	0.7338
B115	142.1934	281.5485	0.1329	0.2969	0.8333	E254	128.8759	201.0981	0.3219	0.3532	0.737
B116	143.2701	280.9451	0.0977	0.3191	0.8351	E255	128.8285	199.139	0.4384	0.703	0.7338
B117	143.5438	283.4358	0.0146	0.3357	0.8389	E256	129.0073	201.934	0.2279	0.5696	0.7393
B118	144.2372	281.9472	0.0516	0.3515	0.8374	E357	130.1898	199.1873	0.162	0.3537	0.7433
B219	143.1898	268.2789	0.3751	0.3908	0.8275	E358	131.5328	208.1839	-0.0455	0.4897	0.7554
B220	143.9672	273.0722	0.2292	0.6064	0.8323	E359	131.8759	205.186	0.0496	0.5366	0.7477
B221	142.9307	266.16	0.4442	0.8111	0.8254	E360	132.2336	207.4837	0.024	0.4318	0.7457
B222	142.8832	267.8105	0.3859	0.7254	0.8271	E361	130.9927	212.7325	-0.1484	0.4664	0.761
B223	142.6168	269.761	0.4376	0.4884	0.8263	E462	130.6971	189.831	0.3372	0.685	0.7323
B224	143.8212	271.2316	0.2501	0.9028	0.8319	E463	130.7372	190.341	0.3365	0.7972	0.7323

B325	142.9599	267.5478	0.5142	0.6098	0.8245	E464	131.7409	205.5553	0.03	0.3944	0.7494
B326	142.6569	268.9441	0.5556	0.6898	0.8245	E465	130.9416	192.9709	0.3534	0.5366	0.7319
B327	142.6533	270.6962	0.4788	0.5965	0.826	F166	129.1898	198.4327	0.3498	0.5311	0.7346
B328	143.0073	269.9487	0.3633	0.4719	0.8279	F167	130.0657	195.2045	0.3375	0.5677	0.7334
B329	142.573	269.5423	0.3698	0.5845	0.8277	F168	129.8613	199.0283	0.2425	0.4018	0.7382
C130	143.4891	269.2838	0.3903	0.6458	0.8271	F169	129.0438	200.8625	0.3136	0.5147	0.7369
C131	142.9635	267.5738	0.3906	0.7706	0.827	F170	128.8905	202.8158	0.3273	0.5504	0.7382
C132	142.0401	279.2328	0.2494	0.411	0.8311	F171	129.1095	201.9513	0.2194	0.497	0.7396
C133	143.0401	268.5808	0.4453	0.5247	0.8259	F272	129.4745	198.3748	0.2899	0.6152	0.7362
C134	142.3905	276.2535	0.3642	0.4471	0.829	F273	129.4124	198.0015	0.2981	0.6338	0.7358
C135	143.8029	270.4079	0.2592	0.9231	0.8317	F274	128.9489	200.4223	0.3223	0.7227	0.7365
C236	143.0036	269.2417	0.2643	0.7728	0.8318	F275	129.0365	200.6434	0.2972	0.6946	0.7371
C237	143.6058	272.8624	0.1986	0.6725	0.8342	F376	129.7664	202.9709	0.063	0.461	0.7501
C238	143.9708	273.6035	0.198	0.8191	0.8338	F377	129.4161	205.8189	0.0196	0.5408	0.7503
C239	143.1131	263.8589	0.3479	0.6634	0.8288						
Alpha					0.8331	Alpha					0.744
Correlaciones inter-ítem					0.1267	Correlaciones	Inter-ítem				0.0817

Fuente: Cálculos propios.

Anexo 27. Fórmula específica del coeficiente alfa de Cronbach

La fórmula estadística que con mayor frecuencia se utiliza para estimar el coeficiente alfa de Cronbach tiene en cuenta tanto el número de ítems de cada una de las escalas o subescalas como la varianza de los ítems y la varianza de la prueba total.

Así, el cálculo de α incluye la longitud de la prueba (número de ítems) y la proporción de la varianza total de la prueba, atribuible a la covarianza entre sus elementos:

$$(Ecuación 1) \quad \alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_{sum}^2} \right]$$

En donde

n : Número de ítems

S_i^2 : Suma de varianzas de cada ítem

S_{sum}^2 : Varianza de la prueba como conjunto (escalas o subescalas)

Una forma de cálculo alternativa del coeficiente se realiza directamente, con el promedio de las correlaciones lineales entre los ítems (ρ).

$$(Ecuación 2) \quad \alpha = \frac{n\rho}{1 + \rho(n-1)}$$

Anexo 28. Especificaciones del submodelo estructural de socialización-vinculación

Variables	Indicadores y notación	Relaciones esperadas (+/-) = Hipótesis
VARIABLES LATENTES EXÓGENAS <ul style="list-style-type: none"> Socialización en valores (ξ_1) Socialización en conocimientos (ξ_2) Socialización en liderazgo (ξ_3) 	SA1 = X11 SA2 = X12	En las empresas familiares la socialización en valores familiares (H1) y sociales (H2) influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.
	SB1 = X20 SB2 = X21 SB3 = X23	En las empresas familiares la formación en conocimiento académico influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes (H3). En las empresas familiares la formación en conocimiento académico influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes (H4). En las empresas familiares la formación en conocimiento empresarial influye positivamente en el modo de vinculación y en las motivaciones de los descendientes (H5 y H6). En las empresas familiares la formación en conocimiento general influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes (H7).
	SC1 = X31 SC2 = X32	En las empresas familiares la formación en liderazgo para la toma de decisiones en el sistema familia-empresa influye positivamente en el modo de vinculación de los descendientes (H8). En las empresas familiares la formación en liderazgo para la toma de decisiones fuera del sistema familia-empresa influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes (H9).
VARIABLES LATENTES ENDÓGENAS <ul style="list-style-type: none"> Motivaciones de vinculación (η_1) Momento de vinculación (η_2) Modo de vinculación (η_3) 		
	SF1 = Y11 SF2 = Y12 SF3 = Y13	
	SE1 = Y21 SE2 = Y22 SE3 = Y23 SE4 = Y24	
	SD1 = Y31 SD2 = Y32	

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores que se enumeran a continuación corresponden a las escalas aditivas de medida de las variables Liker, obtenidas en cada uno de los submódulos relevantes para este análisis:

- SA1 Valores familiares.**
- SA2 Valores sociales.**
- SB1 Conocimiento académico.**
- SB2 Conocimiento empresarial.**
- SB3 Conocimiento general.**
- SC2 Liderazgo fuera del sistema empresa-familia.**
- SC1 Liderazgo en el sistema empresa-familia.**
- SF1 Realización profesional (en motivaciones de vinculación de descendientes).**
- SF2 Armonía familia-empresa.**
- SF3 Propiedad actual o potencial (en motivaciones de vinculación de descendientes).**
- SE1 Preparación académica (en momento de vinculación de los descendientes).**
- SE2 Intereses personales (en momento de vinculación de los descendientes).**
- SE3 Situación especial (en momento de vinculación de los descendientes).**
- SE4 Preparación empresarial (en momento de vinculación de los descendientes).**
- SD1 Condición contractual.**
- SD2 Forma de entrada.**

Errores:

d_j son los errores de medida asociados a los indicadores de las variables latentes exógenas
 e_j son los errores de medida asociados a los indicadores de las variables latentes endógenas
 z_j corresponde a los términos estocásticos de las variables latentes

(*) Los indicadores que finalmente aparecen en el diagrama Path son los relevantes en el análisis de las ecuaciones estructurales después del ajuste en el proceso de estimación. Por tal razón, SB1, SF2 y SE3 no aparecen en la especificación final de este modelo.

Anexo 29a. Efectos totales estandarizados, socialización-vinculación

INDICADORES Y CONSTRUCTOS	SOCIALIZAC EN CONOCIM	SOCIALIZAC_E N VALORES	MOMENTO_VINCULACIÓ N	MODO_VINCULACIÓN	MOTIVACIONES_VINCULACI ON
MOMENTO_VINCULACIÓN	.203	.000	.000	.000	.000
MODO_VINCULACIÓN	.389	.000	.160	.000	.000
MOTIVACIONES_VINCULACIÓN	.000	.487	.000	.000	.000
SC1	.000	.000	.000	.000	.000
SC2	.000	.000	.000	.000	.000
SE4	.244	.000	1.200	.000	.000
SE1	.092	.000	.452	.000	.000
SE2	.036	.000	.176	.000	.000
SD1		.000	.111	.697	.000
SD2	.293	.000	.121	.755	.000
SF1	.000	.299	.000	.000	.613
SF3	.000	.157	.000	.000	.321
SB3	.438	.000	.000	.000	.000
SB2	.947	.000	.000	.000	.000
SA2	.000	.524	.000	.000	.000
SA1	.000	.832	.000	.000	.000

Fuente: Estimaciones propias.

Anexo 29b. Efectos directos estandarizados, socialización-vinculación

INDICADORES Y CONSTRUCTOS	SOCIALIZAC_E N CONOCIM	SOCIALIZAC_E N VALORES	MOMENTO_VINCULACIÓ N	MODO_VINCULACIÓ N	MOTIVACIONES_VINCULACIÓ N
MOMENTO_VINCULACIÓN	.203	.000	.000	.000	.000
MODO_VINCULACIÓN	.356	.000	.160	.000	.000
MOTIVADORES_VINCULACIÓ N	.000	.487	.000	.000	.000
SC1	.000	.000	.000	.000	.000
SC2	.000	.000	.000	.000	.000
SE4	.000	.000	1.200	.000	.000
SE1	.000	.000	.452	.000	.000
SE2	.000	.000	.176	.000	.000
SD1	.000	.000	.000	.697	.000
SD2	.000	.000	.000	.755	.000
SF1	.000	.000	.000	.000	.613
SF3	.000	.000	.000	.000	.321
SB3	.438	.000	.000	.000	.000
SB2	.947	.000	.000	.000	.000
SA2	.000	.524	.000	.000	.000
SA1	.000	.832	.000	.000	.000

Fuente: Estimaciones propias.

Anexo 29c. Efectos indirectos estandarizados, socialización-vinculación

INDICADORES Y CONSTRUCTOS	SOCIALIZAC_E N CONOCIM	SOCIALIZAC_E N VALORES	MOMENTO_VINCULACIÓ N	MODO_VINCULACIÓ N	MOTIVACIONES_VINCULACIÓ N
MOMENTO_VINCULACIÓN	.000	.000	.000	.000	.000
MODO_VINCULACIÓN	.032	.000	.000	.000	.000
MOTIVADORES_VINCULACIÓ N	.000	.000	.000	.000	.000
SC1	.000	.000	.000	.000	.000
SC2	.000	.000	.000	.000	.000
SE4	.244	.000	.000	.000	.000
SE1	.092	.000	.000	.000	.000
SE2	.036	.000	.000	.000	.000
SD1	.271	.000	.111	.000	.000
SD2	.293	.000	.121	.000	.000
SF1	.000	.299	.000	.000	.000
SF3	.000	.157	.000	.000	.000
SB3	.000	.000	.000	.000	.000
SB2	.000	.000	.000	.000	.000
SA2	.000	.000	.000	.000	.000
SA1	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Estimaciones propias.

Anexo 30. Fundamento matemático de la descomposición de efectos directos e indirectos

De la ecuación estructural, prescindiendo del componente de error ($\eta = B\eta + \Gamma\xi$), se deriva la descomposición de los efectos directos e indirectos de las variables latentes exógenas sobre las endógenas, tal como lo sugiere Fox, J. (1980).

Si se recuerda que η es el vector de constructos endógenos y ξ el de los constructos exógenos, la descomposición se expresa de la siguiente forma.

Descomposición de los efectos en el SEM.

- Efecto directo de η sobre η está dado por los valores de la matriz \mathbf{B}
- Efecto directo de ξ sobre η está dado por los valores de la matriz $\mathbf{\Gamma}$
- Efecto total de η sobre η está dado por $(\mathbf{I} - \mathbf{B})^{-1} - \mathbf{I}$, en donde \mathbf{I} es una matriz de identidad

- Efecto total de ξ sobre η está dado por $(\mathbf{I} - \mathbf{B})^{-1} * \mathbf{\Gamma}$
- Efectos indirectos de η sobre η están determinados por $(\mathbf{I} - \mathbf{B})^{-1} - \mathbf{I} - \mathbf{B}$
- Efectos indirectos de ξ sobre η están determinados por $(\mathbf{I} - \mathbf{B})^{-1} * \mathbf{\Gamma} - \mathbf{\Gamma}$

Anexo 31a. Efectos totales estandarizados, vinculación-pertenencia

	F3	F2	F1	E4	E3	E1	D2	D1	G	H
D1	,000	,000	,000	,189	,000	,000	,000	,000	,000	,000
G	-,099	,270	,394	,029	-,193	,325	-,013	,151	,000	,000
H	,178	,208	,241	-,171	-,149	,290	-,010	,116	,769	,000
F376	,728	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F377	,744	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F272	,000	,520	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F273	,000	,600	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F274	,000	,744	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F275	,000	,906	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F166	,000	,000	,560	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F167	,000	,000	,303	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F168	,000	,000	,282	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F169	,000	,000	,716	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F170	,000	,000	,652	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F171	,000	,000	,257	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
H85	,123	,143	,166	-,118	-,103	,200	-,007	,080	,530	,690
H86	,137	,159	,185	-,131	-,114	,222	-,008	,089	,589	,766
H87	,120	,140	,162	-,115	-,100	,195	-,007	,078	,518	,673
H88	,124	,144	,167	-,118	-,103	,201	-,007	,080	,534	,694
G78	-,054	,148	,216	,016	-,106	,178	-,007	,083	,549	,000
G79	-,038	,104	,151	,011	-,074	,125	-,005	,058	,384	,000
G80	-,056	,152	,221	,016	-,109	,183	-,007	,085	,562	,000
G81	-,056	,152	,222	,016	-,109	,183	-,007	,085	,563	,000
G82	-,059	,160	,233	,017	-,115	,192	-,008	,089	,593	,000

	F3	F2	F1	E4	E3	E1	D2	D1	G	H
G83	-,048	,132	,193	,014	-,095	,159	-,006	,074	,490	,000
G84	-,047	,127	,186	,013	-,091	,153	-,006	,071	,472	,000
E464	,000	,000	,000	,159	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E462	,000	,000	,000	,713	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E358	,000	,000	,000	,000	,697	,000	,000	,000	,000	,000
E359	,000	,000	,000	,000	,812	,000	,000	,000	,000	,000
E360	,000	,000	,000	,000	,338	,000	,000	,000	,000	,000
E361	,000	,000	,000	,000	,267	,000	,000	,000	,000	,000
E150	,000	,000	,000	,000	,000	,220	,000	,000	,000	,000
E151	,000	,000	,000	,000	,000	,681	,000	,000	,000	,000
E152	,000	,000	,000	,000	,000	,781	,000	,000	,000	,000
D249	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,133	,000	,000	,000
D248	,000	,000	,000	,000	,000	,000	2,080	,000	,000	,000
D247	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,260	,000	,000	,000
D246	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,000	,000
D245	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,065	,000	,000	,000
D144	,000	,000	,000	,150	,000	,000	,000	,790	,000	,000
D143	,000	,000	,000	,171	,000	,000	,000	,902	,000	,000
D142	,000	,000	,000	,109	,000	,000	,000	,576	,000	,000
D141	,000	,000	,000	,108	,000	,000	,000	,568	,000	,000
D140	,000	,000	,000	,022	,000	,000	,000	,119	,000	,000

Anexo 31b. Efectos directos estandarizados, vinculación-pertenencia

	F3	F2	F1	E4	E3	E1	D2	D1	G	H
D1	,000	,000	,000	,189	,000	,000	,000	,000	,000	,000
G	-,099	,270	,394	,000	-,193	,325	-,013	,151	,000	,000
H	,254	,000	-,062	-,193	,000	,040	,000	,000	,769	,000
F376	,728	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F377	,744	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F272	,000	,520	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F273	,000	,600	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F274	,000	,744	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F275	,000	,906	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F166	,000	,000	,560	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F167	,000	,000	,303	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F168	,000	,000	,282	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F169	,000	,000	,716	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F170	,000	,000	,652	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F171	,000	,000	,257	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
H85	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,690
H86	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,766
H87	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,673
H88	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,694
G78	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,549	,000
G79	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,384	,000
G80	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,562	,000
G81	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,563	,000
G82	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,593	,000

	F3	F2	F1	E4	E3	E1	D2	D1	G	H
G83	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,490	,000
G84	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,472	,000
E464	,000	,000	,000	,159	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E462	,000	,000	,000	,713	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E358	,000	,000	,000	,000	,697	,000	,000	,000	,000	,000
E359	,000	,000	,000	,000	,812	,000	,000	,000	,000	,000
E360	,000	,000	,000	,000	,338	,000	,000	,000	,000	,000
E361	,000	,000	,000	,000	,267	,000	,000	,000	,000	,000
E150	,000	,000	,000	,000	,000	,220	,000	,000	,000	,000
E151	,000	,000	,000	,000	,000	,681	,000	,000	,000	,000
E152	,000	,000	,000	,000	,000	,781	,000	,000	,000	,000
D249	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,133	,000	,000	,000
D248	,000	,000	,000	,000	,000	,000	2,080	,000	,000	,000
D247	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,260	,000	,000	,000
D246	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,000	,000
D245	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,065	,000	,000	,000
D144	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,790	,000	,000
D143	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,902	,000	,000
D142	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,576	,000	,000
D141	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,568	,000	,000
D140	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,119	,000	,000

Anexo 31c. Efectos indirectos estandarizados, vinculación-pertenencia

	F3	F2	F1	E4	E3	E1	D2	D1	G	H
D1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
G	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,000	,000	,000	,000
H	-,076	,208	,303	,022	-,149	,250	-,010	,116	,000	,000
F376	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F377	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F272	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F273	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F274	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F275	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F166	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F167	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F168	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F169	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F170	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
F171	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
H85	,123	,143	,166	-,118	-,103	,200	-,007	,080	,530	,000
H86	,137	,159	,185	-,131	-,114	,222	-,008	,089	,589	,000
H87	,120	,140	,162	-,115	-,100	,195	-,007	,078	,518	,000
H88	,124	,144	,167	-,118	-,103	,201	-,007	,080	,534	,000
G78	-,054	,148	,216	,016	-,106	,178	-,007	,083	,000	,000
G79	-,038	,104	,151	,011	-,074	,125	-,005	,058	,000	,000
G80	-,056	,152	,221	,016	-,109	,183	-,007	,085	,000	,000
G81	-,056	,152	,222	,016	-,109	,183	-,007	,085	,000	,000
G82	-,059	,160	,233	,017	-,115	,192	-,008	,089	,000	,000

	F3	F2	F1	E4	E3	E1	D2	D1	G	H
G83	-,048	,132	,193	,014	-,095	,159	-,006	,074	,000	,000
G84	-,047	,127	,186	,013	-,091	,153	-,006	,071	,000	,000
E464	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E462	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E358	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E359	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E360	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E361	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E150	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E151	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
E152	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D249	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D248	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D247	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D246	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D245	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D144	,000	,000	,000	,150	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D143	,000	,000	,000	,171	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D142	,000	,000	,000	,109	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D141	,000	,000	,000	,108	,000	,000	,000	,000	,000	,000
D140	,000	,000	,000	,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Anexo 32. Resumen de los resultados de contrastación

HIPÓTESIS	RESULTADOS
<p>SOCIALIZACIÓN /VINCULACIÓN</p> <p>VALORES</p> <p>H1: En las empresas familiares la socialización de los valores familiares influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.</p> <p>H2: En las empresas familiares la socialización de los valores sociales influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.</p> <p>CONOCIMIENTO</p> <p>H3: En las empresas familiares la formación académica influye positivamente en el momento de vinculación de los descendientes.</p> <p>H4: En las empresas familiares la formación académica influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.</p> <p>H5: En las empresas familiares la formación empresarial influye positivamente en el modo de vinculación de los descendientes.</p> <p>H6: En las empresas familiares la formación empresarial influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.</p> <p>H7: En las empresas familiares la formación general influye positivamente en las motivaciones de vinculación de los descendientes.</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>H8: En las empresas familiares la formación en liderazgo para la toma de decisiones en el sistema familia-empresa influye positivamente en el modo de vinculación de los descendientes.</p> <p>H9: En las empresas familiares la formación en liderazgo para la toma de decisiones fuera del sistema familia-empresa influye positivamente en el momento de la vinculación de los descendientes.</p>	<p>No se rechaza Altamente significativa</p> <p>No se rechaza Altamente significativa</p> <p>Se rechaza Baja significancia estadística</p> <p>Se rechaza Baja significancia estadística</p> <p>No se rechaza Significativa</p> <p>No se rechaza Altamente significativa</p> <p>No se rechaza Significativa</p> <p>No se rechaza Altamente significativa</p> <p>No se rechaza significativa</p>
<p style="text-align: center;">VINCULACIÓN/PERTENENCIA</p> <p>MODO</p> <p>H10: En las empresas familiares la condición contractual de vinculación influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo.</p> <p>H11: En las empresas familiares la forma de entrada influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo.</p> <p>MOMENTO</p>	<p>No se rechaza Significativa</p> <p>Se rechaza No resultó estadísticamente significativa</p>

<p>H12: En las empresas familiares la preparación académica al vincularse influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo.</p> <p>H13: En las empresas familiares los intereses personales al vincularse influyen positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo.</p> <p>H14: En las empresas familiares las situaciones especiales al vincularse influyen positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo.</p> <p>H15: En las empresas familiares la preparación empresarial al vincularse influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo.</p>	<p>No se rechaza Significativa</p> <p>Se rechaza Baja fiabilidad y significancia</p> <p>Se rechaza El resultado fue significativo pero con efecto negativo (-)</p> <p>Se rechaza El resultado fue significativo pero con efecto negativo (-)</p>
MOTIVACIONES	
<p>H16: En las empresas familiares la posibilidad de realización profesional al vincularse influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo.</p>	<p>No se rechaza Significativa</p>
<p>H17: En las empresas familiares la posibilidad de realización profesional al vincularse influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo.</p>	<p>No se rechaza Altamente significativa</p>
<p>H18: En las empresas familiares la armonía al vincularse influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo.</p>	<p>No se rechaza Altamente significativa</p>
<p>H19: En las empresas familiares la tenencia de propiedad actual o potencial influye positivamente en la satisfacción de los descendientes con el primer cargo.</p>	<p>Se rechaza No significativa, con efecto directo.</p>
<p>H20: En las empresas familiares la tenencia de propiedad actual o potencial influye positivamente en el compromiso de los descendientes con el primer cargo.</p>	<p>No se rechaza Altamente significativa</p>