

# LA VINCULACIÓN DE DESCENDIENTES A LA EMPRESA FAMILIAR. UN ESTUDIO DE CASOS COLOMBIANOS

MELQUICEDEC LOZANO POSSO

Doctor en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España.  
Magister en Economía Aplicada, Universidad del Valle, Colombia.  
Director de Investigaciones y Proyectos Especiales,  
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.  
melqui@icesi.edu.co

DAVID URBANO

Doctor en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España.  
Subdirector Doctorado European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management,  
Departamento de Economía de La Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, España.  
david.urbano@uab.es

Fecha de recepción: 14-01-2008

Fecha de corrección: 02-11-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

## RESUMEN

La presente investigación se concentra en la etapa de vinculación de descendientes o potenciales sucesores a la empresa familiar. Esta etapa se constituye en la fase intermedia entre lo vivido por el potencial sucesor antes de ingresar y su vida como profesional ya vinculado de tiempo completo. El concepto de vinculación se ha tomado como algo unidimensional, cuando en realidad hay en su interior varios factores que lo componen. Con esta idea en mente se estudiaron cuatro casos de empresas familiares colombianas. Los resultados muestran que la etapa de vinculación está estructurada en tres factores fundamentales: el modo, el momento y los motivadores. Este estudio genera

esta estructura y formula las proposiciones que relacionan esos factores con la decisión de entrada real a la empresa. Se sugiere a los propietarios de empresas y a sus hijos examinar estas dimensiones de la vinculación en su proceso de preparación de las siguientes generaciones.

## PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, vinculación de descendientes, sucesión, estudio de casos, Colombia.

**Clasificación JEL:** M190

## ABSTRACT

*Offspring involvement in family business. A study of Colombian cases*

This research focuses on the stage of offspring entry to the family business. This stage connects the entire professional and personal experiences that the potential successor has had previously to his entrance to the family business and all the responsibilities he will have in the early period of his (her) integration in the family business. Frequently this stage is analyzed as one-dimensional stage, but it is clear through this research that it is more a process with many factors affecting it. To study these factors, the analysis of four detailed Colombian family business cases was done. The results give evidence

about the mode, the timing and the motivations, as fundamental factors in the decision of entry to the family business, moreover identifies the main proposals related to the offspring decision to become an employee of the family business. It suggests to the owners of family business and the offspring to examine this entry dimensions inside of the preparation process of the following generations.

#### **KEY WORDS**

Family business, offspring involvement, succession, case study, Colombia.

## INTRODUCCIÓN

En las economías de sistema de libre mercado la empresa familiar representa un alto porcentaje del total de empresas, y es considerada factor de gran importancia en el mercado (Venter, Boshoff y Maas, 2005; Neubauer y Lank, 1999; Dumas, Dupuis, Richer y St-Cyr, 1995). El estudio en diversas áreas inherentes al campo de las empresas familiares se amplía cada vez más y son muchas áreas las que le han recorrido en la literatura. Sin embargo, el proceso de sucesión sigue erigiéndose como uno de los temas trascendentales en el campo, por lo cual todas las etapas de esta área toman gran trascendencia, incluida la **etapa de vinculación**, foco principal de esta investigación.

Esta etapa se constituye en el nexo entre las vivencias del potencial sucesor antes de ingresar y su vida como profesional ya vinculado de tiempo completo en la empresa familiar. Es, por lo tanto, una etapa clave en el proceso de sucesión, pues ella está influida por la etapa previa, *proceso de formación*, y a su vez ha de influir la etapa siguiente: la que corresponde al trabajo de tiempo completo en la empresa.

La vinculación, sin embargo, ha sido muy poco abordada en las investigaciones sobre sucesión en empresas familiares y, con excepción de Harvey y Evans (1994), se ha visto como un concepto único, sin componentes, cuando en realidad consta de muchos elementos dignos de examinarse (Barach, Ganitzky, Carson, y Doochin, 1988; Harvey y Evans, 1994; Dumas *et al.*, 1995; Stavrou y Swiercz, 1998; Birley, 2002), los cuales no han sido estudiados con una óptica conjunta.

Dada la importancia de esta etapa en el amplio campo del proceso de sucesión de una empresa, la pregunta que surge es: **¿Cómo se compone la etapa de vinculación de descendientes de tiempo completo a la empresa familiar?** Pocos autores se han referido a la vinculación con aportes interesantes (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Aronoff y Baskin, 1998; García, López y Saldaña, 2002; Lambrech, 2005), aunque no llegan a una percepción integrada de los diferentes factores que la componen. Una de las causas para ello puede ser la escasez de investigaciones empíricas sobre la vinculación como una etapa dinámica, es decir, como un proceso en permanente movimiento. Darle estructura a la etapa de vinculación e identificar sus dimensiones permitirá avanzar en el conocimiento del área de sucesión; así, posteriores trabajos podrán darle más soporte a los nexos que se planteen entre el fenómeno de la vinculación y el desempeño inicial de tiempo completo dentro de la empresa.

Los objetivos de este trabajo exploratorio-descriptivo son, por lo tanto, además de examinar la estructura de la etapa de vinculación al identificar sus dimensiones, formular proposiciones que puedan ser contrastadas en estudios cuantitativos posteriores. Dado que la literatura sobre sucesión en empresas familiares no esgrime suficiente soporte para concluir sobre los componentes de la etapa de vinculación, ni para emitir las proposiciones, el estudio se apoya, adicionalmente, en el análisis de casos de descendientes vinculados a empresas familiares colombianas. Las proposiciones plantean la relación existente entre los factores que componen la

etapa de vinculación y la entrada de tiempo completo a la empresa familiar. Un estudio posterior tiene el propósito de contrastar cuantitativamente estas proposiciones.

Este artículo está estructurado en cinco partes. Después de la introducción anterior, en la que se aborda el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, en la segunda parte se hace una revisión, tanto de la literatura relacionada con el objeto de estudio como de la teoría de Recursos y Capacidades. En la tercera parte se muestra la metodología utilizada. En la cuarta parte, a partir de la revisión de literatura y la teoría de Recursos y Capacidades, con apoyo adicional de los casos de empresas familiares, se plantea la estructura de la etapa de vinculación y las proposiciones. La última parte esgrime las conclusiones y, finalmente, se incorporan algunos anexos y la bibliografía.

## **I. REVISIÓN DE LITERATURA**

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

Muchos estudios tratan la sucesión en empresas familiares (Longenecker y Schoen, 1978; Handler y Kram, 1988; Wortman, 1994; Ussman, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 2003; Astrachan y Shanker, 2003; Venter *et al.*, 2005; Anderson, Jack y Drakopoulou, 2005; Cadieux, 2007; Haberman y Danes, 2007). Hoy los temas de empresa familiar y sucesión continúan siendo un par de siameses que andan siempre juntos (Chrisman, Chua y Sharma, 2003; Casillas y Acedo, 2007). Todavía está en su infancia el conocimiento sobre cómo la empresa familiar es transferida exitosamente a las siguientes generaciones (Lambrech, 2005), lo que

estimula a seguir ahondando en este campo; aun más si se trata de la etapa de vinculación, pues en ella se viven varios eventos que tendrán repercusión más adelante en la actitud del descendiente con el primer cargo de tiempo completo en la empresa.

Se argumenta que la planeación de la sucesión debería ser vista como un proceso de largo plazo que comienza mucho antes de que los descendientes entren a la compañía (Stavrou y Swiercz, 1998). Por consiguiente, en el proceso de sucesión es muy importante la etapa de vinculación, pues durante esta etapa el potencial sucesor tiene diversas vivencias que lo llevarán a la decisión de entrar o no entrar a la empresa familiar de tiempo completo. Esta etapa de vinculación se sitúa claramente en el Anexo 1.

Tradicionalmente se han propuesto tres grandes niveles como modelo de transición intergeneracional. El primer nivel representa la pre-entrada del sucesor potencial en la empresa familiar, lo que constituye la socialización en la familia y la empresa. El segundo nivel consiste en la entrada efectiva del potencial sucesor a trabajar como un empleado de tiempo completo, en tanto que el tercer nivel es la promoción del sucesor a una posición de liderazgo dentro de la empresa.

Stavrou y Swiercz (1998) proponen que entre el nivel uno y el nivel dos un proceso de decisión toma lugar en los jóvenes adultos y sus padres pueden evaluar el tipo de involucramiento más apropiado en la empresa familiar. Esta decisión se da usualmente cuando los descendientes están entre los dieciocho y los veintiocho años, mientras muchos están atendiendo

la universidad. El sucesor puede decidir entre buscar empleo fuera de la empresa familiar o trabajar en ella. Al respecto, Birley (1986), Davis y Tagiuri (1989), Handler (1989) y Longenecker y Schoen (1978) plantean que al decidirse por esto último, los descendientes toman en consideración muchos aspectos, entre los cuales se encuentran razones de tipo familiar, personal, del negocio, del mercado (Stavrou y Swiercz, 1998) y social (Lozano, 2007).

En cuanto al tema de las motivaciones para entrar a la empresa familiar, muy escasas investigaciones se han dedicado a ello. Ahondando en sus estudios, una muestra de jóvenes entre los dieciocho años y los veinticinco años fue examinada por Stavrou (1999) para establecer las intenciones de los descendientes a involucrarse y tomar participación en la empresa familiar; encontró que los hijos no necesariamente desean tomar parte en ella. Por su parte, Birley (1986, 2002) investigó las razones e intenciones de jóvenes en los últimos años de educación universitaria para entrar o no entrar a la empresa familiar; y Dumas *et al.* (1995) estudiaron los factores que influyen la decisión de tomar parte en la empresa.

Adicionalmente, Stavrou (1998) realizó un estudio de intenciones con jóvenes adultos y encontró sus razones para ingresar o no a la empresa de la familia (ver Anexo 2). Así mismo, Le Breton, Miller y Steier (2004) recogen un listado de motivaciones para vincularse a la empresa familiar (ver Anexo 3). En un estudio posterior con estudiantes universitarios se encontró que las intenciones de descendientes para vincularse o no a

la empresa familiar estaban significativamente relacionadas con necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades; es decir, dentro de la dimensión personal (Stavrou y Swiercz, 1998; Lozano, 2007), lo cual va muy de la mano con lo encontrado por Morris, Williams y Nel (1996), quienes exponen que las motivaciones primarias para adherirse a la empresa familiar son la experiencia, las necesidades personales, el estilo de vida, la oportunidad de carrera y la satisfacción. **En síntesis, se percibe la existencia de las motivaciones como parte de la estructura de la etapa de vinculación.**

Por otro lado, en la recopilación y examen de literatura sobre sucesión que hicieron Le Breton *et al.* (2004) resaltan **el momento y el modo de entrada como dos tópicos relevantes de la vinculación.** Así mismo, Harvey y Evans (1994) enuncian una premisa básica, que consiste en que a los propietarios de empresas familiares les gustaría perpetuar sus organizaciones y que los candidatos a ser sucesores normalmente son los miembros de la familia, esposa e hijos del fundador. Estos candidatos, de acuerdo con Harvey y Evans (1994), han de tener una carrera de vida compuesta por ventanas de oportunidades estratégicas (VOS) o momentos (ver Anexo 4) que deberían estar en coordinación con las necesidades de la empresa para ser aprovechadas. Así mismo, esos momentos guardan unos modos o niveles de compromiso que se van haciendo más fuertes con el transcurrir del tiempo por efectos de la experiencia y la preparación.

Así, pues, en esta perspectiva de la sucesión, aunque los autores citados

no han obrado con la intención de búsqueda de dimensiones para la etapa de vinculación de descendientes ni entran en definiciones explícitas, se evidencia la existencia de momentos, modos y motivaciones como elementos de este proceso, sin que estos tres pilares hayan sido estudiados en relación con la existencia de una etapa de vinculación de potenciales sucesores, hacia la cual tendrían importante influencia.

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

La teoría de recursos y capacidades tiene su supuesto central en los recursos y capacidades clave de la empresa como fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, las capacidades son el conocimiento de la empresa, y por tanto pertenecen al nivel de la empresa. La teoría de recursos y capacidades emerge como una teoría de la ventaja competitiva estudiada por Wernerfelt (1984), quien acoge la heterogeneidad de la empresa con aportes posteriores de autores de la teoría de la economía de la organización y de la dirección estratégica. Algunos autores (Diericx y Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993) hicieron contribuciones a la teoría de recursos y capacidades, las cuales derivaban en la empresa como unidad de análisis.

Dado que la teoría de recursos y capacidades tiene como propósito principal identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y capacidades que posee o los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998), es comprensible que la ventaja competitiva sea vista como el producto de implementar estrate-

gias de creación de valor que no son simultáneamente implementadas por otras empresas. Estas ventajas competitivas son consecuencia de los recursos clave que tiene la empresa. Se sostiene que la potencialidad de los recursos depende de su durabilidad, transparencia, transferencia y replicabilidad. Para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva, es decir, para que sea un recurso crítico, debe reunir las siguientes condiciones: 1) Valioso, en cuanto que explota oportunidades y neutraliza amenazas del ambiente; 2) Raro – es caso; 3) Imperfectamente imitable, lo cual se refiere a la imposibilidad de adquirirlo o desarrollarlo por parte de la competencia; 4) No sustituible, es decir, que no existan recursos valiosos, raros e inimitables que sean estratégicamente equivalentes; y 5) Dificilmente transferibles.

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

El análisis de los recursos y capacidades deriva estratégicamente en tres aspectos clave (Grant, 1996): 1) Definir la estrategia que explote los principales recursos y capacidades; 2) Garantizar que los recursos y capacidades se empleen bien y sean totalmente explotados; 3) Construir la base futura de recursos y capacidades para cubrir las carencias actuales, mejorar lo existente e invertir en el desarrollo

de nuevos recursos que puedan ser valiosos para mejorar la competitividad y plantear nuevas estrategias.

El tercer aspecto enunciado desde la perspectiva de recursos y capacidades estaría justificando los esfuerzos que los propietarios hagan para vincular a los hijos de manera formal y con dedicación de tiempo completo en la empresa. Contrario a la concepción que siempre se ha manejado acerca de que los hijos entran al negocio familiar precisamente por ser los hijos del propietario, **la perspectiva de recursos y capacidades explicaría que la vinculación de los hijos a la empresa se da porque reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para ella;** condiciones estas que dependerán del proceso de formación recibido por el descendiente. Sin embargo, aun reunidas estas condiciones, la entrada definitiva a la empresa tiene fuerzas importantes en el **modo de entrada** (guiado, libre, obligado, etc.), en el **momento de entrada** (al terminar la universidad, al casarse, al terminar un tiempo de experiencia externa, etc.) y en las **motivaciones** que lo sensibilizaron a ingresar (dinero, horarios flexibles, temas de interés, deseo de obtener experiencia, etc.).

Dado que la literatura no da suficiente fundamento para expresar de manera contundente que el modo, el momento y las motivaciones son los factores pilares que conforman la estructura de la etapa de vinculación, se hizo necesario un estudio empírico al respecto. Por lo tanto, este marco llevó a preguntar a los descendientes actualmente vinculados acerca de cómo vivieron el proceso de ingreso de tiempo completo a la empresa fa-

miliar. Con ello se buscaba confirmar los factores y también identificar las relaciones que estos factores guardan con una entrada de tiempo completo a la empresa familiar, expresado en forma de proposiciones. La intención es comprender una situación humana compleja, y no la búsqueda de relaciones causales entre variables.

## 2. METODOLOGÍA

Para abordar la investigación fue oportuno contar con una definición de empresa familiar, pues ha sido definida por múltiples autores (Wortman, 1994; Westhead, 1997; Westhead y Cowling, 1998; Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes y Danes, 1998; Chua, Christman y Sharma, 1999; Astrachan y Shanker, 2003) sin llegar a la unificación del concepto. Sin embargo, parece haber acuerdo en cuanto que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen a su definición son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

Por consiguiente, para los propósitos de esta investigación, se adoptó, con leves ajustes, la definición dada por Cabrera (2005), la cual cumple con las dimensiones ya anotadas: **una empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores.** Para efectos de los objetivos planteados aquí se entiende como segunda generación o posterior a los hijos descendientes del gestor o gestores y su correspondiente

descendencia de hijos a hijos, a los cuales se les llamará descendientes o potenciales sucesores.

Muchos autores han reconocido la complejidad de la sucesión en la empresa familiar y defendido el estudio del fenómeno teniendo en cuenta los diversos agentes implicados en el proceso, lo cual ha impulsado a algunos especialistas en el campo a abogar por la utilización del estudio de casos (Handler, 1994; Kirby y Lee, 1996; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Cabrera, 2005). Al respecto, de acuerdo con Yin (1994), el estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en que se indaga con el tipo de preguntas cómo y por qué sobre un conjunto de acontecimientos contemporáneos o que se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún para informar sobre ellos y sobre los que el investigador tiene poco o ningún control. Por estas razones se ha elegido el estudio de casos para esta investigación. Además, se busca determinar nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del tema, lo que de acuerdo con Yin se ajusta al diseño de una investigación cualitativa.

En este estudio, las cuestiones básicas de la investigación se interesan en los factores que componen la etapa de vinculación y las relaciones que ellos guardan con una entrada de tiempo completo a la empresa familiar. La intención es comprender una situación humana compleja y no la búsqueda de relaciones causales entre variables. En consecuencia, se utilizaron algunas fuentes de evidencia (Yin, 1994) necesarias para triangular la información, teniendo la pregunta de investigación como punto de partida.

La investigación ha permitido identificar los factores que componen la etapa de vinculación y la relación de éstos con la entrada de los descendientes a laborar tiempo completo, lo que se ha expresado en forma de proposiciones.

Como en la literatura no hay una definición específica para la etapa de vinculación que viven los descendientes antes de su entrada de tiempo completo a la empresa familiar, se adopta aquí una definición para la unidad de análisis, con base en lo expresado por Stavrou y Swiercz (1998), en la que se sugiere que **la etapa de vinculación es aquella en la cual los descendientes miembros de una familia propietaria de empresas toman la decisión de entrada de tiempo completo a la empresa familiar.**

El conocimiento de esta etapa resulta interesante, pues el que los potenciales sucesores se vinculen a la empresa formalmente de tiempo completo no asegura un sostenido interés o una adecuada transición de la sucesión de la empresa (Matthews, Moore y Fialko, 1999), pero sí incrementa la probabilidad de que esto llegue a darse, en comparación con las probabilidades existentes cuando aún no hay vinculación de tiempo completo.

Se aclara que en el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica. Como en esta investigación se explora lo que vivieron en su etapa de vinculación de tiempo completo a la empresa familiar los hijos o los hijos de hijos actualmente vinculados, los criterios se definieron de acuerdo con esta consideración y se atendieron al hacer el proceso de

selección de la muestra de casos de empresas familiares.

Como “el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales” (Eisenhardt, 1991, p. 620), en esta investigación se tomaron cuatro empresas que cumplieran con los siguientes criterios de selección: ser empresas medianas o grandes (según se muestra en el Anexo 5), tener al menos diez años de existencia, tener vinculados miembros de la segunda generación o posteriores, y, finalmente, que de la última generación vinculada exista al menos un miembro familiar trabajando de tiempo completo en la empresa (ver Tabla 1).

Se tomaron empresas familiares con al menos diez años de existencia para hacer más probable la presencia de

una generación vinculada de tiempo completo posterior a la del gestor, y para incrementar el hallazgo de componentes inherentes a la presente investigación.

La selección de los cuatro casos partió de un listado de empresas que han participado en programas o actividades con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.<sup>1</sup> Los casos seleccionados finalmente conformaron un grupo de empresas en el que se garantizaba que, siendo de tamaño mediano o grande, había descendientes de segunda generación o posteriores vinculados de tiempo completo. Estos cuatro casos daban “el mínimo aconsejable para el estudio cualitativo” (Lambrech, 2005, p. 270; Eisenhardt, 1989, p. 545), aunque no existe una guía precisa acerca del número de casos necesarios al respecto (Perry, 1998). En la Tabla 2 se muestra la información general de estas cuatro empresas.

**Tabla 1.** Criterios de selección en cuatro empresas colombianas

Empresa	Tamaño	Año de inicio	Última generación vinculada a partir del gestor	Descendientes vinculados (de la última generación vinculada)
A	Grande	1945	2 <sup>a</sup> .	2
B	Grande	1957	2 <sup>a</sup> .	3
C	Mediana	1959	3 <sup>a</sup> .	2
D	Mediana	1946	3 <sup>a</sup> .	1

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.** Información general de las empresas de la muestra

Empresa	Sector	No. Trabajadores	Activos (miles de dólares)
A	Agroindustria	2.000	57.142
B	Baterías automotores	1.300	42.857
C	Equipos y servicio apertura de pozos	162	4.600
D	Productos de parafina	190	3.810

Fuente: Elaboración propia

1 Para acceder a este listado es necesario contactarse directamente con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi. <http://www.icesi.edu.co/cdee/>

Para el proceso de recolección de datos se tuvo en cuenta la recomendación de Yin (1994) sobre la utilización de 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. Al efecto, las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron entrevistas a descendientes de la última generación vinculada, entrevistas a familiares de los descendientes, visitas a las instalaciones de las empresas y documentos proporcionados directamente por las empresas. A continuación se exponen las herramientas utilizadas en la recolección de la información.

En cuanto a las entrevistas, como estas tienen varias modalidades en la investigación cualitativa, se eligió la entrevista semi estructurada por considerar que se ajusta más al objeto de estudio y permite indagar sobre los tópicos generados desde el marco teórico. Para conformar un protocolo de entrevista que garantizara cubrir estos temas, se desarrollaron una serie de preguntas en las que se tuvo cuidado con el lenguaje y los términos usados. También se tuvo precaución con la secuencia de preguntas, aunque en la ejecución de las entrevistas esto se aplicó con alguna flexibilidad en razón de formular inquietudes que no estaban en el orden pero que se requerían en el contexto del momento para aprovechar la información que provenía del entrevistado. Luego se abordaron las preguntas siguiendo el orden del protocolo de entrevista previamente diseñado y los objetivos de cada interrogante.

Las entrevistas se iniciaron siempre con unos comentarios de inducción sobre el propósito de la entrevista y el tema general sobre el cual se iba a preguntar. Todas las entrevistas fueron conducidas por uno de los autores de esta investigación, con duración de entre dos y tres horas para cada una. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas. A continuación, se enviaron las transcripciones a los entrevistados claves para reconfirmar la información suministrada y hacer ajustes adicionales. Esta investigación se dirigió a los descendientes de gestores de empresas que pertenecen a la última generación vinculada de tiempo completo, a los cuales se les preguntó sobre lo que vivieron durante su proceso de vinculación para ingresar de tiempo completo a la empresa familiar.

Por otro lado, en todas las entrevistas se tomaron notas sobre aspectos que la observación directa permitió y que contribuyeron a la información de análisis. Igualmente, se tomaron notas de campo durante las visitas hechas a las empresas de la muestra para conocer sus generalidades y acceder a documentos de interés para la investigación. Estas visitas permitieron observar aspectos pertinentes a la descripción general de las empresas.

Adicionalmente, en el estudio de casos, los documentos son importantes para verificar e incrementar la evidencia de otras fuentes. En esta investigación, éstos han sido útiles para verificar nombres, vínculos entre familiares, momentos, y también para inferir asuntos que no se habían considerado con anterioridad (Yin, 1994).

En este trabajo se aplicaron tres tácticas para la validez del estudio: a) Se utilizaron múltiples fuentes de evidencia, como ya fue indicado previamente, y en cada caso particular se incluyó a tantos informantes como se considerara necesario y fuera posible para intentar contrastar las diferentes versiones de los hechos; b) Se estableció una cadena de evidencias, de manera que fuera posible seguir la derivación de cualquier conclusión del estudio de casos a partir de las preguntas de investigación y a través del análisis de la evidencia; c) Se llevó a cabo la redacción de informes preliminares puramente descriptivos de los hechos para cada uno de los casos, los cuales fueron enviados para su revisión a los descendientes vinculados pertenecientes a la generación más contemporánea dentro de la empresa y considerados como los informantes clave.

En cuanto al criterio de fiabilidad, en esta investigación se elaboró un protocolo de estudio, ya mencionado anteriormente, y se desarrolló una base de datos de las transcripciones de las entrevistas y de los textos relevantes seleccionados. Para ello se utilizó la unidad hermenéutica del ATLAS/ti 5.0, programa de ayuda al análisis cualitativo de datos.

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la recomendación de hacer un análisis inductivo de los datos (Marshall y Rossman, 1995) guiado por el marco teórico de la investigación, aunque también se tuvieron en cuenta las anotaciones de Miles y Huberman (1994), que sugieren un análisis deductivo de la información con apoyo de categorías y códigos. Se utilizó, por tanto, una

metodología iterativa mediante la cual, partiendo del marco teórico y la pregunta de investigación, se leyeron y releeron las transcripciones de las entrevistas y notas de campo, con lo cual se construyeron las categorías y códigos de la información (Strauss y Corbin, 1990; Miles y Huberman, 1994). Estas categorías y códigos se compararon constantemente con los datos recolectados y con los temas sugeridos por el marco teórico, proceso que se hizo de manera iterativa con la información de los cuatro casos, con lo cual se constató el listado de tres categorías, compuesto por: **modo**, **momento** y **motivaciones**. La conformación de *familias* en el ATLAS/ti 5.0 facilitó el análisis del proceso de vinculación de descendientes desde la perspectiva individual, es decir, por empresa, y también facilitó el análisis desde la perspectiva cruzada de las cuatro familias. Como puede observarse en el trabajo, el proceso iterativo reveló la existencia de los tres pilares en la estructura de la etapa de vinculación. No se evidenciaron factores adicionales, pero sí se avanzó en la composición de cada uno de estos factores y en su relación con la decisión de los descendientes de entrar a trabajar de tiempo completo en la empresa familiar.

Por otro lado, se debe reconocer que la investigación muestra algunas limitaciones. Una, como es natural en investigaciones cualitativas, es no poder generalizar los resultados más allá de la muestra de casos considerada. Otra limitación corresponde a la omisión que pudieron haber tenido los informantes sobre algunos hechos, ya que se evaluó un período de la vida ya pasado y no toda la información se recuerda con exactitud. Sin em-

bargo, la triangulación contribuyó a hacer más reducida esta posible limitación.

### 3. ESTRUCTURA DE LA ETAPA DE VINCULACIÓN Y PROPOSICIONES

Desde la literatura y el estudio de casos, tres grandes factores conforman los pilares de la estructura del proceso de vinculación, a saber: el *modo*, el *momento* y las *motivaciones*. Del proceso iterativo de revisión y análisis de la información de los casos se han detectado los subfactores

de cada factor. La Tabla 3 muestra la estructura completa de la etapa de vinculación.

Como puede notarse, la vinculación de descendientes a la empresa familiar no es algo unidimensional como ha sido presentado por la gran mayoría de autores cuando hacen mención de ella. Aunque en la literatura son citados el modo, el momento y los motivadores, éstos aparecen aislados. Sólo Harvey y Evans (1994) se refieren al momento de una manera amplia y al modo de una manera muy parcial,

**Tabla 3.** Estructura de la etapa de vinculación. Factores y subfactores

<b>Modo de vinculación</b>	
Condición contractual	Si hubo contrato escrito o verbal, si se convino un salario, si se establecieron funciones a realizar y metas a lograr.
Forma de entrada	Se refiere a si recibió autonomía para tomar decisiones, la entrada gradual o repentina, existencia de criterios previos de entrada, la decisión de vincularse fue influida o no.
<b>Momento de vinculación</b>	
Preparación académica	Al momento de vincularse qué tanto ha avanzado en los estudios de secundaria y universitarios. Realización previa de pasantías o prácticas estudiantiles.
Intereses personales	El momento de vinculación lo define el deseo de trabajar, de tener independencia económica, o de aprender de la empresa.
Situación especial	Si el momento de vinculación está dado 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	Si al vincularse había tenido experiencia empresarial formal o como practicante en empresas distintas a las familiares. Si fue entrenado (a) para su primer cargo.
<b>Motivaciones de vinculación</b>	
Realización profesional	Si le atraía el cargo a desempeñar, el salario ofrecido, el desempeño de la empresa, las posibilidades de desarrollo profesional, la confianza depositada.
Armonía familia-empresa	Si detectaba un buen ambiente familiar o laboral.
Propiedad actual o potencial	Si tenía actualmente propiedad o se vislumbraba la posibilidad de posesión futura.

**Fuente:** Elaboración propia

pero sin detenerse a observarlos como parte de una estructura. No hay reflexiones que los muestren conceptualmente integrados y esgriman la fuerza que poseen cuando actúan en conjunto. En realidad, estos tres factores de la etapa de vinculación conforman un paquete que condiciona la vinculación o no del descendiente a la empresa familiar.

Adicionalmente, puede decirse que no hay trabajos en los cuales haya preocupación por escrutar al interior de estos tres factores. Contrario a ello, este estudio sí ha tenido ese interés, y profundizó en la expresión de subfactores, conforme a lo cual se logran identificar importantes proposiciones, que se muestran a continuación. Cabe aclarar que las citas específicas de los entrevistados, que refuerzan lo observado, tienen al final un distintivo Pn, donde *P* significa persona entrevistada y *n* indica el orden en que aparece la entrevista en la unidad hermenéutica del ATLAS/ti. Enseguida del distintivo Pn aparece el número del párrafo donde se ubica la cita en el texto de entrevista.<sup>2</sup>

### 3.1. Modo

**El modo es entendido como la forma que toma el fenómeno de vinculación del descendiente a la empresa familiar.**

Según Pasi (2001), los sucesores sienten que deben continuar con la tradición familiar y que las posibilidades de escoger una carrera diferente son

limitadas. Está presente el sentimiento de encargarse de la empresa y velar por su gestión. Lansberg y Astracham (1994) muestran que este sentimiento de alto compromiso con el negocio se presenta cuando la familia ve la firma como una extensión de sus valores, identidad, cultura y tradiciones, además que siempre intenta asegurar su vitalidad y longevidad. Obsérvese la expresión de uno de los entrevistados relacionada con este punto:

“En la parte del agro... Yo estoy metido en eso porque me crié en eso, porque yo crecí en eso” P1 (11:11).

***Proposición 1: Los descendientes de la empresa familiar sienten limitación en la elección de la carrera fuera de su empresa cuando la cultura familiar tiene fuerte tendencia a continuar con su tradición.***

La relación laboral de los familiares no suele ser clara en muchos aspectos, pero no por ello deja de ser frecuentemente gratificante. En ocasiones se establecen acuerdos verbales, y en otras, acuerdos escritos, cuyos contenidos, muchas veces informales, son influyentes en el desempeño posterior de los descendientes. Harvey y James (1999) examinan las ventajas y desventajas generales de las relaciones contractuales explícitas e implícitas. El grado en el cual la familia domina como una forma de organización de negocio depende en parte de si las operaciones de un negocio favorecen

2 Por ejemplo, P4 (11:13) hace referencia a lo dicho por el cuarto entrevistado entre los párrafos 11 a 13 de la transcripción que se encuentra en el programa ATLAS/ti. El lector interesado en alguna de estas citas textuales puede comunicarse directamente con los autores y proveer dicho distintivo, con el cual los autores podrán identificar fácilmente la fuente de consulta. Esta información sólo se encuentra disponible por contacto directo con los autores; no está en bases electrónicas o en algún libro o revista publicado con anterioridad.

relaciones personales informales o las relaciones contractuales impersonales, explícitas y formales, características de organizaciones orientadas al mercado. Aunque los descendientes se enteren de que deben observar unas reglas de juego al vincularse (Lozano, 2006) y el acuerdo contractual al iniciar no es muy atractivo, en algunas situaciones la identidad de la familia, la confianza, las conexiones personales y las funciones de monitoreo que las relaciones familiares proporcionan, promocionan incentivos de éxito más grandes que los contratos formales explícitos. Por ejemplo, al dar una mirada a dos expresiones de descendientes:

“A mí el trabajo me fascinaba, entonces no era solamente porque me pagaban; si no me hubieran pagado también lo hubiera hecho, porque yo lo disfrutaba muchísimo. Eso nos íbamos y hacíamos unas correrías impresionantes y a veces pasábamos todo el día hasta sin almorzar, toda esa cosa, pero a mí eso no me importaba porque yo estaba feliz” P8 (43:43).

“Pues digamos que no había como una relación laboral. Digamos que era como intrínseco que yo trabajaba allí y que a cambio recibía carro, apartamento, los viajes, educación” P2 (59:59).

**Proposición 2: *Los descendientes de empresas familiares expondrán mayor inclinación a vincularse a la misma cuando la relación laboral a pactar no entorpezca su trabajo y su progreso profesional.***

Un proceso guiado permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes cuando éstos están

mejor preparados y también cuando las relaciones entre los miembros familiares se basan en la confianza y la afabilidad (Morris, Williams, Allen y Ávila, 1997).

Con un movimiento a un costado se puede adoptar un proceso libre, sustentado en que algunos padres suponen que el conocimiento pasa por “ósmosis” en el hogar de la familia, es decir, que la formación tiene un proceso natural, se da de hecho. Ellos podrían argumentar que sus hijos han estado a su alrededor durante años, han observado lo que ellos han hecho y se han enterado sin que fuesen guiados en ese propósito (Frishkoff, 1994).

Estos procesos incrementarían la posibilidad de que el hijo entre a la empresa, contrario a un proceso presionado o de alejamiento. Barach, Gantitzky, Carson y Doochin (1995) dicen que el proceso de sucesión es débil o inhibido cuando los descendientes se sienten forzados, pues nunca pueden dar lo mejor. Por ejemplo, al analizar lo enunciado por algunos de los entrevistados:

“Nosotros como padres no podemos obligar a los hijos a que hagan lo que nosotros queremos” P1 (341:341).

“Admiro muchísimo la forma como mis padres nos educaron. Yo pienso que el hecho de no habernos obligado, de cierta manera ha construido el que nosotros entremos al negocio más por el cariño que les tenemos que por una obligación” P4 (141:141).

“Yo quiero que mis hijos tengan la oportunidad que yo tuve: hacer y estudiar lo que ellos quieran, sin partir de la base de que ellos van a trabajar aquí en la empresa de la

familia. No, yo de esa base no parto” P5 (159:159).

“Nunca, nunca nos obligó a nada en absoluto” P7 (170:170).

“Mi papá nunca nos inculcó que nosotros teníamos que terminar trabajando en la empresa y que por ende teníamos que estudiar tal o cual carrera para prepararnos y seguir esa tradición de trabajar en la empresa” P11 (12:12).

***Proposición 3: Los descendientes de la empresa familiar se sienten más inclinados a vincularse a la empresa familiar cuando el modo de actuar proveniente de los padres o tutores ha permitido una decisión guiada o una decisión libre, no presionada.***

### 3.2 Momento

**El momento es entendido como la situación temporal en la carrera de vida del descendiente en la instancia de entrar a la empresa familiar.**

La educación de los potenciales sucesores generará más posibilidades de que la empresa familiar sea exitosa (Howort y Assaraf, 2001). Se ha encontrado que los sucesores más efectivos tenían más grado en educación formal que los sucesores menos efectivos (Goldberg, 1996).

Como el predecesor puede basar su decisión acerca de su sucesor en cualidades personales más que en género, edad o línea de consanguinidad (Chrisman, Chua y Sharma, 1998), estará propenso a desarrollar directamente o a través de otros esas cualidades, las cuales pueden ser relativas a habilidades de liderazgo, valores o educación, que tienen su

influencia en mayor o menor grado desde la familia, la empresa, el sector y el individuo mismo.

En un estudio de Birley (2002) con un diseño similar al de Stavrou y Swiercz (1998), aunque no se usaron las mismas variables, se concluye que cuando los hijos están mejor educados e informados de sus opciones, el resultado más seguro es que evalúen mejor las oportunidades que tienen de integrarse a la empresa familiar o a otro negocio.

“Mis tíos me enseñaron mucho; el tío Gildardo, el tío Luis. Cada uno de mis tíos me enseñaba y como yo era bien metido entonces... Eso les gustaba porque yo tenía ganas” P1 (107:107).

“Yo me fui primero a estudiar inglés a la Universidad de Michigan y luego me fui a xxxx, donde estuve un año metido en la fábrica y de allí nació la iniciativa nuestra de empezar la fabricación de bombas, que comencé yo cuando ya me vine de allá” P7 (143:143).

“Era a la par cuando arranqué en el primer semestre. Entonces fue muy interesante porque fue el vínculo con la universidad y arrancando a estudiar. Lo interesante es que ahí es donde empiezas a complementarte con la carrera, porque lo que estás viendo en la universidad no se te está quedando teóricamente, entonces empiezas a aplicar cosas” P11 (60:60).

“Cuando él salió de bachiller me decía que quería entrar a la empresa. Pasó a la universidad, acabó su universidad, y cuando ya se graduó y todo lo trajimos aquí a la empresa” P12 (19:19).

“Pensamos que con el tiempo, que ya ellos estén preparados, que ya nosotros no demos más, les toca a ellos: tanto a los hijos de mi hermano Adolfo y a mis hijos, que se encarguen de la empresa. Esa es la idea que hemos tenido todos, pero todavía damos” P12 (71:71).

**Proposición 4: *Los descendientes de la empresa familiar tendrán más claridad sobre su decisión de vincularse a la misma cuando sientan que han llegado a un nivel de educación o de conocimiento sobre los negocios familiares.***

Barach *et al.* (1988) y Ward (1994) indican que la experiencia en otras compañías suele ser buena ya que le da al joven la capacidad de adaptarse rápidamente a cualquier cambio de trabajo y en el ambiente de trabajo; además, obtener conocimiento por fuera es un elemento importante en la adquisición de credibilidad y respeto dentro de la empresa familiar. Da legitimidad frente a la familia y los trabajadores, por ejemplo:

“Para mí fue muy valioso trabajar afuera porque cuando uno tiene la oportunidad de trabajar afuera puede demostrar. De cierto modo lo van a valorar por lo que se es y no porque les toque aguantar a la dueña o a la hija del jefe” P3 (115:115).

**Proposición 5: *Los descendientes de la empresa familiar serán más propensos a vincularse inicialmente fuera de la empresa familiar cuando sienten que es necesaria la experiencia externa para generar credibilidad y respeto en el personal de la empresa familiar cuando se vinculen a esta en el futuro.***

Birley (1986) observó que durante el último año de educación universitaria formal muchos jóvenes estaban decidiendo sobre futuros trabajos y carreras, y tomaban la empresa familiar como una de muchas opciones. Algunos preferían otros trabajos porque eran más lucrativos y excitantes que las empresas familiares. Los ingresos, ya sea en forma de dinero u otras formas, parecían tener relevancia para los descendientes en los momentos de decisión sobre dónde trabajar, aunque no lo reconocieran abiertamente. En un estudio de Stavrou y Swiercz (1998) se revela que los hijos quieren unirse a la empresa familiar dependiendo de sus necesidades personales, metas y talentos; dentro de las necesidades personales está el dinero. Por ejemplo, observando algunos criterios de los entrevistados, se encuentra:

“A mí el trabajo me gustaba. Me gustaba el trabajo, me gustaba la empresa, me gustaba que uno llegaba aquí como ingeniero y ahí mismo le daban un carro y eso era buenísimo, o sea, había una serie de atractivos muy interesantes que a mí me llamaban la atención. El solo estatus que me daba dentro de la familia el trabajar en la compañía me parecía muy interesante también” P8 (55:55).

[...] Allá te van a pagar bien porque sabemos que en Colipozos pagan bien, con sus prestaciones, sabemos que Colipozos es una empresa donde a la gente no la echan sino que la jubilan” P9 (131:131).

“El estímulo inicial era la plata, porque a uno le decían: venga que se va a ganar tanto, entonces pues a no tener nada en el bolsillo, eso era la mejor opción. Entonces esa era

como la motivación inicial, pero por detrás hay algo muy especial que es ya meterte a la empresa y empezar a tener un sentido de pertenencia, porque ya estás ahí, estás vendiendo, estás aprendiendo indirectamente del negocio” P11 (44:44).

**Proposición 6: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más inclinados a vincularse a la misma cuando sientan la importancia de los ingresos personales para ir consolidando sus objetivos futuros.***

### 3.3. Motivaciones

Las motivaciones son entendidas como las razones que explican el interés de los descendientes a vincularse a la empresa familiar.

Se ha observado que el tamaño y la prosperidad de la empresa familiar son importantes al abordar el tema de vinculación. Pasi (2001) encontró que cuanto más grande sea la empresa familiar más interesados van a estar los sucesores, pues no sólo les da un empleo y una oportunidad de hacer carrera, sino que significa llevar un mejor estilo de vida. En general, la imagen y el concepto de prosperidad de las empresas resultan ser una atracción para los descendientes. Rutherford, Muse y Oswald (2006) resaltan el concepto de éxito y desarrollo de la empresa como altamente valorados desde la familia y sus generaciones. El siguiente enunciado de un entrevistado es muy elocuente:

“A ellos les parecía que eso era normal: acompañar a los padres en el desarrollo del negocio, y lógico que influyó muchísimo el éxito que ha tenido el negocio desde el principio, que esto es un negocio que ha tenido

muchas etapas pero todas de progreso” P6 (67:67).

**Proposición 7: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más proclives a vincularse a la empresa cuando perciben que de ella se tiene un buen concepto de prosperidad en productos, servicios, rentabilidad, prestigio.***

Dumas *et al.* (1995) encuentran que los descendientes valoran el poder trabajar sin estrés, tener libertad para escoger y la oportunidad de poder relajarse en un ambiente saludable. En tanto que Handler (1992) determina que el mutuo respeto y el entendimiento entre generaciones son factores críticos. Eckrich y Loguehead (1996), por su parte, indican que a medida que los descendientes de negocios familiares se vuelven más conflictivos con sus padres, es menos probable que se comprometan con una opción de carrera dentro de ella. En otra investigación, Barach *et al.* (1995) observan que los estudiantes de negocios que no tuvieron voluntad de trabajar para la empresa de sus familias, encontraron a su pariente jefe más combativo que aquellos que planearon trabajar o estaban trabajando en la empresa familiar.

Por otro lado, se destaca el interesante aporte que hace García (2005) al sugerir una visión del modelo de los tres círculos en relación con su concepto de los tres ejes de valores: éticos, emocionales y económicos. El eje ético es profundamente importante para acercar objetivos que usualmente son distantes como son el poder, el dinero y el amor; con la finalidad de hacer del trabajo una fuente de realización y gozar de armonía familiar.

Al respecto, una aseveración de uno de los entrevistados fue:

“Siempre hay una armonía muy interesante. Es lo que ha logrado que la empresa haya perdurado en el tiempo; es como ese amor que le inculcaron mis abuelos a mi papá y a mis tíos” P11 (78:78).

**Proposición 8: *Los descendientes de la empresa familiar se sienten más estimulados a vincularse a la empresa familiar cuando perciben un buen nivel de respeto, entendimiento y armonía entre familiares y en la empresa.***

Dumas *et al.* (1995) encuentran evidencias acerca de que los descendientes que se involucran en las granjas de su muestra lo hacen porque aplican en ella una profesión que les gusta. Esto les genera realizaciones y un gran sentido de pertenencia. La existencia de posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa familiar sensibiliza al potencial sucesor para vincularse a la organización. Al examinar algunas expresiones de los entrevistados, se puede observar lo anteriormente dicho:

“A mí siempre me ha gustado muchísimo la mecánica y los carros y las cosas manuales, entonces yo tuve mucho acceso a talleres, a repuestos y a fábrica” P4 (7:7).

“A mí era que definitivamente el trabajo me gustaba. A mí me gustaba muchísimo el trabajo porque era lo que yo buscaba, era lo que yo siempre había soñado. A mí en ese entonces el trabajo de oficina me parecía mortal y yo no me soñaba jamás trabajando en una oficina. Éste era un trabajo variado porque era un trabajo de campo,

donde en un mismo día visitaba uno, tres, cuatro o cinco fincas y en cada una se estaban haciendo trabajos diferentes” P8 (43:43).

“Como yo estudié en un colegio bilingüe y nadie en mi familia habla inglés, de los vinculados a la empresa, se me dio la oportunidad de explorar la parte de internacionalizar a la empresa, la parte de exportaciones y, pues, por lo bilingüe se me dio, digamos..., se me abrieron las puertas, se me dio apoyo” P11 (12:12).

“Definitivamente, el viaje que me plantearon para iniciar y la oportunidad de poder aprender inglés, de estar un año en los Estados Unidos y hacer una especialización, porque fue lo que yo fui a hacer, no era un curso exclusivamente en una universidad, pero yo hice diferentes actividades que para mí significaron una especialización en el tema de pozos” P8 (55:55).

**Proposición 9: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más proclives a vincularse en ella cuando las oportunidades de vinculación estén definidas en temas que sean de su gusto o interés para trabajar y desarrollarse.***

Algunos años atrás Barach *et al.* (1995) indicaron, en uno de sus doce factores claves, que el proceso de sucesión es favorecido cuando los descendientes quieren unirse a la empresa, se sienten requeridos y profundamente bienvenidos, no son presionados y a su elección pueden unirse o no a la empresa. Se hace importante considerar que los elementos claves de un entorno balanceado están constituidos por retos, reconocimiento y soporte (Tur-

ner, 1995). El reconocimiento de sus logros y sus capacidades tiene alta importancia para los descendientes. Por ejemplo:

“El hombre tenía la fe puesta en mí. Sí; toda, toda total” P1 (99:99).

“Sentir que la gente apreciaba lo que yo hacía y no porque yo fuera hijo del dueño” P4 (88:88).

“La motivación era que yo era responsable de un montaje, entonces eso me parecía bueno y como era el único que hablaba inglés entonces el gringo hablaba era conmigo, entonces yo me sentía importantísimo” P4 (92:92).

**Proposición 10: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más inclinados a vincularse a la misma cuando sienten que sus conocimientos, capacidades y habilidades, son reconocidos en el sistema familia-empresa.***

Las intenciones de los jóvenes adultos de unirse y encargarse del negocio familiar pueden ser influenciadas por su potencial poder de tomar decisiones (Stavrou, 1998), lo cual está estrechamente relacionado con el desarrollo del liderazgo en el sistema familia-empresa (Lozano, 2007). Sobre este punto, algunas de las expresiones emitidas por los descendientes entrevistados fueron:

“Yo llegué a unas vacaciones a la empresa, y terminando las vacaciones yo ya era la cabeza. Entonces me quedé manejando los negocios y en esos tres años enseñaba a otras personas, y luego me fui a vivir a Bogotá y fue donde hice otra serie de negocios” P1 (127:127).

“A mí siempre me ha gustado ser líder, aunque yo lleve la carga; pero

para otros es más fácil decir ‘No, el otro que sea el líder’”. P1 (171:171).

**Proposición 11: *Los descendientes de las empresas familiares tendrán más propensión a vincularse a la misma cuando sienten que en ella hay posibilidades de desarrollar el liderazgo.***

La propiedad siempre se ha erigido como un tema de mucha importancia causante de profundos debates en la empresa familiar (Williams, 1992; Westhead, Cowling y Howorth, 2001). En general, hay personas que hacen grandes esfuerzos por cuidarla, en tanto que con frecuencia hay otras menos atentas a ello. No obstante, les produce satisfacción saber que figuran con algún porcentaje de propiedad de las empresas o que son herederos de ellas (Birley, 2002). Por ejemplo, algunos criterios de los entrevistados fueron:

“[...] la oportunidad de quedarme con una participación del hotel. A mí la compañía que más me llamaba la atención era el hotel” P2 (111:111).

“Me gusta la región donde están las compañías. Pienso siempre que allí hay progreso y prosperidad gracias a las compañías del grupo” P2 (119:119).

“Yo diría que la opción de trabajar aquí, de trabajar en lo de uno” P3 (119:119).

“La sola motivación de poder desarrollarte como persona en algo que te gusta y que además de que te gusta es tuyo, no tiene comparativo con nada” P4 (120:120).

**Proposición 12: *Los descendientes de la empresa familiar serán más propensos a vincularse a***

***ella cuando tengan evidencia de que son propietarios, o al menos, herederos de la propiedad de la empresa familiar.***

Se pone en evidencia la relevancia que la teoría de recursos y capacidades tiene en los tres grandes componentes que estructuran la etapa de vinculación.

El **modo**, o forma de entrada de tiempo completo, establece un marco de actuación del descendiente frente a su contratante, también frente al resto de la comunidad de la empresa familiar. Los vacíos iniciales en el modo de entrada pueden dar origen a vínculos laborales inadecuados entre el descendiente y otros colaboradores (sean o no familiares). Recursos valiosos pueden dejar de serlo como consecuencia de ello, e incluso capacidades humanas importantes también podrían perder fuerza en su manifestación. En consecuencia, esto podría traer efectos desagradables en la operación de la empresa familiar y en la obtención de rentas superiores. Un modo de entrada justo y claro entre las dos partes, descendientes y contratantes, examinado con anticipación para exponer los intereses y acordar sobre ellos, aumentará la probabilidad de aparición de recursos no replicables.

Por otro lado, es claro que el **momento** de entrada de tiempo completo se da en circunstancias de la vida con diferentes niveles de madurez como persona y como profesional. Si la capacidad del potencial sucesor es la requerida para las funciones a desempeñar en la empresa familiar, se tiene ya uno de los criterios claves que alinean los intereses de la empresa con los recursos que entran a ella.

Finalmente, las **motivaciones** que están presentes en los descendientes pareciera que no sólo contribuyen a la vinculación de aquellos, sino que hacen a éste anímicamente más dispuesto a la realización de las tareas una vez vinculado. Esta disposición es sana para la búsqueda y el logro de rentas de mediano y largo plazo en la empresa familiar. La disposición abierta, avivada por las motivaciones y complementada con otras competencias, hace del potencial sucesor un recurso valioso que no es fácil de encontrar en otras empresas porque las motivaciones parecieran ser consecuencia de años de convivencia familiar en un entorno de propietarios de empresas, es decir, se van construyendo en ese escenario y no parecen surgir repentinamente.

#### **4. CONCLUSIONES**

Este trabajo plantea tres conclusiones principales. Por un lado, la etapa de vinculación, que nunca se ha visto como tal y tampoco conformada por diversos componentes, tiene tres importantes factores que la estructuran, a saber: el modo, el momento, y las motivaciones, con subfactores respectivos para cada uno. Esta estructura conforma un cuerpo que permite no sólo ver esta etapa como muy importante en la carrera de los descendientes en empresas familiares, sino también pone de manifiesto una serie de variables para estudiarla y entenderla más. La segunda conclusión se refiere a que estos factores y subfactores guardan relaciones que, a la luz de las proposiciones presentadas, comprometen la decisión final del descendiente de vincularse a la empresa familiar de tiempo completo. Esto, por lo tanto,

ayuda a las distintas generaciones a examinar asuntos para un mejor entendimiento, planeación y ejecución de las acciones entre ellas para lograr procesos de vinculación apropiados y convenientes para empresa y familia. La tercera conclusión hace referencia a que la teoría de recursos y capacidades justificaría los esfuerzos que los propietarios hagan para que los hijos se vinculen de manera formal a la empresa. La teoría explicaría que la vinculación se daría porque los potenciales sucesores reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para la empresa. Siendo así, la preparación y el acompañamiento que se les brinde a los potenciales sucesores en la etapa de vinculación (modo, momento y motivaciones) serán clave en el ingreso de recursos valiosos para la empresa familiar.

Estas tres conclusiones se convierten en fundamentos de soporte para propietarios y descendientes de empresas familiares a la hora de definir las estrategias del proceso de sucesión y también permite a los investigadores nuevos elementos para avanzar en el área.

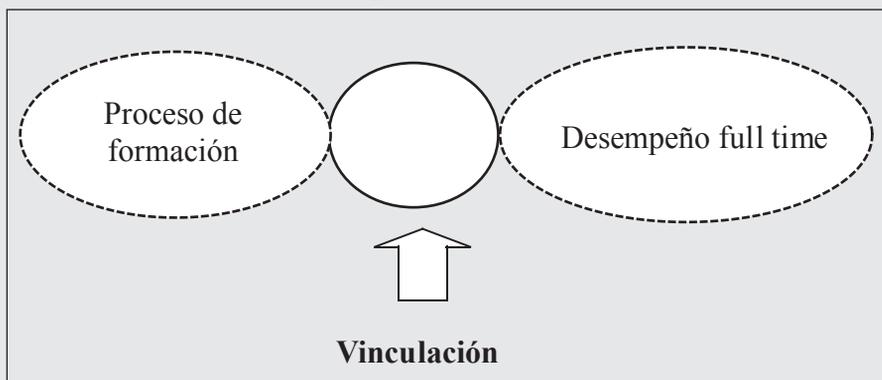
El estudio tiene implicaciones importantes. A los investigadores de empresas familiares les da un marco de referencia más integrado sobre la fase de vinculación, perspectiva desde la cual pueden desarrollar trabajos complementarios o soportarse para la realización de otros trabajos. A las instituciones que tienen cursos o seminarios sobre empresas familiares les ayuda en sus orientaciones teóricas sobre el proceso de sucesión. A los

propietarios de empresas familiares les aporta mejores elementos para formar a los hijos y reducir los errores que se pudiesen cometer. A los adolescentes hijos de propietarios les ayuda a ver claramente las tres dimensiones de la vinculación con las respectivas subdimensiones, y a definir metas claras sin inhibir sus intereses y sin desconocer el ámbito familia-empresa en el cual están inmersos.

En lo relacionado con investigaciones futuras uno de los tramos siguientes en la investigación es el contraste de las proposiciones con una muestra cuantitativa de empresas familiares; por lo cual, en continuidad con la investigación, ya se ha iniciado por parte de los autores el estudio de la primera fase de pertenencia a tiempo completo en la empresa familiar. Fundamentalmente, esto se ha hecho para determinar el compromiso y satisfacción de los descendientes en esta fase de empleo, y también para determinar su relación con la etapa de vinculación. Otros campos diversos se abren para futuras investigaciones: ¿En qué circunstancias un descendiente prefiere crear una empresa propia antes que trabajar en la empresa familiar? ¿Qué influencia pueden tener en la etapa de vinculación los familiares allegados no vinculados? ¿Qué relación puede haber entre el involucramiento temprano de tiempo completo y el compromiso con el primer cargo? ¿Qué repercusiones puede tener la experiencia vivida en la etapa de vinculación frente a la decisión de no trabajar definitivamente en la empresa?

## ANEXOS

### Anexo 1. Vinculación en el proceso de sucesión



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 2. 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 y llenar intereses futuros.	-La atención estaría 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 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 mas 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 confortable trabajar con la empresa familiar.	-La empresa familiar no enfatiza 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.	

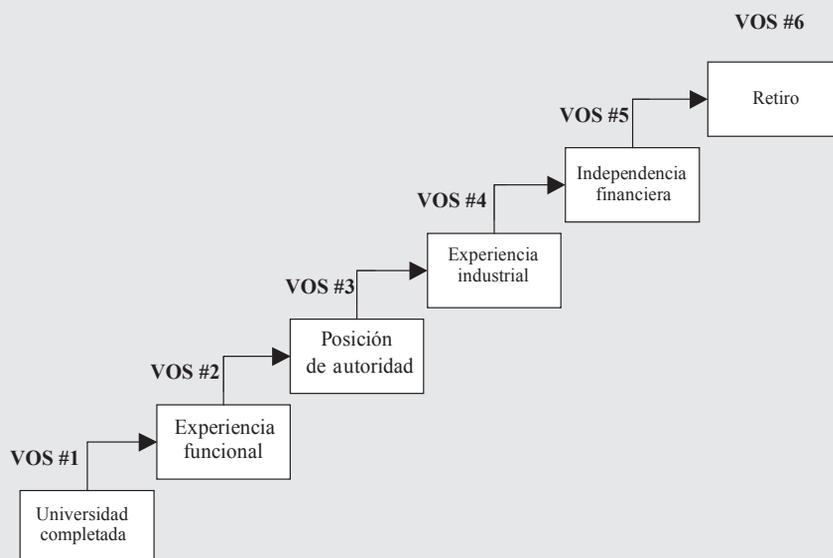
Fuente: Stavrou (1998)

### Anexo 3. Motivaciones 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 a perpetuar la empresa familiar como un valor de familia.
- Existencia de libertad en la decisión de vincularse.

Fuente: Le Breton *et al.* (2004)

### Anexo 4. Ventanas de oportunidades estratégicas



Fuente: Harvey y Evans (1994)

### Anexo 5. 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 o menos

SMMLV: Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Fuente: Congreso de la República (2004)

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A. R., Jack, S. L. y Drakopoulou, S. (2005). The Role of Family Membership Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Aronoff, C. E. y Baskin, M. K. (1998). Preparing your children to drive the business. *Nation's Business*, 86 (1), 60.
- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003). Family business contribution to the U.S. economy: Closer outlook. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131-155.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Birley, S. (1986). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-42.
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Manager's Children towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 5-19.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family business. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera, K., De Saá, P., García, D. A. y Rao, S. (2001). The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- 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.C. y Acedo, F.J. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of the Family Business Literature: A bibliometric Study of the FBR. *Family Business Review*, 20 (2), 141-162.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y 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. y Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*. (Coleman Foundation White paper Series). Recuperado en Noviembre 1, 2008, de: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp>
- Chua, J. H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Congreso de la República. Ley 905 de 2004. Diario oficial No. 45.628 de agosto 2 de 2004. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0905004.HTM>
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on father-son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

- Diericx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability Competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F. y 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.
- Eckrich, C. y Loughhead, T. (1996). Effects of Family Business Membership and Psychological separation on the career Development of Late Adolescents. *Family Business Review*, 9(4), 369-386.
- 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.
- Frishkoff, P. (1994). Succession need not tear a family apart [Edición especial]. *Best's review*, 95 (8), 70.
- García, S. (2005). La dirección por valores en la empresa familiar: La gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. En Garrido, M. y J. M. Fugarido (Eds.), *El Patrimonio Familiar, Profesional y Empresarial: Sus Protocolos* (Tomo 6, pp. 537-628). Barcelona, España: Bosch.
- García, M. E., López, J. y Saldaña, P. (2002). Socialization patterns of successors in first to second-generation family business. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Goldberg, S. D. (1996). Effective Successors in Family Owned Business. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Haberman, H. y Danes, S. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Members' Experience*. Disertación de tesis doctoral no publicada, Boston University, Massachusetts.
- 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.
- Handler, W. C. y Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Harvey, M. y 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. y James, H.S., Jr. (1999). What Can the Family Contribute to Business? Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12 (1), 61-71.
- Howorth, C. y Assaraf, Z. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry. *Family business review*, 14(3), 231-244.
- Kirby, D. y Lee, T. (1996). Research note: Succession management in family firms in the North East of England. *Family business review*, 9 (1), 75-85.

- Lambrech, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lansberg, I. y Astracham, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Le Breton, I., Miller, D. y Steier, Ll. P. (2004). Toward and Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Longenecker, J. y Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of small business management*, 16 (3), 1-6.
- Lozano, M. (2006). La relación Intrafamiliar en Entornos Empresariales, Incursión a un Modelo de Diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-150.
- Lozano, M. (2007, octubre). *El Proceso de Formación de Descendientes antes de su Vinculación a la Empresa familiar*. Artículo presentado en el V Congreso Internacional de Entrepreneurship en Latino América, CIELA. Campinas, Brasil.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research* (2da ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matthews, C. H., Moore, T. W. y Fialko, A. S. (1999). Succession in the Family Firm: A cognitive categorization Perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-169.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data analysis: A Sourcebook of New Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M. H., Williams, R. y 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. y Avila, R. M. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Navas, J. L. y Guerras, L. A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (2da ed.). Madrid, España: Civitas.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa Familiar, cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, España: Deusto.
- Pasi, M. (2001). Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Base View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Rutherford, M., Muse, L. A. y Oswald, S. L. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (2003). Predictors of satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.

- Stavrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142.
- 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.
- Stavrou, E. y 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.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Turner, A. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3), 201-209.
- Ussman, A. M. (1994). *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*. Disertación de tesis doctoral no publicada, Universidade Da Beira Interior, Portugal.
- Venter, E., Boshoff, G. y Maas, G. (2005). The influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- 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. y Cowling, M. (1998). Family Firm Research: the Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-55.
- Westhead, P., Cowling, M. y 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., Fitzgerald, M. A., Heck, R. H., Haynes, G. W. y Danes, S. M. (1998). Revisiting the study of family business: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family business review*, 11(3), 239-252.
- Wortman, M. S., Jr. (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, UK: Sage. 🌸