



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN ADMINISTRACION**

---



**“LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERGENERACIONALES EN LA  
FORMACIÓN Y EL COMPROMISO DEL SUCESOR: EFECTOS SOBRE EL  
PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR LAMBAYECANA”**

**TESIS**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**M.Sc. GIULIANA VILMA MILLONES ORREGO**

**ASESOR:**

**Dr. WINSTON ADRIÁN CASTAÑEDA VARGAS**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**AGOSTO 2018**

**LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERGENERACIONALES EN LA  
FORMACION Y EL COMPROMISO DEL SUCESOR: EFECTOS SOBRE EL  
PROCESO DE SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR LAMBAYECANA**

---

Mg. Millones Orrego Giuliana Vilma

AUTOR

---

Dr. Castañeda Vargas Winston Adrián

ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el Grado de: Doctor en Administración.

APROBADO POR:

---

Dr. Cáceres Montalvo Jaime  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Dr. Silva Romero Elmer Américo  
SECRETARIO DEL JURADO

---

Dr. Saavedra Tafur Oscar  
VOCAL DEL JURADO

2016

---



## **DEDICATORIA**

A Dios Nuestro Señor, por darme la oportunidad de cumplir este logro fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente.

A mis queridos Padres Manuel y Nilda, por ser ejemplo a seguir y por su incondicional cariño y apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi querido Esposo Iván, por su gran amor, comprensión y paciencia

A mis hermosos Hijos Carlos y Nicolle, por estar siempre a mi lado, siendo mi fuerza para realizar mis logros.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por su formación académica

A mi asesor: Dr. Winston Castañeda, por su valioso aporte y guía en la realización de mi tesis.  
y a todos los profesores del doctorado en administración por su ardua labor en el desarrollo óptimo de  
las clases doctorales.

## Contenido

RESUMEN.....	9
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO I. OBJETO DE ESTUDIO .....	18
1.1 UBICACION .....	18
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	18
1.3 METODOLOGIA.....	19
1.3.1 VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS.....	21
1.3.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	21
1.3.3 POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO .....	22
1.3.4 MARCO MUESTRAL .....	23
1.3.5 TECNICAS DE MUESTREO .....	25
1.3.6 TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	25
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	26
2.1 ANTECEDENTES.....	26
2.2 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	51
2.3 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DEL ÉXITO DEL PROCESO DE SUCESION.....	61
2.4 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LA CALIDAD DE LA RELACION ENTRE PREDECESOR Y SUCESOR Y LA IMPLICACION DEL PREDECESOR EN LA FORMACIÓN DEL SUCESOR .....	73
2.5 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DEL COMPROMISO DEL SUCESOR: COMPROMISO AFECTIVO Y NORMATIVO DEL SUCESOR.....	83
2.6 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LA CALIDAD DE LA RELACION PADRE E HIJO DESDE SUS PRIMEROS VINCULOS FAMILIARES.....	87
2.7 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES MODERADORAS: MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS-FAMILIA DEMOCRATICA Y FAMILIA AUTORITARIA .....	92
2.8 FORMULACION DE HIPOTESIS: .....	97
2.9 DEFINICION DE TERMINOS Y CONCEPTOS .....	106
2.9.1 LA TEORÍA DEL VÍNCULO AFECTIVO .....	106
2.9.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	109
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSION .....	111
3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS .....	111
3.1.1 Perfil Sociodemográfico de las Empresas encuestadas en el estudio de Sucesión .....	111
3.1.2 Perfil Sociodemográfico de los informantes.....	116
3.1.3 Opiniones de los Informantes.....	130

3.1.4 Ítems de las Escalas de medida de los constructos integrantes del modelo.....	137
3.1.4.1 Resultado de los ítems del constructo Calidad de la relación de predecesor y sucesor	138
3.1.4.2 Resultado de los ítems del constructo Implicación del predecesor en la formación del sucesor .....	142
3.1.4.3 Resultados de los ítems del constructo Compromiso Afectivo .....	146
3.1.4.4 Resultados de los ítems del constructo Compromiso Normativo .....	150
3.1.4.5 Resultados de los ítems del constructo Éxito en el proceso de sucesión .....	153
3.1.4.6 Resultados de los ítems del constructo Modelo de Familias Empresaria - Familia Autoritaria .....	157
3.1.4.7 Resultados de los ítems del constructo Modelo de Familias Empresarias - Familia Democrática .....	161
3.1.4.8 Resultados de los ítems del constructo Calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares. ....	165
3.2 PROPUESTA DEL MODELO CONCEPTUAL.....	170
3.2.1 MODELO ESTRUCTURAL DEL ÉXITO DEL PROCESO DE SUCESIÓN PROPUESTO .....	170
3.2.2 HIPÓTESIS QUE SUSTENTAN EL MODELO CONCEPTUAL.....	171
3.2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	172
3.3 RESULTADOS.....	173
3.3.1 VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS Y CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS .....	173
3.3.2. MODELO Y RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS.....	207
CONCLUSIONES .....	214
RECOMENDACIONES .....	217
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	219
ANEXOS.....	222
CUESTIONARIO .....	222

## Índice de Tablas:

Tabla 1. Ficha Técnica .....	25
Tabla 2 Dirección de la empresa .....	112
Tabla 3 Tamaño de la empresa .....	113
Tabla 4 Generación en la que se encuentra la empresa.....	114
Tabla 5 Ventas anuales .....	115
Tabla 6 Formación del antecesor .....	118
Tabla 7 Edad del sucesor .....	119
Tabla 8 Genero del sucesor.....	120
Tabla 9 Actualmente trabaja el sucesor .....	121
Tabla 10 Área en la que trabaja el sucesor .....	122
Tabla 11 Antigüedad del sucesor en la empresa.....	123
Tabla 12 Cargo actual en la empresa.....	124
Tabla 13 Antigüedad en el cargo del sucesor .....	125
Tabla 14 Experiencia en otra empresa .....	126
Tabla 15 Formación del sucesor.....	127
Tabla 16 Sucesor está capacitado .....	128
Tabla 17 Requisitos del sucesor .....	129
Tabla 18 Previsión del cambio generacional.....	131
Tabla 19 Deseo del antecesor en que siga siendo familiar.....	132
Tabla 20 Deseo del sucesor en que la empresa siga siendo familiar .....	133
Tabla 21 transmisión generación .....	134
Tabla 22 Elección del sucesor de la empresa.....	135
Tabla 23 Prioridades en el futuro .....	136
Tabla 24 Acuerdos entre antecesor y sucesor .....	138
Tabla 25 Respeto y confianza entre predecesor y sucesor.....	139
Tabla 26 Independencia de lazos familiares entre predecesor y sucesor .....	140
Tabla 27 Comunicación buena entre predecesor y sucesor .....	141
Tabla 28 El predecesor asume la formación del sucesor.....	142
Tabla 29 Intención del predecesor en enseñar al sucesor .....	143
Tabla 30 El predecesor ha presentado al sucesor a clientes .....	144
Tabla 31 El predecesor supervisa decisiones del sucesor.....	145
Tabla 32 El sucesor disfruta trabajar en la empresa .....	146
Tabla 33 Importancia de pertenecer a la empresa .....	147
Tabla 34 Futuro profesional del sucesor es atractivo.....	148
Tabla 35 Deseo del sucesor que sus hijos trabajen en la empresa .....	149
Tabla 36 Incorporación en la empresa - percepción de la familia .....	150
Tabla 37 Presión al ingresar a la empresa .....	151
Tabla 38 Decepción de familiares sino aceptará ingresar a la empresa.....	152
Tabla 39 Evolución de la empresa al ingresar el sucesor .....	153
Tabla 40 Mejoro sus fortalezas y competitividad .....	154
Tabla 41 Mejoro ambiente de trabajo.....	155
Tabla 42 Satisfacción de la familia por la evolución de la empresa .....	156

Tabla 43 El primogénito es preferencia para dirigir empresa.....	157
Tabla 44 Elección del sucesor sería de género masculino .....	158
Tabla 45 A pesar que hija estuviera capacitada no eligiría como sucesor .....	159
Tabla 46 Cuando su hijo comete falla suele castigarlo.....	160
Tabla 47 Cuando establecen normas suelen expresar razones .....	161
Tabla 48 La comunicación con su hijo es fluida .....	162
Tabla 49 Está dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos .....	163
Tabla 50 Cuando su hijo comete falla suele pedir explicación y concilian .....	164
Tabla 51 Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre.....	165
Tabla 52 Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre.....	166
Tabla 53 Durante mi niñez recuerdo expresar libremente mis opiniones con respeto y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado.....	167
Tabla 54 Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, aconsejándome, guiándome y sobretodo escuchándome .....	168
Tabla 55 Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor. ....	169
Tabla 56 Estadístico de Fiabilidad del constructo Calidad en la relacion entre predecesor y sucesor .....	175
Tabla 57 Estadístico de Fiabilidad del constructo Implicación del predecesor en la formación del sucesor.....	176
Tabla 58 Estadístico de Fiabilidad del constructo Compromiso Afectivo del sucesor .....	177
Tabla 59 Estadístico de Fiabilidad del constructo Compromiso Normativo del sucesor.....	179
Tabla 60 Estadístico de Fiabilidad del constructo Éxito en el proceso de sucesión.....	180
Tabla 61 Estadístico de Fiabilidad del constructo Modelo de Familias Empresarias “Familia Autoritaria” .....	181
Tabla 62 Estadístico de Fiabilidad del constructo Modelo de Familias Empresarias “Familia democrática” .....	182
Tabla 63 Estadístico de Fiabilidad del constructo Calidad de la relacion de padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares .....	183
Tabla 64 Resultados del Alfa de Cronbach de los constructos del modelo en general.....	185
Tabla 65 Resultados del modelo de medida de la Implicación del Predecesor en la formación del Sucesor y su influencia de la calidad en la relacion predecesor-sucesor. ....	191
Tabla 66 Resultados del modelo de medida del éxito del proceso de sucesión y su influencia de la implicación del predecesor en la formación del sucesor, compromiso afectivo y normativo del sucesor.....	194
Tabla 67 Resultados del modelo de medida del Compromiso Afectivo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación del predecesor y sucesor .....	196
Tabla 68 Resultado del modelo de medida del Compromiso Normativo del sucesor y su influencia de la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor. ....	198
Tabla 69 Resultado del modelo de medida de la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor y su influencia de la calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.....	200
Tabla 70 Resultados del modelo de medida del compromiso afectivo y su influencia de la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor reforzada con la variable moderadora Modelo de familia empresaria democrática.....	203

Tabla 71 Resultados del modelo de medida del Compromiso Normativo y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor con la variable moderadora Modelo de familias empresarias autoritaria. .... 205

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. La Empresa dirigida por el propietario (Churchill y Hatten, 1983).....	56
Ilustración 2. Transición de la definición de Empresas Familiares a partir de la teoría de Sistemas (Dominguez, 2011).....	56
Ilustración 3. Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección (Davis y Tagiuri,1982) ...	57
Ilustración 4. Modelo de los Tres Círculos (Davis y Tagiuri, 1996) .....	57
Ilustración 5. El Modelo evolutivo tridimensional (Gersisk y otros, 1999) .....	60
Ilustración 6. El Modelo de los cinco círculos (Amat, 2001) .....	61
Ilustración 7 Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión propuesto.....	170
Ilustración 8 Operacionalización de las variables del éxito del proceso de sucesión .....	172
Ilustración 9 Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión - Resultados.....	207

## RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación ha sido contrastar estadísticamente la relación que existe en la calidad de las relaciones y sus primeros vínculos familiares entre padre e hijo llamados predecesor y sucesor, su formación y compromiso afectivo y normativo del sucesor, moderados por el modelo de familias empresarias llamadas democrática y autoritaria que influyen significativamente en el éxito del proceso de sucesión de empresas familiares lambayecanas.

Las encuestas fueron aplicadas a predecesores y sucesores de 381 empresas familiares no manufactureras del departamento de Lambayeque.

La técnica de muestreo es probabilístico, la técnica usada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. Todos los Ítems de las variables incluidas en el modelo fueron medidas en escala Likert de cinco puntos.

Como paso previo al contraste de las hipótesis se procederá a determinar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas. Se trabajara realizando análisis factoriales confirmatorios de cada uno de los constructos que forman parte del modelo para confirmar los resultados a través del método de Regresión debiendo ser el resultado de la  $t$  de Student mayor a 1.96 confiable al 95% y, finalmente, se analizaran las medidas del estadístico *alpha* de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad compuesta y la varianza extraída para evaluar la fiabilidad de las escalas, validando el cuestionario y comprobando que las preguntas responden correctamente por cada dimensión.

También se usaran para relacionar las variables moderadoras el modelo de regresión con términos de interacción, confirmándose la hipótesis de moderación dando el incremento en proporción de variabilidad debido a la interacción como es el cambio en el  $R^2$ .

Por último, los resultados obtenidos en el contraste empírico mediante un modelo de regresión mostraron la influencia directa que existe entre la calidad de la relación del predecesor y sucesor desde sus primeros vínculos familiares, así como su implicación del predecesor en la formación del sucesor y su compromiso afectivo de este último para lograr el éxito en el proceso de sucesión de empresas familiares lambayecanas. Por otro lado existe una relación inversa entre la calidad de la relación entre los participantes y su compromiso normativo del sucesor y a la vez una relación directa baja en su compromiso normativo para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión.

El nuevo aporte es un modelo teórico basado en la relación fuerte que existe entre la calidad de la relación desde sus primeros vínculos familiares entre padre e hijo y luego la relación entre predecesor y sucesor siendo muy significativo para que prevalezca un fuerte compromiso afectivo en el sucesor que lleve a un éxito en el proceso sucesorio y por ende la continuidad de las empresas familiares lambayecanas y que permita a este tipo de empresas ejecutar el modelo. Por otro lado dejó aporte estadístico al proceso que seguí para el contraste de hipótesis planteado mediante el método de regresión y la aplicación de variables moderadoras para ser tomado como ayuda en futuras investigaciones.

**Palabras claves:** Relaciones intergeneracionales, compromiso, proceso de sucesión y valores.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research has been to statistically contrast the relationship that exists in the quality of relationships and their first family ties between father and son, called predecessor and successor, their formation and affective and normative commitment of the successor, moderated by the model of business families called democratic and authoritarian that significantly influence the success of the succession process Lambayeque family businesses.

The surveys were applied to predecessors and successors of 381 non-manufacturing family businesses in the department of Lambayeque.

The sampling technique is probabilistic, the technique used is the survey and the instrument is the questionnaire. All items of the variables included in the model were measured on a five-point Likert scale.

As a previous step to the contrast of the hypotheses, the validity and reliability of the measurement scales used will be determined. We will work with confirmatory factor analysis of each of the constructs that are part of the model to confirm the results through the Regression method. The Student t test should be greater than 1.96 reliable at 95% and, finally, the measurements of the Cronbach alpha statistic, the composite reliability coefficient and the variance extracted to evaluate the reliability of the scales, validating the questionnaire and checking that the questions answer correctly for each dimension.

It will also be used to relate the moderating variables to the regression model with terms of interaction, confirming the moderation hypothesis giving the increase in the proportion of variability due to the interaction such as the change in R<sup>2</sup>.

Finally, the results obtained in the empirical contrast by means of a regression model showed the direct influence that exists between the quality of the relationship of the predecessor and successor since his first family ties, as well as his involvement of the predecessor in the formation of the successor and his commitment affective of the latter to achieve success in the succession process of Lambayeque family businesses. On the other hand, there is an inverse relationship between the quality of the relationship between the participants and their normative commitment to the successor and at the same time a direct low relationship in their normative commitment to achieve success in the process of succession.

The new contribution is a theoretical model based on the strong relationship that exists between the quality of the relationship from their first family ties between father and son and then the relationship between predecessor and successor, being very significant so that a strong affective commitment prevails in the successor that leads to a success in the succession process and therefore the continuity of Lambayeque families businesses and that allows this type of companies to execute the model. On the other hand, I leave a statistical contribution the process that I followed for the hypothesis contrast proposed by the regression method and the application of moderating variables to be taken as help in future investigations.

Key words: Intergenerational relationships, commitment, succession process and values.

## INTRODUCCION

Las Empresas Familiares constituyen la organización más antigua en el mundo muchos autores la definen como sistema –empresa y familia o un sistema complejo formado por subsistemas como propietarios – familia – empresa, todos ellos se apoyan en la teoría de sistemas (Leach,2009; poza,2005). De acuerdo a cifras proporcionadas por (Instituto de empresa familiar, s/f), sólo en Estados Unidos, las Empresas familiares representan el 80% del total de empresas constituidas en dicho país, mientras que en la Unión Europea representan el 60% del total de empresas de la región, en lo que se refiere a Sudamérica, en Brasil representan el 70% del grupo empresarial brasileño, en Chile de acuerdo a estudios efectuados por la (Universidad catolica de chile), más del 90% de las empresas formalmente constituidas son familiares; mientras que en nuestro país, según estadísticas proporcionadas por la (Camara de comercio de lima, 2015), las empresas familiares representan el 80% de las empresas del país.

Las empresas familiares pueden variar desde pequeñas y medianas empresas enfocadas en una sola actividad económica hasta grandes holdings que operan en distintos sectores productivos a nivel local e internacional. Algunos ejemplos de este tipo de empresas más antiguas y exitosas que se pueden citar son: Banco Santander, Inditex y el Corte Inglés (España); Zegna, Barilla, Fiat (Italia); Hermés, L’Oreal y el Grupo LVMH (Francia); BMW, Merck y Henkel (Alemania); Ford Motor Co, Levi Strauss & Co y Wal-Mart (Estados Unidos de Norteamérica); Grupo Bimbo, Televisa y Cemex (México); Odebrecht y Votorantim (Brasil); Grupo Brescia, Grupo Romero y Grupo Añaños (Perú).

Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares tienen un período de duración corto, solo el 25% pasa de la primera a la segunda generación, y menos del 5% llega a la tercera generación (America economia, 2015).

A pesar del aporte que las Empresas Familiares hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las Empresas Familiares que sobreviven al paso de segunda y tercera generación (Gallo, 2009) , esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el desarrollo de los futuros líderes sucesores de la empresa, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Shleifer, 1988)

Por lo tanto, la sucesión es uno de los temas más estudiados en el campo de las empresas familiares y el tema de sucesión de los líderes ha dominado las investigaciones en ese campo, ya que no todos los posibles sucesores estarían interesados o desearían asumir el compromiso del liderazgo en la continuidad de estas empresas familiares, ni todos los fundadores estarían de acuerdo en transmitir sus conocimientos y experiencias para formar al futuro sucesor, además de investigar el tipo de calidad en la relación que tuvieron y tienen padre e hijo desde el seno familiar y más adelante entre predecesor y sucesor.

Este estudio se centra en contrastar estadísticamente la relación que existe en la calidad de las relaciones y sus primeros vínculos familiares entre padre e hijo más adelante llamados predecesor y sucesor, su formación sobre la transmisión de conocimiento y experiencias de parte del predecesor al sucesor y su compromiso afectivo y normativo del sucesor, que influyen significativamente en el éxito del proceso de sucesión de empresas familiares lambayecanas.

Las dos dimensiones del compromiso afectiva y normativa se verán reforzadas por variables moderadoras como son “Modelo de familia democrática – social” y “Modelo de familia autoritaria” respectivamente. (De Luca M. , 2012)

De esta forma, la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor, y la relación de padre e hijo desde sus primeros vínculos afectivos constituyen uno de los mejores ejemplos de los

aspectos relacionales que adquieren una importancia crítica en las empresas familiares. Además según Kast y Rosenzweig (1988) citado por (De la Garza, Medina, Chein, Jimenez, Ayup, & Diaz) considera que los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos desde el seno familiar para que la calidad de la relación entre padres e hijos sea más afectiva.

Según Leach, 2009 citado por (De la Garza, Medina, Chein, Jimenez, Ayup, & Diaz) Un aspecto que diferencia a las empresas familiares de las otras es la relación de parentesco que existe entre sus miembros y que en la empresa comparten valores, creencias y normas de conducta, los que provienen de su ambiente familiar.

Según Koiranen, 2002 citado por (De la Garza, Medina, Chein, Jimenez, Ayup, & Diaz) sostiene que los valores compartidos por la familia son como el respeto, la justicia, la credibilidad y el trabajo duro.

Según Kets de Vries (1993, p.3) citado por (De la Garza, Medina, Chein, Jimenez, Ayup, & Diaz) resalta la importancia de los valores diciendo que es espíritu de la familia determinará en gran medida las actitudes, normas y valores dominantes en la empresa.

Por ello es base a este argumento se puede decir que la fuerte y alta calidad en la relación de padre e hijo desde el seno familiar coadyuva a generar sentimientos de afecto, cariño aprecio y demás valores que enlazan y comprometen al hijo llamado en futuro sucesor a generarle intrínsecamente un compromiso afectivo.

Los valores que los miembros de las familias expresen desde el seno familiar se convertirán en un objetivo común para los mismos miembros, en este caso padre e hijo ayudando a que estos se identifiquen y se comprometan aún más por su empresa, lo que resultaría un proceso sucesorio exitoso, tomado desde sus primeros vínculos entre padre e hijo.

Sobre esta base, el objetivo de este trabajo será el de contrastar empíricamente un modelo estructural que permita reflejar la influencia que hay entre la calidad de la relación entre

padre e hijo desde el seno familiar y esta calidad se vea reflejada más adelante entre predecesor y sucesor, la implicación e intervención del fundador para formar a su sucesor desde antes de asumir su posición de nuevo líder familiar, su compromiso afectivo y normativo de este último, cuando tenga que asumir la posesión como cabeza de la empresa familiar y como consecuencia la continuidad de este tipo de empresa y con ello llegar a decir que el proceso de Sucesión fue exitoso.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma. El primer Capítulo contiene un análisis del objeto de estudio, donde se detalla su ubicación, el problema de la investigación así como su metodología aplicada. El segundo Capítulo contiene una revisión de la literatura que contiene sus antecedentes y su marco teórico, relacionada con la calidad en las relaciones de padre e hijo y sus primeros vínculos desde el seno familiar, la transmisión de conocimientos y experiencia en la formación del sucesor, el compromiso del sucesor, para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión, reforzando esta relación con la variable moderadora llamada modelos de familias empresarias “familia democrática” para reforzar las variables de calidad en la relación predecesor y sucesor y su compromiso afectivo del sucesor y con el modelo de familias empresarias-“familia autoritaria o de realeza” para reforzar la variable calidad en la relación predecesor y sucesor con su compromiso normativo del sucesor, de esta manera se ha optado por estudiar profundamente la parte psicológica del tema planteando con ayuda de las variables moderadoras que se insertaron para reforzar la relación referido al modelo de familias empresarias. Esta revisión permitió indagar y obtener información como antecedente a un estudio realizado en Las Palmas canarias, donde sus resultados fueron contrarios en parte a sus hipótesis planteadas por influir en el estudio mucho el tipo de crianza que existe en ese país, donde no se tomó en cuenta la parte psicológica como es el tipo de familias ni la calidad en la relación de padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares, siendo este estudio hecho en otro contexto

cultural. El tercer capítulo se refiere al análisis e interpretación de los datos determinando sus relaciones e implicancias desde el punto de vista teórico y estadísticamente probado presentando la metodología aplicada para llegar así a los resultados, donde se detallan cada uno de los ítems de las escalas de medición de los constructos integrantes del modelo, así como un nuevo aporte dado mediante una estructura de modelo teórico propuesto proveniente de la mayor influencia detectada en los resultados estadísticos referente a la fuerte relación encontrada en la calidad de la relación de padre e hijo desde sus primeros vínculos afectivos, luego como predecesor y sucesor, así como el compromiso afectivo de este último y el éxito en el proceso de sucesión, lo cual se considera parte de las recomendaciones como solución al problema, además un aporte estadístico en el proceso que se siguió para resolver mediante el método de regresión la relación de las variables. El último capítulo presenta las conclusiones y Recomendaciones principales del trabajo, así como sus implicaciones y limitaciones.

## **CAPITULO I. OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 UBICACION**

La presente Tesis de investigación se realizara a los predecesores y sucesores de las empresas no manufactureras del Departamento de Lambayeque, tomando una muestra aleatoria simple la cual arroja 381 empresas a encuestar mediante el cuestionario.

### **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION**

El problema de investigación surge de la alta tasa de mortalidad o falta de continuidad de las Empresas familiares problema más importante en la sucesión, el cual sigue siendo el principal desafío que tienen que enfrentar los fundadores, ya que entre el 65 al 90 % de empresas en el mundo y en Perú son familiares y por ser el mayor porcentaje en este tipo de empresas es que se encuentra necesario e importante la continuidad de estas. Por ello las variables claves de este estudio en empresas familiares lambayecanas son la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares, la calidad en su relación luego como predecesor y sucesor, la implicación o intervención del predecesor en la formación de su futuro sucesor y su compromiso del sucesor en sus dos tipos como son compromiso afectivo y normativo; reforzado por variables moderadoras como son Modelo de familias empresarias de tipo democrática y autoritaria, todo ello para alcanzar el éxito del proceso sucesorio de estas empresa familiares lambayecanas.

Las Preguntas de Investigación a que se refiere el desarrollo de esta Investigación:

¿ La calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares es un antecedente directo o positivo en la calidad de la relación entre predecesor y sucesor? Esto significa que cuando mejor haya sido la relación entre padre e hijo desde sus primeros años de vida basado en los valores, la comunicación, el apoyo, protección, son manifestaciones de

los padres que tienen la capacidad de percibir e interpretar de manera adecuada las señales y peticiones implícitas del niño y de darles respuesta de manera adecuada y sincronizada favorecería el vínculo y por lo tanto ir desarrollando un niño seguro mostrándose sociable, empático y manifestara una autoestima muy buena según estudios probados por una de las sucesoras de John Bowlby en su teoría del vínculo afectivo o teoría del apego llamada María Ainsworth, los que comparten la idea de que el vínculo es una necesidad primaria en la niñez y que luego en la adultez influye de manera automática de la misma forma, haciendo adultos autónomos con cómodo acceso a sus emociones, asegurando en su investigación la importancia primordial de la calidad de estos primeros vínculos.

¿La calidad en la relación de predecesor y sucesor es un antecedente directo en la implicación e intervención del predecesor en la formación del sucesor?; esto significa que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes mayor será la intervención voluntaria e implicación del predecesor en la formación del sucesor dentro de la empresa y por lo tanto determinaría el éxito en el proceso de sucesión.

Además ¿La implicación del predecesor en la formación del sucesor, el compromiso afectivo y normativo del sucesor tendrían una influencia directa o positiva sobre el éxito del proceso de sucesión?

¿Habrá un efecto directo o positivo y repotenciará el coeficiente de determinación( $r^2$ ) al utilizar las variables moderadoras llamadas modelo de familias empresarias democrático y autoritario para reforzar la relación de la calidad en la relación de predecesor y sucesor y el compromiso afectivo y normativo del sucesor?

### **1.3 METODOLOGIA**

Para contrastar las hipótesis planteadas es necesario definir un modelo lógico, que sirva a su vez para plantear el modelo operacional.

Para esto se procederá a recoger mediante el cuestionario los perfiles de los informantes como son el predecesor y sucesor.

El cuestionario para los predecesores y los sucesores es el mismo distribuido para ambos según los ítems que deberán corresponder, siendo lo relacionado a:

La variable “Calidad de la relacion padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares”, debe ser respondida por el sucesor.

La variable “Calidad de la relacion entre predecesor y sucesor”, debe ser respondida por ambos participantes.

La variable “Implicación del predecesor en la formación del sucesor”, debe ser respondida por el predecesor.

Las variables “Compromiso afectivo y normativo además del éxito del proceso de sucesión”, deben ser respondidas por el sucesor,

Las variables moderadoras llamadas “Modelo de familias empresarias: Democrática y autoritaria”, debe ser respondida por el predecesor.

Todos los Ítems de las variables incluidas en el modelo serán medidas en una escala Likert de cinco puntos.

En relación con la variable “compromiso”, algunos de los ítems propuestos en las escalas se extrajeron de la literatura sobre compromiso organizativo (Allen & Meyer, 1990), citado por (Cabrera & Martin, 2008) .Otros ítems fueron desarrollados por la autora Cabrera Suarez Katiuska y Martin Josefa en relación con las variables “implicación del predecesor en la formación del sucesor” y “calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor”, los ítems se desarrollaran sobre la base de la literatura relevante sobre sucesión en la empresa familiar (Cabrera-suarez & Martin, sf). En cuanto a los ítems de la variable “calidad de la relacion padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares se ha desarrollado en base a la investigación psicológica que hace (Maria de la Garza, 2011) en cuanto a los valores

familiares los cuales son fundamentales desde sus inicios para trasladarlo a la empresa familiar clave para su continuidad como el respeto, honestidad e integridad, lealtad, cariño. Esto respaldado mediante la teoría del vínculo afectivo de María Ainsworth , la que sucede a John Bowlby Finalmente, la variable “éxito en el proceso de sucesión” que se refiere sobre la evolución de la empresa y la satisfacción de los participantes y familiares afectados por el proceso de sucesión extraídos de la investigación de (Garcia, Cabrera, & De Saa Perez, 2001). Los Ítems respecto a las variables moderadoras llamadas “Modelo de familias empresarias democrática social y autoritaria” han sido extraídas en base a la literatura de la revista de psicología GEPU y de la dinámica familiar y sus estilos de crianza de (Grace J Craig, 2009)

### 1.3.1 VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS

Como paso previo al contraste de las hipótesis se procederá a determinar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas. Se trabajara realizando análisis factoriales confirmatorios de cada uno de los constructos que forman parte del modelo para confirmar los resultados a través del método de Regresión , analizando las medidas del estadístico *alpha* de Cronbach, para evaluar la fiabilidad de las escalas.

Se tendrá en cuenta que todos los coeficientes de regresión estandarizados deben mostrar unas razones críticas por encima del valor recomendado de  $\pm 1,96$ .

También se usaran para relacionar las variables moderadoras el modelo de regresión con términos de interacción, confirmándose la hipótesis de moderación si se da el incremento en proporción de variabilidad debida a la interacción como es el cambio en el  $R^2$ ( coeficiente de determinación), y este cambio es significativo.

### 1.3.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

El uso de método para evaluar el nivel de influencia de la calidad de la relacion padre – hijo

desde sus primeros vínculos familiares , así como la calidad entre predecesor y sucesor, en la formación y el compromiso del sucesor en sus dos niveles , además el análisis del reforzamiento de las variables moderadoras como son modelo de familias empresarias tales como democrática y autoritaria, sobre el efecto que produce en el proceso de sucesión en las empresas familiares lambayecanas se realizara mediante el método de regresión, ingresando todos los datos de las variables en el software IBM SPSS Statistics 21.

### 1.3.3 POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO

El tamaño de la muestra es de 381 empresas familiares de los distintos sectores no manufactureros en el Departamento de Lambayeque. Se cuenta con una data proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática y Sunat 2011 de las empresas no manufactureras del departamento de Lambayeque con una población definida de 47,574 empresas.

El procedimiento metodológico son las encuestas personales con cuestionario totalmente estructurado que será extraído de un cuestionario validado y redactado en el journal de la autora María Katuska Cabrera Suárez de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria el cual está en escala de Likert. En cuanto a las variables Calidad en la relacion de predecesor y sucesor, La implicación del predecesor en la formación del sucesor, su compromiso del sucesor y el éxito en el proceso de sucesión. En cuanto a la variable “ Calidad en la relacion padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares ha sido redactada y validada según literatura de la teoría del vínculo afectivo o teoría del apego de María Ainsworth sucesora de John Bowlby ”, y con referente a las variables moderadoras los ítems han sido redactados y confeccionados en base a la literatura de estilos de crianza según la revista de psicología GEPU, (De Luca M. , 2012) La información la brindaran los predecesores y sucesores.

Esta investigación es de tipo de estudio relacional y el tiempo en la investigación es de corte transversal.

En este estudio se considera conveniente utilizar como instrumento una encuesta personal realizada en la sede de las empresas, con el fin de conseguir una tasa de respuesta elevada. Para ello se contara con un grupo de diecinueve encuestadores debidamente formados y a los cuales se les brindara la primera información sobre las empresas a encuestar que figuran en la data proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática y Sunat 2011 , data que fue actualizada por la autora mediante la página web de sunat donde se agregó datos como inicio de actividades, número de trabajadores, nombre del representante legal en el caso de personas jurídicas o del propietario en el caso de personas naturales.

El lugar de contacto es la sede de las empresas

El método de Investigación es de tipo Cuantitativa- correlacional

Las Variables están conformadas por:

Las Variables Independientes dadas como:

X= Relaciones Intergeneracionales de la Formación y Compromiso del Sucesor dadas por: Calidad de la relacion entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares; la calidad en la relacion entre predecesor y sucesor ; la implicancia del predecesor en la formación del sucesor y el compromiso afectivo y normativo del sucesor

La variable dependiente dada como:

Y= Éxito del Proceso de Sucesión

Y las variables moderadoras como son: Modelo de familias empresarias: democrática y autoritaria, que ayudaran a reforzar en r2 las relaciones de calidad de la relacion predecesor – sucesor , con su compromiso afectivo y normativo del sucesor

Por lo tanto en general:

$Y = f(x_1; x_2)$

#### 1.3.4 MARCO MUESTRAL

La data de las empresas no manufactureras fue proporcionada por el Instituto Nacional de

estadística e informática mediante su último censo en el año 2007 sobre las empresas a nivel nacional y la data que registra sunat al año 2011. De esa data se realizó el cálculo del tamaño de la muestra, resultando un numero de 381 empresas las cuales fueron actualizadas por la web de sunat en opciones consulta de Ruc para poder completar los datos que faltarían y serían necesarios al momento de encuestar, actualizado al día 20 de marzo del año 2017. Después de tener la actualización se pudo determinar que de la muestra calculada se encontraban como estado de situación de baja , suspendidas o que no eran familiares a 96 empresas , lo que motivo a generar otro calculo muestral aleatorio, descartando las primeras 381 ya que no podrían tener la posibilidad a volver ser elegidas. Del segundo calculo muestral se realizó no solo por las 96 empresas que faltaban sino que al tener como referencia que estas empresas representaron un 25% , esta vez se tomó en cuenta este precedente por lo tanto se adiciono a lo faltante un 30% adicional al cálculo por lo cual se procedieron a calcular datos para 125 empresas más , dándonos como resultado que 29 empresas volvieron a resultar dadas de baja, suspendidas o no familiares, pero que al haber previsto esta probabilidad de volver a salir empresas de esa forma , estas quedaron en las 96 empresas que faltaban en un principio, completándose de esa forma la muestra en su totalidad.

Para el marco muestral se realizó el cálculo mediante las fórmulas de =ALEATORIO.ENTRE(1,47574) , el cual me indica que se escogerá al azar de la población la cual es de 47,574 empresas la información necesaria de la data de acuerdo al número de empresas según la muestra la cual es de 381 empresas.

De igual manera se usó para completar los datos de la muestra después de elegido el aleatorio la formula en excel de =BUSCARV(Q9,\$A\$9:\$P\$47582,2,0) y así sucesivamente para buscar y completar los demás datos como son CIU, actividad económica, razón social, nombre comercial, ruc, domicilio fiscal, tamaño de la empresa medido por el número de trabajadores, fecha de inicio de actividades, estado, condición, nombres y apellidos del

representante legal o propietario, N° DNI , tipo de comprobantes que emiten y número de trabajadores.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó un cálculo mediante la herramienta del excel con la fórmula para cálculo del error muestral para poblaciones finitas trabajando con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5% así tenemos:

### 1.3.5 TECNICAS DE MUESTREO

Muestreo Probabilístico: Muestreo Aleatorio Simple

#### CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA POBLACIONES FINITAS

TAMAÑO MUESTRA	381
TAMAÑO POBLACIÓN	47,574
NIVEL DE CONFIANZA	95%
ERROR MUESTRAL	5.00%

### 1.3.6 TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

- a).- La Técnica usada será la encuesta
- b).- El Instrumento usado será el cuestionario

Tabla 1. Ficha Técnica

Procedimiento metodológico	Encuestas personales a través de cuestionarios totalmente estructurados.
Ambito	Departamento de Lambayeque
Informantes clave	Predecesores y Sucesores
Muestra definitiva	381 encuestas

Elaboración: propia

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

Esta revisión literaria permite establecer las hipótesis y el modelo que se pretende contrastar empíricamente.

### 2.1 ANTECEDENTES

Entre los estudiosos de la gestión de la empresa familiar tenemos a varios investigadores siendo los que más han indagado en ello los siguientes: Arnoldo Araya Leandro con su Investigación titulada El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización, donde resalta la gran importancia de la empresa familiar y su trascendencia en diversos ámbitos (económico, empresarial, profesional, político y universitario), y al ser uno de sus principales problemas la sucesión generacional, ese artículo tuvo como objetivo presentar el fundamento teórico del proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización; concluyendo que la sucesión de empresas familiares se caracteriza por el desplazamiento del poder y la *influencia desde los fundadores hacia los sucesores*, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos. Elaborar un plan de sucesión en empresas familiares no es fácil y requiere, entre otros, tiempo y esfuerzo, *además, no existe un plan de sucesión estándar que se adapte a todas las empresas familiares.*

*De allí que la sucesión es un acontecimiento inevitable que condiciona el futuro de las empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento*, siendo pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión; además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general actual. Por ello *la sucesión es uno de los problemas más relevantes y, a la vez, más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad.* (Arnoldo, 2012)

Según Barbeito Roibal Susana, Guillén Solórzano Eduardo, Martínez Carballo Manuel y Domínguez Feijoó Gerardo en su investigación titulada “Visión europea del proceso de

sucesión en la empresa familiar” lleva a cabo un *análisis descriptivo de las características que concurren en los procesos sucesorios de este tipo de empresas*, destacando la universalidad de su problemática.

Barbeito, S. (et al) manifiestan que en todos los trabajos que han investigado que tienen como objeto de estudio la empresa familiar, aparece como cuestión esencial la de su continuidad. No es un tópico decir que la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad: la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa, así, se afirma que en Europa sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación y menos de una quinta parte a la tercera. En España estas cifras son incluso más pesimistas. Sería, por tanto, interesante *caracterizar la problemática que acompaña a las empresas familiares, para posteriormente buscar soluciones contrastadas*. Esta se puede dividir en dos grandes grupos:

1. *Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar*: debidos fundamentalmente a la confusión entre los flujos empresariales y los intereses familiares.
2. *Problemas de la sucesión*: los cuales consideramos que a su vez, se pueden dividir en dos grandes subgrupos: a) Problemas fiscales, que se derivaban del pago del Impuesto sobre Patrimonio y del Impuesto sobre Sucesiones, a los que tienen que hacer frente las empresas familiares cuando llega el momento del traspaso generacional. En la actualidad, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales que están aplicando la mayoría de los gobiernos de nuestro entorno. b) Conflictos familiares: cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no familiares es fundamental. (Barbeito, Guillen, & Martinez, 2004)

Según Boyd Britta, Botero Isabel y Tomasz Frediuk, en su artículo titulado “Las decisiones acerca de la sucesión en las empresas familiares las transiciones: un modelo conceptual”;

presentan un marco conceptual para comprender los factores que influyen en las transiciones de sucesión y el papel de factores contextuales puedan desempeñar en este proceso de toma de decisiones. Presentan las propuestas impulsadas por la teoría y discuten las implicaciones para la comprensión y evaluación de los proceso de la sucesión.

La teoría de la conducta planificada ofrece un buen marco conceptual para comprender los factores que influyen en las decisiones sobre la propiedad y la gestión de las transiciones. La premisa central de esta teoría es que las decisiones acerca de los comportamientos son una secuencia lógica de cogniciones. Así, los individuos racionalmente toman decisiones acerca de su actuación mediante la información que tienen acceso. Este marco teórico sugiere que las motivaciones individuales para participar en un comportamiento son los más importantes predictores de comportamiento.

En el contexto de las empresas familiares, esta teoría ha sido usado para explorar los efectos de liderazgo paternalista sobre las percepciones de los sucesores, los factores determinantes de las intenciones de elección de la carrera con las personas de negocio familiar , los efectos de familia previa exposición del negocio empresarial de intención, la adopción de las decisiones financieras en las empresas familiares, los miembros de la familia participación en la empresa y los predictores para participar en las prácticas de gestión del medio ambiente. La mayoría de estos estudios utilizaron la teoría como un marco para entender cómo las personas toman decisiones sobre la participación en el comportamiento.

Manifiestan que los propietarios serán más propensos a participar en el proceso de la sucesión al percibir que el negocio es viable para el futuro y no son los miembros de la familia que estén dispuestos y sean capaces de asumir la tarea. (Boyd, Botero, & Tomasz, 2004)

Según Cabrera Katuska y Martin Josefa cuyo título de investigación es “La Influencia de las relaciones Intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. Este trabajo empírico realizado a 138 empresas

familiares de distintos sectores económicos de la provincia de Las Palmas capital de la Gran Canaria España-Europa frente al noroeste de África, identifica las variables asociadas al estudio del éxito del proceso de sucesión como son la calidad en las relaciones de predecesores y sucesores , su implicación del predecesor en la formación del sucesor, su nivel de compromiso del sucesor en lo afectivo y normativo todo estos factores para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión.

Los resultados en este estudio desarrollado en el año 2008 mostraron mediante el método estadístico de ecuaciones estructurales lo siguiente:

La calidad de la relacion entre predecesor y sucesor es un antecedente directo de la implicación del predecesor en la formación del sucesor resultando estadísticamente con un nivel de significancia positivo de (0,000) y una correlación del 0,445 es decir que el 44.5% explica la relacion positiva; sin embargo en cuanto a la influencia de esta implicación del predecesor en la formación del sucesor para alcanzar el éxito en la sucesión, no presenta influencia significativa ya que estadísticamente su nivel de significancia resulta en (0,699) y una correlación de 0,050 es decir un 5% explicaría la relacion, pero como resulta sin importancia no explica dicha la relacion, lo que sustenta el resultado no esperado como que quizá los sucesores obvian la experiencia y formación que le transmitiría el predecesor debido a que los sucesores podrían estar mejor capacitados antes de asumir la dirección. Ahora si se podría opinar para ampliar el sustento y que quizá no se tomó en cuenta fue que también podría estar influyendo el tipo de crianza impartida en su tierra que es las Palmas de Gran Canaria donde hay estudios de la caracterización de este tipo de hogares o familias siendo de forma liberal, lo que podrían los sucesores haber optado a hacer caso omiso de las indicaciones del predecesor o llamado padre. Aquí un recorte de esta investigación acerca de la caracterización de este tipo de familias en la gran canaria de donde la investigadora hizo su estudio. Según (Hernandez, 2003) con su Título de Investigacion llamado” Caracterización

de la población canaria a comienzos del siglo XXI. Una perspectiva de la sociedad insular desde la demografía nos dice:

Nuestra sociedad ha descuidado en los últimos años esta figura por lo que se empieza a hablar sin tapujos de incipiente proceso de des familiarización. Con el resurgimiento de problemas como la delincuencia juvenil, el fracaso escolar, las desavenencias convivenciales o el creciente endeudamiento, las miradas se vuelven a centrar de nuevo en la maltrecha salud de la institución familiar afectada como es sabido por un sinfín de cuestiones serias y complejas como la incomunicación, desestructuración, subvaloración de su relevancia social o las derivadas de las penurias económicas de una parte considerable de las mismas. Lo cierto es que esta crisis se está haciendo notar externamente. La familia actual no responde a las funciones que la sociedad tradicional le encomendó. De ahí el que se esté produciendo en estos momento un debate tendente a redefinir la adecuación de la institución familiar a las nuevas exigencias sociales y económicas. Se duda poco a estas alturas de que la familia y las situaciones matrimoniales seguirán cambiando todavía más de lo que ya lo vienen haciendo. La existencia de familias con un solo progenitor, con padres no biológicos por adopción o por nuevos y sucesivos matrimonios, con hijos nacidos fuera del matrimonio, el matrimonio de homosexuales o lesbianas, son algunos de los cambios que perdurarán y se extenderán. Nos encontramos, pues, en pleno proceso de deconstrucción y reconstrucción de las figuras del matrimonio y de la familia hacia fórmulas que poco o nada tienen que ver con el pasado. Y no se trata de una fase meramente coyuntural, con un principio y una fecha de terminación con la que se dan por concluidas las mudanzas, como si de una moda pasajera se tratara; sino de una etapa en la que se está entrando de una forma cada vez más dinámica. Es por lo que, en los últimos años, estamos asistiendo a un redescubrimiento de las potencialidades de esta institución y por lo tanto, cualquiera que

sea su perfil final, por los efectos positivos que recaen en una sociedad equilibrada, se hace necesario potenciar. Este contexto tan característico de los países avanzados de Europa occidental es fácilmente extrapolable a una sociedad con tanta apertura y liberalidad como históricamente ha sido la canaria. Los cambios sociales y culturales que se registran en el Archipiélago desde aproximadamente la mitad del siglo XX implican el paso de una sociedad rural, fuertemente agrarizada, por una sociedad urbana con hegemonía del sector servicios

Hoy son muchas las personas (tanto hombres como mujeres) en el mundo occidental, que prefieren renunciar a la institución familiar definida en términos estrictos y crear unas familias con rasgos propios. Esta circunstancia traerá consigo importantes consecuencias en el comportamiento social y geo demográfico de la población insular. En el antiguo modelo de familia extensa campesina, la dimensión de los hogares posibilitaba un refuerzo de la mano de obra y por lo tanto más ayuda familiar. La dimensión productiva de la familia estaba en íntima relación con el tamaño de la misma, favoreciendo por lo tanto a las más amplias con numerosos miembros, como consecuencia del modelo económico imperante en una sociedad premoderna con limitado uso de los avances tecnológicos. Asimismo, las personas mayores tenían un papel significativo y decisivo en el seno de las familias mientras vivían. En la sociedad urbana, por el contrario, el tamaño de la familia implica, en primer lugar, problemas relacionados con la dimensión del espacio, ceñido casi siempre a pisos con pocas habitaciones para la pareja y sus hijos que deben conformarse a núcleos familiares medios de tres a cinco miembros por unidad. El precio de los pisos guarda una relación muy íntima con el tamaño de los mismos. Las familias en general no tienen acceso a ingresos complementarios en forma de ayuda familiar para hogares más amplios, ya que el tipo de trabajo en las ciudades es de contratación individual y no familiar como en cierta medida sucedía

antiguamente en las fincas agrarias y en las comarcas tomateras con la aparcería como sistema de arrendamiento de tierras cultivables

Poco a poco, estos cambios implican un debilitamiento de los vínculos intergeneracionales y de los valores familiares marcados por la tradición.

En cuanto a la relación de las variables calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso afectivo este resultado arroja un nivel de significancia de (0,016) con una correlación del 0,344 es decir explica la relación positiva en un 34,4 %, siendo un resultado positivo pero bajo, esto podría tratarse del nivel de crianza en las familias dentro de su contexto en el cual se desarrollan, tratándose de familias de la provincia de Las Palmas de la gran canaria donde es un contexto muy diferente al nuestro de sud-américa, ya que su tipo de crianza en las familias Canarias del cual es las empresas investigadas, argumenta (Hernandez, 2003) en su investigación hecha sobre la caracterización de la población canaria a comienzos del siglo xxi, donde el autor argumenta lo siguiente: La familia constituye un ámbito privilegiado de maduración de las personas, de transmisión de valores, de seguridad económica o afectiva y, en definitiva, de autoprotección de sus componentes. Esta concepción, sin duda tradicional, ha sido hasta hace poco patrimonio exclusivo de las opciones ideológicas conservadoras, en buena medida como resultado de la renuncia de los sectores progresistas a reconocerle un status social positivo. Nuestra sociedad (Canaria) ha descuidado en los últimos años esta figura por lo que se empieza a hablar sin tapujos de incipiente proceso de des familiarización. Con el resurgimiento de problemas como la delincuencia juvenil, el fracaso escolar, las desavenencias con vivenciales o el creciente endeudamiento, las miradas se vuelven a centrar de nuevo en la maltrecha salud de la institución familiar afectada como es sabido por un sinnúmero de cuestiones serias y complejas como la incomunicación, desestructuración, subvaloración de su relevancia social o las derivadas de las penurias económicas de una parte considerable de las mismas.

Lo cierto es que esta crisis se está haciendo notar externamente. La familia actual no responde a las funciones que la sociedad tradicional le encomendó. De ahí el que se esté produciendo en estos momento un debate tendente a redefinir la adecuación de la institución familiar a las nuevas exigencias sociales y económicas.

Este contexto tan característico de los países avanzados de Europa occidental es fácilmente extrapolable a una sociedad con tanta apertura y liberalidad como históricamente ha sido la Canaria.

Poco a poco, estos cambios implican un debilitamiento de los vínculos intergeneracionales y de los valores familiares marcados por la tradición. Por consiguiente se supone este resultado estadísticamente bajo, al momento de compararlo con un país sud americano como lo es el Perú. Además la investigadora Cabrera Katuska y Martin Josefa dentro de su discusión en cuanto a sus limitaciones dice literalmente que el ámbito de la investigación permite que los resultados sean extrapolados, es decir hecha solo para la población de la cual se extrajo la muestra (Las Palmas de gran Canaria) , y por tanto sería recomendable replicar la investigación en otros contextos.

Otra de las variables investigadas por Cabrera es la influencia que resulta de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso tanto afectivo como normativo de este último para alcanzar el éxito en el proceso de Sucesión resultando estadísticamente que existe relación en su compromiso afectivo con un nivel de significancia de ( 0,016), ( 0,000) y una correlación de 0,344 y 0,685 pero que no existe relación con su compromiso normativo resultando un nivel de significancia de ( 0,151 ) y una correlación negativa de -0,207 , pero si se ve influenciado su compromiso normativo del sucesor con el éxito de Sucesión con un nivel de significancia de ( 0,007) y una correlación de 0,412 .Es decir que las razones que motivaron a los sucesores a pertenecer a la empresa familiar están relacionadas con la dimensión afectiva del compromiso, es decir el deseo intrínseco de hacerlo, más que con otro

tipo de motivaciones tales como sentimiento de deber, lealtad o interés particular que pudieran originar resultados peores en cuanto a la calidad del proceso sucesorio. Por su parte las percepciones de los sucesores en el momento de su incorporación a la empresa familiar, en cuanto a su expectativa y disposición para el esfuerzo y a su visión positiva de la empresa y su papel en la misma, muestran unos valores medios en general muy elevados. Con respecto a la satisfacción de necesidades personales y profesionales del sucesor derivadas de su experiencia en la empresa familiar, los resultados indican que entre los sucesores existe un sentimiento de satisfacción con los resultados alcanzados, así como un elevado sentimiento de autorealización. Este aspecto puede ser un determinante clave en la evolución futura de los procesos sucesorios dada su vinculación con el desarrollo de capacidades de liderazgo en los sucesores. (Cabrera-suarez & Martin, sf).

Según Cabrera Katiuska y Martin Josefa cuyo título de investigación es “Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus el sucesor; en este trabajo analizaron el grado de preparación y desarrollo del proceso sucesorio en las empresas familiares en función de una serie de factores identificados en la literatura como influencias clave y determinantes del grado de éxito de dichos procesos. Estos factores tienen que ver con aspectos como la elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre predecesor y sucesor y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio.

Con respecto al proceso de selección del sucesor existe acuerdo generalizado entre los informantes en cuanto a que este proceso se caracteriza por la comunicación y consulta por parte del predecesor, la consideración de la predisposición y cualificación del sucesor y la existencia del acuerdo familiar sobre la persona elegida.

En cuanto a la Formación del sucesor los informantes dan mayor importancia a que la Formación sea según la experiencia y dentro de la empresa, la transferencia de

responsabilidades y conocimientos. En cuanto al compromiso los sucesores presentan poca presión de unirse a ellos por temas de reglas o normas o por obligación, más bien se muestran con fuerte decisión por sentimientos del deseo de unirse a ellas por compromiso afectivo más que normativo.

Según Cabrera, Katuska en su investigación titulada “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”, ha perseguido tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar, (b) describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, y (c) identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos.

A partir de esta revisión establecen e identifican los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos, procediendo a establecer doce proposiciones de investigación que sirvieron como punto de partida para el estudio de la diversidad de factores que influyen en el mencionado proceso.

Se ha considerado diferentes perspectivas:

La perspectiva del predecesor.-La primera de las proposiciones estudiadas en relación con el papel del predecesor en el proceso de sucesión tenía que ver con las actitudes y comportamientos del mismo que indicaban su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa. En este sentido la actitud que destaca en cuanto a suponer una diferencia entre los casos más y menos exitosos es la capacidad para delegar basada en la confianza tanto en el sucesor como en otros empleados de la empresa. La motivación última para esa disposición a la delegación parece constituir una manifestación de lo que Dyer (1989) denomina "poder social", es decir, el predecesor no ejerce su poder como un fin en si mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de la misma. De

esta manera, no parece ser incompatible con el éxito el que los predecesores permanezcan al frente de sus organizaciones y quieran permanecer informados de los detalles del funcionamiento de la misma. Más bien, al contrario, en los casos más exitosos, los predecesores permanecen prácticamente hasta el final en activo en la empresa desempeñando un papel de apoyo y complemento para sucesores.

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa en el que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse y cuente con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia. En este sentido, las actitudes de desentendimiento por parte del predecesor o reacias a la transmisión del conocimiento parecen estar asociados a sentimientos de insatisfacción en la descendencia.

Los factores asociados al carácter del predecesor tienen que ver sobre todo con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos de menos éxito suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se caracteriza porque sencillamente no da pie para que pueda existir la misma. Por otra parte, si bien es cierto que los problemas de salud del predecesor aceleran el proceso sucesorio, la superación de los mismos, aunque sea temporalmente, puede complicar más si cabe dicho proceso en la medida en que hemos observado que puede provocar una involución en el mismo, por el intento del predecesor de controlar de nuevo todos los aspectos de la dirección de la empresa, quizás como forma de reafirmar su capacidad para controlar la misma. La segunda de nuestras proposiciones relacionadas con el predecesor tenía que ver con su compromiso con el liderazgo familiar y con descendientes específicos. En relación con esta cuestión, la actitud por parte del predecesor que resulta más positiva es la de preferir la continuidad de la empresa como familiar pero siempre que ello sea la opción más beneficiosa para la empresa. En todo caso y en consonancia con la prioridad de los fines de la empresa, la elección de un

sucesor entre varios de los hijos es una decisión que se considera conveniente dejar a éstos de manera que ellos puedan decidir lo que se considera más oportuno para la empresa. Sin embargo, en los casos menos exitosos, nos encontramos que los predecesores son en cierto modo reacios a la identificación clara de un sucesor, pero más por una falta de voluntad para la delegación de responsabilidades que por un sentido de respeto hacia la voluntad y el criterio de los sucesores y de beneficio para la empresa.

La tercera de las proposiciones relacionadas con el predecesor pretendía analizar la percepción sobre la empresa transmitida a los sucesores. En cuanto a esta cuestión, en los casos de más éxito la visión de la empresa transmitida a los sucesores puede calificarse como realista en el sentido de que eran conscientes de que el trabajo en la empresa ofrecía tanto ventajas como inconvenientes y sacrificios. Esto era así incluso cuando el predecesor no fuera consciente de que transmitía a sus hijos los aspectos negativos de la empresa. Sin embargo, la visión de la empresa transmitida por ' los predecesores en los casos de menos éxito era fundamentalmente positiva pero, en la mayoría de los casos debido a una falta de comunicación real entre predecesor y sucesores.

La perspectiva del sucesor La primera de las proposiciones analizadas en relación con la figura del sucesor está relacionada con el tipo de formación que éste ha recibido y la forma en que se produce este proceso de aprendizaje. Con respecto a esta cuestión, podemos decir que la formación académica y la experiencia previa que han recibido los sucesores no parece ser un factor que discrimine demasiado entre sucesiones más o menos exitosas. Sin embargo, es generalizada la valoración positiva que hacen los sucesores que han trabajado en concesionarios de sus marcas respectivas o en empresas del sector, de la experiencia que se adquiere, tanto si se ha realizado esa actividad previamente a la incorporación a la empresa como, si se ha realizado una vez trabajando en la misma, muchas veces como parte de los programas de formación diseñados por los fabricantes. Se destacan como aspectos positivos

el adquirir conocimientos sobre empresas similares a las propias que muchas veces son modélicas en su actuación, conocimientos sobre el sector y la capacidad de poder experimentar el papel de subordinado en una empresa ajena a la propia, evitando de este modo las situaciones, potencialmente conflictivas, en las que el sucesor pasa de subordinado a superior de sus propios empleados y adquiriendo la capacidad de entender el punto de vista de los empleados en empresas distintas a las que va a dirigir.

En lo que se refiere a formación académica, solamente los sucesores en uno de los casos considerados como exitosos han recibido una formación universitaria que podríamos considerar completa. A este respecto, independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se valoran las capacidades que se desarrollaron por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar y resolver problemas y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la empresa. De cualquier forma, en los otros dos casos más exitosos se reconoce la importancia de adquirir determinados conocimientos empresariales, de manera que en uno de ellos la tercera generación se está formando en esos aspectos y en el otro, dada la juventud del sucesor, esa formación se intenta obtener tras su incorporación a la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la contraposición de estilos de liderazgo, en la generalidad de los casos se produce una diferencia en dichos estilos, adoptando normalmente los predecesores estilos de liderazgo del tipo autocrático mientras que los sucesores tienden a adoptar estilos más democráticos y de mayor acercamiento a los empleados. Por tanto, la diferencia entre casos de más y menos éxito no está en que existan o no diferencias en los estilos, sino en que la contraposición y el conflicto que pueda generarse pueda ser considerado por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones. Así: en los casos de éxito existe una capacidad del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores; en cambio, en los casos menos

exitosos los predecesores exhiben un comportamiento altamente reacio a considerar los puntos de vista de los sucesores con lo que la relación profesional que resulta es descrita por alguno de ellos como una "carrera de obstáculos". Por otro lado, en los casos más exitosos, las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, mientras que, en los casos de fracaso se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten al familiar o viceversa.

La segunda de las proposiciones con respecto al sucesor está relacionada con el grado de compromiso que el mismo adquiere con la empresa familiar, el cual podrá venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores en la misma.

Con respecto al primero de estos aspectos -las circunstancias de entrada en la empresa familiar salvo en uno de los casos donde se produjo una situación de crisis extraordinaria en la empresa, ninguno de los sucesores afirma que se sintiera presionado a entrar. Sin embargo, en los casos de menos éxito, la entrada en la empresa se planteaba como la única alternativa posible, ya fuera por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o porque la extrema juventud de los sucesores hacía que fuera una opción cómoda. Todos los sucesores en los casos más exitosos presentan una clara creencia en el control interno, es decir, en su capacidad para influir en su propio destino. Sin embargo, para dos de los casos menos exitosos, los sucesores expresan percepciones acordes con una creencia en el control externo. No ocurre lo mismo con el sucesor en el otro caso menos exitoso que declara haber tenido una firme voluntad de hacerse con la dirección y el control de la empresa a pesar de la oposición con la que se encontró. Ello puede explicar de alguna manera el fuerte compromiso que ha adquirido con la misma y, como consecuencia, el buen momento que ésta atraviesa en la actualidad.

En cuanto a las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa, en los casos de éxito son en general positivas, pero se caracterizan además por su realismo, tanto las previas a la entrada en la empresa como las de futuro en cuanto a la incorporación de los hijos, por ejemplo. En lo que se refiere a los casos menos exitosos, la relación entre expectativas y compromiso no parece estar tan clara. Así, en uno de ellos el sucesor ha experimentado momentos críticos en su trayectoria, en otro, aunque el sucesor tienen esas perspectivas positivas no tiene la intención de desarrollar toda su vida laboral en la empresa y, en un tercer caso aunque se dan expectativas positivas la actitud del predecesor está generando sentimientos de confusión en el sucesor.

En lo referente a la satisfacción de necesidades del sucesor, parece claro que en dos de los casos de éxito se ha dado una evolución plenamente satisfactoria. Sin embargo, las particularidades de otro de los casos más exitosos, donde la satisfacción del sucesor no es plena, pero aun así se mantiene el compromiso, hacen que se plantee la posibilidad de que el compromiso y, por tanto, la efectividad del sucesor no se debe tanto a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o le permitirá satisfacerlas. No obstante, para los casos de menos éxito tenemos que, en general se produce cierta insatisfacción en cuanto a determinadas necesidades en alguno de los momentos de la evolución de los sucesores a nivel personal y/o profesional.

La perspectiva de las relaciones interpersonales.- En un nivel de análisis interpersonal, estudiamos en primer lugar las relaciones entre sucesor y predecesor, es decir, las relaciones entre generaciones. Con respecto a esta cuestión encontramos que en los casos menos exitosos, las relaciones no alcanzan el grado de madurez en la comunicación necesario para el desarrollo de una relación profesional sólida. Tampoco existe sintonía en cuanto a los criterios y políticas de actuación en la empresa y ni siquiera en cuanto a lo que podríamos

considerar los principios básicos de la gestión, con lo cual difícilmente se puede dar el entendimiento y los comportamientos complementarios que pueden facilitar el aprendizaje y el reconocimiento mutuos. Esos elementos son los que sí se dan en las relaciones exitosas, lo cual no significa que estas relaciones no se vean salpicadas con discusiones y enfrentamientos de opinión, enfrentamientos que suelen ser valorados positivamente por los implicados. No así, sin embargo, con los casos menos exitosos, donde esas diferencias de opinión se perciben como algo a evitar y generan sentimientos de tensión y frustración para los sucesores.

En segundo lugar, tratamos la cuestión de la influencia de las relaciones entre hermanos sobre el éxito del proceso sucesorio y la conclusión alcanzada es que esta influencia puede venir muy mediatizada por la relación de sexos entre los hermanos que trabajan en la empresa. De esta manera, cuando existen varios hermanos varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un Único varón y el resto son mujeres. Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna, manera amortiguada por el-hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales. En los casos en que se produce una coincidencia de hermanos varones trabajando en la empresa, la tendencia en los casos de más éxito es al reparto de responsabilidades en función de las capacidades y preferencias de cada uno. Se da también en estos casos más exitosos una absoluta coincidencia entre los hermanos en cuanto a los valores y presunciones fundamentales con respecto a la empresa, a sus objetivos y formas de trabajar. De esta manera, se genera un patente sentimiento de equipo entre los hermanos. Sin embargo, cuando el criterio de primogenitura es percibido como totalmente arbitrario, el potencial de conflicto disfuncional es muy superior, no así cuando se percibe como la única opción factible.

La influencia del sistema familiar.- En relación a la influencia que las relaciones, dinámicas y cultura familiares tienen sobre el proceso sucesorio, podemos observar como en los casos más exitosos el proceso sucesorio en la empresa ha venido acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los sucesores/hijos, el predecesor/patriarca va cediendo en su postura y se da paso a patrones más colaboradores y participativos. En los casos menos exitosos, parece existir una coincidencia en que al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, generando sentimientos de desmotivación, frustración e incluso tensiones y desconfianza entre los miembros de la familia.

En cuanto a las formas de compromiso con la empresa para los casos de más y menos éxito, podemos decir que, en los primeros, aunque existe siempre preferencia por la continuidad de la familia al frente de la empresa, el objetivo último es la supervivencia de la empresa. De esta manera, en dos de estos casos se está dispuesto incluso a renunciar a que la dirección esté en manos familiares si ello pudiera perjudicar a la empresa, ya que aparte de ser el medio de vida de la familia, la empresa se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella, y salvaguardarla se convierte en el objetivo de orden superior. Sin embargo en los casos menos exitosos, no se aprecia ese compromiso con la supervivencia de la empresa, de manera que muchas veces existe una clara oposición al cambio en los patrones tradicionales de funcionamiento aunque ello signifique dificultar la capacidad de adaptación de la empresa. Sin embargo, las circunstancias de crisis en la empresa pueden llegar a aumentar el grado de compromiso de la familia, o de una parte de ella, con la empresa, posibilitando de esta manera su recuperación. No ocurrió lo mismo en el caso de fracaso donde ni siquiera la crisis logró aumentar los niveles de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, lo que en último término provocó su desaparición.

En lo que se refiere al grado de cohesión entre los miembros, podemos observar que es patente la diferencia entre los patrones de interacción en las familias de los casos más exitosos y menos exitosos. En los primeros, las relaciones familiares se caracterizan en general por la interacción y la cercanía de los miembros, aunque cada uno de ellos mantenga su propia independencia personal y, aunque no sean muy frecuentes, las reuniones familiares fuera de la empresa se valoran como algo positivo. En los casos menos exitosos, no obstante, la sucesión suele verse influida por relaciones familiares bastante problemáticas caracterizadas por la falta de vinculación entre los miembros de la familia, no existiendo prácticamente contacto entre ellos fuera de lo que exige la relación laboral.

Por último, en cuanto al grado de adaptabilidad familiar, observamos una mayor tendencia a la flexibilidad en los patrones de interacción de las familias más afortunadas en la sucesión. Sin embargo, en dos de los casos esa mayor flexibilidad puede atribuirse en gran parte a la crisis que experimenta la empresa. Sin embargo, la familia en el caso de fracaso no logra superar sus diferencias para adaptarse a las necesidades de cambio. Todo ello pone de manifiesto la importancia que puede tener la calidad de las relaciones familiares y el papel de los valores compartidos por la familia como fundamento base de las relaciones entre miembros de la familia en la empresa.

La influencia del sistema empresarial.- La primera de las proposiciones establecidas para estudiar la influencia del sistema empresarial sobre el proceso de la sucesión está relacionada con la cultura, la estructura y la situación de la empresa. En relación con estas cuestiones, podemos decir que en la generalidad de los casos estudiados nos encontramos con estilos culturales paternalistas aun cuando las empresas se encuentran en distintas generaciones, de que el estilo cultural imperante es más una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la historia que del número de la generación que se encuentre al frente de la empresa. Sin embargo, parece existir una diferenciación entre lo que

podríamos denominar un estilo paternalista funcional y uno disfuncional, que viene determinada por los efectos positivos o negativos para la empresa, respectivamente, y cuya distinción se basa principalmente en la actitud del predecesor ante la delegación y la transmisión de los fundamentos de la gestión a la siguiente generación, de manera que en los casos de éxito su actitud es mucho más proclive a ello. Por otro lado, existe un factor que ejerce una enorme influencia en que el estilo típicamente paternalista se vea atenuado en cuanto a la asunción de responsabilidades por parte de los sucesores: el hecho de que la empresa esté atravesando por circunstancias especialmente difíciles, tal como demuestra la evolución seguida por los sucesores en dos de los casos analizados.

La segunda de las proposiciones establecidas estaba relacionada con el tipo y el nivel de actividad planificadora realizada en la empresa. Con respecto a ello podemos decir que, en términos generales y en consonancia con lo que se refleja en la literatura sobre empresa familiar, se observan unos grados de planificación bastante elementales, si bien en dos de los casos más exitosos parece haberse concedido a la planificación algo más de importancia pero nunca de una manera excesivamente formal. Uno de los informantes para el caso de fracaso, que disfruta además de un conocimiento del sector bastante amplio, defiende la planificación a todos los niveles como una herramienta fundamental a medida que crece la dimensión de las empresas; de hecho, asegura que una de las grandes carencias en esta empresa fracasada fue el no trabajar con presupuestos.

Menciona además a una de las empresas más exitosas como modelo de empresa familiar ortodoxa y muy planificada en sus procesos. Por otro lado, la pauta común en las empresas analizadas es la consideración de la sucesión como un proceso natural de transmisión de padres a hijos sin que sea necesario, por otra parte, discriminar entre los hijos en cuanto a la transmisión de la propiedad.

A lo sumo se realiza algún tipo de planificación en cuanto al aspecto fiscal. Sin embargo la tendencia entre los sucesores, sobre todo los de más éxito en la gestión, es a conceder más importancia a la planificación y a la figura del consejo de administración.

La influencia de otros participantes.- Además de las figuras principales del predecesor y de los sucesores, en el proceso de sucesión influyen otros participantes, principalmente otros directivos familiares y no familiares. Como resultado del análisis de esas influencias podemos concluir que en los casos de más éxito los sucesores mencionan el apoyo que les proporcionó algún otro participante en el proceso sucesorio, no ocurriendo lo mismo con los casos menos exitosos, donde suponen un obstáculo al desarrollo del mismo o, en el caso menos negativo, actúan como simples espectadores tan limitados o más que el propio sucesor para lograr su desarrollo profesional en la empresa. En el caso más grave, ocurrió que el propio sucesor imposibilitó en gran manera que otros participantes en la empresa le apoyaran para superar la crisis, dificultando que se implantaran correctamente determinadas decisiones que se habían tomado por consenso.

La influencia del entorno.- Por último, los factores del entorno ejercen también una influencia indirecta en todos los demás factores implicados, como sería el caso, por ejemplo, de la influencia que el entorno social y cultural puede tener sobre los patrones culturales familiar y empresarial y las formas de interacción entre participantes que resulten de los mismos. En un nivel más concreto, observamos cómo las especiales circunstancias del sector en cuestión o de sectores relacionados pueden influir directamente sobre los resultados del proceso sucesorio. De esta manera, tenemos que en el único caso de fracaso estudiado, el factor que constituyó el determinante último de la situación de crisis fueron las especiales dificultades por las que atravesaba el sector inmobiliario, lo cual impidió que la empresa pudiera deshacerse de sus fuertes inversiones en inmuebles y sanearse a tiempo. A su vez, la desaparición de esta empresa puede ser una de las causas que expliquen el buen momento

atravesado por otro de los casos estudiados en los años más críticos para el sector. Por otro lado, el comportamiento de los fabricantes, de los que dependen o han dependido en algún momento todas las empresas estudiadas, supone también una importante influencia, en la medida en que fijan muchos de los parámetros de actuación de las mismas, tales como su status como importadoras o simples concesionarias, lo cual, como se ha observado en dos de los casos, ha supuesto un factor determinante en la evolución de ambas empresa. (Cabrera K. , 1998)

Según García Juan y Cabrera Katiuska en su investigación titulada La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas manifiestan que una de las principales carencias del campo radica en la inexistencia de una definición de empresa familiar comúnmente aceptada por los investigadores desde el punto de vista conceptual. Por ello el objetivo de este trabajo ha sido discutir las definiciones y ofrecer una integradora de las diferentes perspectivas existentes en la literatura a su vez plantean diversos enfoques teóricos desde los cuales se puede abordar el estudio de este tipo particular de organización empresarial, llevando a cabo un análisis de las tres dimensiones que contribuyen, individual y conjuntamente, a la definición del concepto de empresa familiar, esto es : la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. El objetivo fue establecer que diferencias afectan positivamente a la performance y cuales la afectan de manera negativa. Ala vez podremos delimitar hasta qué punto el conocimiento sobre las empresas en general es de aplicación a la empresa familiar en particular y las razones de que pueda o no aplicarse. Por otro lado son esenciales los estudios que comparen y contrasten empresas familiares más y menos exitosas, de manera que se pueda entender cómo influye la familia en los diferentes procesos que tienen lugar en el seno de la empresa y como afectan a la performance las diferentes formas de influencia y los

mecanismos de adaptación utilizados por las empresas de alta y baja performance. (Garcia & Cabrera, sf)

Según Flores María y Vega Alfonso, en lo referente a la participación de la familia política es muy limitada en la administración de las empresas familiares del sector textil, dando como resultado que solo el 35% es parte de la misma siendo los yernos los que tienen este porcentaje de colaboración como empleados, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas, concentrándose el manejo de la organización en los familiares directos, siendo principalmente el propietario quien toma las decisiones y ocupa el puesto de mayor jerarquía. En cuanto a la participación de la familia en la administración de las empresas de este sector y su continuidad después del fundador, en lo referente a la participación de la familia política esta es limitada, reflejándose la mayor participación de yernos algunos primos que trabajan como empleados, ocupando puestos en los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas. Cabe destacar que la participación de la familia en la administración del negocio un 55% está al frente del mismo los esposos(as), también teniendo representatividad los hijos(as) con un 25%, ocupando puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos. Además, la falta de involucramiento y preparación al futuro sucesor se verifica en la escasa participación de la familia política en la administración del negocio.

También se muestra el interés de los hijos de asumir la administración de la empresa familiar y participar en la continuidad y el desarrollo del negocio cuando el propietario se retire o muera,. Los propietarios si han contemplado en que si llegaran a morir alguno de sus hijos se queden al frente. Sin embargo, muchos propietarios de estas empresas no tienen definido un plan de sucesión en la empresa y por lo mismo, no tienen preparado al sucesor para el liderazgo. Los empresarios están conscientes de los problemas que va a enfrentar la empresa

si fallecen, incluso consideran que podrían cerrar y quebrar debido a la falta de un plan de sucesión familiar.

En cuanto a la administración de la empresa familiar si existe el deseo de algún miembro de la familia en participar en la administración del negocio, los propietarios manifestaron en un 55% que es un hijo(a) quien desea colaborar en la continuidad y el desarrollo de la empresa participando en la administración del negocio, con la finalidad de quedarse al frente del mismo cuando el propietario se retire o fallezca.

Asimismo el 70% de los propietarios de las empresas familiares si ha pensado en que si fallece, alguno de sus hijos puede dirigir el negocio; sólo que estos no llevan a cabo un plan de sucesión familiar, o no cuentan con ningún documento que refleje la decisión de cuál de sus hijos, puede ser el sucesor o el que dirija el negocio. No obstante los propietarios están expresado que el 53% de los propietarios considera que si hoy fallece, la empresa tendrá problemas en su operación, ya que no está designado un sucesor de manera oficial y en lo que se designa a alguien, la empresa puede paralizarse, estancarse en su desarrollo o incluso llegar a la quiebra. De aquí la importancia de establecer con anticipación y preparar al sucesor y que este sea designado de manera formal a través de un plan de sucesión para evitar conflictos en la operación de las empresas familiares del sector textil. Aun así los propietarios consideran en un 61% que los conflictos en la familia derivados de la rivalidad existente entre sus miembros, no afecta para nombrar al sucesor, lo que garantiza que el futuro de la empresa; en este caso, ya todo depende de las decisiones del propietario al designar el sucesor de la empresa. Por lo tanto dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta como un elemento importante dentro del proceso de sucesión.

En lo referente a la decisión de nombrar un sucesor el 54% de los propietarios considera que no generaría conflictos familiares, sin embargo, si existe el temor de un considerable 46% de los propietarios, de que al nombrar un sucesor tendrán conflictos por las rivalidades que

existen entre los miembros de la familia y sus hijos, e incluso la duda de que al nombrar al sucesor la compañía fracase o que exista una ruptura entre la familia y esto lleve a que la empresa no crezca o incluso que se vaya a la quiebra. Por tanto, muchos de los propietarios de las empresas familiares del sector textil, posponen la realización de un plan de sucesión motivadas por la consecuencia de una posible desintegración familiar por conflictos en la empresa. Llama la atención es que el 70% de los propietarios aún no tiene definido la distribución de bienes entre sus hijos o esposa, lo que indica que no existe un testamento; lo cual resulta alarmante ya que esto indica que a futuro existirán problemas legales por determinar de quién es la propiedad de la empresa y como se realizará la distribución de los bienes. Los propietarios de las empresas familiares, deben procurar que los miembros de sus familias se acerquen lo más posible a sus empresas para que las conozcan y evalúen si desean participar o no dentro de ellas. La continuidad de la empresa familiar está basada en su buen funcionamiento, y éste va depender básicamente de la capacidad de anticiparse y responder a los cambios.

En el proceso de planeación de la empresa familiar es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la empresa. Asimismo, el hallazgo fundamental de esta investigación indica que los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, México son las actitudes de los propietarios en cuanto al el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión. Cabe destacar que la actitud del propietario como fundador de la empresa ante la sucesión es positiva, en cuanto al proceso de sucesión las empresas familiares del sector textil, son manejadas por el fundador y el parentesco de los familiares políticos que participan en ella se compone principalmente por los yernos y los sobrinos, los propietarios consideran que si no implementan un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar

una lucha de poder entre los candidatos de la familia que terminaría en la división familiar por las disputas que se puedan presentar y se refleje pérdida de poder y actividad laboral e incluso en el cierre de la empresa. En cuanto al estilo de liderazgo, en este tipo de empresas se presenta a través de los propietarios y como líderes aceptan las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores, valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, prefieren aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las suyas, manifestándose un liderazgo demócrata. En lo que se refiere a los conflictos intergrupales, al surgir algún conflicto los propietarios de las empresas tratan de ser neutrales y de no mezclarse en el asunto para no hacerlo más difícil, logrando evitar conflictos, pero cuando se presentan, buscan calmar a la gente y mantenerla unida, es decir, ser justos pero firmes y alcanzar una solución equitativa.

Solo que cuando se crea un conflicto los propietarios consideran que lo dominan parcialmente para que no altere la disciplina del trabajo, pero cuando surgen estos, tratan de identificar los motivos que lo originan y buscan darle solución. Sin embargo, los propietarios consideran que las reacciones por las tensiones que se crean por un conflicto, es entusiasta y amistosa y cuando las cosas no van bien, defienden, resisten o atacan con sus propios argumentos, para solucionar los problemas. En lo relacionado con la formación de los propietarios consideran que la experiencia en el trabajo que ellos poseen, así como los miembros de la familia y los directivos que laboran en la empresa es suficiente para la administración de la misma. Por otra parte, la autoformación fortalece la eficiencia administrativa. Una gran parte de los propietarios, miembros de la familia y directivos cuentan con un nivel de escolaridad de Licenciatura. Por último, se puede concluir que al determinar los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, México, son las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales, presentándose estas dos variables dentro del esquema para ser

tomadas en cuenta por los propietarios al momento de decidir iniciar con la planificación de la sucesión.

## **2.2 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La primera definición específica que encontramos en la literatura relativa a la empresa familiar la realizó Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975. Para estos autores, las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia. Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970. En esta primera etapa se definió empresa familiar como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella.

Para estos primeros autores, las relaciones entre empresa y familia generaban incongruencias internas que hacían a la primera potencialmente conflictiva. Por ello entendieron que debían formularse y aplicarse unos criterios de gestión específica de estas relaciones. Con estos primeros estudios se empieza a diferenciar a la empresa familiar de los negocios individuales o artesanales (que serían el primer nivel de la tipología de Empresa Familiares) y se incrementan notablemente el número de estudiosos dedicados a este ámbito específico del mundo académico.

En 1985, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson definen a la empresa familiar como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa. Se reconoce por primera vez el factor de la propiedad como el tercer elemento que conformará la relación más aceptada en lo que al estudio de la empresa familiar se refiere: empresa, familia y propiedad.

Un aspecto fundamental destacado y aceptado en cuanto al concepto de empresa familiar es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Para Ward (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar. De acuerdo con Grant (1992), la empresa dispone de múltiples recursos, los cuales no están limitados a los que se reflejan en sus estados contables y financieros. Además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc), la empresa familiar cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles. Así, si nos centramos en los que Grant (1992) engloba bajo el concepto de recursos humanos, debemos tener en cuenta que se ha argumentado que la empresa familiar se caracteriza por el elevado grado de compromiso y de dedicación hacia la organización tanto por parte de los miembros de la familia, que piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte de un equipo. (Gallo, 1995).

Peteraf (1993), establece que las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de hacer las cosas, una tecnología especial o un know how comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito que denominó conocimiento idiosincrático. La información que constituye el fundamento de las Empresas Familiares está incorporada en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación. Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han imbuido del entusiasmo del fundador y, cuando llega para

ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. Precisamente es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que confiere a los activos intangibles gran parte de su valor estratégico, pues les confiere su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta. Este saber hacer tácito que muchos estudiosos achacan como cualidad y característica de las empresas familiares, también se ha definido como cultura, o dicho en otras palabras, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la firma y debido a ello también han sido cuantiosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar (Dyer (1986), Gallo (1992), Riordan y Riordan (1993)). Para Carsrud (1994), la empresa familiar se define cuándo la propiedad y la gestión dependen de un grupo emocional vinculado por lazos de parentesco. Es en este tipo de empresas, donde los condicionantes psicosociales reciben una mayor influencia y es en este subgrupo de EF en el que el presente estudio se centrará, es decir, en las Empresas Familiares en las que la propiedad y la gestión dependen de una misma familia. Es importante destacar este hecho atendiendo a lo anteriormente mencionado en cuanto a los diferentes resultados que se obtienen en un estudio empírico en función de la definición de empresa familiar que se adopte y acepte.

Otro aspecto significativo destacado por diferentes autores de referencia es la característica de visión a largo plazo que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares.

Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993) o Donckels y Frohlich (1991) demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran

superar el cambio de generación. Westhead y Cowling (1998) agrupan las distintas definiciones existentes de empresa familiar en cinco grandes categorías y amplían en una los tipos de definiciones que previamente postula Handler (1989). Estos autores categorizan las definiciones según si el criterio de demarcación es la percepción de que se es empresa familiar, la existencia de un porcentaje de acciones en manos de la familia, la dirección de la empresa por parte de miembros de la familia, haber hecho una transición generacional o la combinación de los criterios anteriores. Estudios llevados a cabo en el análisis del crecimiento de las empresas familiares y sus consecuencias trasladan que el empresario se va alejando de los trabajadores y descubre que su fuerte visión empresarial poco a poco ya no es compartida por el nuevo personal, los directores y los nuevos inversionistas (O’Gorman & Doran, 1999). La empresa evoluciona gracias a la aportación de nuevas ideas incorporadas por nuevos valores laborales, pero el empresario, principalmente en la 1ª generación, se queda estancado en las fórmulas que le llevaron al éxito en un primer momento, pero que con el paso del tiempo resultan obsoletas y ponen en riesgo la viabilidad de la empresa. Carlock & Ward (2001) concluyen que para que los negocios familiares puedan crecer y desarrollarse necesitan profesionalizar su dirección, sin que la profesionalidad deba implicar un conflicto con los valores del fundador sino más bien aportar el valor añadido de dirigir profesionalmente un negocio familiar en el contexto de asegurar su diferenciación estratégica. Según el estudio “La empresa familiar: ¿está en buenas manos?”, elaborado por Barclays Wealth (2009), gestor de patrimonios de Reino Unido, en colaboración con The Economist Intelligence Unit, sostiene que las empresas familiares poseen ciertas características que las permiten sobrevivir a las turbulencias de la economía. La mayoría de las empresas familiares suelen tener valores que van más allá de los financieros. Son negocios que tienen que mantener su reputación en relación con la comunidad en la que operan. Están más motivados por preservar el buen nombre de la marca a largo plazo y el legado que dejan a las

generaciones venideras. La preocupación por mantener la buena reputación prima sobre los beneficios a corto plazo. Están más interesadas que otras empresas en mantener buenas relaciones con las comunidades en las que operan. El documento confirma que ayudar a otros y aumentar el estatus social son dos de las principales motivaciones que llevan a los propietarios de estas compañías a proteger su beneficio a largo plazo. Una de las primeras conclusiones del mencionado estudio es que su aversión al riesgo y su conservadurismo financiero han permitido en muchas ocasiones a la empresa familiar niveles más bajos de endeudamiento. Las empresas no cotizadas se beneficiaron menos del boom económico, en cambio, ahora podrían no sufrir tanto la recesión. ( citado por (Dominguez, 2011))

Teorías de sistemas para la definición de Empresa familiar.

Los estudios enmarcados dentro de la denominada Teoría de sistemas sobre la empresa familiar se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Davis y Stern, 1980). El primero se basaría en las emociones, mientras que el segundo sería un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo.

Vilanova (1985) propone entender la empresa familiar a partir la interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos planos permitirían definir las características de una empresa familiar.

Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre esa propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocios. citado por (Dominguez, 2011))



Ilustración 1. La Empresa dirigida por el propietario (Churchill y Hatten, 1983)

La siguiente evolución en el planteamiento de la definición de Empresas Familiares a través de la teoría de sistemas era el de constatar las influencias mutuas que las entidades familia, propiedad y empresa se transferían de manera común, tal como se aprecia gráficamente en la siguiente figura:

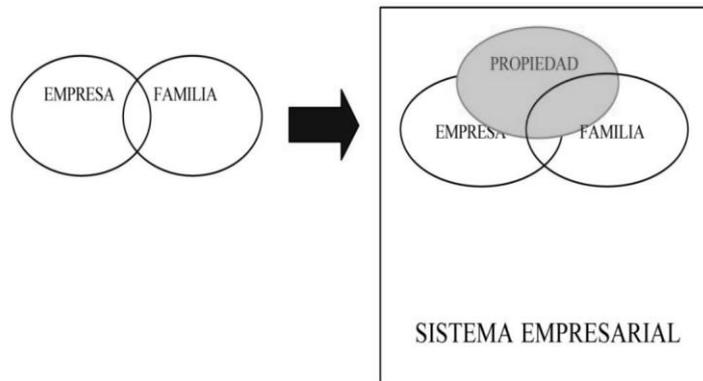


Ilustración 2. Transición de la definición de Empresas Familiares a partir de la teoría de Sistemas ( *Dominguez, 2011*)

Uno de los esquemas que contribuyen a comprender la composición, estructura y propia idiosincrasia de las Empresas Familiares es la propuesta de David y Tagiuri (1982) que explica la forma en que interactúan los sistemas de familia, empresa y propiedad. (citado por (Dominguez, 2011))

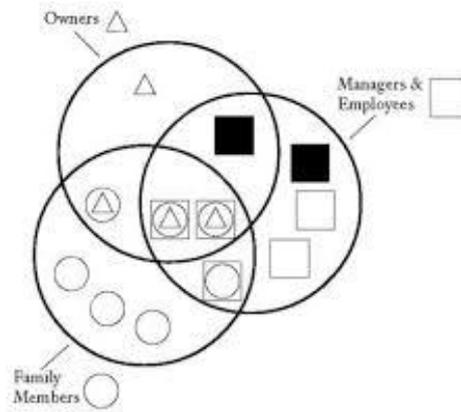


Ilustración 3. Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección (Davis y Tagiuri, 1982)

Tagiuri y Davis (1996) introducen un enfoque de roles al definir la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre de Modelo de los Tres Círculos. Es un modelo útil para la identificación del juego de roles existentes en la empresa familiar, la comprensión del juego relacional que generan. (citado por (Dominguez, 2011))



Ilustración 4. Modelo de los Tres Círculos (Davis y Tagiuri, 1996)

El hecho de identificar a la Empresas Familiares como un sistema en el que hay tres factores que interactúan (familia, empresa y propiedad) es lo que quizá define más realístamente el concepto de firma familiar. Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno

interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar. Los tres círculos representan los tres pilares de la Empresa Familiar y los 7 subconjuntos que se generan por sus intersecciones, concretan de manera muy precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema.

Así, el grupo 1 corresponde a los empleados y directivos, que son la fuerza de trabajo y de talento pero no tienen acciones. Si la Familia propietaria no tiene cuidado con las relaciones Familia-Empresa, los directivos y ejecutivos clave podrían desmotivarse e incluso podrían surgir problemas a la hora de contratar a profesionales de valor.

El grupo 2 incluye a los accionistas no familiares, que probablemente el único interés que le une a la empresa es el económico. Es muy difícil encontrar este tipo de perfiles en una Empresa Familiar.

La intersección de los grupos 1 y 2 crean la aparición de Directivos y Accionistas No familiares (grupo 3), que suelen ser profesionales de gran valor que han contribuido al crecimiento de la compañía y a los que la Familia ha querido premiar por su trabajo. El grupo 4 lo conforman los familiares no accionistas. Es muy importante que estén implicados con el proyecto empresarial, ya que en el caso contrario podrían aparecer problemas tales como la desinformación, falta de compromiso y de comprensión de la empresa, o las expectativas exageradas respecto de la Empresa Familiar. También están los trabajadores familiares no accionistas (grupo 5), que normalmente son los futuros sucesores. Hay que dedicarles un esfuerzo y dedicación especial, darles la formación y la experiencia adecuadas, así como potenciar sus habilidades directivas para asumir el mando de la empresa en un futuro.

Los accionistas pasivos (grupo 6) son también de gran importancia, ya que conforman el capital paciente de la Empresa Familiar. Es de capital importancia que crean en el proyecto empresarial y que estén debidamente informados de todo lo que tenga relación con el mismo para que puedan participar en la toma de decisiones; si esto no fuera así podría bajar su nivel

de compromiso con la compañía o limitar su relación con la misma a esperar a recibir un dividendo todos los años, y si éste no se produjera podrían aparecer problemas de gran envergadura. El último grupo incluye a los líderes familiares, que son aquellos miembros de la Familia Empresaria que son accionistas y trabajan en la compañía, normalmente en puestos de alta dirección. Su visión de la empresa está centrada en sus intereses como gestores del día a día, en la reinversión de beneficios y en el crecimiento de la compañía. Por tanto, en varios aspectos tienen unos intereses opuestos al grupo de los accionistas pasivos, por lo que deben tener especial cuidado con la política de reparto de dividendos. El conseguir que la interacción sea lo más positiva posible, y que no se transmitan desórdenes de la familiar a la empresa y a la propiedad, se convierte desde ése instante en la especialidad de estudio que más interés y demanda genera.

Uno de los problemas que rápidamente se aprecia en la definición de David y Taguri es su anacronismo y poca adaptación a los cambios que toda EF va sufriendo a medida que pasan los años y las generaciones. Gersick y otros (1997) retoman el modelo de los tres círculos y lo dotan de una componente evolutiva. Para estos autores, la empresa familiar podría describirse a partir de su situación respecto a un eje tridimensional formado por familia, empresa y propiedad. (Citado por (Dominguez, 2011))

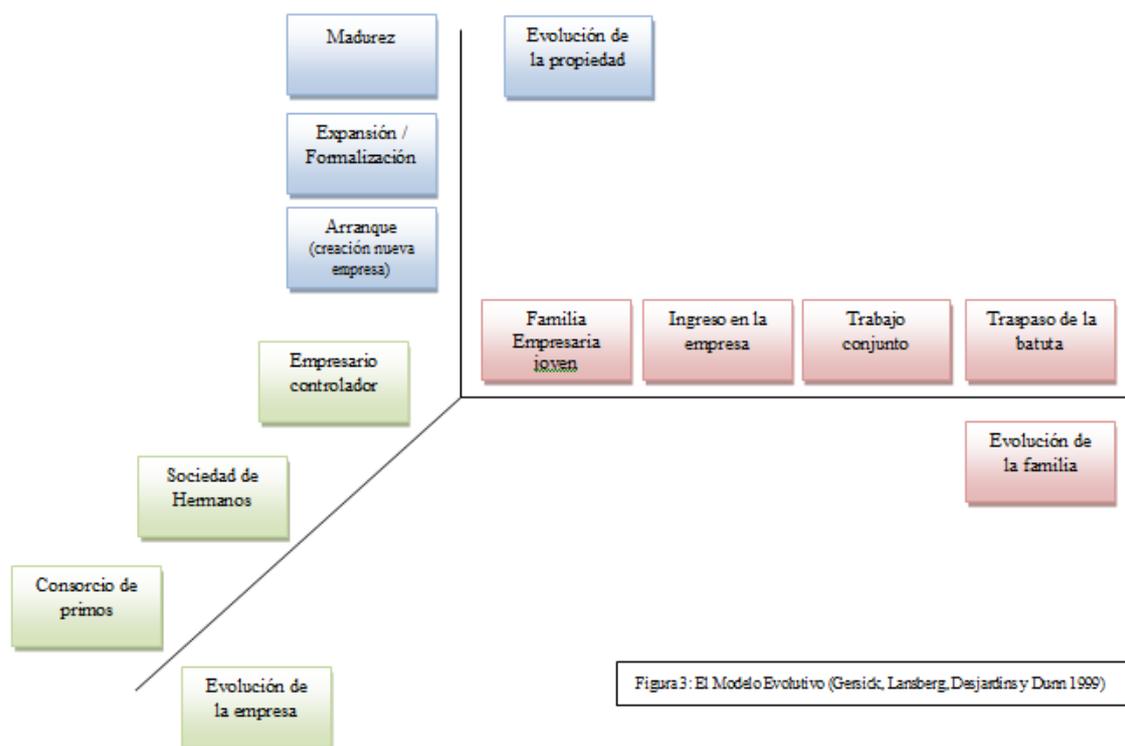
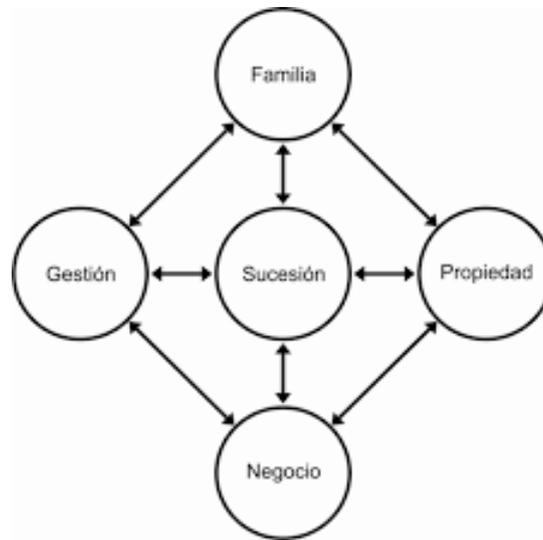


Ilustración 5. El Modelo evolutivo tridimensional (Gersick y otros, 1999)

El Modelo Evolutivo Tridimensional formulado por Gersick es el más aceptado y utilizado como base para la formulación de evoluciones de esta teoría y el desarrollo de estudios empíricos.

En este sentido, la propiedad evoluciona desde la etapa de empresario controlador, a una sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de primos. La empresa parte de un negocio nuevo en su puesta en funcionamiento a una etapa de expansión/formalización hasta alcanzar la etapa de madurez empresarial. Y finalmente la familia pasa de una familia empresaria joven, a una etapa de ingreso en la empresa, al trabajo conjunto y finalmente al traspaso efectivo de liderazgo en un cambio de generación. La incorporación de las etapas en cada uno de los subsistemas, contribuye a una mejor comprensión de las empresas familiares desde la perspectiva evolutiva. Posteriormente, el modelo evolutivo tridimensional es complementado por Amat (2001) proponiendo “El modelo de los cinco círculos” que

pretender responder a las problemáticas que deben afrontar las empresas familiares y que el modelo de Gersick no solucionaba. (Citado por (Dominguez, 2011))



*Ilustración 6. El Modelo de los cinco círculos (Amat, 2001)*

### **2.3 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DEL ÉXITO DEL PROCESO DE SUCESION**

Se considera natural que los fundadores se preocupen con la continuidad del legado dejado a los hijos, sean propietarios de pequeños emprendimientos o controladores de multinacionales, reyes o reinas, jefes de clanes o dinastías. Cada cual, a su manera, se preocupa por la transferencia del poder a la generación que los sucederá, que en lo posible ocurra sin conflictos (Lansberg, 1999). Pero difícilmente tenga que ser así es propicio mencionar que existen muchos factores que influyen significativamente en un proceso de sucesión exitoso según la literatura estos podrían ser: los factores de: el conocimiento del antecesor y su transferencia, el proceso de formación del sucesor, la planificación del proceso de sucesión, la profesionalización de la empresa familiar, las relaciones familiares, el compromiso del sucesor y la satisfacción con el proceso de sucesión.

#### Factores de éxito según los agentes implicados:

El antecesor.-

Muchos de los primeros estudios sobre la sucesión de la empresa familiar centraban su atención en la figura del fundador como protagonista central del proceso de transición (Danco 1980, 1982; Schein 1983). Habitualmente la salida del fundador del negocio familiar se ha considerado como una de las decisiones más difíciles que deben tomar a lo largo de su trayectoria profesional. Esta situación habitualmente encierra muchos miedos y preocupaciones que deberán hacer frente para asegurar la continuidad del negocio. (Beckhard y Dyer 1983)

El propietario líder de la firma familiar ha realizado una fuerte inversión financiera y emocional con la misma con la finalidad de conseguir la legitimidad y poder que goza la empresa. En este sentido ha dedicado una parte importante de su vida y carrera profesional para la construcción de lo que se ha convertido hoy la firma, y teme que con su salida de la empresa pierda poder, status e identidad personal. (Bjuggren y Sund 2001; Cannella y Shen 2001)

Szulanski (1996) considera en esta línea, un determinante clave de éxito es la adecuada motivación del antecesor a la transferencia del conocimiento, aunque deba afrontar la percepción subjetiva de pérdida de poder o de posición. La habilidad del antecesor para delegar y promover un ambiente en el que el sucesor se sienta libre tanto para tomar decisiones y equivocarse es fundamental para su desarrollo (Dyer 1986; Cabrera-Suárez, 1998; Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001) (Citado por (Dominguez, 2011))

El sucesor.-

El estudio cualitativo de Iannarelli (1992) demostró que la experiencia de la socialización del miembro de la siguiente generación empieza en los años de la primera adolescencia. **Los** factores clave para desarrollar el futuro interés para asumir el liderazgo en la empresa familiar son:

- El tiempo que pasa el futuro sucesor con su padre en la empresa.
- La exposición en situaciones familiares informales de los diferentes aspectos de la empresa.
- El desarrollo de las habilidades necesarias en el sucesor para ser efectivo en la empresa.
- La actitud positiva de los padres en relación a todas las problemáticas que afectan a la empresa y su actitud ante el trabajo.
- Fomentar al futuro sucesor el desarrollo de una contribución positiva para el equipo.
- Valorar cual es la mejor oportunidad de entrada en la empresa con la finalidad de ser aceptado por los otros miembros del equipo.

En este sentido la sucesión algunas veces puede fallar a causa de la resistencia que manifiesta el sucesor potencial (Barnes 1988; Birley 1986; Blotnick 1984; Rogal 1989) a asumir el cargo. Handler (1990) indica que factores como las necesidades de la carrera, factores de carácter psicológico y la etapa de vida del sucesor pueden condicionar su vinculación al proceso. Algunos estudios indican que la resistencia del sucesor es a menudo debida a que sus intereses personales y su carrera personal no corresponden a la carrera profesional que puede desarrollar en el negocio familiar, siendo el interés y la motivación del sucesor el principal motivo de su resistencia (Yan y Sorenson 2006).

Es fundamental que el heredero que se haga cargo del negocio familiar tenga la oportunidad de desarrollar plenamente su propia carrera profesional, acorde a sus propias etapas personales y vitales en el contexto de la empresa para lograr una plena satisfacción laboral en la empresa. Así, los herederos de la firma familiar necesitan tener la oportunidad de satisfacer los intereses de su carrera, y explorar, progresar y buscar el equilibrio dentro del contexto de la empresa familiar y así alcanzar el éxito en el proceso de sucesión (Handler 1989).

Golberg y Wooldridge (1993) descubrió que la auto confianza y autonomía en la gestión son características de los sucesores de éxito. Así como las habilidades de liderazgo (Lansberg 1986), aceptación del cargo (Handler 1994), cantidad de tiempo ocupando la posición de sucesor que acorde a Longenecker y Schoen (1978) debería ser de un mínimo de dos años para dominar la complejidad de dicha posición.

En conclusión los hijos deben escoger si desean unirse o no al negocio y si ellos lo deciden, deben recibir una adecuada formación, empezando por las posiciones inferiores (Birley, Godfrey y Godfrey 1999) para posteriormente ocupar puestos de más responsabilidad hasta asumir el completo liderazgo de la empresa. También el sucesor ha de percibir que juega un rol importante en la firma no únicamente por parte del antecesor sino también por parte de los otros miembros familiares, empleados, clientes y proveedores que han de ver al sucesor como un digno profesional de responsabilidad y fomentar así el respeto por su posición que Barach, Gantisky, Carson y Doochin (1988) denominan como “legitimidad”. (citado por (Dominguez, 2011))

Otros miembros familiares.-

El estudio sobre las actitudes de la familia en relación al negocio, ha sido un tema recurrente en la literatura de las firmas familiares (Barnes y Herson 1976; Carsud 1994). La investigación previa ha señalado el rol que la familia puede ejercer para alentar al empresario a iniciar su carrera. En este sentido, el compromiso de la familia puede ejercer un impulso muy positivo en sus inicios y en la fase de la expansión y crecimiento de la empresa (Dyer y Handler 1994). Lansberg y Astrachan (1994) destacan en su investigación, como la influencia de las relaciones familiares podía entorpecer la planificación de la sucesión y el proceso de formación-instrucción del sucesor, específicamente mencionaron el factor del compromiso de la familia con el negocio. Otras investigaciones indican que la colaboración y armonía en las

relaciones familiares incide positivamente en la dinámica del proceso de sucesión (Dyer 1986; Malone 1989; Morris, Williams, Allen y Ávila 1997) Algunos autores apuestan que la presencia de familiares en la empresa incidirá en una mejora de la ventaja competitiva de las firmas debido a que el alto nivel de confianza que se establece entre ellos mejora substancialmente la gestión de la empresa.

La incorporación de los miembros familiares siempre incidirá en la relación familiar y gestión del negocio. Labaki (2007) destaca que el vínculo entre la evolución de la relación familiar y el ciclo de una empresa familiar adopta una forma de U invertida. El impacto de los lazos familiares tiene una mayor intensidad en la segunda generación, antes de debilitarse significativamente en la tercera generación.(citado por (Dominguez, 2011))

En un planteamiento similar Dyer y Handler (1994) expresan las características familiares asociadas a una conducción efectiva de la sucesión:

1. Las decisiones son coherentes, justas y legítimas.
2. Se desarrollan adecuados planes de contingencia.
3. Los objetivos son ordenados y con intencionalidad.
4. Se fomenta la habilidad de manejar los conflictos con efectividad.
5. Existe un alto nivel de confianza entre los miembros familiares.

Factores de éxito:

El conocimiento del antecesor y su transferencia (conocimiento idiosincrásico)

Los negocios familiares tienden a ser sumamente idiosincráticos (características propias que lo definen) (Williamson 1979). Esta idiosincrasia en este tipo de negocios es debida según Habberson y Williams (1999), a la complejidad de los recursos y capacidades que posee una

organización, fruto de la interacción del sistema familiar, los miembros individuales y el negocio, recibiendo la nomenclatura de familiness (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Por este motivo una realidad presente en la mayoría de negocios familiares es el predominio de la sucesión del negocio a los propios miembros familiares (Kirby y Lee 1996; Lee, Lim y Lim 2003). Incluso esto sucede en determinadas situaciones, a pesar de las habilidades explícitas de los sucesores para contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento del negocio (Kets de Vries 1993; Lee, Lim y Lim 2003). El éxito del negocio familiar, en términos de rentabilidad, depende frecuentemente de su conocimiento idiosincrático más que de la gestión de sus miembros familiares (Royer, Simons, Boyd y Rafferty 2008). Pero no debemos entender a esta forma como un simple nepotismo (Kets de Vries 1993) sino, como una forma de asegurar la continuidad de la firma en las organizaciones donde este conocimiento tiene una importancia estratégica.

Así podemos afirmar que uno de los recursos más valiosos de las firmas familiares es la información y el conocimiento tácito, vinculado habitualmente a la figura del fundador. Acorde a Leonard y Sensiper (1988), el conocimiento puede ser definido como: “información que es relevante, procesable y basada al menos parcialmente por la experiencia...”

En este sentido recibe una importancia estratégica, la transferencia intergeneracional del conocimiento idiosincrático de carácter familiar (Bjuggren y Sund 1988) del predecesor al sucesor convirtiéndose en un proceso clave en el que se debe desarrollar y proteger para garantizar la continuidad del negocio familiar. Así el conocimiento tácito del fundador y su transmisión puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para las firmas familiares (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Acorde a Foster (1995) preparar a los sucesores para ser líderes, implica que estos deben interiorizar todos los aspectos particulares del negocio es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, financiación, tecnología, etc. ), adquirir también el conocimiento o recetas según señala Tsoukas (1996) acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar las habilidades directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, implicación, resolución de conflictos, entre otras) además es necesario que dispongan de un autoconocimiento personal es decir de sí mismos con sus puntos fuertes y debilidades. (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001: 42) En conclusión en este proceso de formación, el sucesor deberá adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su óptimo desempeño futuro en las tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas de la empresa (Leonard y Sensiper 1998) que es clave en empresas familiares. Por lo tanto el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. En realidad el sucesor ha de crecer conociendo las estrategias del negocio y así al entrar al negocio habrá adquirido un conocimiento profundo del mismo. Asimilando lo que Tsoukas (1996) denomina “conocimiento articulado” mediante formación académica y experiencial.

Otra variable que influye en dicha transferencia es la relación que se establece entre antecesor y sucesor. Szulanski (1996) argumenta que la calidad de la relación en términos de confianza y flujo de comunicaciones, es uno de los factores determinantes en la efectiva transferencia del conocimiento a los negocios. De manera similar, Handler (1989) destaca que una relación basada en el respeto, comprensión y un comportamiento complementario entre el antecesor y

el sucesor, tendrán más posibilidades de éxito en el proceso de sucesión. La razón es que los individuos que tienen una relación basada en estas características, tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, feedback y la mutua capacidad de aprendizaje, confianza y amistad que es el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación entre al negocio y progresa fruto de la relación en el trabajo. En el proceso se recomienda introducir la figura del mentor como la persona que desarrolla una función importante para el desarrollo de la carrera del sucesor (Kram 1985). Aunque no queda claro si el mentor en la empresa familiar es más eficaz si es el padre o un familiar cercano el que desarrolle esta función. Se considera que aunque los padres en su relación ya desempeñan múltiples roles es aconsejable que también puedan desempeñar el rol de mentores para asegurar la transferencia del conocimiento idiosincrásico que disponen al sucesor (Danco 1982). Según estos autores, los sucesores requieren la dosis de confianza necesaria para ganarse el respeto de los antecesores y así sus relaciones lleguen a ser cada vez más maduras.

En conclusión se considera que las sucesiones intergeneracionales se producirán con más probabilidad dentro de la familia debido a las ventajas que presupone el conocimiento idiosincrásico.

El proceso de formación del sucesor.-

Una de las variables clave en el proceso de sucesión es la formación que reciba el sucesor que le permitan asumir las funciones de alta gerencia. Como Aronoff y Ward (1991) señalan, desarrollar al sucesor es el “último gran trabajo” que debe desarrollar el director general antes de jubilarse (Fiegener, Brown, Alan y File 1996). La cuestión entonces, es como se debe desarrollar el proceso y en que debe consistir para preservar las capacidades distintivas del negocio familiar (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001: 42). Para conseguir el óptimo

desempeño de sus funciones es necesario diferenciar entre el conocimiento propiamente del negocio y el conocimiento procedente de la adquisición de habilidades de liderazgo (Ward y Aronoff 1994).

Acorde a Foster (1995) preparar a los sucesores para ser líderes implica que deben interiorizar todos los aspectos específicos del negocio (es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, los sistemas financiación, la tecnología aplicada, etc. ), así como adquirir también el conocimiento o recetas (Tsoukas 1996) acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar ciertas dotes directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, resolución de conflictos y otras habilidades directivas) además de un autoconocimiento que les permita conocerse y comprenderse así como cuáles son puntos fuertes y susceptibles de mejora (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García Almedia 2001, 42).

Un aspecto fundamental de la incorporación del sucesor a la firma para asegurar el éxito de la continuidad, es el grado de credibilidad que perciban los otros de sí mismo.

Las relaciones familiares.-

La variable dominante en toda transición generacional es el impacto que ejercen las relaciones familiares (antecesor-sucesor, antecesor con otros miembros familiares, antecesor con otros miembros no familiares, sucesor con los miembros familiares y sucesor con los otros miembros no familiares) en el proceso de transferencia generacional. El líder del negocio familiar tiene entre sus prioridades, construir un entorno de confianza, fomentando una comunicación abierta y alentadora, así como los valores compartidos entre los miembros de la familia. En este sentido, es fundamental prestar la atención debida al factor humano, en relación a las interacciones de carácter complejo que se desarrollan en la empresa y la

correspondiente necesidad de las adecuadas intervenciones con el objetivo de establecer y mantener la cohesión familiar (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997).

La particular relación que vincula al antecesor y el sucesor en el negocio familiar asociada al éxito, facilitará una posición más favorable para el futuro sucesor siendo necesario fomentar una adecuada formación y una efectiva comunicación (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Szulanski (1996) argumenta que la calidad de la relación está en función de variables como la confianza y flujo de comunicaciones que a su vez son determinantes clave de la efectiva transferencia del conocimiento entre ambos. Ante el rechazo o infravaloración del sucesor, al conocimiento que le proporciona el antecesor, Barach y Ganitsky (1995) acentúan que una característica clave de su relación son los sentimientos positivos entre ambos. El propietario debe estar dispuesto apreciar y estar orgulloso de los logros del sucesor, manteniendo la mente abierta para explorar y aceptar nuevos enfoques de dirección que le pueda sugerir el sucesor. El sucesor a su vez, debe apreciar el conocimiento acumulado del antecesor y su contribución a la firma, no rechazando los métodos establecidos de trabajo y prácticas antes de haber considerado el valor que pueden suponer para la firma. De esta forma el sucesor deberá integrar el conocimiento transferido por el antecesor y los contactos profesionales con el conocimiento adquirido durante su proceso de formación para valorar y conducir eficazmente el familiness de la firma, así como aumentar y mejorar estos conocimientos (Habberson y Williams 1999). Para dirigir tales aspectos, Matthews, Moore y Fialko (1999) sugieren que el padre/líder y el hijo/sucesor se evalúen a sí mismos mediante un proceso de categorización. Además es necesario mantener una comunicación madura entre ambos para reconciliar las expectativas de ambas generaciones en el proceso y encontrar el ajuste entre las diferentes necesidades y perspectivas que incluyen proceso de sucesión (Szulanski 1996).

Acorde al estudio de Stempler (1988) aspectos como el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario entre el miembro de la familia de la siguiente generación y el líder de la empresa es esencial para que la sucesión tenga éxito. En la misma línea Handler (1989) destaca que los comportamientos que darán una mayor probabilidad de éxito en el proceso de sucesión se caracterizan por el respeto, comprensión y mantener un comportamiento complementario entre ambos. La justificación a este comportamiento se debe a que los individuos que mantienen una relación basada en estas características, tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implicarán el desarrollo de la confianza, el feedback y la mutua capacidad de aprendizaje en un entorno amigable que será el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación se incorpore en el negocio y progrese fruto de la relación que se establece en el negocio (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Morris, Williams, Allen y Ávila (1997) sugieren que los dos aspectos más críticos y fundamentales en las que deben ser basadas las relaciones son: la confianza y la amabilidad y/o afabilidad. La confianza se caracteriza por la franqueza y honradez entre los miembros familiares, así como la formalidad, confiabilidad, seguridad e integridad del miembro familiar. Se puede asociar con cualidades como la consistencia, la competencia, la justicia, la responsabilidad, utilidad y benevolencia. De otro lado la amabilidad/afabilidad se preocupa por el respeto mutuo entre el fundador/líder del negocio familiar y sus herederos, por una parte y con la minimización de la rivalidad, riñas, hostilidad y tensiones por otra parte. Así la rivalidad, es reemplazada por la adaptación/ajuste y planteamientos de equipo para la resolución de problemas.

Teniendo en vista que la relación del sucesor con los negocios de la familia dependerá en gran parte de la educación recibida, cabe a los padres estimular actitudes emprendedoras en los hijos, el desarrollo de habilidades y el gusto por el trabajo. La relación del niño con los

negocios se forma a medida que acompaña el diálogo de los padres sobre las demandas del trabajo y como las enfrentan, toda vez que los hijos tenderán a reproducirlas (Bork, 1993).

Citado por (A.Romano Carrao, J.Redondo Simoes)

Se considera natural que los fundadores se preocupen con la continuidad del legado dejado a los hijos, sean propietarios de pequeños emprendimientos o controladores de multinacionales, reyes o reinas, jefes de clanes o dinastías. Cada cual, a su manera, se preocupa por la transferencia del poder a la generación que los sucederá, que en lo posible ocurra sin conflictos, discordias o batallas familiares. Muchas familias por la dificultad de tratar con la complejidad del proceso de sucesión ven desaparecer sus negocios. El 70% no llega a la segunda generación (Leach, 1994) y apenas 10% alcanza la tercera (Lansberg, 1999).

El sucesor tiene mucho para aprender de esas informaciones. Las creencias y los valores que componen la cultura de la organización cubren una amplia gama de objetos y actitudes relacionadas con la asunción de riesgos, comunicación y también opciones de inversiones. Los valores se perciben en los discursos, en las ceremonias, en las recompensas, en la forma como las personas se visten y en los diálogos. Los valores unen las personas y crean el espíritu de identidad corporativa (Ward, 1987). La preservación de la cultura de la organización es uno de los grandes desafíos de los sucesores (Ward, 1987), principalmente porque resulta de la combinación de las culturas de la familia, de los miembros que constituyen su conducción y del negocio en sí (Dyer, 1986). citado por (A.Romano Carrao, J.Redondo Simoes) Además según (Cabrera & Martin, 2008) para que exista éxito en el proceso de sucesión en empresas familiares será necesario que la empresa familiar haya evolucionado positivamente, haya mejorado sus fortalezas y posición competitiva, el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados haya mejorado además que los miembros de la familia se sientan satisfechos con su evolución.

En conclusión para alcanzar el éxito en el proceso de Sucesion se cumplirá que la calidad de la relacion entre padre e hijo, para luego ser entre predecesor y sucesor , este último se haya comprometido afectivamente y el predecesor se vea implicado en la mentorización de su sucesor , además que el sucesor sienta que la empresa después de su Sucesion haya evolucionado positivamente, haya mejorado su fortaleza y posición competitiva , el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados haya mejorado y que además la familia se sienta satisfecha con la evolución de la empresa , con todo ello se puede decir que se alcanzó el éxito del proceso de sucesión y por lo tanto la continuidad de las empresas familiares lambayecanas.

#### **2.4 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LA CALIDAD DE LA RELACION ENTRE PREDECESOR Y SUCESOR Y LA IMPLICACION DEL PREDECESOR EN LA FORMACIÓN DEL SUCESOR**

El compromiso personal estable, en las relaciones interpersonales, es uno de los rasgos esenciales de la familia, éste se plasma en el apego que niños y niñas desarrollan hacia sus padres y que les permite desarrollar un sentimiento básico de confianza y seguridad en la relación.

Las estrategias de socialización tienen que ver con el tono de la relación, con el mayor o menor nivel de comunicación, con las concretas formas que adopta la expresión de afecto y la conducta. Los efectos de diferentes estilos de socialización no se limitan al corto plazo sino que se prolongan en manifestaciones psicológicas y conductuales muchos años después.

Se ha demostrado que la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una empresa familiar (Ward, 2005), entendiendo por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la

familia propietaria. Esta práctica puede fortalecer su productividad o por el contrario puede constituirse en una barrera a tales procesos.

La calidad de dicha interacción es tan influyente en la vida de la empresa familiar en la medida en que los miembros de la familia propietaria mantengan unas relaciones positivas como socios y como empleados de la empresa familiar, estructuren un gobierno corporativo profesional, dispongan de reglas de juego y políticas y normas de actuación claras y transparentes, sus administradores podrán concentrarse en fortalecer los aspectos que le otorgan competitividad a la empresa, evitando distraerse en el manejo de los conflictos propios de las empresas familiares, originados en la mezcla explosiva entre emociones y dinero. Diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991)

Para Handler (1989), cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa. Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, el feedback, la capacidad de aprendizaje y de amistad mutuos, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa y que continúa a medida que progresa la relación laboral. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la relaciones padre-hijo suelen caracterizarse por cierto grado de ambivalencia, por un lado, los hijos se identifican con el padre y quieren ser como él y, por otro, existen también sentimientos de envidia y rivalidad entre ellos que tienen su origen en la niñez al competir por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996).

Según los autores, para que esto pueda ocurrir, es necesario que el sucesor muestre tener confianza en sí mismo con el fin de ganarse el respeto del padre, de manera que la relación entre ellos vaya madurando gradualmente hasta convertirse en una relación entre adultos en lugar de mantener el patrón de dependencia del tipo niño-adulto.

Los beneficios de esta buena relación se traducen en la posibilidad de una mentorización apropiada y una buena comunicación; de esta forma, la solución a los conflictos no tiene que ser traumática y pueden proponerse soluciones satisfactorias para las dos partes. Esta necesidad de una comunicación madura se pone de manifiesto si se pretende alcanzar una congruencia entre las expectativas de ambas generaciones en cuanto a la sucesión y a la estrategia de la empresa; y con la finalidad de lograr esa congruencia, los hijos deberán aceptar determinadas políticas de los padres aunque no estén en total acuerdo con ellas, y, a su vez, los padres deberán realizar un esfuerzo por adaptarse al menos en cierta medida a las necesidades de desarrollo de los sucesores.

Diversos autores han señalado la importancia que tiene para la eficacia de la sucesión el hecho de que el predecesor sea capaz de enseñar al sucesor, es decir, que actúe como mentor del mismo (Dyer, 1986; Danco, 1992; Foster, 1995; Goldberg, 1996). Sin embargo, una relación de mentorización entre un predecesor padre y un sucesor hijo puede ser más difícil para el sucesor que la que tendría con un no familiar, ya que la relación con su padre está influenciada por roles, normas y unas relaciones familiares compartidas (Seymour, 1993).

En este sentido, existen evidencias de que la calidad de la relación entre el directivo-propietario y el sucesor puede facilitar este aspecto del proceso de formación del sucesor (Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994). La formación del sucesor exige que tanto éste como el directivo-propietario actual reconozcan que tienen cosas que aprender el uno del otro; podría hablarse incluso de un sentimiento de admiración mutuo (Stempler, 1988). Para el directivo-propietario, esto significa, por un lado, que posea la voluntad de enorgullecerse y

apreciar el potencial y los logros del sucesor y, por otro, que tenga la flexibilidad suficiente para explotar y aceptar nuevos planteamientos para el trabajo directivo y el interés para ayudar a diseñar un programa de formación significativo. Para el sucesor, por su parte, esto significa que aprecia la sabiduría acumulada del propietario-directivo y su contribución a la empresa y que no rechaza los métodos de trabajo establecidos por el propietario-directivo sin valorar cuidadosamente su valor para la empresa. Citado por (Haro, 2012)

Según la investigación de (Cabrera-suarez & Martin, sf) cuando habla de la formación del sucesor se refiere a que es muy importante la función del predecesor o llamado padre en la preparación de su futuro sucesor con el hecho de que aprenda diferentes aspectos como el conocer aspectos de la empresa en forma particular, desarrollando capacidades y habilidades relacionado con las tareas a desarrollar, la organización y de las personas con las que trabajara.

Existen diferentes tipos de vías para alcanzar la formación del sucesor, como la formación académica, la obtención de experiencia fuera de la empresa familiar y la obtención de conocimiento previo del negocio , que esta última se la brinda su predecesor al implicarse voluntariamente en la formación de su futuro sucesor.(Foster,1995;cabrera 2015) citado por (Cabrera-suarez & Martin, sf). Además estudios realizados confirman que en las empresas familiares es necesario e importante el mantener una buena relacion de padre e hijo para que este predecesor se vea comprometido en forma voluntaria de enseñar a su hijo para asumir el liderazgo como nuevo sucesor, esto se da en empresas familiares donde los lazos emocionales son fuerte al contrario que en empresas no familiares que más se centran en planteamientos formalizados detallados y centrados en las tareas( Fiegner,et al.,1994) citado por (Cabrera-suarez & Martin, sf) , por todo ello resulta relevante el papel que juega el predecesor en la determinación de las posibilidades de éxito en su proceso de sucesión.

Varios autores resaltan la importancia de la formación a través de la experiencia en el puesto

(Day, 2001). El conocimiento y las habilidades se desarrollan a través de la experiencia, y ciertas experiencias se consideran particularmente beneficiosas, entre ellas: 1) la asignación de tareas que impliquen exposición a problemas nuevos y desafiantes, 2) la mentorización, 3) una formación apropiada, y 4) una experiencia real en la solución de problemas (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman, 2000).

En las empresas familiares es especialmente importante que los sucesores logren la credibilidad y la legitimidad para ser capaces de asumir las responsabilidades más altas en la empresa. Es necesario, además, que desarrollen la confianza en sí mismos que les permita realizar contribuciones significativas a la empresa. También deben lograr la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíen en ellos no sólo el predecesor, sino también otros miembros de la familia, los empleados y otros grupos de interés importantes (Barach, Ganitsky, Carson y Doochin, 1988). La preparación de los sucesores para el liderazgo va más allá de conocer los aspectos clave de la empresa, ya que es necesario que también obtengan conocimientos sobre el sector en el que opera la empresa, que desarrollen capacidades directivas específicas y que logren un conocimiento de sí mismos, de manera que sean conscientes de sus fortalezas y debilidades (Foster, 1995; Kur y Bunning, 1996). Por tanto, el desarrollo de las capacidades de liderazgo no sólo requiere que el sucesor reciba formación antes de incorporarse a la empresa, sino que ese proceso de formación continúe a lo largo de su trayectoria en la empresa familiar (Fiegener, Brown, Prince y File, 1994).

En este sentido recibe una importancia estratégica, la transferencia intergeneracional del conocimiento idiosincrático de carácter familiar (Bjuggren y Sund 1988) del predecesor al sucesor convirtiéndose en un proceso clave en el que se debe desarrollar y proteger para garantizar la continuidad del negocio familiar. Este conocimiento supondrá al sucesor ganar la credibilidad y aceptación por parte de los stakeholders clave del negocio familiar (Osborne 1991; Lee, Lim y Lim 2003). Así el conocimiento tácito del fundador y su transmisión puede

llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para las firmas familiares (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Longenecker y Schoen (1978) destacan cuales son las fases de adquisición de este conocimiento entre padre e hijo/a. En una primera etapa, el hijo/a inicia su primer contacto con el negocio, aprendiendo del rol desempeñado por los miembros de la familia y el vocabulario básico del mismo. Más adelante el hijo/a se incorpora laboralmente a la empresa, desarrollando un trabajo a tiempo parcial. Posteriormente pasará a desarrollar una jornada completa en puestos no directivos. Para luego empezar a desarrollar funciones como gerente para finalmente convertirse en líder de facto. En la familia gracias a la exposición temprana, el conocimiento idiosincrático se adquiere mediante un “aprender mirando y haciendo” (Bjuggren y Sund 2001) a través de su participación en actos informales como desayunos, cenas, reuniones familiares y trabajos, representando ser la mejor oportunidad de aprender del negocio (Kets de Vries 1993).

Acorde a Foster (1995) preparar a los sucesores para ser líderes, implica que estos deben interiorizar todos los aspectos particulares del negocio es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, financiación, tecnología, etc. ), adquirir también el conocimiento o recetas según señala Tsoukas (1996) acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar las habilidades directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, implicación, resolución de conflictos, entre otras) además es necesario que dispongan de un autoconocimiento personal es decir de si mismos con sus puntos fuertes y debilidades. (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001: 42) En conclusión en este proceso de formación, el sucesor deberá adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su óptimo desempeño futuro en las

tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas de la empresa (Leonard y Sensiper 1998) que es clave en empresas familiares. Por lo tanto el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. En realidad el sucesor ha de crecer conociendo las estrategias del negocio y así al entrar al negocio habrá adquirido un conocimiento profundo del mismo. Asimilando lo que Tsoukas (1996) denomina “conocimiento articulado” mediante formación académica y experiencial.

Comparando los procesos de formación que se desarrollan en las empresas familiares en relación a las no familiares, Fiegenger, Brown, Prince y File (1994, 1996) afirman que en las empresas familiares se priorizan enfoques de aprendizaje más personalizados y dirigidos a las relaciones, mientras que en las empresas no familiares prevalecen más los procedimientos formalizados y dirigidos a las tareas. Estos autores observan que los líderes de los negocios familiares, se implican activamente en procesos de mentoring y supervisan las relaciones con sus sucesores debido a que consideran, la interacción entre ambos como una forma superior de experiencia que da soporte a su desarrollo (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

El sucesor a su vez, debe apreciar el conocimiento acumulado del antecesor y su contribución a la firma, no rechazando los métodos establecidos de trabajo y prácticas antes de haber considerado el valor que pueden suponer para la firma. De esta forma el sucesor deberá integrar el conocimiento transferido por el antecesor y los contactos profesionales con el conocimiento adquirido durante su proceso de formación para valorar y conducir eficazmente el familiness de la firma, así como aumentar y mejorar estos conocimientos (Habberson y Williams 1999). Para dirigir tales aspectos, Matthews, Moore y Fialko (1999) sugieren que el padre/líder y el hijo/sucesor se evalúen a sí mismos mediante un proceso de categorización. Además es necesario mantener una comunicación madura entre ambos para reconciliar las

expectativas de ambas generaciones en el proceso y encontrar el ajuste entre las diferentes necesidades y perspectivas que incluyen proceso de sucesión (Szulanski 1996).

Los predecesores en las empresas familiares pueden jugar un papel clave en la creación de un entorno que aliente al sucesor a aprender de la experiencia y a aceptar sus errores, y donde pueda desarrollar la confianza en sí mismo y la autonomía directiva (Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993). En general, los fundadores son individuos que están orientados al logro (Chell, Haworth y Brearley, 1991) y que poseen elevados niveles de energía, perseverancia e imaginación. Como resultado de estos rasgos psicológicos algunos fundadores pueden desarrollar una excesiva necesidad de control y reconocimiento, así como profundos sentimientos de desconfianza con el mundo que les rodea (Kets de Vries, 1985, 1996). Todo ello parece reflejar un fuerte deseo de permanencia y una creencia en que su papel es indispensable para la empresa, lo cual hace que les resulte especialmente difícil pensar en la sucesión y permitir el desarrollo del sucesor, porque esto significaría tener que enfrentarse a la idea de su propia muerte (Lansberg, 1988).

Los fundadores son los principales artífices de la cultura corporativa, de manera que los principios que establecen se asientan profundamente, y su influencia se mantiene en las empresas que permanecen bajo la dirección de miembros de la familia (Schein, 1983, 1985). En ese sentido, al menos en las empresas familiares de primera generación, el modelo cultural denominado “paternalista” es el patrón dominante. Este patrón se caracteriza por una tendencia a las relaciones jerárquicas donde el fundador u otros miembros de la familia retienen todo el poder para la toma de decisiones y la información clave acerca de las operaciones de la empresa (Dyer, 1986). Asimismo, suele estar asociado a una falta de sistemas adecuados para la formación y el desarrollo de capacidades directivas. La razón es que los fundadores no tienen tiempo para formar a los futuros líderes o no están dispuestos a

delegar la responsabilidad, de forma que el sucesor no tiene la oportunidad de tomar sus propias decisiones y de desarrollar sus ideas e iniciativas.

Este último punto es importante porque se considera que las empresas familiares utilizan planteamientos más personales y directos centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares utilizan planteamientos más formales, detallados y centrados en las tareas (Fiegner et al., 1994, 1996). En consecuencia, la calidad de las relaciones entre los sucesores y otras personas implicadas en su desarrollo (padre, otros directivos, empleados no familiares...) puede jugar un papel determinante en la evolución del proceso (Barach y Ganitski, 1995; Cabrera, 2005) y puede afectar a la experiencia del sucesor en la empresa.

La calidad de las relaciones padre-hijos es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a su descendencia de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa (Cabrera et al., 2001). La habilidad para transmitir conocimiento se considera una capacidad esencial para un líder exitoso (Barnett y Tichy, 2000). Esto es así porque la mayor parte de las habilidades esenciales para la eficiencia directiva están fuertemente basadas en el conocimiento tácito y en las capacidades que a menudo derivan de la interacción entre los rasgos intrínsecos de un individuo y la experiencia acumulada. En este proceso, quizá la función más eficaz que el predecesor puede realizar es formar y apoyar a quien quiera que haya elegido como sucesor y prepararlo para el puesto proporcionándole los recursos, el respaldo y la orientación para alentarle en el proceso de su propio desarrollo (Bartlett y Ghoshal, 1997).

Dependiendo del grado en el que un mentor desarrolle esos comportamientos, podemos predecir una relación de mentorización más o menos beneficiosa basada en la confianza, el respeto y el compromiso (Day, 2001).

Hay que tener en cuenta que en las empresas familiares, las relaciones padre-hijos se

caracterizan normalmente por cierto grado de ambivalencia. Por un lado, los hijos se identifican con sus padres y quieren ser como ellos pero, por otro, existen sentimientos de rivalidad entre ellos que tienen sus raíces en la infancia cuando competían por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996). Existe también evidencia de que los predecesores generalmente perciben las prácticas y la cultura de la empresa, así como la evolución del proceso de sucesión, de forma más positiva que otros miembros de la familia (Poza, Alfred y Maheshwari, 1997). Esto significa que una relación de mentorización entre un padre-predecesor y un hijo-sucesor puede ser más difícil de desarrollar que en el caso de un mentor no familiar. La razón es que la relación con el padre está influida por los roles, normas y experiencias familiares (Seymour, 1993).

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa en el que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse y cuente con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia.

Los factores asociados al carácter del predecesor tienen que ver sobre todo con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos de menos éxito suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se caracteriza por una agresividad que bloquea la comunicación o bien porque sencillamente no da pie para que pueda existir la misma. citado por (Haro, 2012)

Sobre lo tratado anteriormente, se puede afirmar que la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor, se caracterice por la capacidad de comunicarse y de ponerse de acuerdo aunque tengan criterios diferentes, por el respeto y la confianza mutuos, puede facilitar el proceso de formación del sucesor y, por tanto, el éxito del proceso de sucesión (Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994; Seymour, 1993).( citado por (Cabrera & Martin, 2008) de esta forma el predecesor se verá implicado voluntariamente

en la buena intención de enseñar todo al sucesor y este lo considere importante y necesario para bien de la continuidad de la empresa familiar.

## **2.5 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DEL COMPROMISO DEL SUCESOR: COMPROMISO AFECTIVO Y NORMATIVO DEL SUCESOR**

La revisión de la literatura sobre el Compromiso con la Organización permite determinar la existencia de tres dimensiones del compromiso. Se trata de las dimensiones: calculada, afectiva y normativa.

En un principio, Becker (1960) definió el compromiso con la organización, desde la “Teoría del intercambio social”, como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas. A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad.

Los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso calculado, es decir, en términos del intercambio esfuerzo – recompensa, han sido los propuestos por O'Really y Chatman (1986), Caldwell, Chatman, y O'Really (1990), Meyer y Allen (1984) construyeron un instrumento de medida para esta dimensión del compromiso, en el cual se recogen la percepción del costo personal del abandono debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo. Los autores comentan que es esperable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el costo del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo. En ambos casos, el sujeto manifestará un alto nivel de compromiso calculado hacia su organización.

Al mismo tiempo, McGee y Ford (1987) discuten la composición de la dimensión calculada, al encontrar que esta dimensión se desdoblaba en dos factores: un componente de “alto

sacrificio personal” (asociado a los costos de abandonar la organización) y un componente de “escasez de alternativas percibidas” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual). Posteriormente, Meyer, Allen y Gellaly (1990) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores. Si bien, la escala de Compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional.

Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Buchanan, 1973). Esta es la faceta afectiva del compromiso.

Desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Buchanan, 1973). Todo lo anteriormente dicho se refiere al aspecto afectivo del compromiso del sucesor.

Por último, la dimensión normativa expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982). Por su parte, Allen y Meyer (1990) argumentan que en el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo.

La acepción típica del término “compromiso” en la literatura sobre empresa familiar es consistente con lo que la literatura sobre compromiso organizativo define como “compromiso afectivo” (Allen y Meyer, 1990, 1996; Meyer, Allen y Smith, 1993; Sharma e Irving, 2005). Este tipo de compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación

con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer, en la que cree fuertemente, y en cuyos objetivos tiene grandes esperanzas, deseando contribuir a la realización de esos objetivos organizativos con niveles de esfuerzo que van más allá de lo que sería estrictamente su deber. De esta forma, una persona que piensa que sus aspiraciones profesionales y su necesidad de logro pueden ser satisfechas en el contexto de la empresa familiar estará más comprometida con la empresa y logrará un sentimiento de identidad personal, satisfacción y productividad (Barach y Ganitsky, 1995; Handler, 1989; Lansberg, 1999).

Goldberg y Wooldrige, 1993 definen al compromiso como la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar y se considera como uno de los factores críticos en cuanto al éxito de la sucesión. Barach y Ganitsky, 1995, argumenta que este compromiso será fuerte y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido, cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir si entrar o no en la empresa familiar.

Por ello el compromiso es otro de los factores clave en el proceso de sucesión de la empresa familiar porque se asume que los sucesores comprometidos tienen la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar y de asumir las funciones de liderazgo en ella logrando, de esta forma, un alto grado de satisfacción con el proceso de sucesión (Cabrera, 2005; Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Handler, 1989; Sharma e Irving, 2005).

Sin embargo, en las empresas familiares puede darse la situación de que el sucesor se implique sobre la base de sus percepciones de cuáles son las expectativas que la familia y fundamentalmente el predecesor tiene sobre su futuro papel en la empresa. Es decir, los sucesores pueden estar impulsados por sentimientos de obligación y lealtad más que por sus deseos intrínsecos. El tipo de compromiso que actúa en tales casos se denomina

“compromiso normativo” (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001; Sharma e Irving, 2005). Su origen radica en el sentimiento de deber u obligación con la familia y con sus tradiciones y normas, tales como la primogenitura, y no necesariamente tiene que ser percibido de forma negativa por parte de los sucesores (Sharma e Irving, 2005). Sin embargo, una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen el máximo esfuerzo a la empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella. Incluso pueden sentirse privados de otras oportunidades que les parecen mejores o de seguir otros intereses profesionales que perciban como más apropiados (Barach y Ganitsky, 1995; Lansberg, 1999). citado por (Cabrera & Martin, 2008)

El sentimiento de identidad que desarrollan los sucesores y su conocimiento y afecto en relación con la empresa familiar pueden venir determinados en gran medida por el comportamiento del predecesor y por la imagen que este transmita sobre la empresa. Así, los fundadores pueden transmitir un fuerte entusiasmo a una organización (Kets de Vries, 1996) a través de la comunicación tanto de forma verbal como no verbal de su orgullo, implicación y satisfacción con el hecho de haber desarrollado su vida profesional en la empresa familiar (Levinson, 1971). Esta forma del comportamiento por parte del predecesor puede ejercer una fuerte influencia en los sentimientos de orgullo e identidad del sucesor (Sharma e Irving, 2005). A este respecto, un factor que puede favorecer la sucesión tiene que ver con la capacidad del predecesor para transmitir a la familia y especialmente a su potencial sucesor una imagen de la empresa que transmita orgullo, entusiasmo y deseo de continuar (Danco, 1992). Sin embargo, esto requiere que el padre/director general haga un esfuerzo por equilibrar las demandas del puesto con las de la familia, algo que a menudo es difícil por la dedicación total que la empresa exige a su propietario. De esta forma, si la visión que los hijos tienen sobre la empresa es que esta exige una dedicación total, pueden experimentar desmotivación e incluso pueden adoptar una actitud rebelde (Barach y Ganitsky, 1995). Sin embargo, hay

que tener en cuenta también la necesidad de transmitir una visión realista de la empresa, de forma que los hijos sean conscientes de que el trabajo en la empresa implica ventajas, pero también desventajas y esfuerzos (Cabrera, 2005).

Por consiguiente, si la relación entre predecesor y sucesor se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambos puedan expresar su visión real acerca de la empresa y de sus expectativas y deseos en relación con ella. De esta forma será posible, por un lado, incrementar el nivel de compromiso afectivo por parte del sucesor y, por otro, detectar a tiempo y evitar situaciones en las que los vínculos con la empresa familiar estén más basados en la asunción automática de normas y tradiciones familiares (compromiso normativo) que en los deseos reales de los sucesores.. (Citado por (Cabrera & Martin, 2008))

También se dice que podría existir una relación negativa en tanto la calidad de la relación entre predecesor y sucesor sea la de implantar solo normas.

## **2.6 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LA CALIDAD DE LA RELACION PADRE E HIJO DESDE SUS PRIMEROS VINCULOS FAMILIARES**

Longenecker y Schoen (1978) destacan cuales son las fases de adquisición de este conocimiento entre padre e hijo/a. En una primera etapa, el hijo/a inicia su primer contacto con el negocio, aprendiendo del rol desempeñado por los miembros de la familia y el vocabulario básico del mismo. Más adelante el hijo/a se incorpora laboralmente a la empresa, desarrollando un trabajo a tiempo parcial. Posteriormente pasará a desarrollar una jornada completa en puestos no directivos. Para luego empezar a desarrollar funciones como gerente para finalmente convertirse en líder de facto. En la familia gracias a la exposición temprana, el conocimiento idiosincrático se adquiere mediante un “aprender mirando y haciendo” (Bjuggren y Sund 2001) a través de su participación en actos informales como desayunos,

cenas, reuniones familiares y trabajos, representando ser la mejor oportunidad de aprender del negocio (Kets de Vries 1993).

Es fundamental que el padre/antecesor se comprometa destinando el tiempo necesario para que la relación pueda crecer y desarrollarse armónicamente. En algunos casos, donde el padre es un empresario trabajador completamente obsesionado con el trabajo y sin tiempo para su familia, se compensan estas deficiencias y sentimientos de culpa mediante el soborno con pagos en diferentes especies, según la edad del hijo/a. El soborno puede empezar con un oso de peluche cuando los niños son jóvenes y pasados unos años con coches deportivos, joyas, vacaciones costosas, etc. Desgraciadamente estos regalos nunca remplazarán la atención perdida durante la niñez, aunque para el padre intente compensar las dificultades que él mismo experimentó durante su infancia, dándoles lo que él deseó alguna vez. Aunque los padres estén llenos de buenas intenciones, las posesiones nunca compensan un conjunto de valores bien interiorizados; sentimientos de cariño y respeto mutuo. La indisponibilidad emocional sin duda tendrá importantes repercusiones en los niños dando lugar al denominado síndrome del niño problemático (Kets de Vries 1993). Estos sentimientos de envidia y celos no serán fácilmente resueltos y probablemente se quedarán latentes el resto de sus vidas, pudiendo estallar mediante en forma de batalla en entornos de alta intensidad emocional (Kets de Vries 1993).

La relación del niño con los negocios se forma a medida que acompaña el diálogo de los padres sobre las demandas del trabajo y como las enfrentan, toda vez que los hijos tenderán a reproducirlas (Bork, 1993). Citado por (A.Romano Carrao, J.Redondo Simoes)

Se considera natural que los fundadores se preocupen con la continuidad del legado dejado a los hijos, sean propietarios de pequeños emprendimientos o controladores de multinacionales, reyes o reinas, jefes de clanes o dinastías. Cada cual, a su manera, se preocupa por la transferencia del poder a la generación que los sucederá, que en lo posible ocurra sin

conflictos, discordias o batallas familiares. Muchas familias por la dificultad de tratar con la complejidad del proceso de sucesión ven desaparecer sus negocios.

El sucesor tiene mucho para aprender de esas informaciones. Las creencias y los valores que componen la cultura de la organización cubren una amplia gama de objetos y actitudes relacionadas con la asunción de riesgos, comunicación y también opciones de inversiones. Los valores se perciben en los discursos, en las ceremonias, en las recompensas, en la forma como las personas se visten y en los diálogos. Los valores unen las personas y crean el espíritu de identidad corporativa (Ward, 1987). La preservación de la cultura de la organización es uno de los grandes desafíos de los sucesores (Ward, 1987), principalmente porque resulta de la combinación de las culturas de la familia, de los miembros que constituyen su conducción y del negocio en sí (Dyer, 1986). citado por (A.Romano Carrao, J.Redondo Simoes)

El estudio cualitativo de Iannarelli (1992) demostró que la experiencia de la socialización del miembro de la siguiente generación empieza en los años de la primera adolescencia. Los factores clave para desarrollar el futuro interés para asumir el liderazgo en la empresa familiar son:

- El tiempo que pasa el futuro sucesor con su padre en la empresa antes de asumir el cargo
- La exposición en situaciones familiares informales de los diferentes aspectos de la empresa.
- El desarrollo de las habilidades necesarias en el sucesor para ser efectivo en la empresa.
- La actitud positiva de los padres en relación a todas las problemáticas que afectan a la empresa y su actitud ante el trabajo.
- Fomentar al futuro sucesor el desarrollo de una contribución positiva para el equipo.

- Valorar cual es la mejor oportunidad de entrada en la empresa con la finalidad de ser aceptado por los otros miembros del equipo.

Handler,1989, Cabrera,2005, nos dice que la satisfacción de las necesidades personales o psicosociales implica que el individuo logre un sentimiento de identidad personal en la medida en que pueda ser capaz de realizar logros personales y de ser responsable ante si mismo. Así mismo la posibilidad de satisfacer en el contexto familiar las distintas necesidades que se experimentan a lo largo de las etapas de la vida del sucesor es crítica para las expectativas futuras. Si no se logra esa evolución pueden existir sentimientos de resentimiento, enfado y carencia general de satisfacción.

Dyer,1986, Handler,1989,Lansberg y Astrachan, 1994) argumentan que es necesario que las familias sean capaces de desarrollar una comunicación sana y fluida desde el seno familiar, que permita hacer planes para el futuro de la empresa, que sean flexibles para resolver posibles conflictos que se produzcan y desarrollar la confianza e interés mutuo entre los miembros de la familiar, desarrollando de esta manera sentimientos de apego , que dado y amparado mediante la teoría del vínculo afectivo de María Ainsworth(1978) , la que sucede a John Bowlby(1948, primero en formular la teoría), con el que comparte la idea según la cual el vínculo es una necesidad primaria, que se desarrolla a lo largo de la vida familiar desde sus primeros vínculos, cuyos resultados de su investigación concluye que existen tres tipos de vínculo:

1.- seguro; cuando la madre lo deja solo, el niño manifiesta que siente la marcha de la madre en el momento de la separación y la acoge calurosamente cuando la vuelve a encontrar, pero no focaliza su atención en ella y vuelve a jugar ( 66%)... niño sociable, empático y con muy buena autoestima.

2.- Inseguro-ansioso esquivo; el niño no da señales de sentimiento cuando la madre se va , y cuando vuelve el niño la evita, focaliza su atención por lo que lo rodea.(22%)

3.- Inseguro-ansioso resistente; el niño está preocupado por la madre durante y después que la madre se va y vuelve, no logra calmarse, su atención esta fija en ella. (12%).. niños que presentan un vínculo ansioso se retraerá socialmente, presentara quejas somáticas, su manera de obrar y sus comportamientos opuestos y agresivos.

Los factores que predisponen los comportamientos de los niños evaluados seguros o ansiosos son que un niño se manifiesta seguro porque la madre tiene la capacidad de percibir y de interpretar de manera adecuada las señales y peticiones implícitas del niño y darles respuesta de manera adecuada y sincronizada favoreciendo al niño ya que crece como un niño seguro de sí mismo, sociable, empático con muy buena autoestima favoreciendo ese tipo de vínculo en el futuro ya que un niño con esos valores fortalece los vínculos afectivos desde el seno familiar pasando de buenas relaciones familiares desde niño para convertirse en una relacion fuerte entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir la dirección de la empresa familiar. Otros estudios prueban al igual que la figura de la madre, se puede desarrollar el vínculo del padre, familia, profesionales de la infancia que hayan desarrollado una buena calidad en sus relaciones afectivas favoreciendo el niño seguro, además este estudio se realizó en la edad adulta, lo que permitió catalogar tres tipos de comportamiento:

- 1.- adultos desvinculados; indiferentes y descomprometidas emocionalmente ( 27%)
- 2.- adultos autónomos; con cómodo acceso a sus emociones ( 56%)
- 3.- adultos preocupados; confusos e incoherentes ( 17%)

Después de los resultados se comprueba la importancia primordial de la calidad de la relacion de padres e hijos desde sus primeros vínculos. Además si esto lo relacionamos con lo que dice Handler, 1989 manifestando que los sistemas familiares sirven de base para entender que los procesos de interacción de la familia afectan a la calidad de la vida familiar y por derivación a la vida empresarial.

Por todo ello se puede decir que la calidad en la relacion de padres e hijos va a influir

fuertemente en la relación que lleven más adelante entre predecesor y sucesor en la empresa familiar asociado esto al modo de crianza que hayan llevado y a los valores que hayan practicado.

Para Handler, 1989, citado por (Haro, 2012) cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen por el respeto, el entendimiento, la confianza, la comunicación, capacidad de aprendizaje y de amistad mutuo, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa y que continúa a medida que progresa la relación en la empresa, los hijos tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos cuando lideran en la empresa familiar, así como fortalecen los lazos emocionales, por lo tanto el sucesor se siente comprometido fuertemente basado en emociones y con ello alcanzar el éxito en el proceso de sucesión.

## **2.7 BASE TEÓRICA PARA EL ESTUDIO DE LAS VARIABLES MODERADORAS: MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS-FAMILIA DEMOCRÁTICA Y FAMILIA AUTORITARIA**

Según la Revista de Psicología GEPU( grupo estudiantil y profesional de psicología) estudios realizados por (De Luca M. , 2012), sobre el contrato psicológico en empresas familiares donde referencia a Irigoyen,1999 que define a la empresa familiar como una Organización que coordina recursos materiales, humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económico y familiar, donde señala que lo económico es un grupo secundario y artificial, al que accede por voluntad y no hay compromiso total por parte del sujeto y que lo familiar es un grupo primario y natural al que no se elige acceder y en el cual hay un compromiso total por parte del sujeto, ya que allí se reconoce su origen y desarrolla fuertes lazos de afecto.

Su objetivo fue investigar los tipos de crianza y la manera cómo influyen en la empresa familiar.

Rossenblatt (1995, pp. 3-4) citado por (De Luca M. , 2012) se refiere a la empresa familiar como cualquier empresa en la cual la propiedad mayoritaria, o el control está en las manos de una única familia, y en la cual dos o más miembros de esa familia están o estuvieron en algún momento directamente involucrados; dichas instituciones se han identificado con por lo menos dos generaciones de una familia, que han tenido injerencia en la política de la empresa, y en los intereses u objetivos de la familia.

Estas entidades se caracterizan por la unidad entre los miembros del grupo primario, que comparten un sistema único de intereses y valores familiares, estos últimos funcionan como modelo de identificación para los valores empresariales; y también por el compromiso, que lleva a entregarse a las metas familiares e institucionales de modo intenso y prolongado. Esto provoca que muchas veces los familiares se sientan obligados a conservar las acciones de la sociedad, que la relación afectiva sea un valor determinante a la hora de decidir sobre la sucesión, que los hijos o conyugue del director actual participen del consejo de administración, y que los integrantes de la familia tengan que adaptarse a su relación con la empresa cuando tengan que elegir su carrera u ocupación.

Según Ramírez, 2005, citado por (De Luca M. , 2012) Los estilos de crianza se definen como tácticas, o estrategias de socialización que ponen en práctica los padres con la finalidad de influir, educar y orientar a los hijos para su integración social. Se originan por tendencias y predisposiciones genéticas, e influencias ambientales; como los valores sociales y comunitarios de la cultura en la que se reside, experiencias vitales y hechos causales, (Roveres, 2003). Citado por (De Luca M. , 2012)

Baumrind (1973, en Ramírez, 2005), citado por (De Luca M. , 2012)según las dimensiones de afecto, control, comunicación y exigencias de madurez, ha diferenciado los cuatro estilos de crianza: Autoritario, democrático permisivo e indiferente. De los cuales para relacionarlo con la presente investigación se ha tomado solo 2 tipos de crianza la Democrática y la

Autoritaria, que servirán para moderar la relación que existe entre las variables calidad en la relación de predecesor y sucesor con su compromiso afectivo y normativo del sucesor.

- Autoritario:

Los padres con este estilo imponen un alto nivel de control y exigencias de madurez; a través de normas abundantes y patrones rígidos preestablecidos, con los que evalúan el comportamiento de sus hijos. La comunicación entre progenitores e hijos es pobre y muy pocas veces explícita; también hay poco diálogo y afecto, ya que los adultos se valen de la autoridad, medidas disciplinarias y uso del castigo físico; siendo indiferentes a las iniciativas y actuaciones infantiles.

Estas rigurosas prácticas traen a los hijos consecuencias como obediencia, timidez, poca agresividad y tenacidad para conseguir metas, pobre interiorización de valores morales y de sus actos, baja expresión de afecto con sus pares, baja autoestima, y dependencia.

En el caso de estos padres sería esperable que a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guíen por valores morales ni vínculos afectivos, por su pobreza de afecto; sino por sus abundantes normas y exigencias (Roveres, 2003).citado por (De Luca M. , 2012)

De lo dicho anteriormente se infiere que los empleados no tendrán expectativas de crecimiento dentro de la institución, promoción ni ascenso, debido a que por las pautas que guiaron su crianza se trata de personas poco tenaces para conseguir metas, dependientes, obedientes y orientados hacia premios (Roveres, 2003) citado por (De Luca M. , 2012)

- Democrático:

Estos padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir que establecen normas y límites, pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto dichos adultos ofrecen flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los

hijos, dándoles posibilidad de independencia y autonomía, no son arbitrarios ni injustos, por eso los niños están más dispuestos a aceptar las restricciones.

Según la bibliografía este estilo es el que mejor fomenta en los niños el desarrollo de la personalidad, capacidades propias, seguridad, habilidades de comunicación, socialización y pautas sociales.

En consecuencia generan en sus hijos características como altos niveles de autocontrol y autoestima, confianza para afrontar nuevas situaciones, persistencia en las tareas que inician, tolerancia a la frustración, independencia, valores morales interiorizados, habilidad en la interacción con pares y actitud motivada y competente.

Respecto a la selección e inclusión de familiares en la empresa, se podría pensar en que estos padres, como cualquier dirigente en una empresa familiar, desean que sus hijos ingresen al negocio, guiados por valores morales y familiares (Doderó, 2005, Gon, 2003) citado por (De Luca M. , 2012). Estos progenitores, plantean normas y exigencias adecuadas a las capacidades y necesidades de sus hijos (Roveres, 2003) citado por (De Luca M. , 2012); por lo que las evaluaciones de desempeño y exigencias de producción lejos de ser paternalistas, estarían guiadas por una visión objetiva de las potencialidades de los empleados. En relación a esto los hijos, a diferencia de lo que ocurre en la media de las empresas familiares, podrían esperar desarrollarse y crecer dentro de la organización (Gon, 2003) citado por (De Luca M. , 2012), o sea recibir entrenamiento, formación, promociones o ascensos; ya que los dirigentes seguramente basen sus decisiones en las competencias y capacidades laborales.

Otra divergencia con el común de las empresas familiares podría ser que el que los empleados aporten nuevas ideas, cuestionando las vigentes no sería origen de tensión o conflicto (Ward, 1994) citado por (De Luca M. , 2012), porque los adultos democráticos se muestran dispuestos a discutir sus normas, promover lo positivo en los hijos, mostrarles

atención e interés y negociar decisiones conjuntas (Roveres, 2003) citado por (De Luca M. , 2012)

Por las modalidades vinculares y comunicacionales de este estilo educativo, los dirigentes esperarán que se trabaje bien en equipo; y los trabajadores tener una buena relación con el jefe directo, cooperación grupal, buen clima laboral y comunicación abierta y directa. Las características de estas familias contribuyen a un mejor cumplimiento de las expectativas de ambas partes. En caso de incumplimiento, los conflictos no tendrían repercusiones trascendentes en la familia ni en la organización, ya que estos padres propiciarían la sana discusión y tensión, considerando las necesidades y opiniones de sus hijos; y estos últimos se mostrarían mas dispuestos a aceptar las decisiones parentales.

Ward (1,994) describió ocho modelos familiares en los que puede convertirse una familia en el futuro, luego de planificar su rol en la empresa, dentro de las cuales las que se necesita como referencia para plasmar las variables moderadoras se tienen a:

Modelo de Familias Empresarias- Familia democrática, la cual significa que los padres piensan que todos sus hijos deben contar con iguales oportunidades y participación en los recursos familiares. Los que eligen acceder a él participan de manera equitativa en la propiedad, como socios igualitarios con posiciones de igual jerarquía; y los que no reciben capitales de igual valor.

Estos progenitores hacen esfuerzo para dividir todo de forma pareja, incluso el negocio; en consecuencia los padres obtienen satisfacción emocional al tratar a sus hijos sin diferencias.

En el caso de que se trate de padres democráticos, resultaría entonces en una familia integrada; ya que están clarificados los roles y status de cada miembro, y acuden al fiduciario como recurso para afrontar y evitar conflictos

De allí que podemos decir que:

•El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.

Además, según la Revista de Psicología GEPU (De Luca M. , 2012), Ward (1,994) describió el otro modelo llamado Familia Autoritaria o de la Realeza, lo cual se basa en el supuesto de que el hijo mayor tiene derecho a dirigir el negocio, y a ser el primero en ingresar a él; también creen que solo los hijos varones deben estar en la empresa, y las hijas mujeres buscar otras alternativas. Este enfoque reúne propiedad y liderazgo en la figura del hijo mayor, para mantener la empresa dentro de la familia; pero también es desigual en cuanto a las diferencias de oportunidades entre los hijos hombres y mujeres, y corre el riesgo de ocasionar daños a la organización y los empleados si el primogénito no es el más apto para liderar el negocio. Esta forma de administrar la compañía por parte de los dirigentes se asemeja al estilo parental autoritario.

Si se tratase de prácticas parentales autoritarias, se correría el riesgo de desembocar en una familia desligada; con distancia, independencia y sin un espacio común de intercambio entre miembros.

De allí que podemos decir que: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación inversa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.

**2.8 FORMULACION DE HIPOTESIS:** Después de la revisión y análisis de la literatura que define y deja comprender todos los constructos estudiados es donde se desprende las siguientes hipótesis planteadas desde un resumen que se plasmara para resaltar cada uno de los constructos según su base teórica y por consiguiente sus hipótesis así:

**CALIDAD DE LA RELACION ENTRE PREDECESOR Y SUCESOR: Variable independiente**

Para Handler (1989), Cuando mejores sean las relaciones entre predecesor y sucesor y se caractericen por el respeto, confianza, comunicación, capacidad de aprendizaje y mutua amistad, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación basada en estos componentes tienden a sentirse más apoyados, reconocidos y satisfechos con los resultados de la empresa familiar.

## **IMPLICACION DEL PREDECESOR EN LA FORMACION DEL SUCESOR:**

### **Variable independiente**

Para (Dyer, 1986; Danco, 1992; Foster, 1995; Goldberg, 1996) Los beneficios de esta buena relación entre Predecesor y Sucesor se traducen en la posibilidad de una mentorización apropiada y una buena comunicación, es decir que el predecesor al haber mantenido y mantener una buena relación se verá implicado voluntariamente en la formación del sucesor.

Para (Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994) citado por (Cabrera & Martin, 2008) La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor puede facilitar el proceso de formación del sucesor. Para (Stempler, 1988), La formación del sucesor exige que tanto éste como el predecesor actual reconozcan que tienen cosas que aprender el uno del otro; podría hablarse incluso de un sentimiento de admiración mutuo. Esto significa para el predecesor tener la voluntad de enorgullecerse y apreciar el potencial y los logros del sucesor, así como tener la flexibilidad suficiente para explotar y aceptar nuevas ideas del sucesor. Para el sucesor, por su parte apreciar la sabiduría acumulada del predecesor y su contribución a la empresa.

Si se pretende alcanzar una congruencia entre ambas generaciones, los hijos deberán aceptar determinadas políticas de los padres aunque no estén en total acuerdo con ellos, y a su vez los padres deberán realizar un esfuerzo para adaptarse al menos en cierta medida a las necesidades de desarrollo de los sucesores.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 01: “H<sub>1</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y la mentorización del predecesor en la formación del sucesor.”**

Para (Dyer, 1986; Danco, 1992; Foster, 1995; Goldberg, 1996) citado por (Cabrera & Martin, 2008) También señalan la importancia que tiene para la eficacia o éxito de la sucesión el hecho de que el predecesor sea capaz de enseñar al sucesor, es decir que actúa como mentor del mismo.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 02: “H<sub>2</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la implicación o mentorización del predecesor en la formación del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.**

#### **COMPROMISO AFECTIVO DEL SUCESOR Variable independiente**

Para (Allen y Meyer, 1990; Meyer, Allen y Smith, 1993; Sharma e Irving, 2005), este compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer en la que fuertemente, y en cuyos objetivos tiene grandes esperanzas, deseando contribuir a la realización de esos objetivos organizativos con niveles de esfuerzo que van más allá del deber.

Para (Porter, 1974; Buchanan, 1973), desde la teoría del vínculo afectivo, define al compromiso afectivo como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de tal manera que las personas fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, manifestando un deseo de continuar en ella.

(Goldberg y Woddrige, 1993) definen al compromiso como la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar y se considera como uno de los factores clave para alcanzar el éxito de la sucesión.

(Barach y Ganitsky,1995), nos dice que el compromiso será fuerte y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y bienvenida , no sea presionado a asumir responsabilidades directivas ó de sucesión y pueda elegir libremente si lo mejor es o no ingresar a la empresa familiar.

Según ( Handler, 1989; Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Sharma e Irving,2005; Cabrera,2005), el compromiso es uno de los factores claves para el proceso de sucesión de empresas familiares, porque se asume que los sucesores comprometidos fuertemente que provienen de relaciones de calidad entre predecesor y sucesor basados en el respeto, confianza y comunicación, tendrán la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar , asumir funciones de liderazgo , comprometiéndose y logrando un alto grado de satisfacción o éxito en el proceso de sucesión. Citado por (Cabrera & Martin, 2008)

**De allí que se plantea la hipótesis N° 03: “H<sub>3</sub>: Existe una relación fuerte directa o positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión. Y la Hipótesis N° 5: “H<sub>5</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.”**

Para (Allen, y Meyer, 1990) distinguen dos formas para separarlas argumentando que en el compromiso normativo hay una obligación de ser leal (extrínseco), a diferencia del compromiso afectivo que expresa un deseo de serlo (intrínseco)

Según (Barach y Ganitsky, 1995, Lansberg, 1999) citado por (Cabrera & Martin, 2008), si la relación entre predecesor y sucesor no fue la mejor hay una posible consecuencia en que los

sucesores no dediquen el máximo esfuerzo a la empresa o no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella,, no comprometiéndose mucho con la empresa familiar. Además requiere que el predecesor mantenga una comunicación abierta, sincera y madura y que ambos expresen una visión real acerca de la empresa, de sus expectativas y deseos en relación con la empresa, si no existiera eso estarían basados solo en vínculos seguidos por normas y tradiciones familiares que en los deseos reales de los sucesores, lo que no resulta favorable para mostrar un compromiso por parte del sucesor o una relación negativa.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 06: “H<sub>6</sub>: Existe una relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.**

Según( Barach y Ganitsky, 1995) citado por (Cabrera & Martin, 2008), el compromiso será débil cuando los sucesores se sientan coaccionados ya sea abiertamente o por sentimientos de lealtad a la familia, con el posible resultado de que nunca se esfuercen al máximo por la empresa o nunca aprecien lo que obtienen de la misma, sintiéndose privados de otras oportunidades que pueden parecerles mejores o de seguir otros intereses profesionales más apropiados para ellos, y por ende su proceso de sucesión se verá debilitada.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 04: “H<sub>4</sub>: Existe una relación débil directa o débil positiva entre el compromiso normativo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.**

**ÉXITO EN EL PROCESO DE SUCESION: variable dependiente**

Según ( Dyer,1986; Cabrera Suarez,1998; Cabrera Suarez y Garcia,2001) citado por (Dominguez, 2011)Para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión se tendrá que cumplir que la calidad de la relación entre predecesor y sucesor, este último se haya comprometido afectivamente y el predecesor se vea implicado voluntariamente en la formación del sucesor, además que el sucesor sienta que la empresa después de su Sucesión haya evolucionado positivamente, haya mejorado su fortaleza y posición competitiva , el ambiente de trabajo y la

satisfacción de los empleados haya mejorado y que además la familia se sienta satisfecha con la evolución de la empresa, con todo ello se puede decir que se alcanzó el éxito del proceso de Sucesion y por lo tanto la continuidad de las empresas familiares lambayecanas.

Por ello se puede concluir que la variable éxito en el proceso de sucesión dependerá de todos los factores mencionados anteriormente.

### **CALIDAD DE LA RELACION PADRE-HIJO DESDE SUS PRMEROS VINCULOS FAMILIARES: variable independiente**

Para (Dyer, 1986; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994) argumentan que es necesario que las familias desarrollen una comunicación sana y fluida desde el seno familiar que permita en el futuro poder hacer planes para la empresa familiar, que sean flexibles para resolver problemas y desarrollen la confianza e interés mutuo entre los miembros de la familia desarrollando sentimientos de apego.

Para María Ainsworth ( la que sucede a John Bowlby),1978; basada en la teoría del vínculo afectivo, argumenta que el vínculo es una necesidad primaria que se desarrolla a lo largo de la vida familiar desde sus primeros vínculos, donde concluye en su investigación que un niño seguro crece sociable, empático, con muy buena autoestima (66%), favoreciendo este tipo de vínculo en el futuro, ya que un niño con esos valores fortalece los vínculos afectivos desde el seno familiar, pasando de buenas relaciones familiares desde niño para convertirse seguramente en una fuerte relacion entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir la dirección de la empresa familiar. Sin embargo un niño inseguro – esquivo (22%) y un niño inseguro-resistente (12%) este tipo de crianza muestra niños retraídos socialmente, su manera de obrar y sus comportamientos son opuestos y agresivos.

Además otros estudios de María Ainsworth prueban que al igual que la figura de la madre, se puede desarrollar una buena calidad en sus relaciones afectivas favoreciendo el niño seguro.

También se realizaron estudios en la edad adulta lo que resulto tres tipos de comportamiento: adultos desvinculados; los cuales son indiferentes y descomprometidos emocionalmente (27%); adultos autónomos, los cuales tienen cómodo acceso a sus emociones (56%) y los adultos preocupados, los cuales suelen ser confusos e incoherentes (17%). Siendo este estudio de la edad adulta producto de sus primeros vínculos familiares desde el seno de la familia.

Después de los resultados se puede comprobar que la calidad de la relación entre padres e hijos es muy importante porque prevalece en el tiempo en la edad adulta y si esta relación está basada en lazos afectivos seguramente cuando llegue el momento de la Sucesión este hijo que luego se llamara el sucesor se sentirá comprometido afectivamente y por lo tanto será exitosa el proceso de la Sucesión.

Por otro lado Handler, 1989 citado por (Haro, 2012) , manifiesta que los sistemas familiares sirven de base para entender que los proceso de interacción de la familia afectan la calidad de la vida familiar y por derivación a la vida empresarial.

De todo ello se puede decir que la calidad en la relación de padres e hijos va a influir fuertemente en la relación que lleven más adelante entre predecesor y sucesor en la empresa familiar, asociado esto al modo de crianza que hayan llevado y a los valores que hayan practicado.

Así mismo para Handler, 1989 citado por (Haro, 2012) cuanto mejor sean las relaciones entre predecesor y sucesor y estas se caractericen por el respeto, entendimiento, confianza, comunicación, capacidad de aprendizaje y amistad mutua, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa familiar, es decir desde que el futuro sucesor es aún un niño y continua a medida que progresa la relación en la empresa, todo ello resulta que los hijos tienden a sentirse apoyados, reconocidos y satisfechos cuando lideran en la empresa familiar, así como fortalecen los lazos emocionales con lo que el sucesor se siente fuertemente comprometido basado en emociones

y con ello alcanzar el éxito en el proceso de Sucesión.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 07: “H7: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y la calidad de la relación entre predecesor y sucesor.**

### **MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS: FAMILIA DEMOCRÁTICA: variable moderadora**

Según (Irigoyen, 1999) citado por (De Luca M. , 2012), investiga los tipos de crianza y la manera cómo influyen en la empresa familiar.

(Rossenblatt, 1995) citado por (De Luca M. , 2012), argumenta que las empresas familiares se caracterizan por la unidad entre los miembros que comparten un sistema único de intereses y valores familiares, estos valores funcionan como modelo de identificación para los valores empresariales y también para el compromiso que lleva al futuro sucesor a entregarse a las metas familiares e institucionales de modo intenso y prolongado, siempre que la relación entre padres e hijos haya sido basada en el respeto, amor, cariño, comunicación resaltando siempre los valores familiares. Esto provoca que la relación afectiva sea un valor determinante al momento de llevar a cabo la sucesión.

(Baumrind, 1973, en Ramírez, 2005) citado por (De Luca M. , 2012) ha diferenciado cuatro estilos de crianza de los cuales se tomarán para estudio solo el democrático y autoritario.

El Democrático manifiesta que los padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir que establecen normas y límites pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto dichos padres ofrecen un tipo de crianza en donde se basa en la flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los hijos, dándoles

posibilidad de independencia y autonomía, no son arbitrarios ni injustos, por eso los niños están más dispuestos a aceptar las restricciones, lo cual ayuda a que la relación sea óptima y ambos se sientan fuertemente unidos y el hijo o futuro sucesor se sienta comprometido afectivamente a aceptar la dirección en la empresa familiar.

Según la bibliografía este estilo de crianza democrático es el que mejor fomenta en los niños el desarrollo de la personalidad, capacidades propias, seguridad, habilidades de comunicación, socialización y pautas sociales.

En consecuencia generan en sus hijos características como altos niveles de autocontrol y autoestima, confianza para afrontar nuevas situaciones, persistencia en las tareas que inician, tolerancia a la frustración, independencia, valores morales interiorizados, habilidad en la interacción, actitud motivada y competente, fortaleciendo los lazos familiares enormemente. Por ello este tipo de crianza es aceptable para que surja una relación satisfactoria entre padre e hijo y más adelante también pueda mantenerse esa buena relación entre predecesor y sucesor y con esto refuerce la relación de las variables calidad en la relación de predecesor y sucesor con el compromiso afectivo del sucesor.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 5.1: “H<sub>5.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar”**

**MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS: FAMILIA AUTORITARIA: variable moderadora**

Los padres con este estilo imponen un alto nivel de control y exigencias de madurez; a través de normas abundantes y patrones rígidos preestablecidos, con los que evalúan el comportamiento de sus hijos. La comunicación entre progenitores e hijos es pobre y muy pocas veces explícita; también hay poco diálogo y afecto, ya que los adultos se valen de la autoridad, medidas disciplinarias y uso del castigo físico; siendo indiferentes a las iniciativas

y actuaciones infantiles. Estas rigurosas prácticas traen a los hijos consecuencias como obediencia, timidez, poca agresividad y tenacidad para conseguir metas, pobre interiorización de valores morales y de sus actos, baja expresión de afecto con sus pares, baja autoestima, y dependencia. En el caso de estos padres sería esperable que a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guíen por valores morales ni vínculos afectivos, por su pobreza de afecto; sino por sus abundantes normas y exigencias (Roveres, 2003).citado por (De Luca M. , 2012)

De lo dicho anteriormente se infiere que los empleados no tendrán expectativas de crecimiento dentro de la institución, promoción ni ascenso, debido a que por las pautas que guiaron su crianza se trata de personas poco tenaces para conseguir metas, dependientes, obedientes y orientados hacia premios (Roveres, 2003) citado por (De Luca M. , 2012)

Este tipo de crianza autoritario, influye en que la calidad en la relación entre predecesor y sucesor se vea afectada o sea negativa ya que su relación desde sus primeros vínculo y luego entre predecesor y sucesor este basado solo en reglas y los sucesores no tengan la intención voluntaria de seguir con la dirección de la empresa familiar.

**De allí que se plantea la hipótesis N° 6.1: “H<sub>6.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritaria” modera la relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.”**

## **2.9 DEFINICION DE TERMINOS Y CONCEPTOS**

### **2.9.1 LA TEORÍA DEL VÍNCULO AFECTIVO**

Comienza a formarse en 1948. John Bowlby (1907-1990), psiquiatra inglés es el primero en formularla según la obra de J. Bowlby (1907-1990)

Para Bowlby las necesidades fundamentales del recién nacido se sitúan a nivel de los contactos físicos. Él bebe tiene necesidad innata del pecho, del contacto somático y psíquico con el ser humano. Explica la impulsión de vínculo definiendo durante los dos primeros años de la vida, cinco conductas innatas de vínculo (“patterns”) que se suceden y a las cuales la

madre debe responder: la succión, el abrazo, el grito, la sonrisa y la tendencia de ir hacia, de agarrarse. Bowlby pone así en evidencia la competencia social precoz del lactante. Además la madre no es necesariamente la madre « biológica ».

A falta de interacción suficiente, el vínculo entre el bebé y su madre no se crea. El vínculo conseguido, es decir, la respuesta adecuada del entorno a todas las señales del niño, construye el sentimiento de confianza y de seguridad del bebé en sí mismo que afrontará mejor las separaciones y las pruebas posteriores. Muchos otros han reprochado a Bowlby el alejarse del modelo psicoanalítico clásico que hacía de la alimentación, de la relación oral y de la construcción del aparato psíquico infantil, las primicias de la relación madre-hijo. Bowlby estima, por el contrario que la necesidad social del lactante se expresa antes de su experiencia de los cuidados maternos.

La teoría puede formularse así: la construcción de los primeros lazos entre el niño y la madre, o la que hace las veces, responde a una necesidad biológica fundamental. Se trata de una necesidad primaria, es decir que no se deriva de ninguna otra.

El vínculo es un medio para el niño de desarrollar una seguridad que le llevará hacia la posibilidad de explorar a su alrededor y luego hacia la autonomía.

Con esto Bowlby rompe con todas las teorías anteriores de los primeros lazos sociales y afectivos del bebé humano.

Su obra principal "Attachment et perte", PUF, 1978. (« Vínculo afectivo y pérdida »)

Los sucesores de Bowlby María Ainsworth sucede a John Bowlby con el que comparte la idea según la cual el vínculo es una necesidad primaria. Ella observará durante un año parejas de madres-bebés durante las comidas en los tres primeros meses de la vida del lactante. La sensibilidad de la madre hacia su hijo y su capacidad de captar sus necesidades van a ser el centro de interés de la investigadora. Según ella, éstas permitirán predecir el tipo de vínculo futuro.

Un año después de estas primeras observaciones, vuelve a observar las mismas parejas con el fin de evaluar el vínculo con los hijos a su madre. Expone así a los niños a ocho situaciones diferentes, implicando separaciones y reencuentros con su madre después de haber estado solo o con un desconocido. Esto es lo que ella llama « la situación extraña » (the « strange situation »). Su objetivo era evaluar el vínculo afectivo del bebé con su madre.

Los resultados de su experiencia dejan percibir tres categorías de vínculo afectivo:

Seguro: él bebe manifiesta por signos, que siente la marcha de su madre en el momento de la separación y la acoge calurosamente cuando la vuelve a encontrar pero no focaliza su atención sobre ella y vuelve a jugar.

Inseguro (o ansioso)-esquivo: él bebe no da señales de sentimiento con respecto a la marcha de su madre y cuando la madre vuelve, el niño la evita. Focaliza su atención sobre lo que le rodea y esto de manera persistente.

Inseguro (o ansioso)-resistente: El niño está preocupado por la madre durante la « Strange situation », no llega a calmarse cuando la madre vuelve, su atención esta fija en ella.

Las proporciones de estas tres categorías son más o menos siempre las mismas: 22% niños ansioso –esquivos, 66% niños seguros y 12% niños ansioso-resistentes. Es posible detectar los factores que predisponen a los comportamientos seguros o ansiosos. La madre con capacidad de percibir y de interpretar de manera adecuada las señales y peticiones implícitas del niño y de darles respuesta de manera adecuada y sincronizada favorecería el vínculo seguro. Por el contrario, la que rechaza o no comprende las peticiones del niño, manifiesta aversión frente al contacto físico, no expresa apenas emociones o propone respuestas desfasadas, favorecería el vínculo ansioso. Un niño seguro se mostrara sociable, empático y manifestará una buena autoestima. Un niño que presenta un vínculo ansioso se retraerá socialmente, presentará quejas somáticas, su manera de obrar y sus comportamientos opuestos y agresivos. Con su dotación inicial jugará un papel protector o agravante a lo largo

de toda su vida; especialmente cuando se vea en circunstancias difíciles.

Otros estudios sobre el vínculo en la edad adulta han permitido catalogar tres tipos de comportamiento que se acercan admirablemente a las utilizadas por María Ainsworth para los bebés (hasta en su proporción): 27% de personas desvinculadas (indiferentes y descomprometidas emocionalmente), 56% de personas autónomas (con cómodo acceso a sus emociones) y 17% de personas preocupadas (confusas e incoherentes). Se comprende aquí la importancia primordial de la calidad de estos primeros vínculos. Se puede fácilmente deducir de ello la necesidad de trabajar en el restablecimiento de la confianza en sí y de la competencia de los padres para evitar interacciones peligrosas.

¿Pero no se puede contar con nadie más que con los padres? Bowlby lo pensaba así y había emitido la hipótesis de la monótopa: no existiría más que una sola figura de referencia afectiva posible (la madre). Numerosos estudios realizados después han desmentido esta teoría y han mostrado que lo que cuenta ante todo, es la calidad respectiva de los diferentes lugares y personas que el niño encuentra. El padre y la madre, la familia y los profesionales de la infancia no pueden excluirse unos a otros. Lejos de ser un peligro, la existencia de varias figuras de referencia afectiva constituye un enriquecimiento y un factor de “resiliencia” para el niño. Habrá así, una figura de referencia afectiva principal y figuras de referencia afectiva secundarias que le llevarán a explorar nuevas relaciones sin riesgos. Lo que es un lazo seguro establecido con una persona podrá compensar la relación ansiogénica desarrollada con otra.

## 2.9.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto

que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de mediados de los 60 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965) aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer y Allen (1991). Para estos autores, el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- Compromiso afectivo, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- Compromiso de continuación, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
- Compromiso normativo, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

## **CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSION**

### **3.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

#### 3.1.1 Perfil Sociodemográfico de las Empresas encuestadas en el estudio de Sucesión

La tabla 2 ,3, 4 y 5 muestran el perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas resultando en la tabla N° 2 que en un 100% la dirección de las empresas se encuentra dirigida por la misma familia; así mismo la tabla N° 3 nos muestra que un 23.6% tiene personal a cargo entre 0 a 10 trabajadores catalogándolos como microempresa, que el 12.3% tiene personal entre 11 y 25 trabajadores, también el 20.5% tiene entre 26 y 50 trabajadores y el 34.10% tiene entre 51 y 100 trabajadores catalogados como pequeña empresa y solo un 9.4% tiene más de 100 trabajadores catalogados como mediana empresa.

En lo que respecta al grado de la generación en la que se encuentra las empresas según la tabla N°4 muestra que un 56.4% pertenece a la primera generación, un 34.10% pertenece a la segunda generación y solo un 9.4 % pertenece a una tercera generación.

Por ultimo según nos muestra la tabla N° 5 el 18.4% factura menos de los 250,000 nuevos soles; un 5 % factura entre 250,001 a 577,500 nuevos soles; un 67.2 % factura entre 577,501 a 6,545,000 nuevos soles y un 9.4 % factura entre 6,545,001 a 8,855,000 nuevos soles.

Tabla 2 Dirección de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en manos de la familia	381	100,0	100,0	100,0

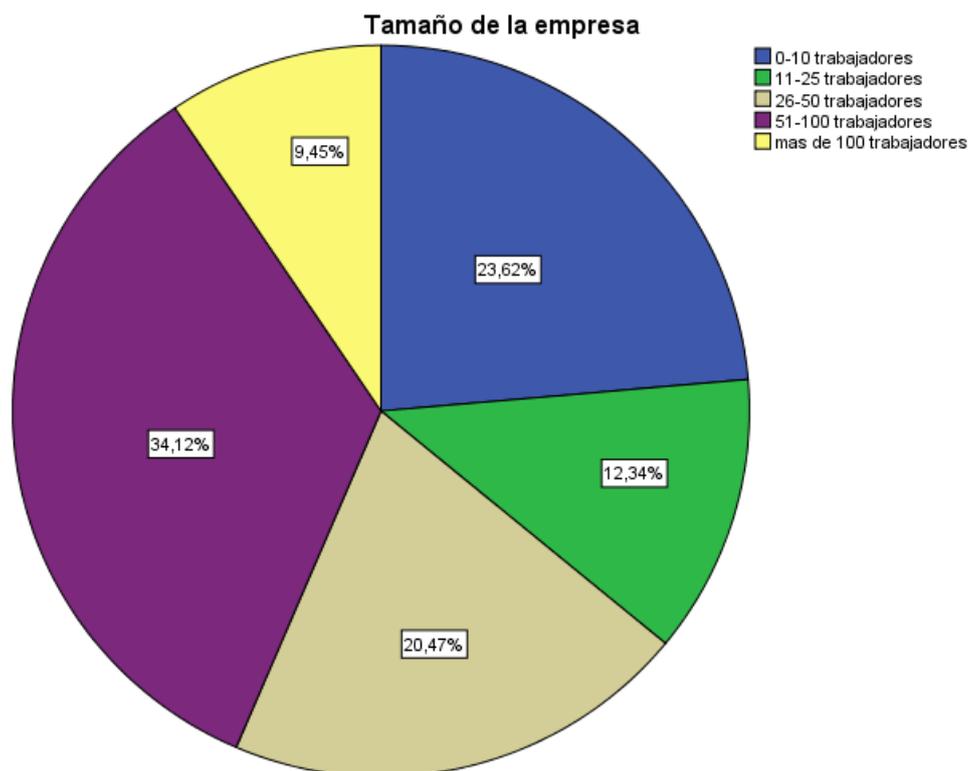


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 3 Tamaño de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0-10 trabajadores	90	23,6	23,6	23,6
11-25 trabajadores	47	12,3	12,3	36,0
26-50 trabajadores	78	20,5	20,5	56,4
51-100 trabajadores	130	34,1	34,1	90,6
mas de 100 trabajadores	36	9,4	9,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	

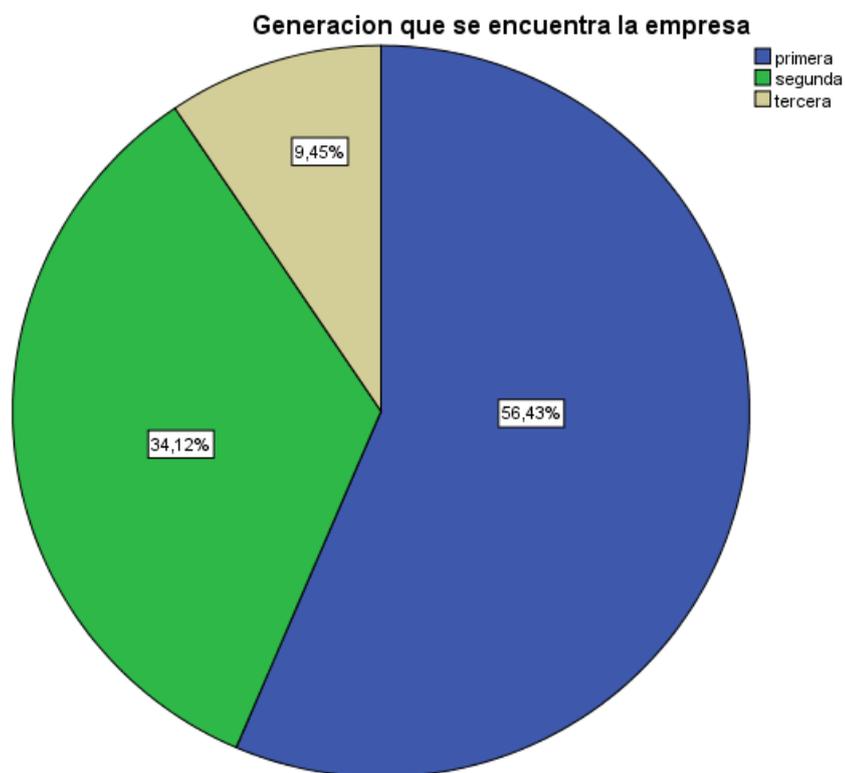


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 4 Generación en la que se encuentra la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	primera	215	56,4	56,4
	segunda	130	34,1	90,6
	tercera	36	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

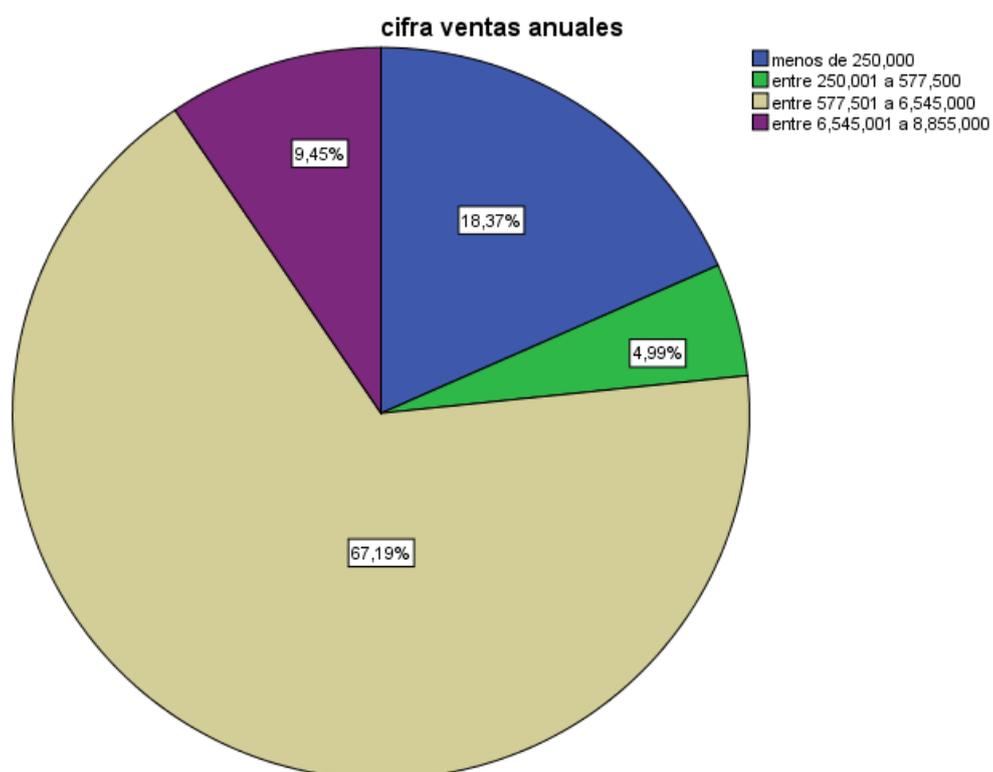


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 5 Ventas anuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
menos de 250,000	70	18,4	18,4	18,4
entre 250,001 a 577,500	19	5,0	5,0	23,4
Válidos entre 577,501 a 6,545,000	256	67,2	67,2	90,6
entre 6,545,001 a 8,855,000	36	9,4	9,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

### 3.1.2 Perfil Sociodemográfico de los informantes

De la Tabla N° 6 a la N° 17 se recogen los perfiles de los informantes del estudio.

El perfil de los antecesores según la tabla N° 6 el 38.8% tienen estudios primarios, el 36.2% estudios secundarios, el 19.9% estudios técnicos y solo el 5% tiene estudios universitarios.

Según la tabla N° 7 el 19.4% de sucesores tienen edades entre los 18 y 30 años, el 24.1% entre 31 y 45 años, el 43.8% entre 46 y 55 años y el 12.6% entre los 56 y 65 años de edad.

Según la tabla N° 8 en un 83.7% el género del sucesor es varón y el 16.3% son mujeres.

Según la tabla N° 9 en un 100% el sucesor ya se encuentra trabajando en la empresa familiar.

Según la tabla N° 10 el área donde se encuentra laborando el sucesor es en un 63% en el área de administración, en un 3.1% en el área de logística, en un 22.8% en el área de finanzas y en un 11% en el área comercial y marketing.

Según la tabla N° 11 la antigüedad del sucesor en la empresa es en un 6% entre 1 y 5 años, en un 37.5% entre 6 y 10 años, en un 43.8% entre los 16 y 20 años y en un 12.6% entre los 20 y 40 años.

Según la tabla N° 12 el cargo actual que desempeña el sucesor en la empresa es en un 2.9% como empleado, en un 6.6% como administrador, en un 16.8% como directivo, en un 17.3% como gerente y en un 56.4% como propietario.

Según la tabla N° 13 la antigüedad en el cargo de sucesor arroja que un 2.9% se encuentra entre 1 a 5 años como sucesor, en un 5% entre 6 y 10 años, en un 35.7% entre 11 y 20 años y en un 56.4% más de 30 años.

Según la tabla N° 14 en un 19.2% el sucesor tiene experiencia por haber laborado en otras empresas mientras que en un 80.8% no tienen ningún tipo de experiencia.

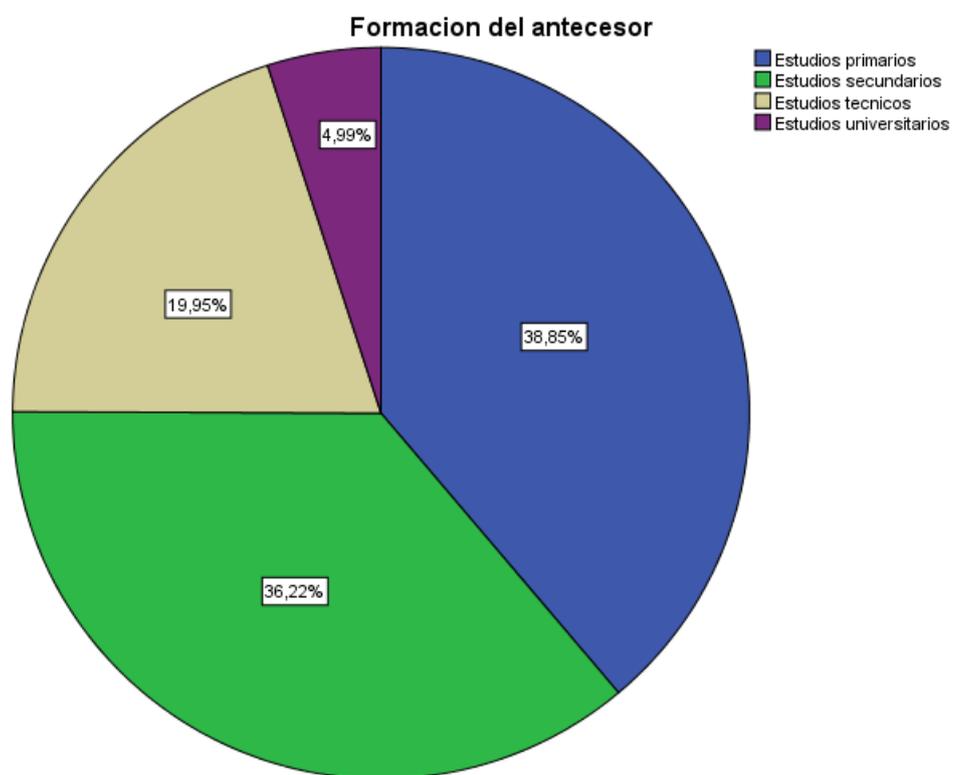
Según la tabla N° 15 en cuanto a la formación del Sucesor el 17.6% tiene estudios técnicos, el 20.2% estudios universitarios y un 46.5% el grado de bachiller.

Según la tabla N° 16 el sucesor en un 95% se encuentra capacitado, pero en un 5% no se encuentra capacitado para asumir el liderazgo mediante la sucesión.

Según la tabla N° 17 en cuanto al requerimiento por parte del predecesor referente a los requisitos para ser el sucesor de la empresa familiar resulta que un 5% exige que tenga algún estudio universitario, aunque un 21% exige que estos estudios universitarios sean específicos a la administración de empresas o afines, en cambio en su mayoría representando un 48.8% exigen que este sucesor haya ocupado algún puesto en la empresa.

Tabla 6 Formación del antecesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estudios primarios	148	38,8	38,8	38,8
Estudios secundarios	138	36,2	36,2	75,1
Válidos Estudios técnicos	76	19,9	19,9	95,0
Estudios universitarios	19	5,0	5,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	

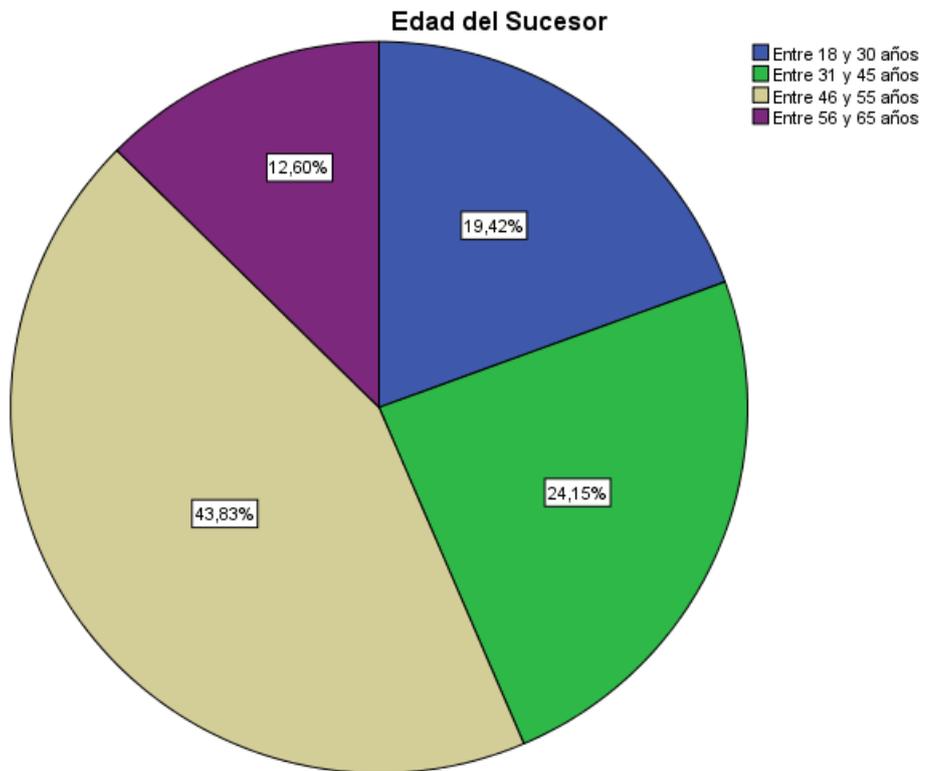


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 7 Edad del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 18 y 30 años	74	19,4	19,4	19,4
Entre 31 y 45 años	92	24,1	24,1	43,6
Válidos Entre 46 y 55 años	167	43,8	43,8	87,4
Entre 56 y 65 años	48	12,6	12,6	100,0
Total	381	100,0	100,0	

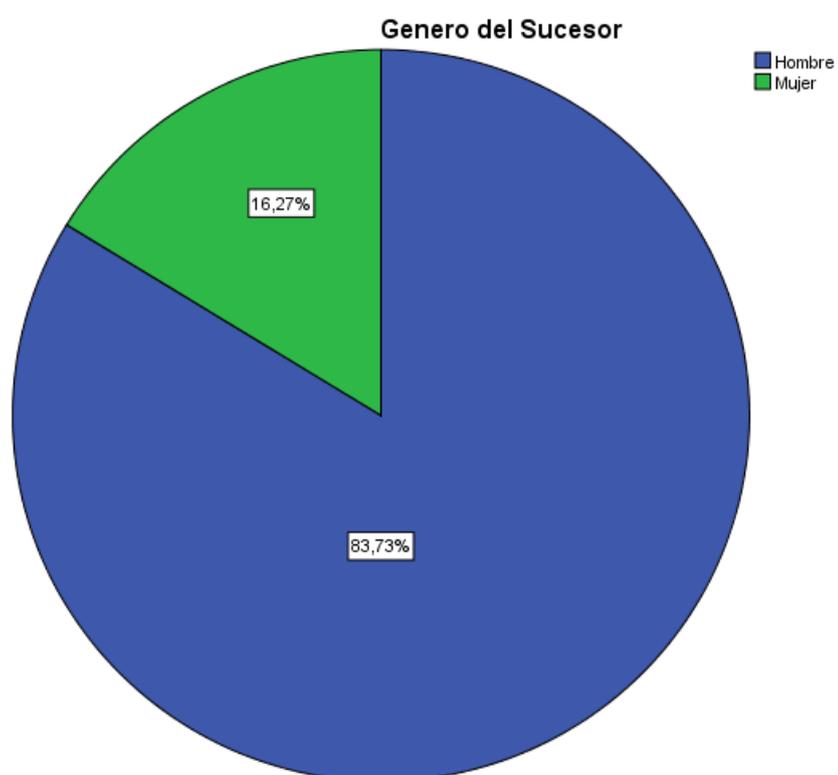


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 8 Genero del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	319	83,7	83,7	83,7
Válidos Mujer	62	16,3	16,3	100,0
Total	381	100,0	100,0	

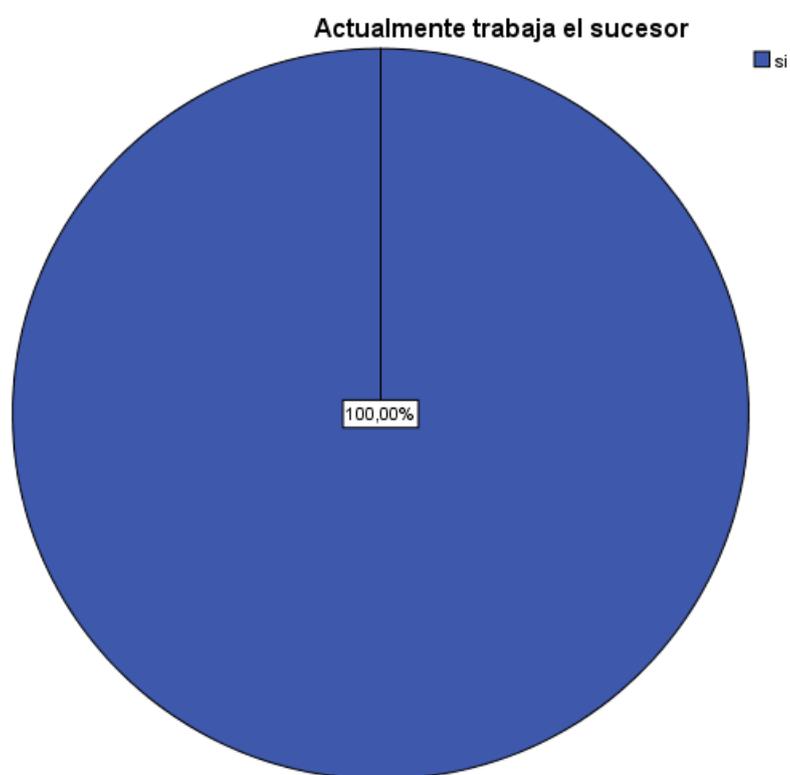


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 9 Actualmente trabaja el sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	381	100,0	100,0	100,0

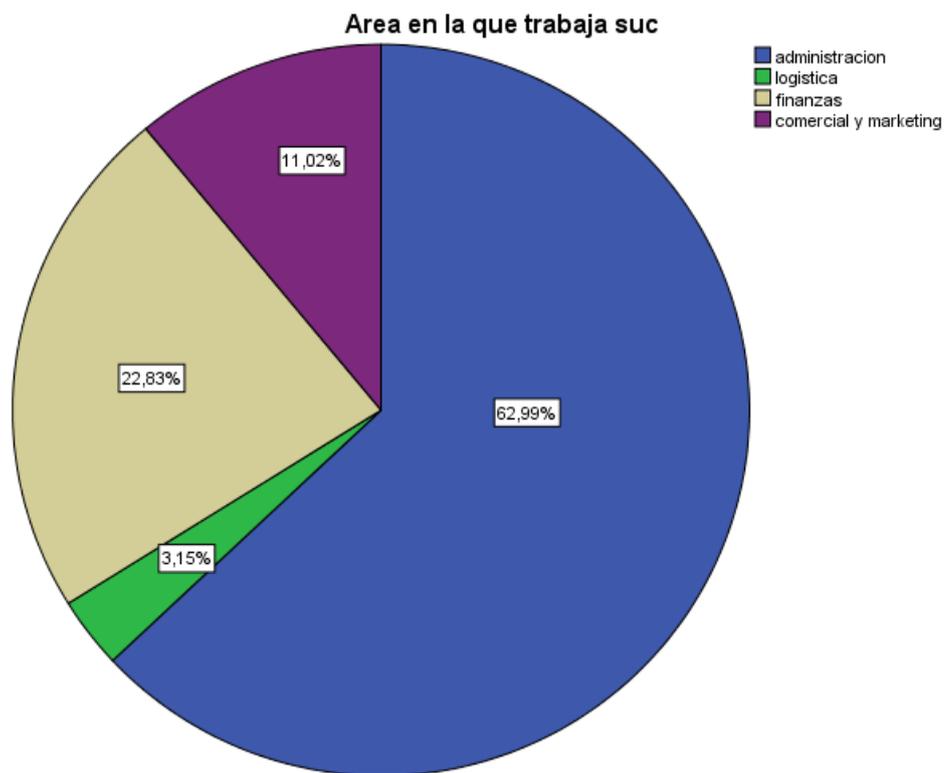


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 10 Área en la que trabaja el sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
administración	240	63,0	63,0	63,0
logística	12	3,1	3,1	66,1
Válidos finanzas	87	22,8	22,8	89,0
comercial y marketing	42	11,0	11,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	

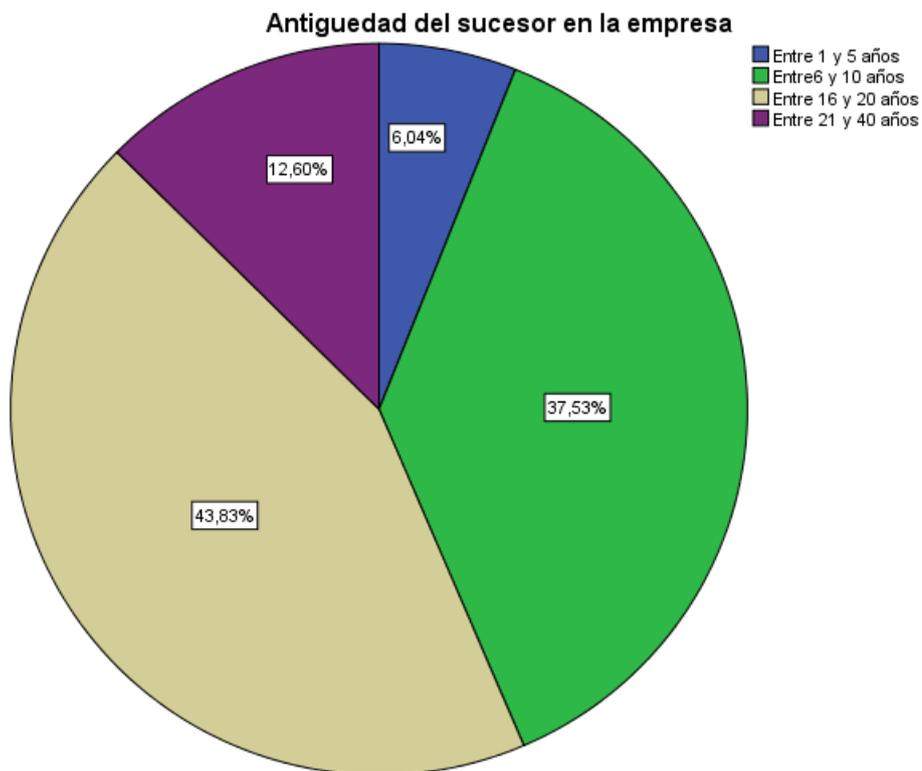


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 11 Antigüedad del sucesor en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 5 años	23	6,0	6,0	6,0
Entre 6 y 10 años	143	37,5	37,5	43,6
Válidos Entre 16 y 20 años	167	43,8	43,8	87,4
Entre 21 y 40 años	48	12,6	12,6	100,0
Total	381	100,0	100,0	

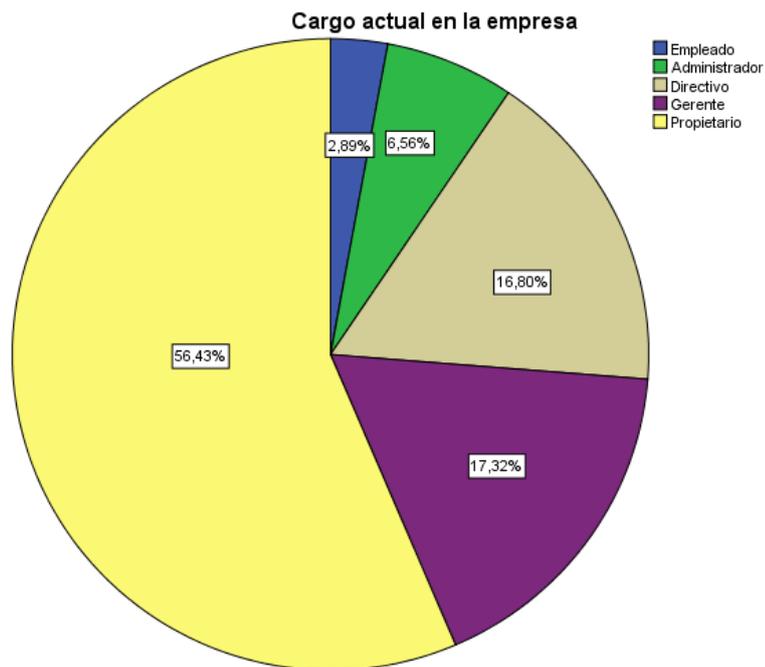


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 12 Cargo actual en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Empleado	11	2,9	2,9	2,9
Administrador	25	6,6	6,6	9,4
Directivo	64	16,8	16,8	26,2
Gerente	66	17,3	17,3	43,6
Propietario	215	56,4	56,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	

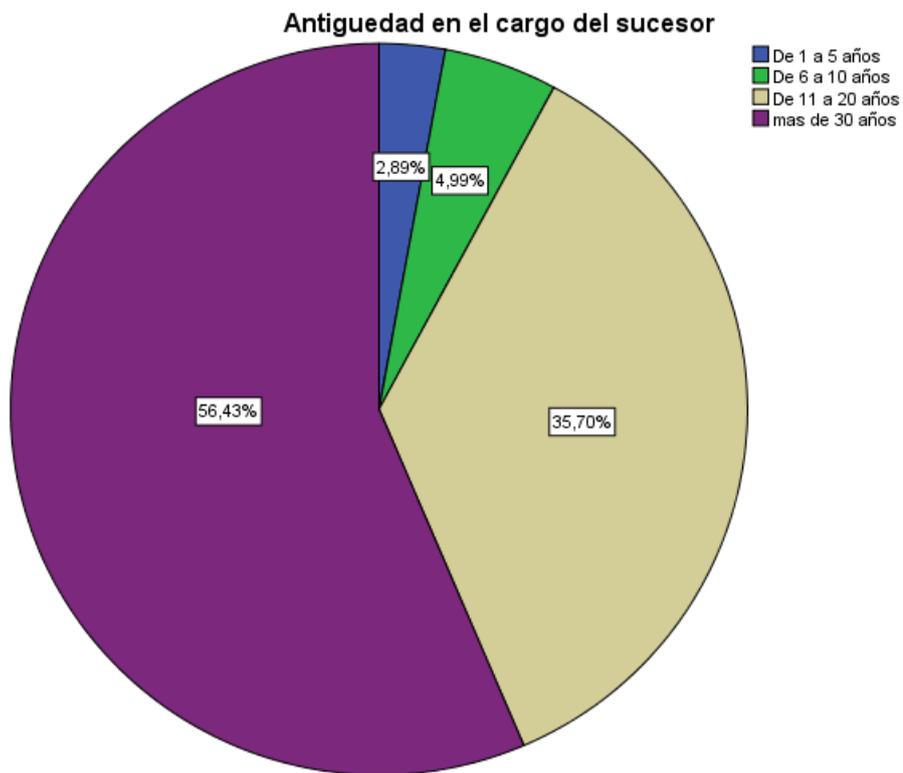


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 13 Antigüedad en el cargo del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1 a 5 años	11	2,9	2,9	2,9
De 6 a 10 años	19	5,0	5,0	7,9
Válidos De 11 a 20 años	136	35,7	35,7	43,6
más de 30 años	215	56,4	56,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	

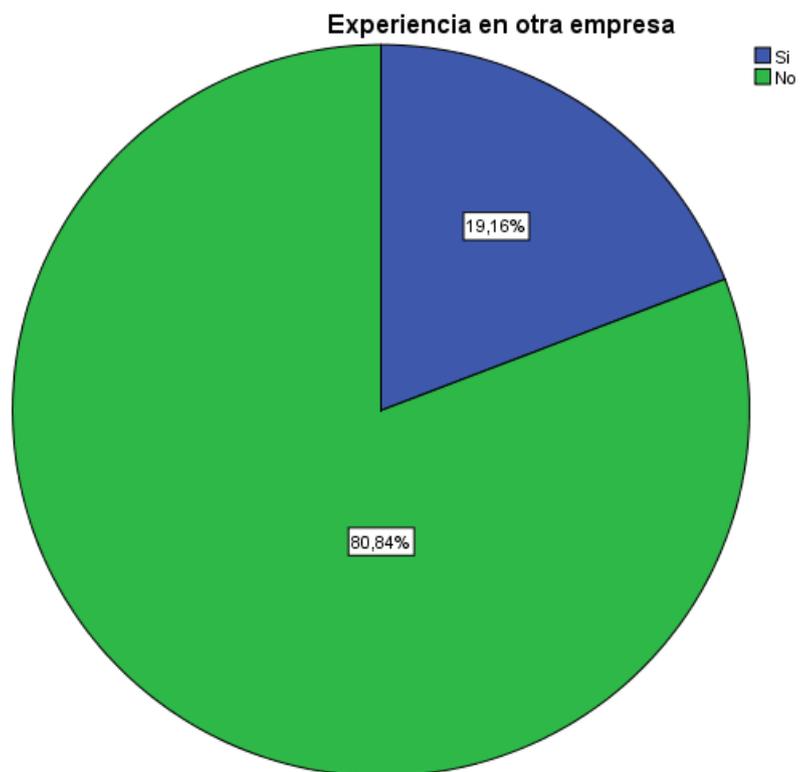


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 14 Experiencia en otra empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	73	19,2	19,2	19,2
Válidos No	308	80,8	80,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	

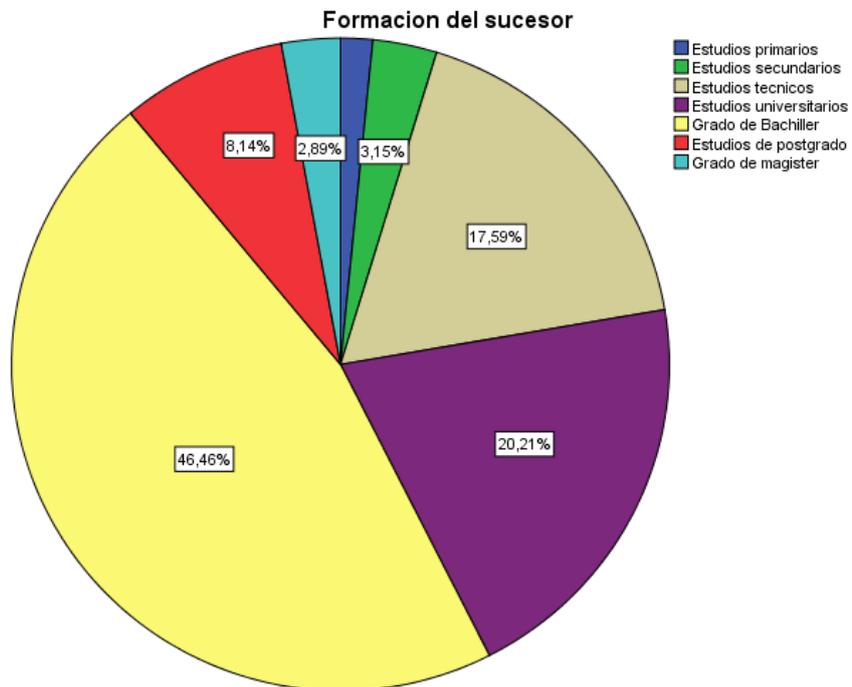


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 15 Formación del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estudios primarios	6	1,6	1,6	1,6
Estudios secundarios	12	3,1	3,1	4,7
Estudios técnicos	67	17,6	17,6	22,3
Estudios universitarios	77	20,2	20,2	42,5
Válidos Grado de Bachiller	177	46,5	46,5	89,0
Estudios de postgrado	31	8,1	8,1	97,1
Grado de magister	11	2,9	2,9	100,0
Total	381	100,0	100,0	

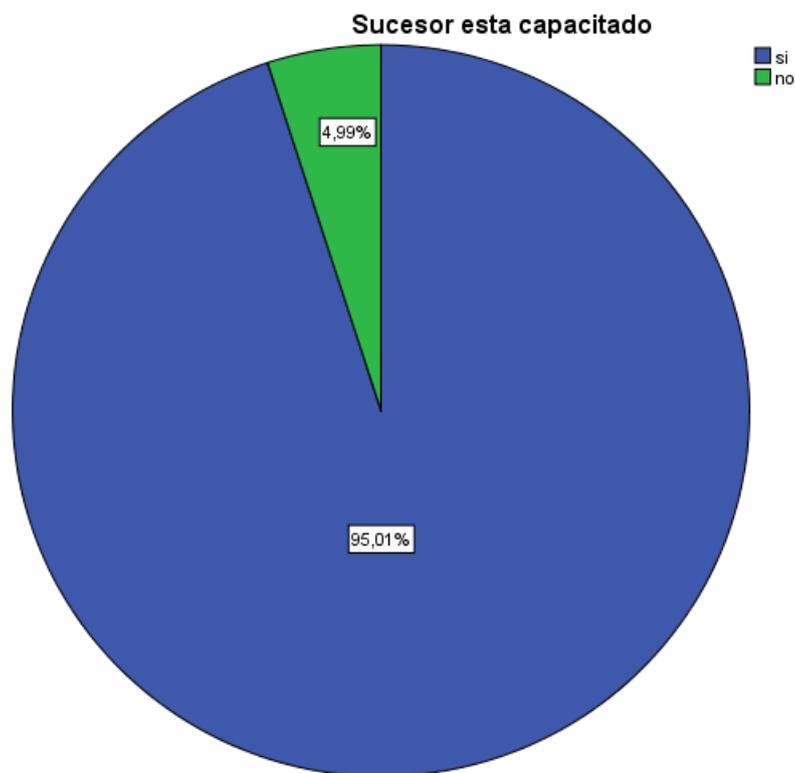


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 16 Sucesor está capacitado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	362	95,0	95,0	95,0
Válidos no	19	5,0	5,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	

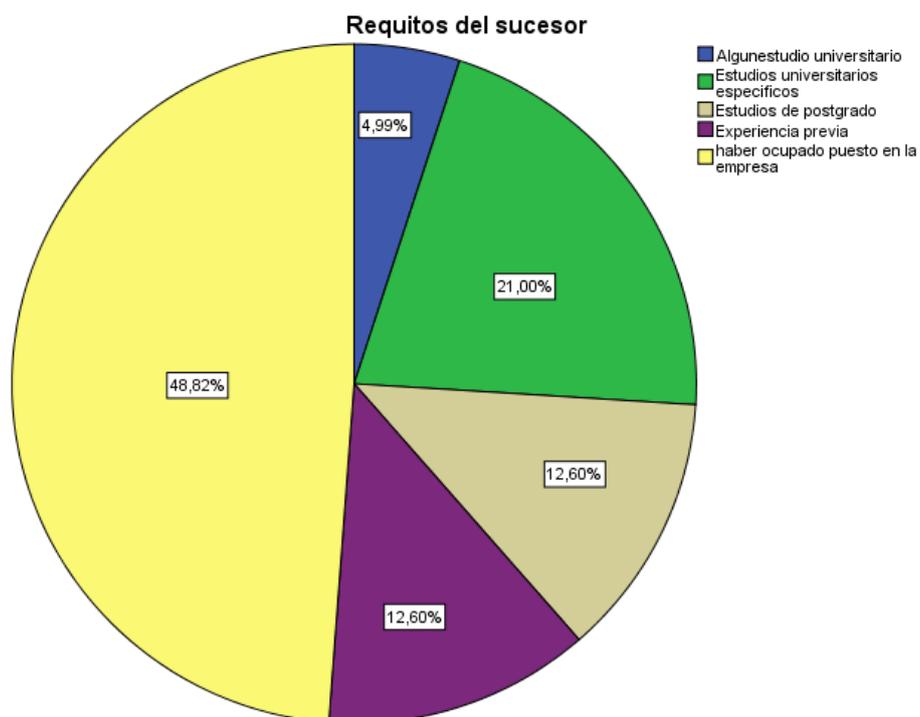


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 17 Requisitos del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algún estudio universitario	19	5,0	5,0	5,0
Estudios universitarios específicos	80	21,0	21,0	26,0
Estudios de postgrado	48	12,6	12,6	38,6
Experiencia previa	48	12,6	12,6	51,2
haber ocupado puesto en la empresa	186	48,8	48,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

### 3.1.3 Opiniones de los Informantes

Según la tabla N° 18 la información que manifiesta el predecesor en cuanto al cambio generacional que podría haber nos resulta que el cambio se podría dar en los próximos 5 años equivalente a un 56.4% siendo este la mayoría, en cambio en un 34.1% afirman que el cambio generacional se produciría entre diez a quince años y en un 9.4% afirman que se produciría en más de 15 años.

Según la tabla N° 19 y 20 arrojan que tanto el predecesor como el sucesor desean que la empresa siga siendo familiar con esto denotan el apego que tienen hacia el liderazgo de su familia con un 96.1% lo desea así el predecesor y con un 90.6% lo desea el sucesor en cambio un 3.9% y 9.4% no lo desean respectivamente.

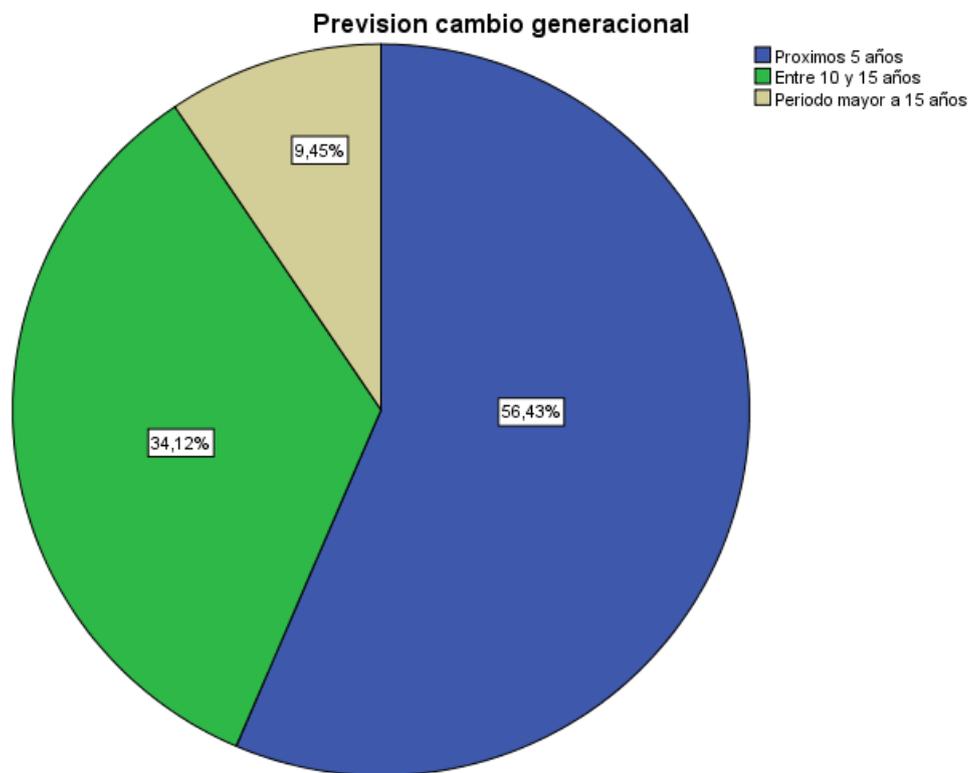
Según la tabla N° 21 se refiere a que el predecesor ha pensado en la transmisión de la generación arrojando que el predecesor ya tiene un plan de sucesión en un 56.4% y están fuertemente preparados con el proceso de sucesión en un 34.10% en cambio solo un 9.4% opina que todavía es muy pronto para pensar en sucesión.

Según la tabla N° 22 arroja que en un 100% ya tienen elegido el sucesor de la empresa familiar.

Según la tabla N° 23 ambos informantes en un 44% piensan que la empresa familiar les proveerá de trabajo y riqueza, en un 51.2% creen que mejorara la competitividad y solo en un 3.4% los proveerá de patrimonio, con esto podemos decir que a pesar que es fuertemente familiar piensan en el resultado óptimo y compartido para todo el grupo de trabajadores familiares y no familiares.

Tabla 18 Previsión del cambio generacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Próximos 5 años	215	56,4	56,4
	Entre 10 y 15 años	130	34,1	90,6
	Periodo mayor a 15 años	36	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

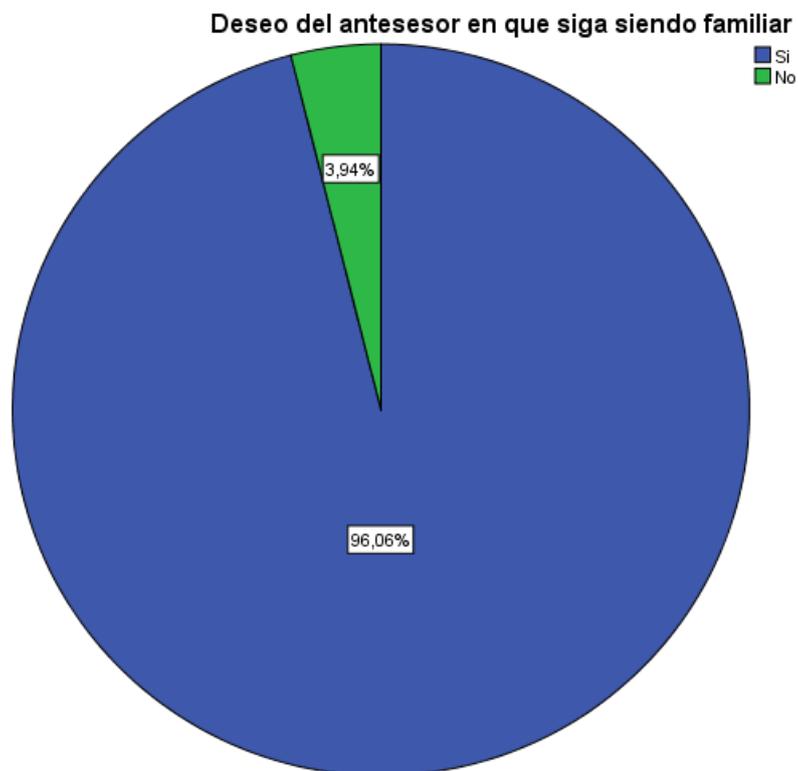


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 19 Deseo del antecesor en que siga siendo familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	366	96,1	96,1	96,1
Válidos No	15	3,9	3,9	100,0
Total	381	100,0	100,0	

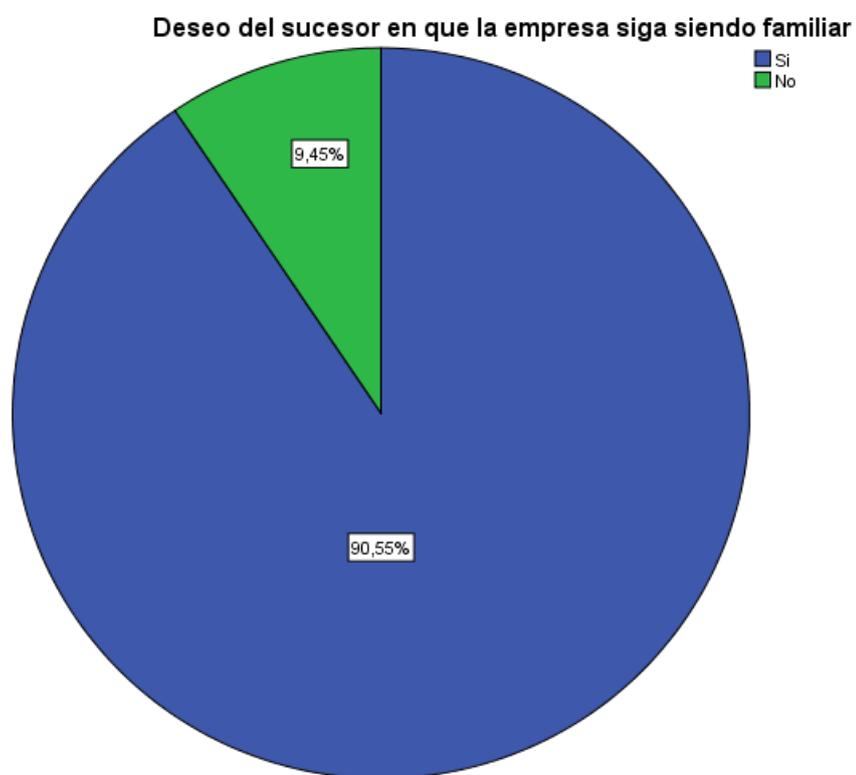


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 20 Deseo del sucesor en que la empresa siga siendo familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	345	90,6	90,6	90,6
Válidos No	36	9,4	9,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	

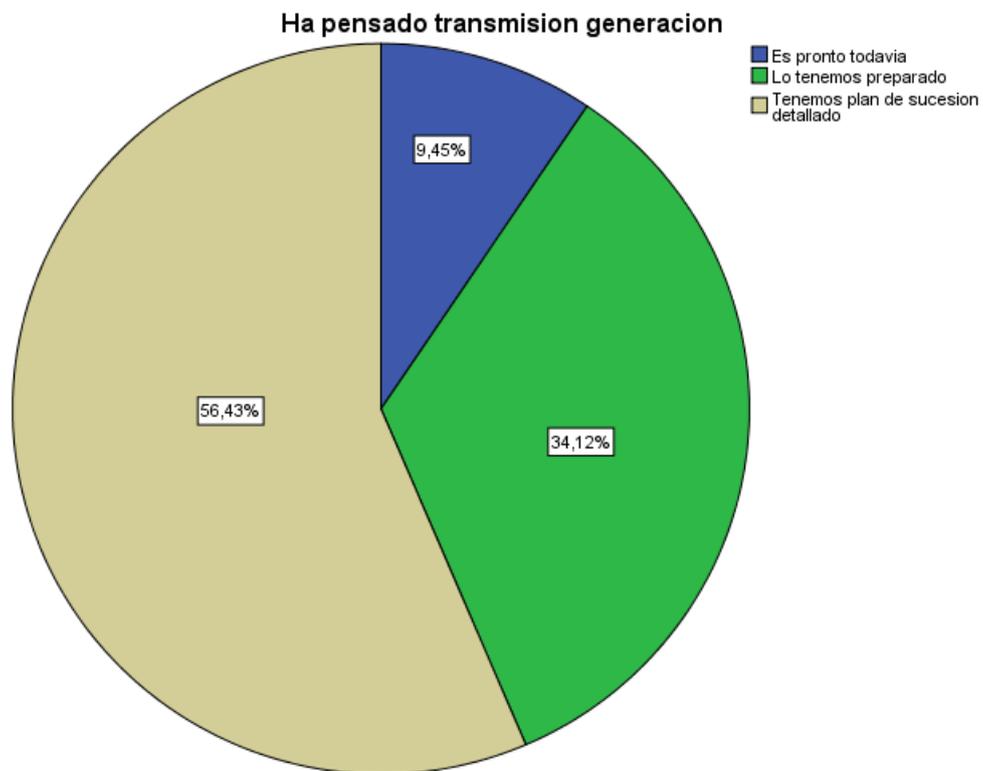


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 21 transmisión generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Es pronto todavía	36	9,4	9,4	9,4
Lo tenemos preparado	130	34,1	34,1	43,6
Válidos Tenemos plan de sucesión detallado	215	56,4	56,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	

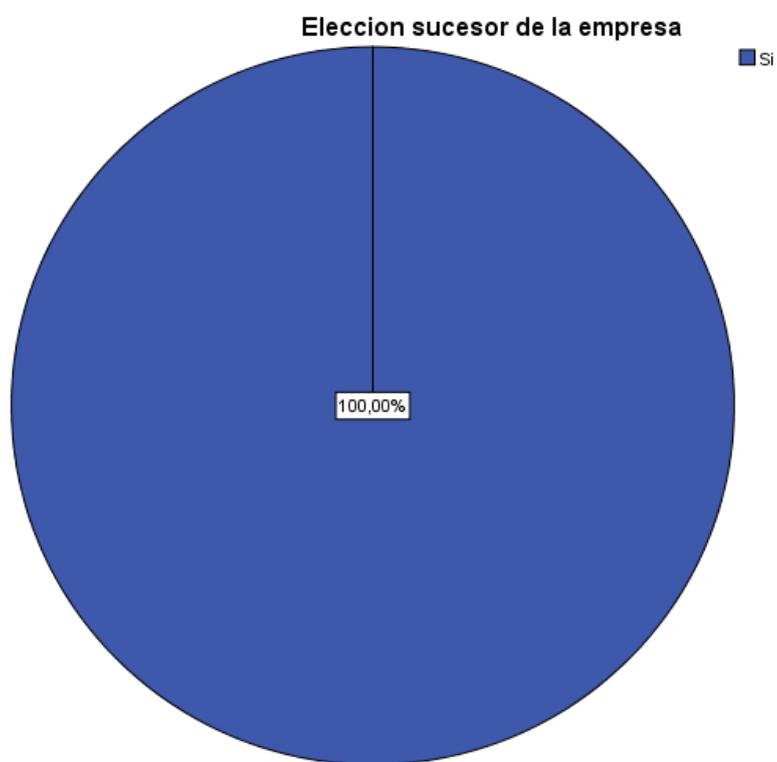


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 22 Elección del sucesor de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	381	100,0	100,0	100,0

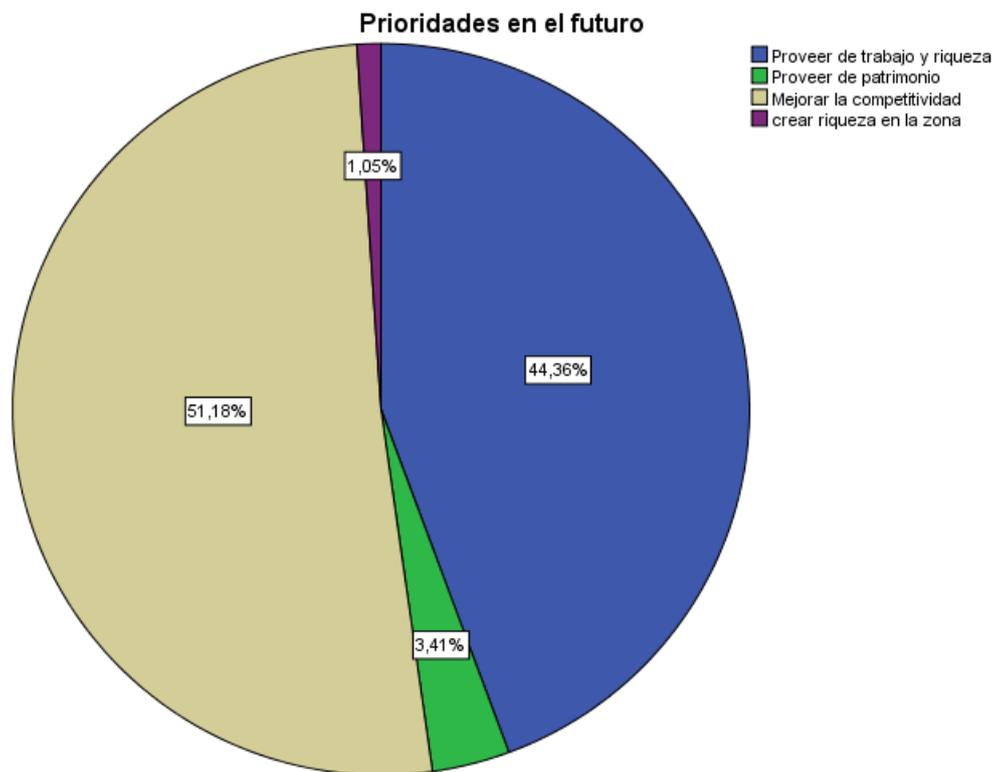


Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Tabla 23 Prioridades en el futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Proveer de trabajo y riqueza	169	44,4	44,4	44,4
Proveer de patrimonio	13	3,4	3,4	47,8
Válidos Mejorar la competitividad	195	51,2	51,2	99,0
crear riqueza en la zona	4	1,0	1,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

### 3.1.4 Ítems de las Escalas de medida de los constructos integrantes del modelo

El cuestionario para los predecesores y los sucesores es el mismo en contenido ya que hay preguntas separadas para predecesores y otras para los sucesores, dado que ambos informantes deben indicar sus percepciones subjetivas en relación con el proceso de sucesión mediante las escalas diseñadas a partir de la revisión de la literatura. Todos los Ítems de las variables incluidas en el modelo serán medidas en una escala Likert de cinco puntos.

En relación con la variable “compromiso”, algunos de los ítems propuestos en las escalas se extrajeron de la literatura sobre compromiso organizativo (Allen & Meyer, 1990) citado por (Cabrera K. , 1998) .Otros ítems fueron desarrollados por la autora Cabrera Suarez Katiuska y Martin Josefa en relación con las variables “implicación o mentorización del predecesor en la formación del sucesor” y “calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor”, los ítems se desarrollaran sobre la base de la literatura relevante sobre sucesión en la empresa familiar (Cabrera-suarez & Martin, sf), la variable “éxito del proceso sucesorio” debería incluir consideraciones acerca de la evolución de la empresa y de la satisfacción de los diferentes grupos de interés implicados y afectados por el proceso de sucesión (Garcia, Cabrera, & De Saa Perez, 2001), los ítems de la variable calidad en la relacion entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares ha sido extraído y redactado mediante la literatura de la teoría del vínculo afectivo de María Ainsworth , la que sucede a John Bowlby y los ítems que corresponden a las variables moderadoras como son Modelo de familias empresarias – Familia autoritaria y Modelo de familias empresarias – Familia democrática fueron extraídos de la literatura de la revista GEPU (De Luca M. , 2012) .Todos los ítems que forman el cuestionario han sido validados utilizando análisis exploratorios y confirmatorios con el análisis de Cronbach y van desde la pregunta N° 24 hasta la pregunta N° 31

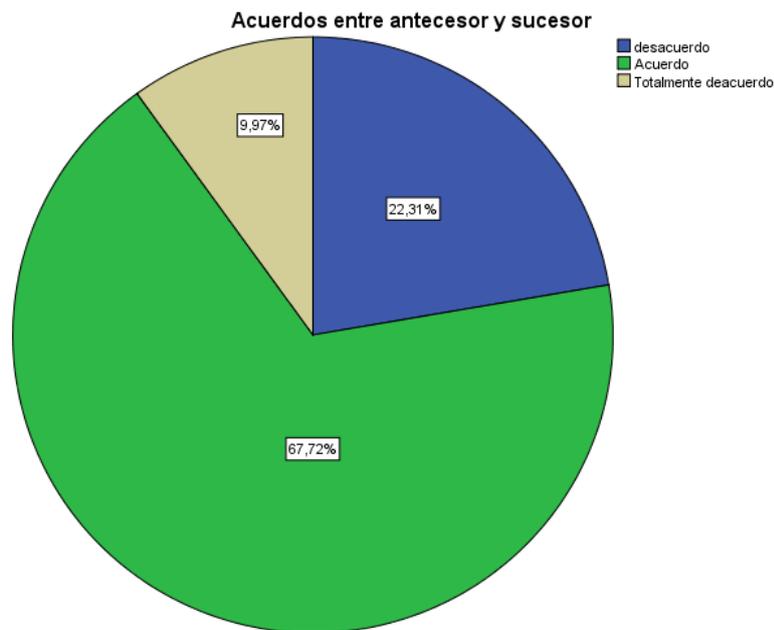
### 3.1.4.1 Resultado de los ítems del constructo Calidad de la relación de predecesor y sucesor

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 24 del cuestionario del cual está conformado por cuatro ítems dados en escala Likert de cinco puntos.

Pregunta 24.1 ¿Somos capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tenemos diferentes puntos de vista?

Tabla 24 Acuerdos entre antecesor y sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
desacuerdo	85	22,3	22,3	22,3
Acuerdo	258	67,7	67,7	90,0
Totalmente deacuerdo	38	10,0	10,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

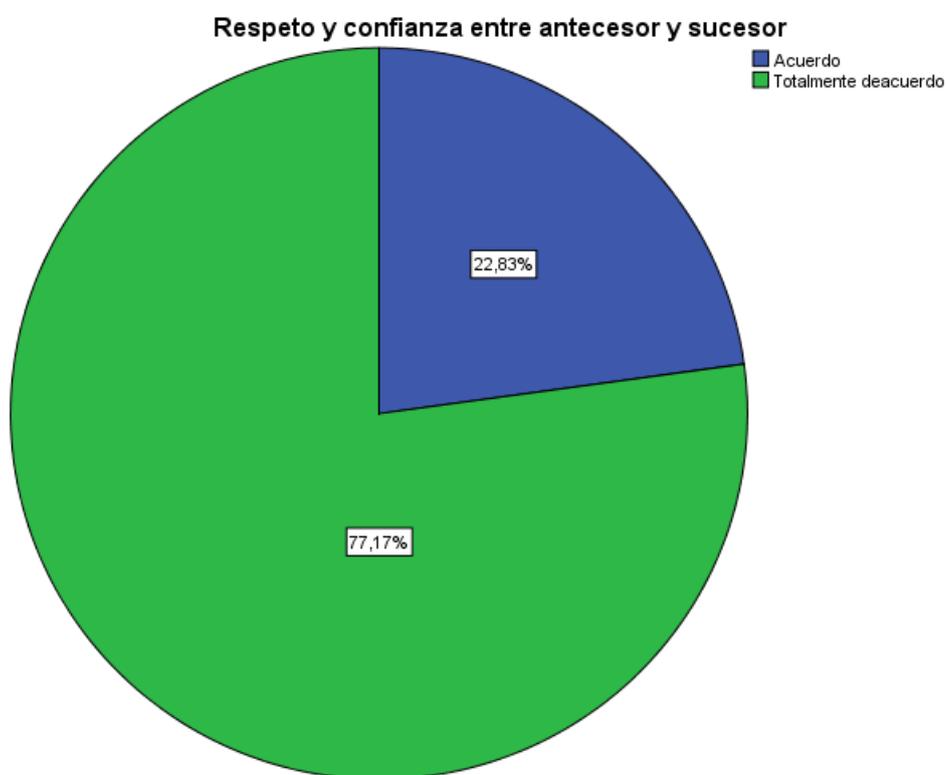
Elaboración: propia

Resulta que en un 67.7% manifiestan que son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista, un 10% manifiesta que está totalmente deacuerdo en que llegan a un acuerdo, en cambio solo un 22.3% dicen lo contrario.

Pregunta 24.2 ¿Tenemos una relación de respeto y mutua confianza?

Tabla 25 Respeto y confianza entre predecesor y sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acuerdo	87	22,8	22,8	22,8
Válidos Totalmente deacuerdo	294	77,2	77,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

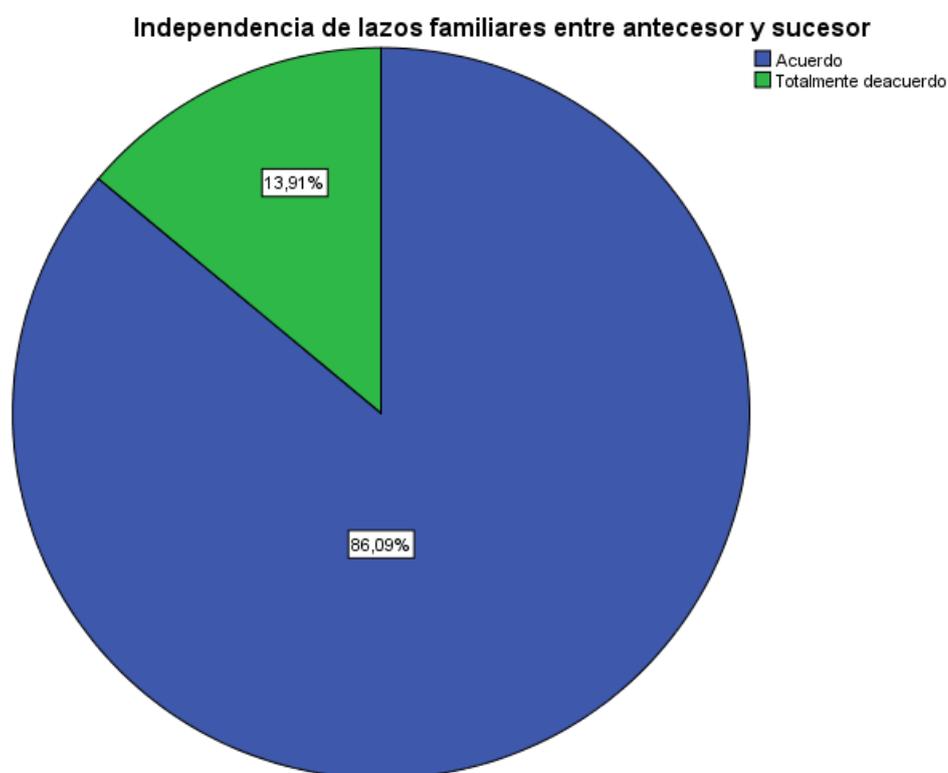
Elaboración: propia

También resulta que un 22.8% manifiesta respeto y confianza entre ambos informantes al igual que un 77.2% dicen estar totalmente deacuerdo que entre ellos existe el respeto y la confianza.

Pregunta 24.3 ¿Nuestra relación es la de dos adultos, con independencia de nuestros lazos familiares?

Tabla 26 Independencia de lazos familiares entre predecesor y sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Acuerdo	328	86,1	86,1	86,1
Válidos Totalmente de acuerdo	53	13,9	13,9	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

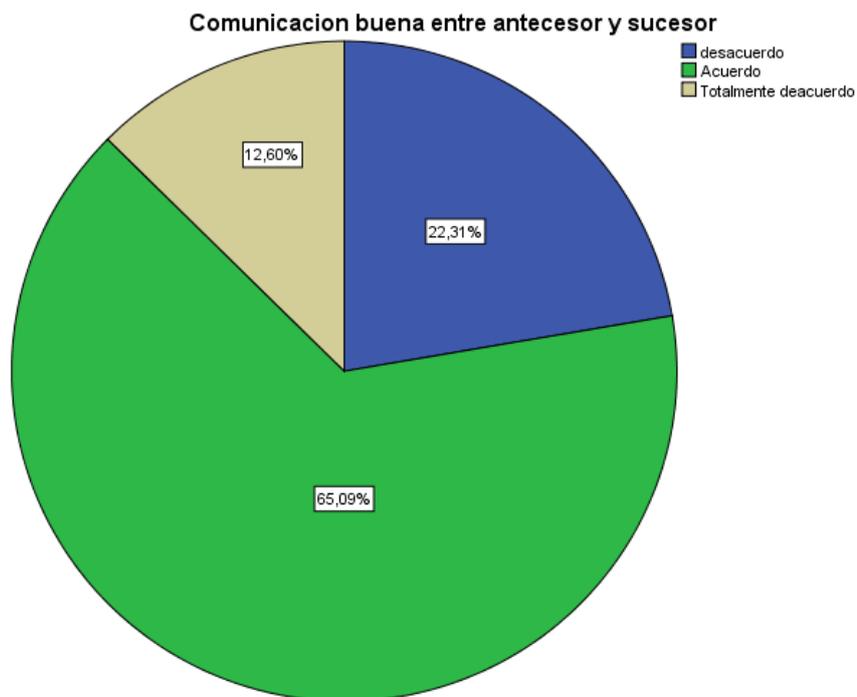
Elaboración: propia

Además que un 86.1% manifiestan estar de acuerdo que su relación es la de dos adultos, con independencia de los lazos familiares, y un 13.9% están totalmente de acuerdo en que esto sucede.

Pregunta 24.4 ¿Nos comunicamos bien y hablamos frecuentemente?

Tabla 27 Comunicación buena entre predecesor y sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
desacuerdo	85	22,3	22,3	22,3
Acuerdo	248	65,1	65,1	87,4
Totalmente deacuerdo	48	12,6	12,6	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Existe un 65.10 y 12.6% que están deacuerdo y totalmente deacuerdo en que se comunican bien y hablan frecuentemente, en cambio un 22.3% dicen que no lo hacen.

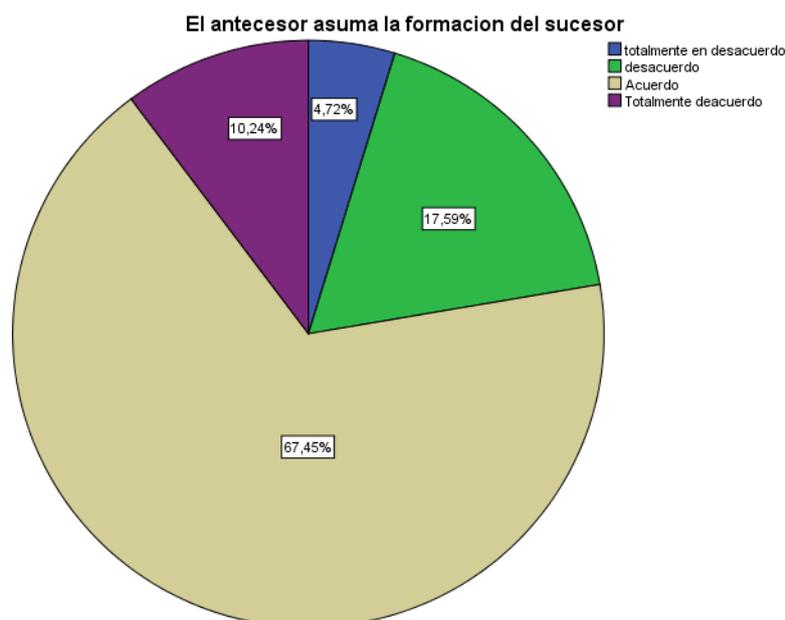
### 3.1.4.2 Resultado de los Ítems del constructo Implicación del predecesor en la formación del sucesor

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 25 del cuestionario del cual está conformado por cuatro ítems dados en escala Likert de cinco puntos.

Pregunta 25.1 ¿Es conveniente que asuma yo mismo la formación del sucesor?

Tabla 28 El predecesor asume la formación del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	18	4,7	4,7	4,7
Desacuerdo	67	17,6	17,6	22,3
Válidos Acuerdo	257	67,5	67,5	89,8
Totalmente de acuerdo	39	10,2	10,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

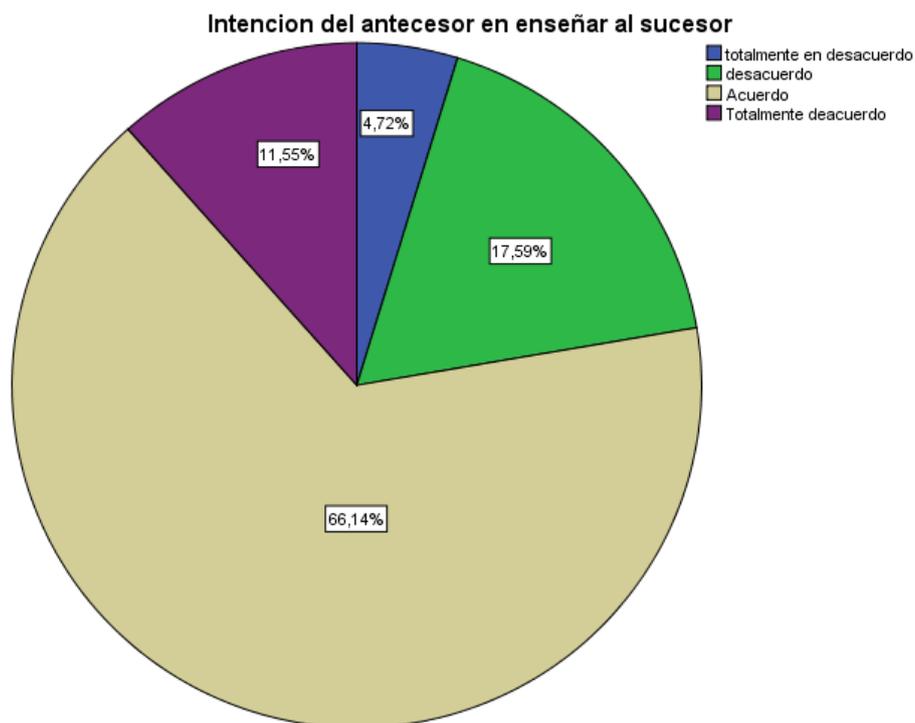
Elaboración: propia

Resulta que un 67.5% de predecesores manifiestan que es conveniente que ellos asuman la formación del sucesor, un 10.20% está totalmente de acuerdo que suceda, pero un 4.7 y 17.6% opina lo contrario.

Pregunta 25.2 ¿Tengo la intención de enseñar al sucesor todo lo que sé sobre la empresa?

Tabla 29 Intención del predecesor en enseñar al sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	18	4,7	4,7	4,7
Desacuerdo	67	17,6	17,6	22,3
Válidos Acuerdo	252	66,1	66,1	88,5
Totalmente de acuerdo	44	11,5	11,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

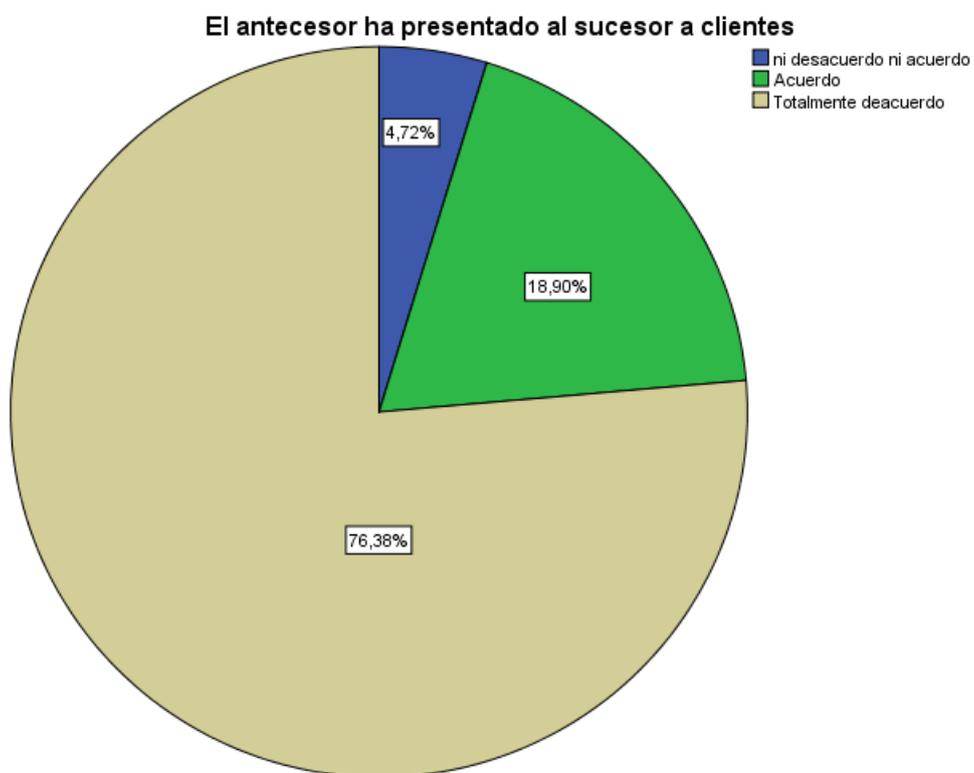


También podemos manifestar que un 66.10 y 11.5% de predecesores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que tienen la intención en enseñar todo lo concerniente a la empresa al sucesor, en cambio un 4.7 y 17.6% manifiesta lo contrario.

Pregunta 25.3¿ He presentado/presentaré a mi sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc?

Tabla 30 El predecesor ha presentado al sucesor a clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ni desacuerdo ni acuerdo	18	4,7	4,7	4,7
Acuerdo	72	18,9	18,9	23,6
Totalmente de acuerdo	291	76,4	76,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

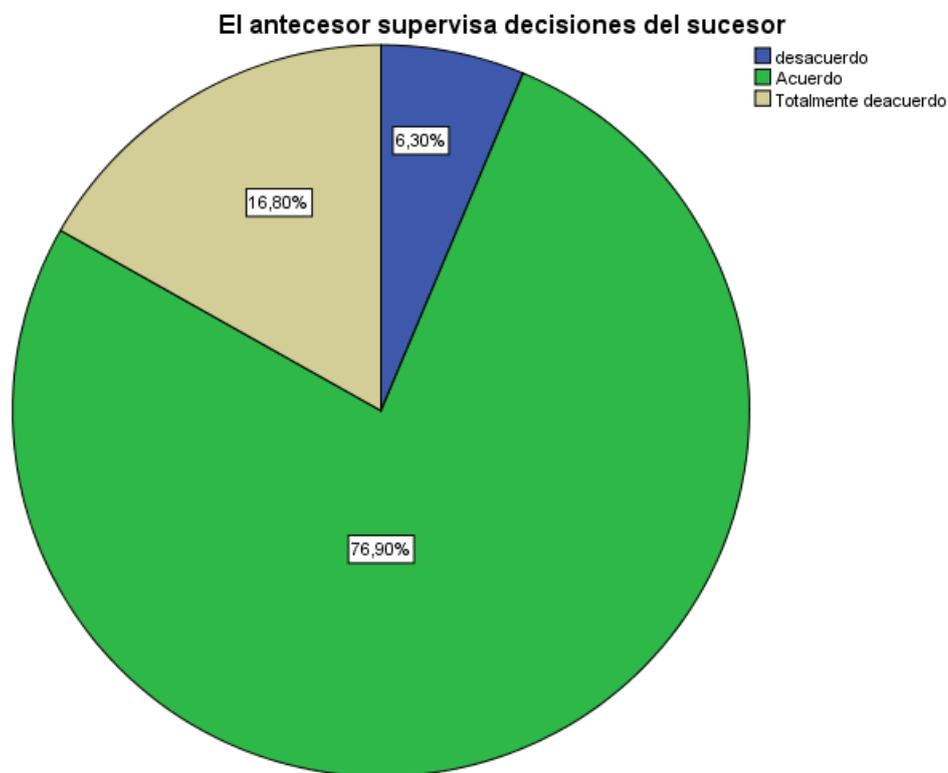
Elaboración: propia

Además podemos manifestar que un 18.9 y 76.4% de predecesores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en la presentación oficial del sucesor ante los clientes y proveedores, solo un 4.7% manifiesta no saber.

Pregunta 25.4 ¿Superviso las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores?

Tabla 31 El predecesor supervisa decisiones del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	24	6,3	6,3	6,3
Acuerdo	293	76,9	76,9	83,2
Totalmente de acuerdo	64	16,8	16,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

También podemos manifestar que un 76.9 y 16.8% de predecesores esta de acuerdo y totalmente de acuerdo en supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores, hasta que estén ambos seguros en que el sucesor tomare decisiones acertadas, solo un 6.3% dice lo contrario.

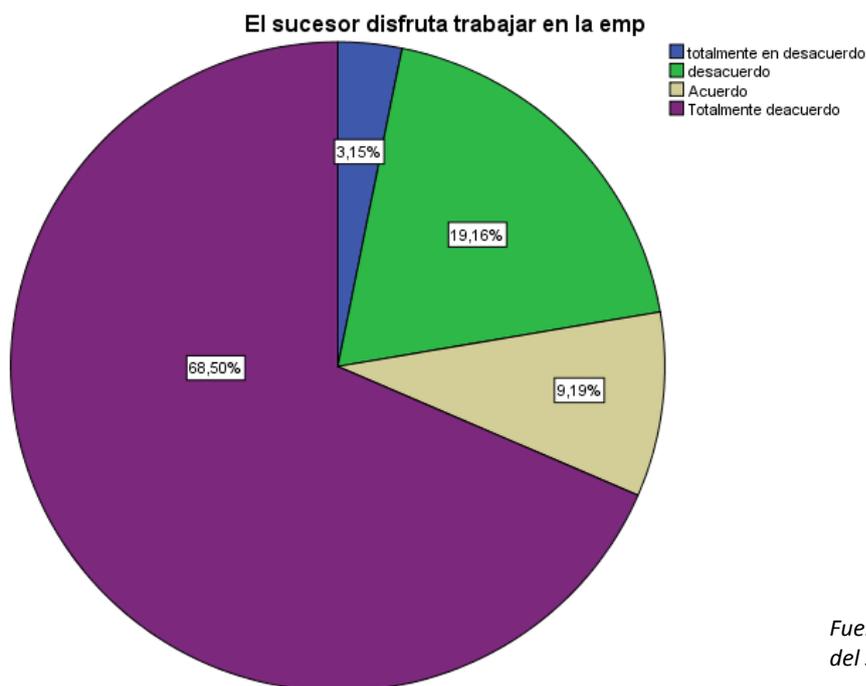
### 3.1.4.3 Resultados de los Ítems del constructo Compromiso Afectivo

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 26 del cuestionario, el cual está conformado por cuatro ítems medidos en escala Likert de cinco puntos.

Pregunta 26.1 ¿Disfruto trabajando en la empresa?

Tabla 32 El sucesor disfruta trabajar en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	35	9,2	9,2	31,5
Totalmente de acuerdo	261	68,5	68,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

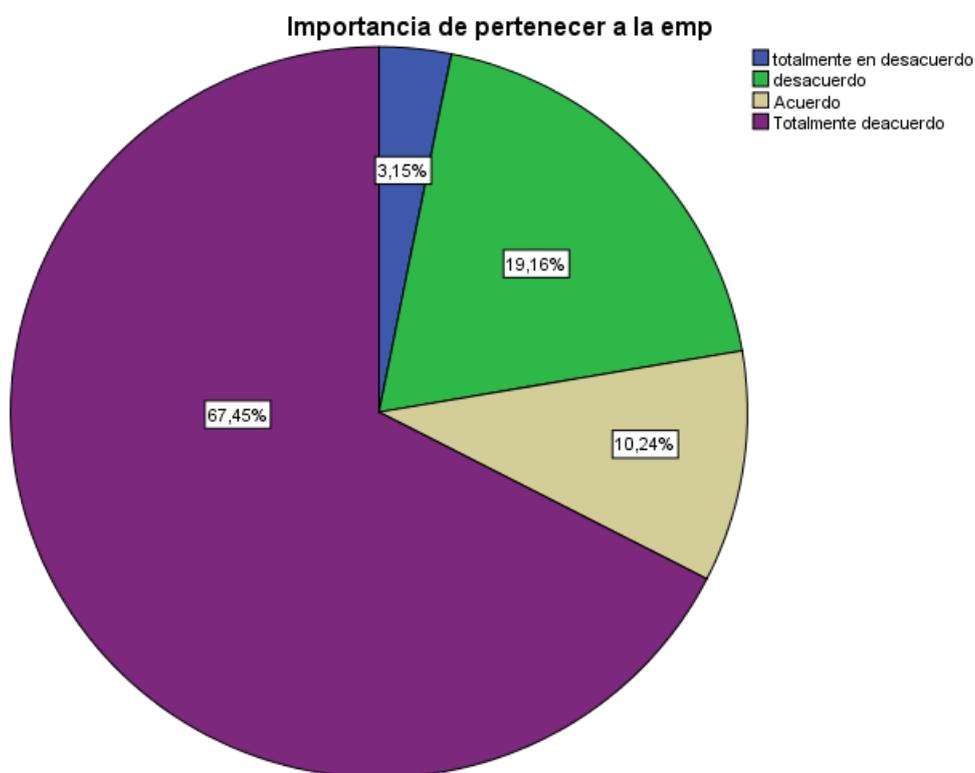
Elaboración: propia

Resulta que un 9.2% y 68.5% de sucesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que disfrutan trabajando en la empresa familiar, pero un 3.1 y 19.2% opina lo contrario.

Pregunta 26.2 ¿Es importante para mí permanecer como miembro de la empresa?

Tabla 33 Importancia de pertenecer a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	39	10,2	10,2	32,5
Totalmente deacuerdo	257	67,5	67,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

También podemos manifestar que un 10.2 y 67.5 % de sucesores esta deacuerdo y totalmente de acuerdo en la importancia de permanecer como miembro de la empresa, en cambio un 3.1 y 19.2 % opinan lo contrario.

Pregunta 26.3 ¿Considero que mi futuro profesional en la empresa es atractivo?

Tabla 34 Futuro profesional del sucesor es atractivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
desacuerdo	85	22,3	22,3	22,3
Acuerdo	38	10,0	10,0	32,3
Totalmente de acuerdo	258	67,7	67,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

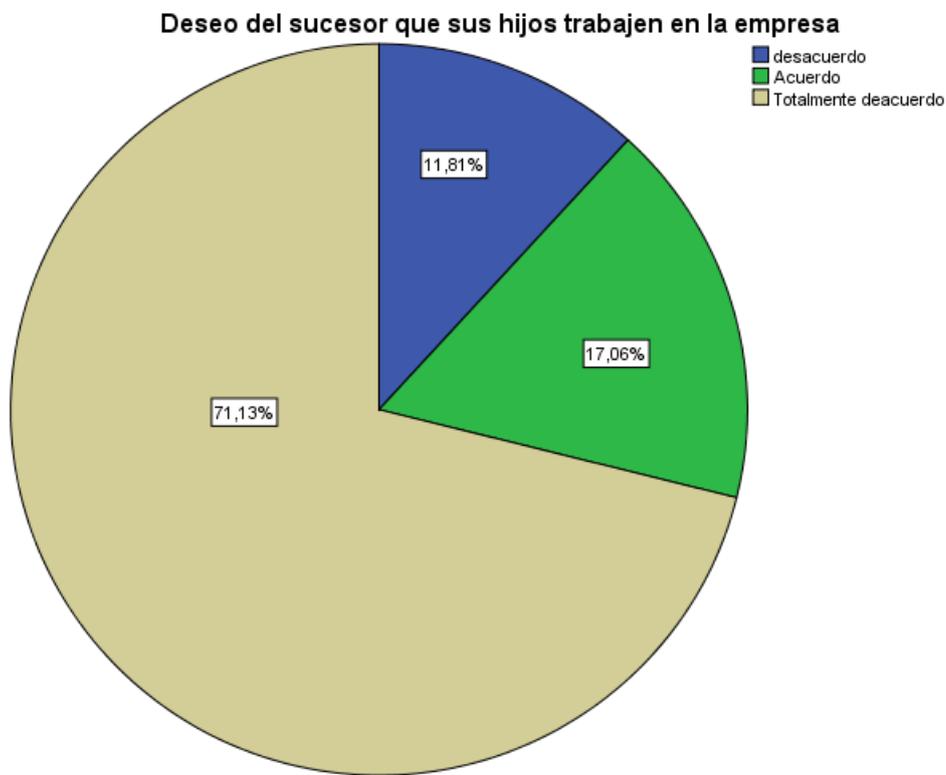
Elaboración: propia

Además manifiestan los sucesores en un 10 y 67.7 % estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su futuro profesional en la empresa es atractivo, sin embargo un 22.3% opina lo contrario.

Pregunta 26.4 ¿Me gustaría que mis hijos trabajen en la empresa algún día?

Tabla 35 Deseo del sucesor que sus hijos trabajen en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
desacuerdo	45	11,8	11,8	11,8
Acuerdo	65	17,1	17,1	28,9
Totalmente de acuerdo	271	71,1	71,1	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

También podemos manifestar que los sucesores en un 17.1 y 71.1 % están de acuerdo y totalmente de acuerdo en el deseo de que sus hijos trabajen en un futuro en su empresa familiar, en cambio un 11.8% manifiesta lo contrario.

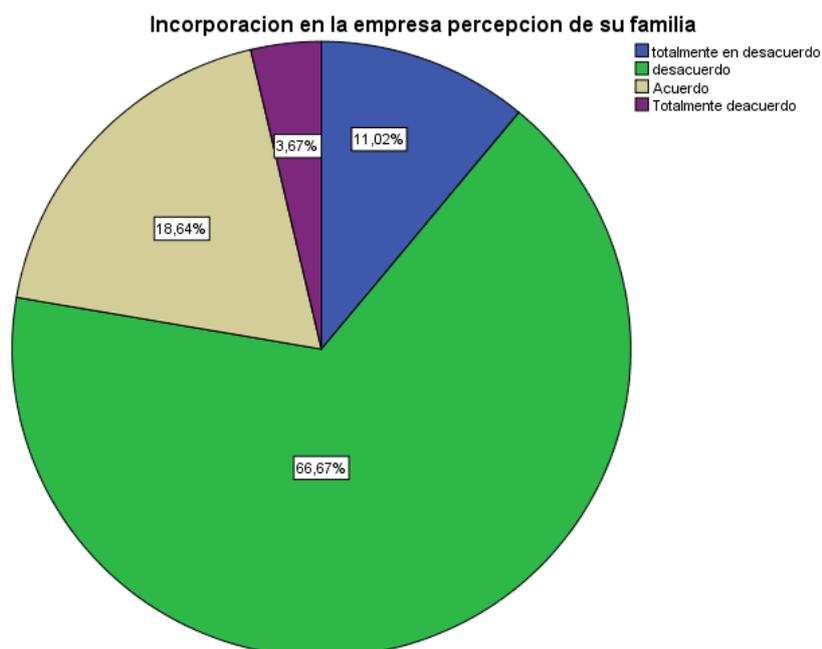
### 3.1.4.4 Resultados de los Ítems del constructo Compromiso Normativo

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 27 del cuestionario, el cual está conformado por tres ítems medidos en escala Likert de cinco puntos.

Pregunta 27.1¿ Me incorporé a la empresa porque mi familia esperaba que lo hiciera?

Tabla 36 Incorporación en la empresa - percepción de la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
desacuerdo	254	66,7	66,7	77,7
Válidos Acuerdo	71	18,6	18,6	96,3
Totalmente de acuerdo	14	3,7	3,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

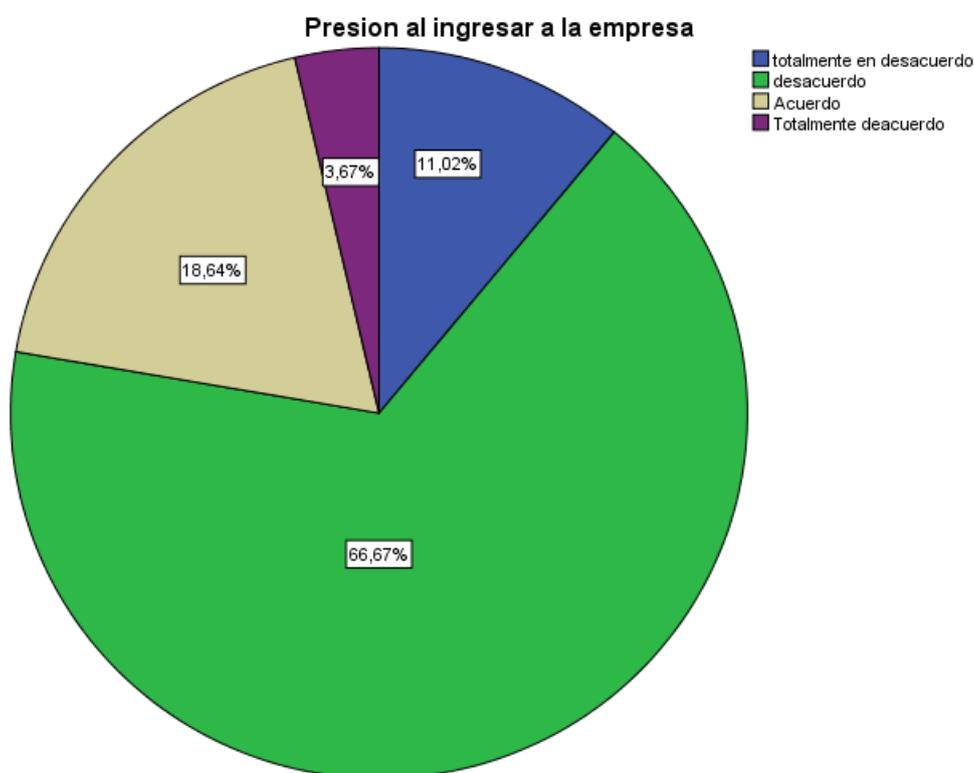
Elaboración: propia

Resulta que un 18.6 y 3.7 % de sucesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que se incorporaron a la empresa porque su familia esperaba que lo hiciera, pero en su mayoría en un 11 y 66.7 % opina lo contrario.

Pregunta 27.2 ¿En cierto modo, me sentí presionado para entrar en la empresa?

Tabla 37 Presión al ingresar a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	254	66,7	66,7	77,7
Válidos Acuerdo	71	18,6	18,6	96,3
Totalmente de acuerdo	14	3,7	3,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

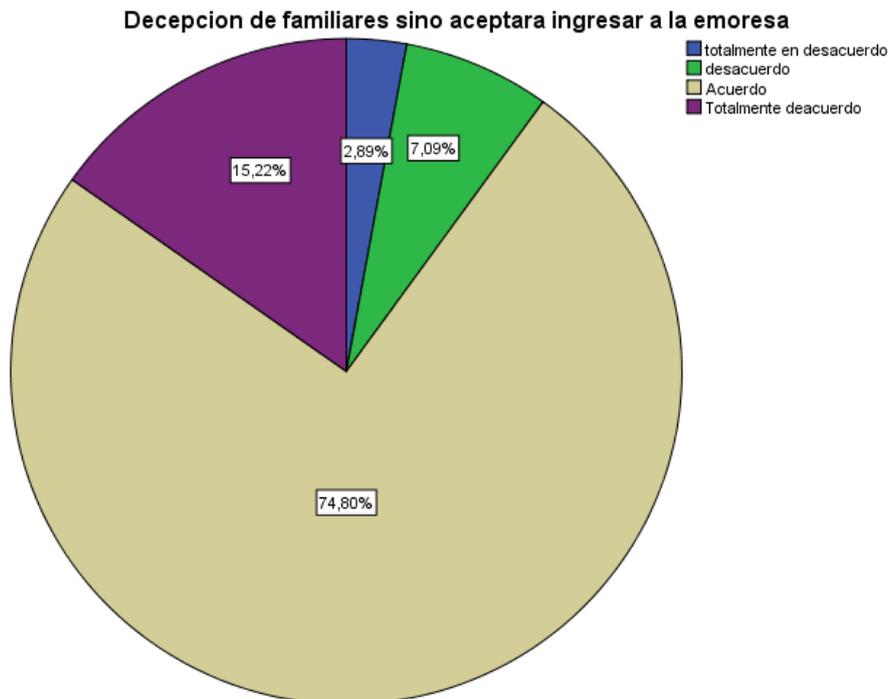
Elaboración: propia

También se puede manifestar que un 18.6 y 3.7 % de sucesores está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en cierto modo, se sintieron presionados para entrar en la empresa, en cambio en un 11 y 66.7% no se sintieron presionados de ingresar a trabajar a la empresa familiar.

Pregunta 27.3 ¿Mi padre y otros familiares se hubieran sentido desilusionados si no me hubiera incorporado a la empresa?

Tabla 38 Decepción de familiares sino aceptará ingresar a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	11	2,9	2,9	2,9
Desacuerdo	27	7,1	7,1	10,0
Válidos Acuerdo	285	74,8	74,8	84,8
Totalmente de acuerdo	58	15,2	15,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

Además se puede decir que los sucesores en un 74.8 y 15.2% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus padres y otros familiares se hubieran sentido desilusionados si no se hubieran incorporado a la empresa dando importancia al respeto, los sentimientos y lazos familiares, en cambio un 2.9 y 7.1% opinan lo contrario.

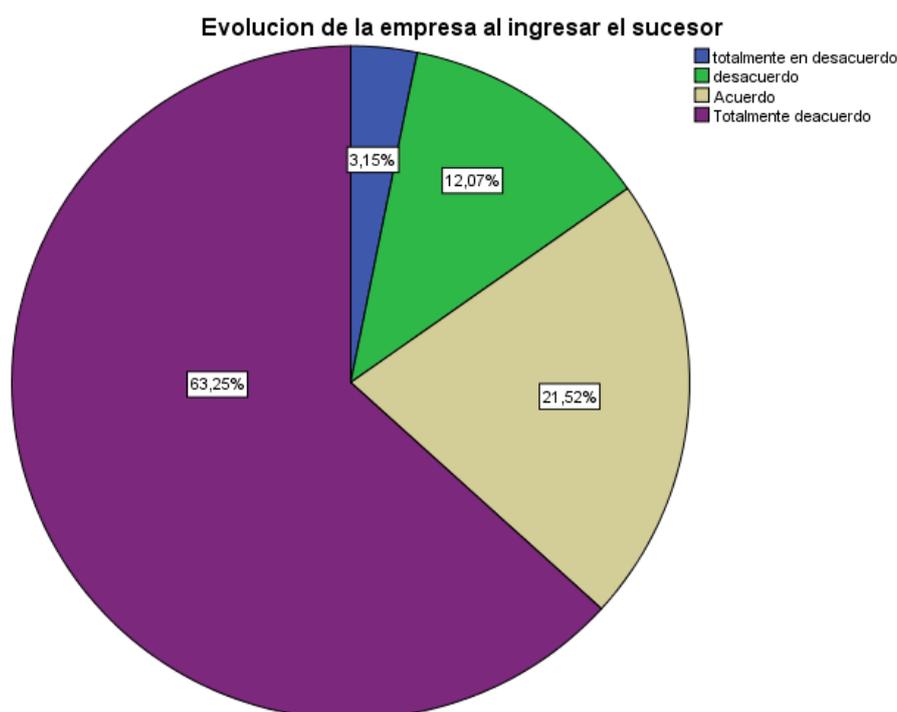
### 3.1.4.5 Resultados de los Ítems del constructo Éxito en el proceso de sucesión

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 28 del cuestionario, el cual está conformado por tres ítems medidos en escala Likert de cinco puntos.

Pregunta 28.1 ¿La empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajo en ella?

Tabla 39 Evolución de la empresa al ingresar el sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	46	12,1	12,1	15,2
Válidos Acuerdo	82	21,5	21,5	36,7
Totalmente de acuerdo	241	63,3	63,3	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

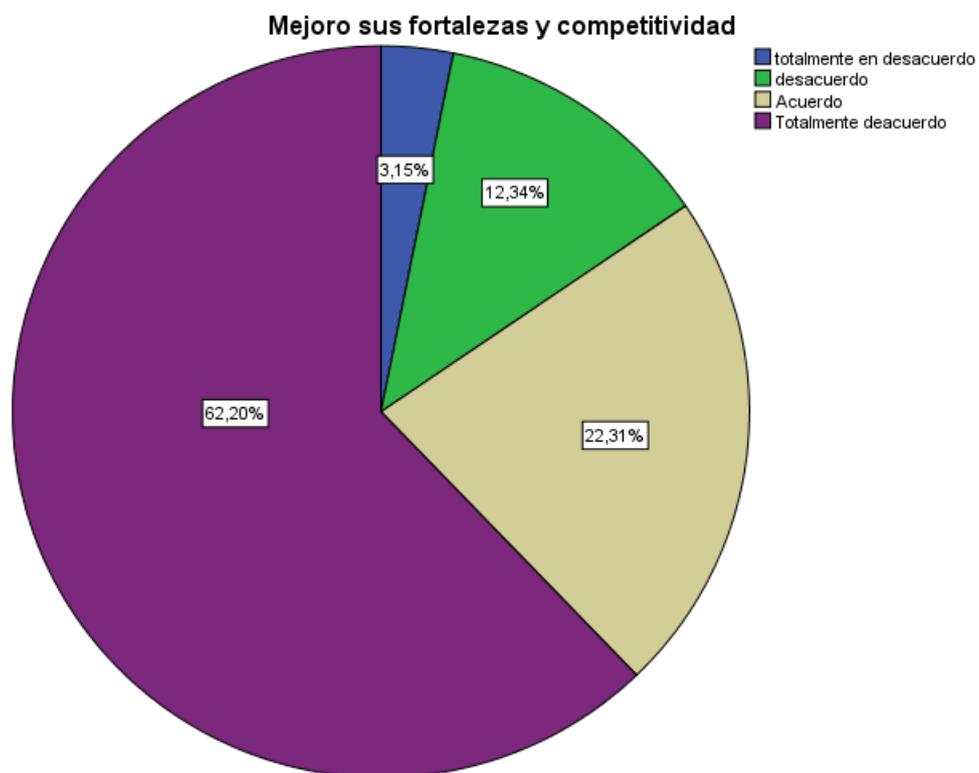
Elaboración: propia

Resulta que un 21.5 y 63.3 % de sucesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajan en ella, por el contrario un 3.1 y 12.1 % manifiestan lo contrario.

Pregunta 28.2 ¿La empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajo en ella?

Tabla 40 Mejoro sus fortalezas y competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	47	12,3	12,3	15,5
Válidos Acuerdo	85	22,3	22,3	37,8
Totalmente de acuerdo	237	62,2	62,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

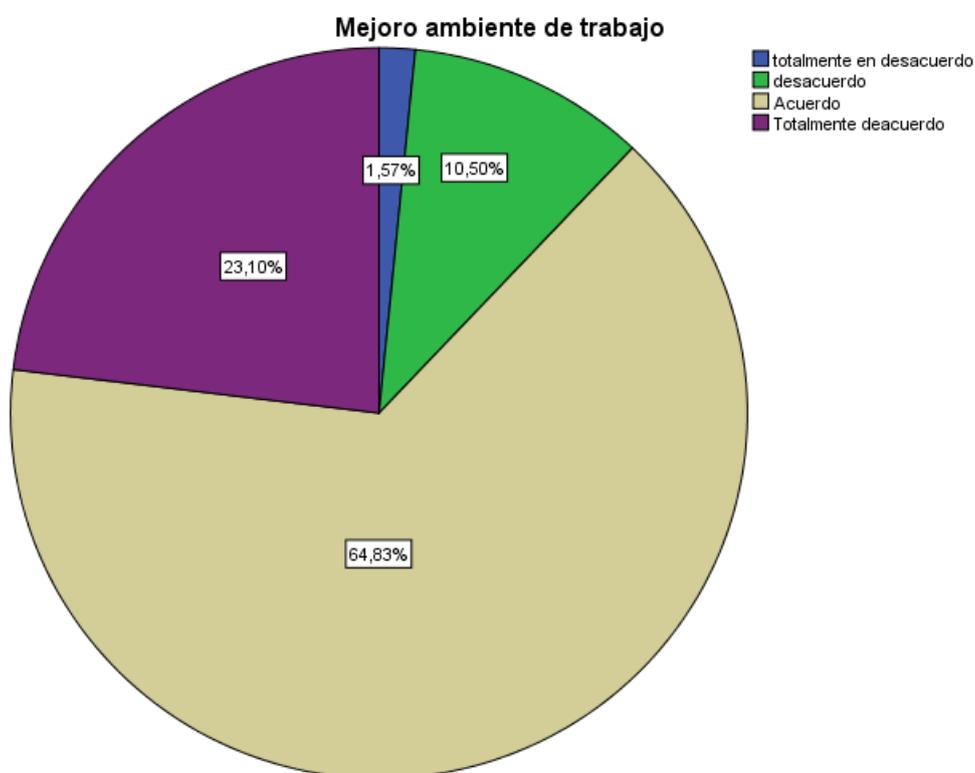
Elaboración: propia

Además se puede asegurar que en un 22.3 y 62.2 % los sucesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajan en la empresa familiar, en cambio un 3.1 y 12.3 % manifiestan lo contrario.

Pregunta 28.3 ¿El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado?

Tabla 41 Mejoro ambiente de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,6
desacuerdo	40	10,5	10,5	12,1
Válidos Acuerdo	247	64,8	64,8	76,9
Totalmente deacuerdo	88	23,1	23,1	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

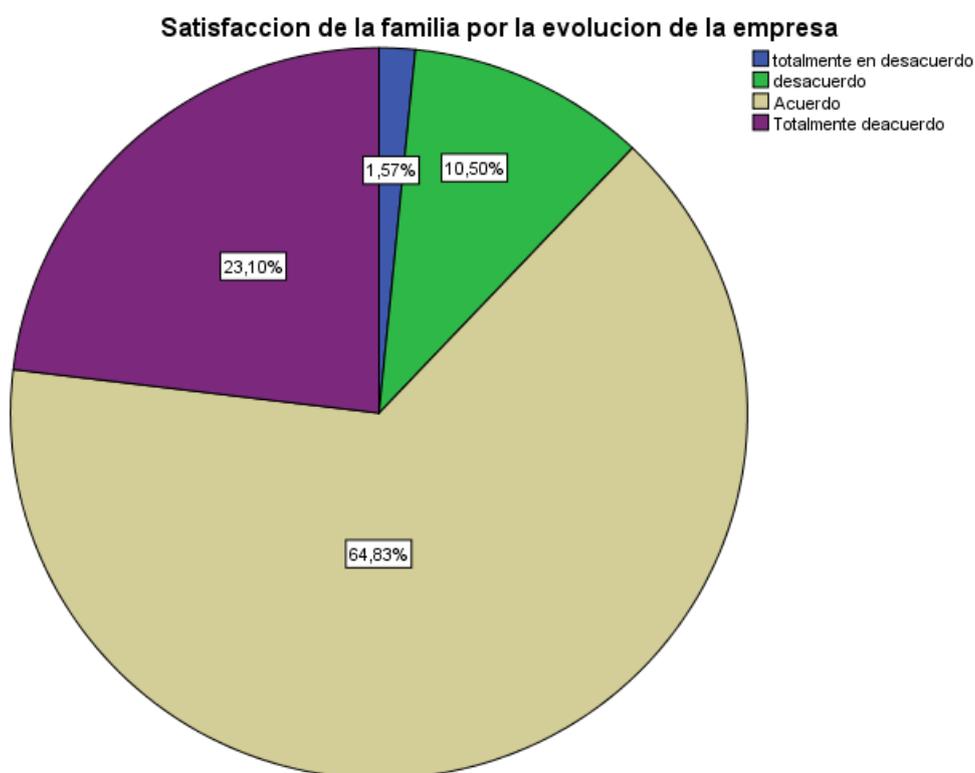
Elaboración: propia

También se puede manifestar que en un 64.8 y 23.1 % los sucesores están de acuerdo y totalmente deacuerdo que el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado, en cambio en un 1.6 y 10.5% opinan lo contrario.

Pregunta 28.4 ¿La familia está satisfecha con la evolución de la empresa?

Tabla 42 Satisfacción de la familia por la evolución de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,6
desacuerdo	40	10,5	10,5	12,1
Válidos Acuerdo	247	64,8	64,8	76,9
Totalmente de acuerdo	88	23,1	23,1	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

También se puede manifestar que en un 64.8 y 23.1 % los sucesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la familia está satisfecha con la evolución de la empresa, en cambio un 1.6 y 10.5 % opinan lo contrario.

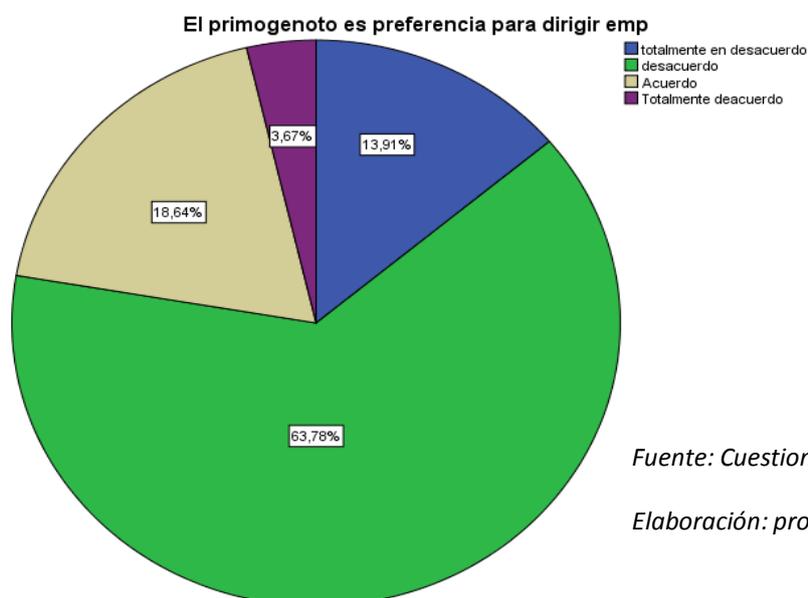
### 3.1.4.6 Resultados de los Ítems del constructo Modelo de Familias Empresaria - Familia Autoritaria

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 29 del cuestionario, el cual está conformado por cuatro ítems medidos en escala Likert de cinco puntos, siendo esta una variable moderadora el cual ayudara a reforzar la relacion entre las variables de calidad en la relacion de predecesor y sucesor y el compromiso normativo.

Pregunta 29.1 ¿El primogénito es una preferencia para dirigir la empresa?

Tabla 43 El primogénito es preferencia para dirigir empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	53	13,9	13,9	13,9
Desacuerdo	243	63,8	63,8	77,7
Válidos Acuerdo	71	18,6	18,6	96,3
Totalmente de acuerdo	14	3,7	3,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario-resultados spss

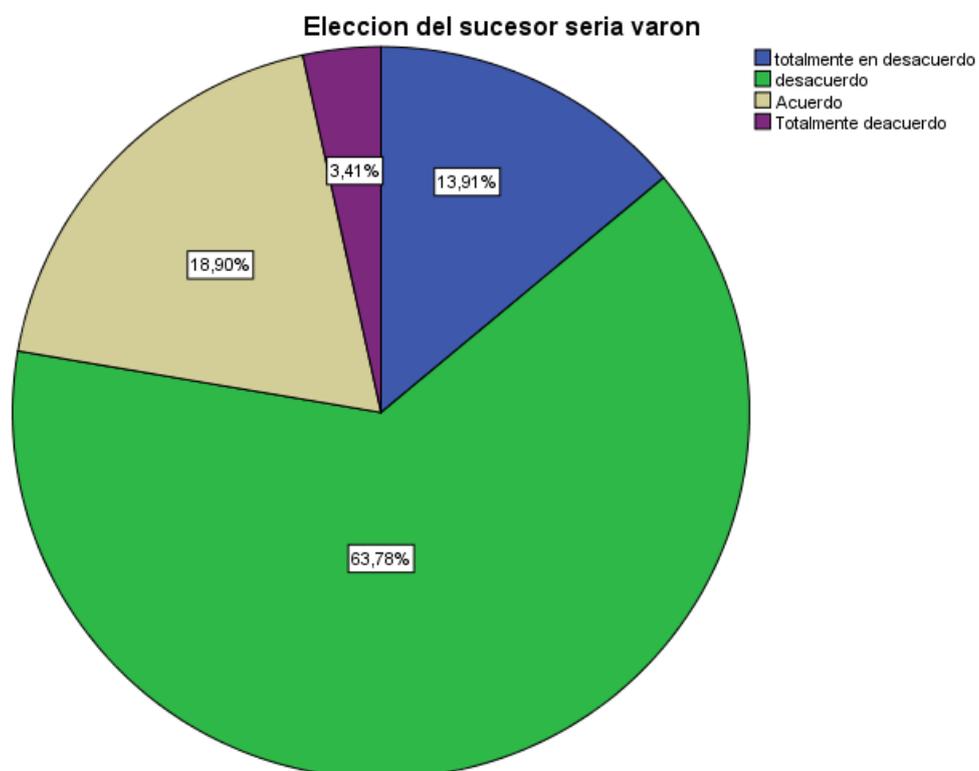
Elaboración: propia

Resulta que un 18.6 y 3.7 % de predecesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el primogénito es una preferencia para dirigir la empresa, por el contrario un 13.9 y 63.8 % manifiestan lo contrario.

Pregunta 29.2 ¿El tener que decidir el sucesor en su empresa preferiría que sea su hijo varón?

Tabla 44 Elección del sucesor sería de género masculino

Elección del sucesor sería varón				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	53	13,9	13,9
	desacuerdo	243	63,8	77,7
Válidos	Acuerdo	72	18,9	96,6
	Totalmente de acuerdo	13	3,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

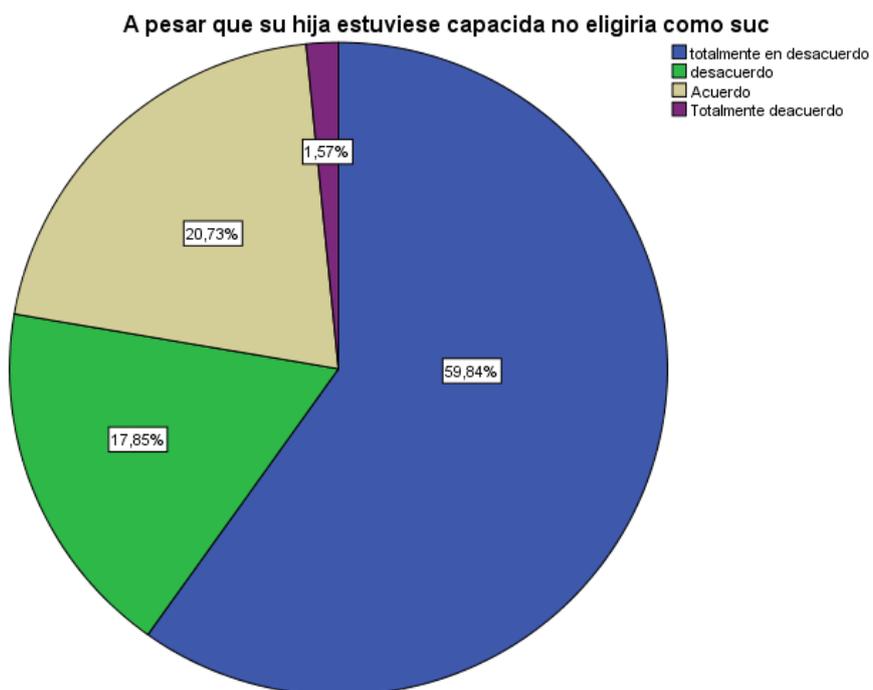
Elaboración: propia

Además podemos manifestar que en un 18.9 y 3.4 % los predecesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que a pesar que su hija estuviese capacitada para asumir el liderazgo de su empresa, no la eligería como sucesora y que en un 13.9 y 63.8 % opina lo contrario.

Pregunta 29.3 ¿Cree que a pesar que su hija estuviese capacitada para asumir el liderazgo de su empresa no la eligiría como sucesora?

Tabla 45 A pesar que hija estuviera capacitada no eligiria como sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	228	59,8	59,8	59,8
desacuerdo	68	17,8	17,8	77,7
Válidos Acuerdo	79	20,7	20,7	98,4
Totalmente de acuerdo	6	1,6	1,6	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

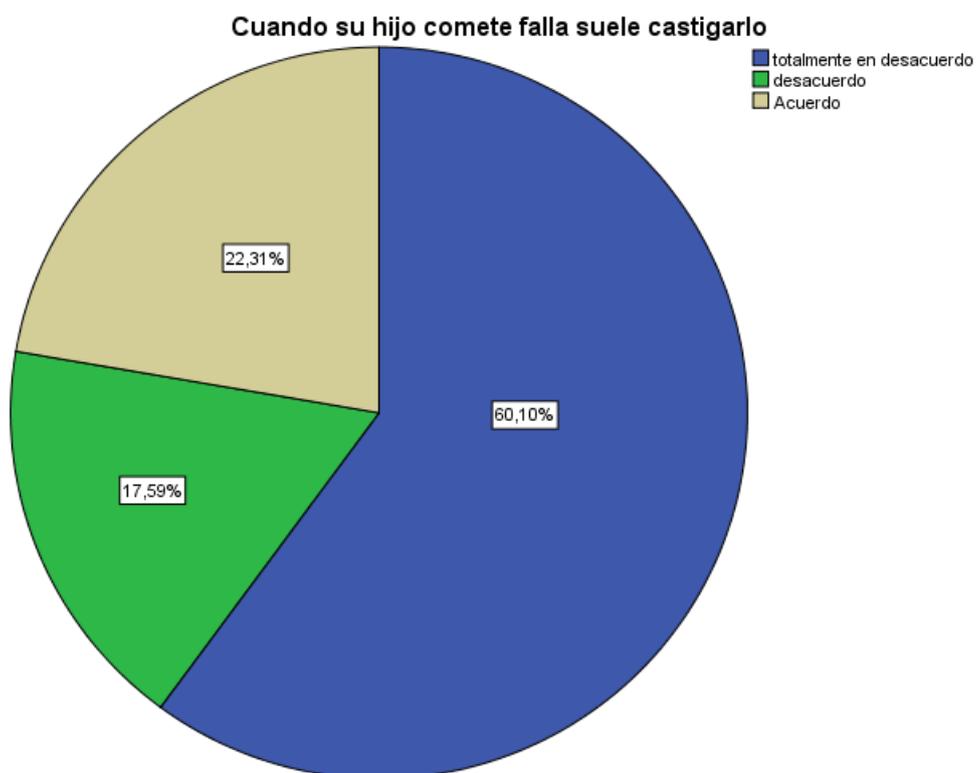
Elaboración: propia

Además se puede manifestar que en un 20.7 y 1.6 % los predecesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que a pesar que su hija estuviese capacitada para asumir el liderazgo de su empresa, no la eligiría como sucesora, pero en un 59.8 y 17.8 % opinan lo contrario.

Pregunta 29.4 ¿Cuando su hijo comete una falla suele castigarlo sin pedir explicaciones?

Tabla 46 Cuando su hijo comete falla suele castigarlo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	229	60,1	60,1	60,1
desacuerdo	67	17,6	17,6	77,7
Acuerdo	85	22,3	22,3	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

Elaboración: propia

También se puede decir que en un 22.3 los predecesores están de acuerdo que cuando su hijo comete una falla suele castigarlo sin pedir explicaciones, en cambio en un 60.1 y 17.6 % opinan lo contrario.

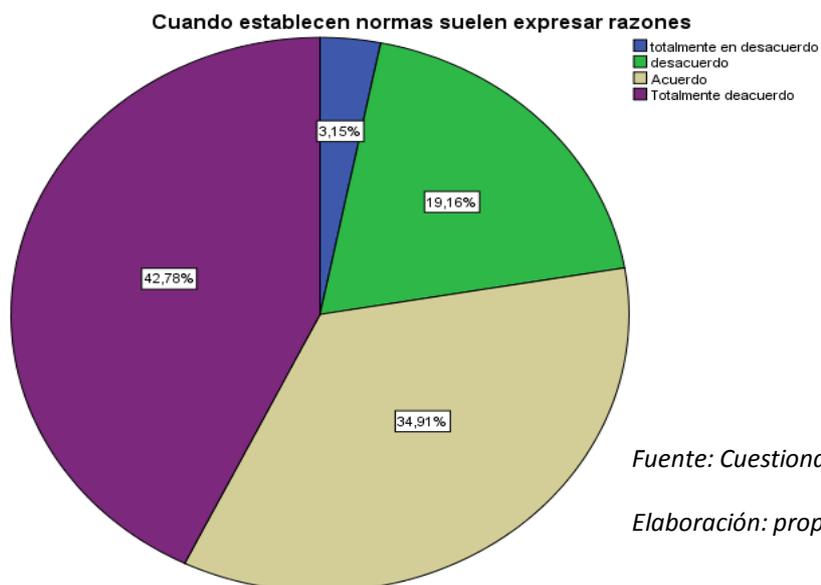
### 3.1.4.7 Resultados de los Ítems del constructo Modelo de Familias Empresarias - Familia Democrática

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 30 del cuestionario, el cual está conformado por cuatro ítems medidos en escala Likert de cinco puntos, siendo esta una variable moderadora el cual ayudara a reforzar la relacion entre las variables de calidad en la relacion de predecesor y sucesor y el compromiso afectivo.

Pregunta 30.1 ¿Al establecer normas para el comportamiento de tu hijo/a suele explicar las razones?

Tabla 47 Cuando establecen normas suelen expresar razones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
Desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	133	34,9	34,9	57,2
Totalmente de acuerdo	163	42,8	42,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	

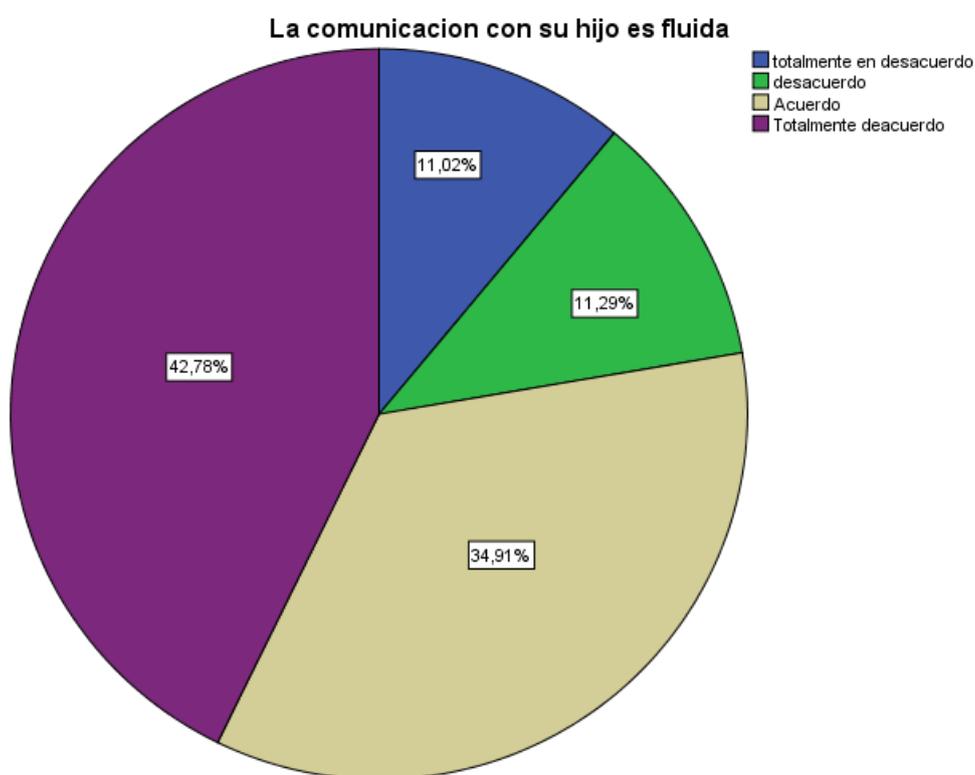


Resulta que un 34.9 y 42.8 % de predecesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que al establecer normas para el comportamiento de sus hijos suelen explicar las razones, por el contrario un 3.1 y 19.2 % manifiestan lo contrario.

Pregunta 30.2 ¿La comunicación con su hijo/a suele ser fluida?

Tabla 48 La comunicación con su hijo es fluida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	43	11,3	11,3	22,3
Válidos Acuerdo	133	34,9	34,9	57,2
Totalmente de acuerdo	163	42,8	42,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

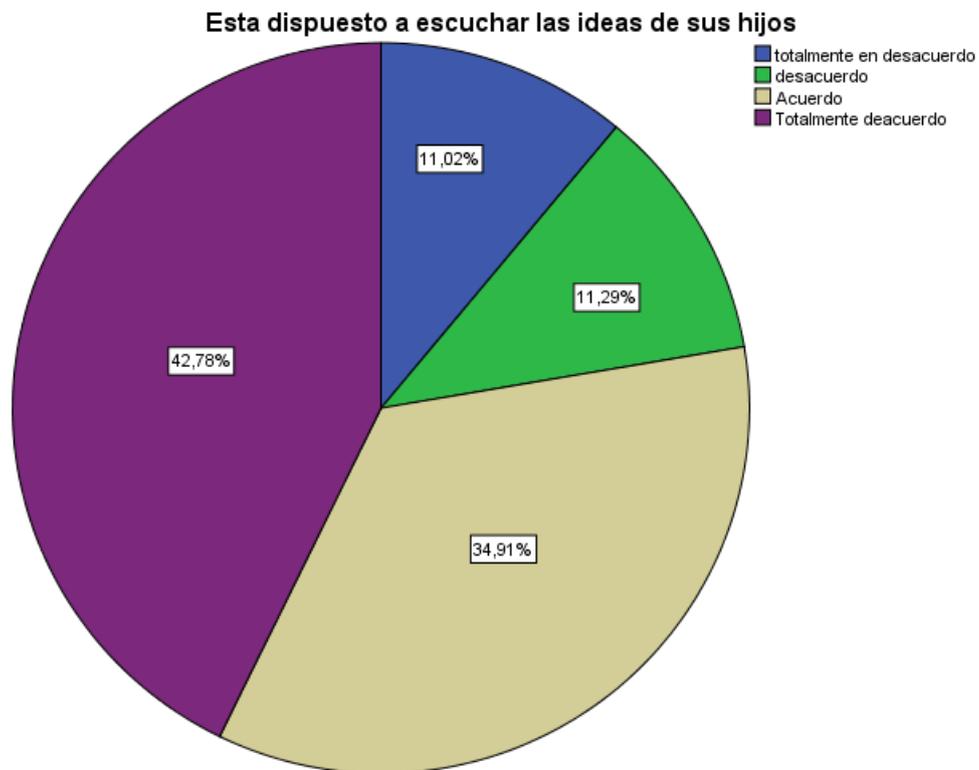
Elaboración: propia

Además se puede manifestar que un 34.9 y 42.8 % los predecesor están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la comunicación con sus hijos suele ser fluida, por el contrario un 11 y 11.3 % opina que la comunicación no es fluida.

Pregunta 30.3 ¿Esta dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos?

Tabla 49 Está dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	43	11,3	11,3	22,3
Válidos Acuerdo	133	34,9	34,9	57,2
Totalmente deacuerdo	163	42,8	42,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Fuente: Cuestionario – Resultados del spss

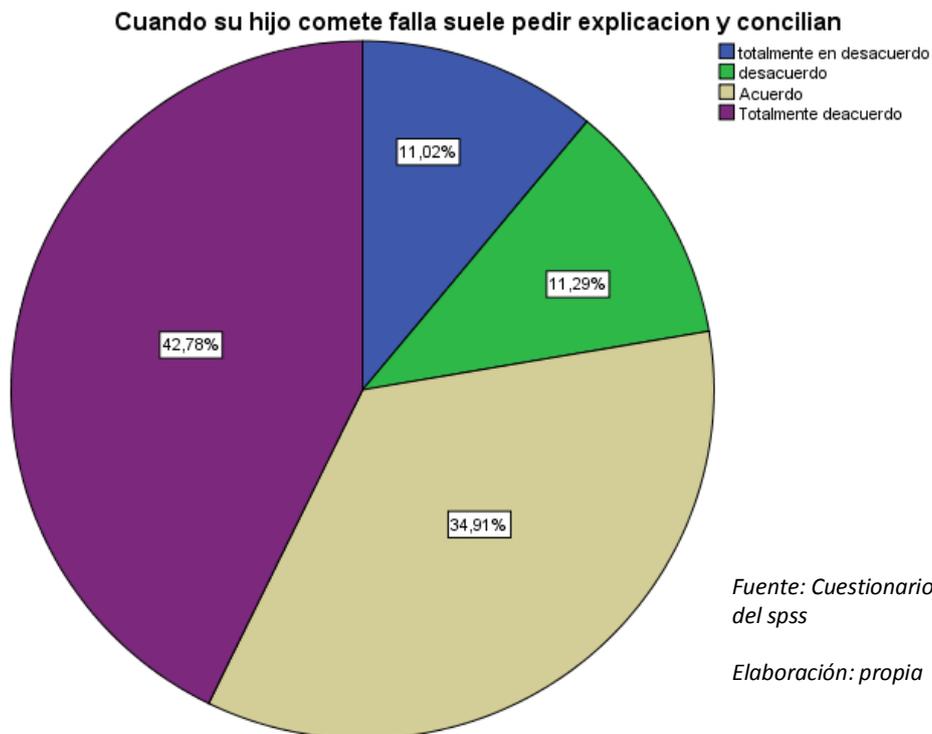
Elaboración: propia

También se puede manifestar que un 34.9 y 42.8 % los predecesores están de acuerdo y totalmente deacuerdo que están dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos, en cambio un 11 y 11.3 % opina lo contrario.

Pregunta 30.4 ¿Cuando su hijo comete una falla suele pedir explicaciones y llegan a la conciliación?

Tabla 50 Cuando su hijo comete falla suele pedir explicación y concilian

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	43	11,3	11,3	22,3
Válidos Acuerdo	133	34,9	34,9	57,2
Totalmente de acuerdo	163	42,8	42,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	



Por último, los predecesores manifiestan en un 34.9 y 42.8 % estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que Cuando su hijo comete una falla suele pedir explicaciones y llegan a la conciliación, en cambio en un 11 y 11.30% opina lo contrario.

3.1.4.8 Resultados de los Ítems del constructo Calidad de la relacion padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.

Estos indicadores pertenecen a la pregunta N° 31 del cuestionario, el cual está conformado por cinco ítems medidos en escala Likert de cinco puntos.

Pregunta 31.1 ¿Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre?

Tabla 51 Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre

Durante mi niñez pase mucho tiempo con mi padre				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	31	8,1	8,1	8,1
Desacuerdo	54	14,2	14,2	22,3
Válidos Acuerdo	92	24,1	24,1	46,5
totalmente deacuerdo	204	53,5	53,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	



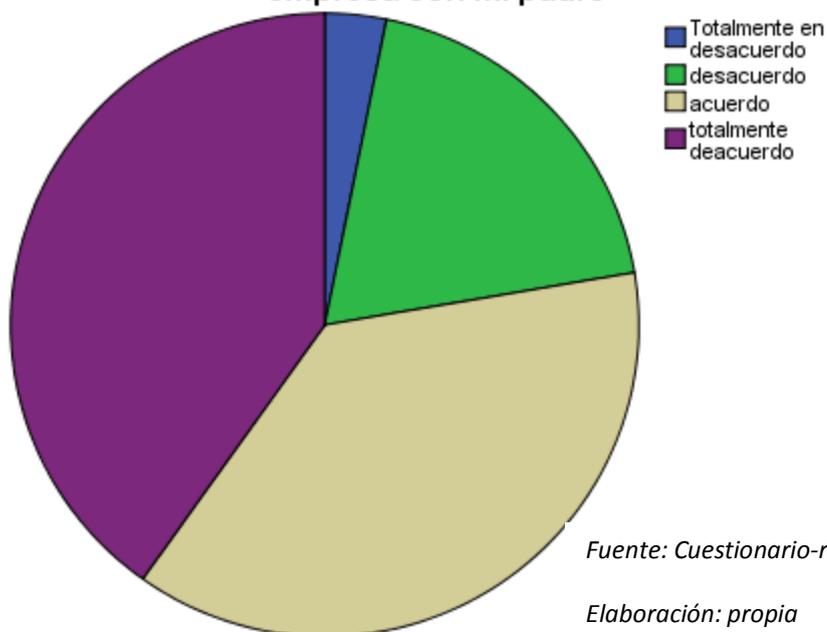
Resulta que los sucesores manifiestan en un 24.1 y 53.5% estar deacuerdo y totalmente deacuerdo que durante su niñez recuerda haber pasado mucho tiempo con su padre, en cambio un 14.2 y 8.1% opinan lo contrario.

Pregunta 31.2 ¿Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre?

Tabla 52 Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre

Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
Desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	143	37,5	37,5	59,8
totalmente de acuerdo	153	40,2	40,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre



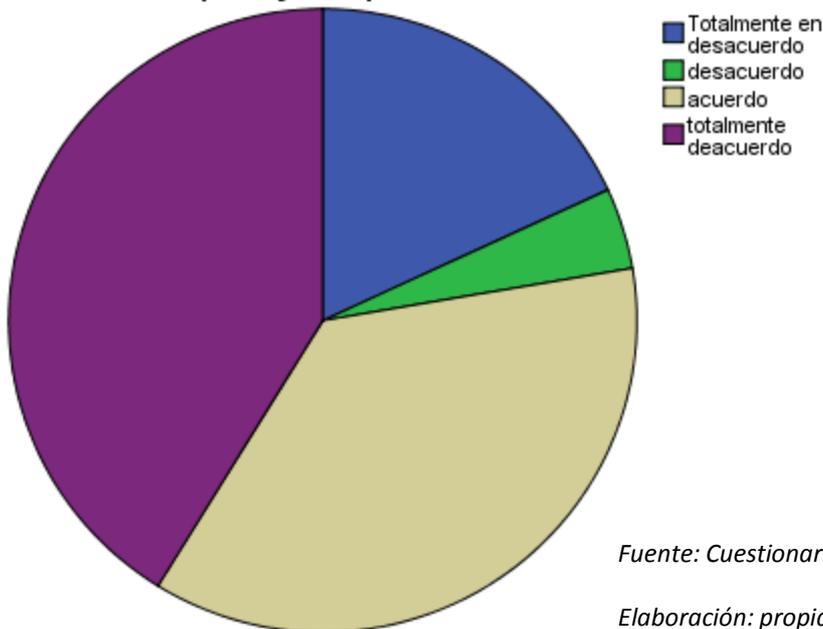
Además los sucesores manifiestan en un 37.5 y 40.2% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que durante su niñez paso momentos agradables en su empresa con su padre, en cambio un 19.2 y 3.1% opinan lo contrario.

Pregunta 31.3 ¿Durante mi niñez recuerdo haber expresado libremente mis opiniones con respeto en hechos importantes y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado?

**Tabla 53 Durante mi niñez recuerdo expresar libremente mis opiniones con respeto y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado**

<b>Durante mi niñez exprese libremente mis opiniones con respeto y mis padres me escucharon</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	69	18,1	18,1	18,1
desacuerdo	16	4,2	4,2	22,3
Válidos acuerdo	139	36,5	36,5	58,8
totalmente deacuerdo	157	41,2	41,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

**Durante mi niñez exprese libremente mis opiniones con respeto y mis padres me escucharon**



Fuente: Cuestionario-resultados spss

Elaboración: propia

También los sucesores manifiestan en un 36.5 y 41.2% estar deacuerdo y totalmente deacuerdo que durante su niñez expreso libremente sus opiniones con respeto mutuo, en cambio un 4.2 y 18.1% opinan lo contrario

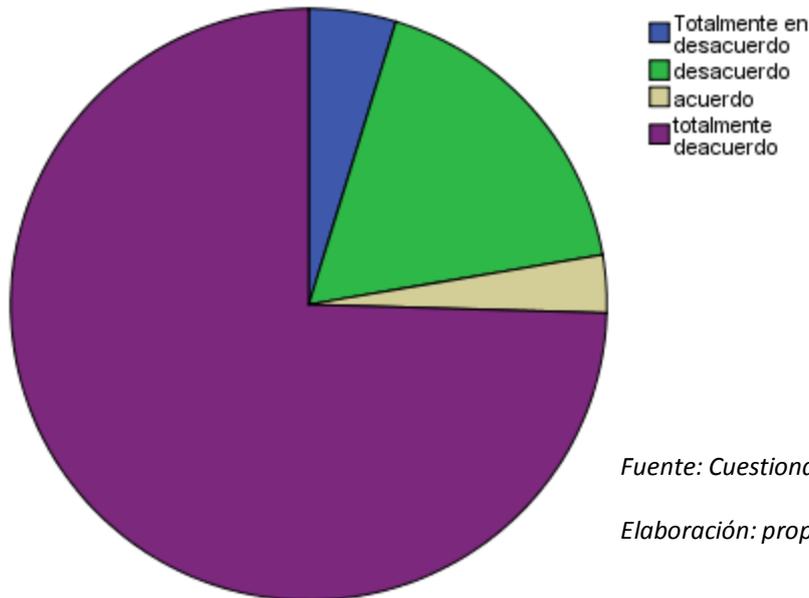
Pregunta 31.4 ¿Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, incluso de cosas íntimas, aconsejándome, guiándome por el camino del bien y sobretodo escuchándome?

**Tabla 54 Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, aconsejándome, guiándome y sobretodo escuchándome**

**Durante mi niñez y adolescencia recuerdo conversar mucho con mi padre aconsejándome guiándome y escuchándome**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	4,7	4,7	4,7
desacuerdo	67	17,6	17,6	22,3
Válidos acuerdo	12	3,1	3,1	25,5
totalmente deacuerdo	284	74,5	74,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

**Durante mi niñez y adolescencia recuerdo conversar mucho con mi padre aconsejándome guiándome y escuchándome**



También los sucesores manifiestan en un 3.1 y 74.5% estar deacuerdo y totalmente deacuerdo que durante su niñez y adolescencia conversar mucho con su padre, aconsejándole, guiándole y sobre todo escuchándole, en cambio un 17.6 y 4.7% opinan lo contrario

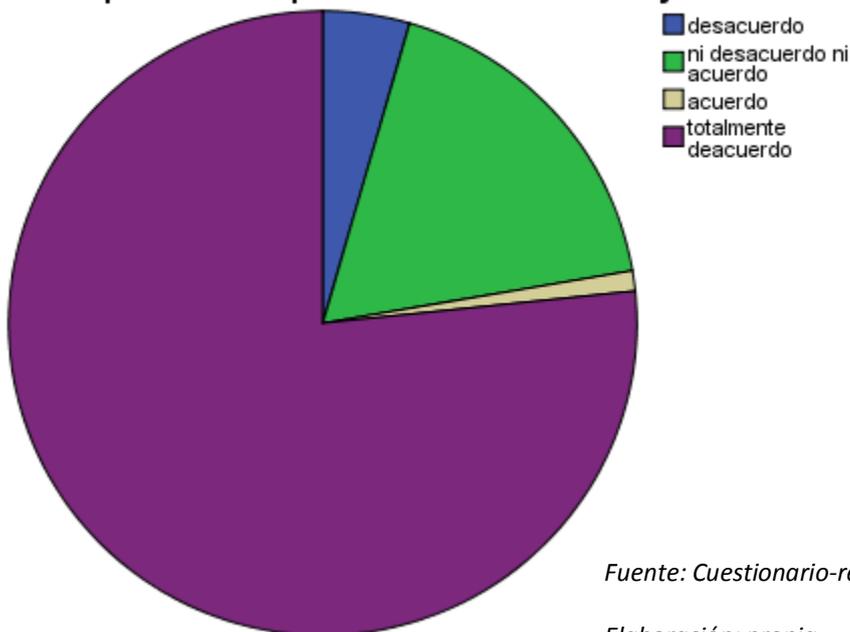
Pregunta 31.5 ¿Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor?

**Tabla 55 Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor.**

**Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre demostraron cariño y amor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
desacuerdo	17	4,5	4,5	4,5
ni desacuerdo ni acuerdo	68	17,8	17,8	22,3
Válidos acuerdo	4	1,0	1,0	23,4
totalmente deacuerdo	292	76,6	76,6	100,0
Total	381	100,0	100,0	

**Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre demostraron cariño y amor**



Fuente: Cuestionario-resultados spss

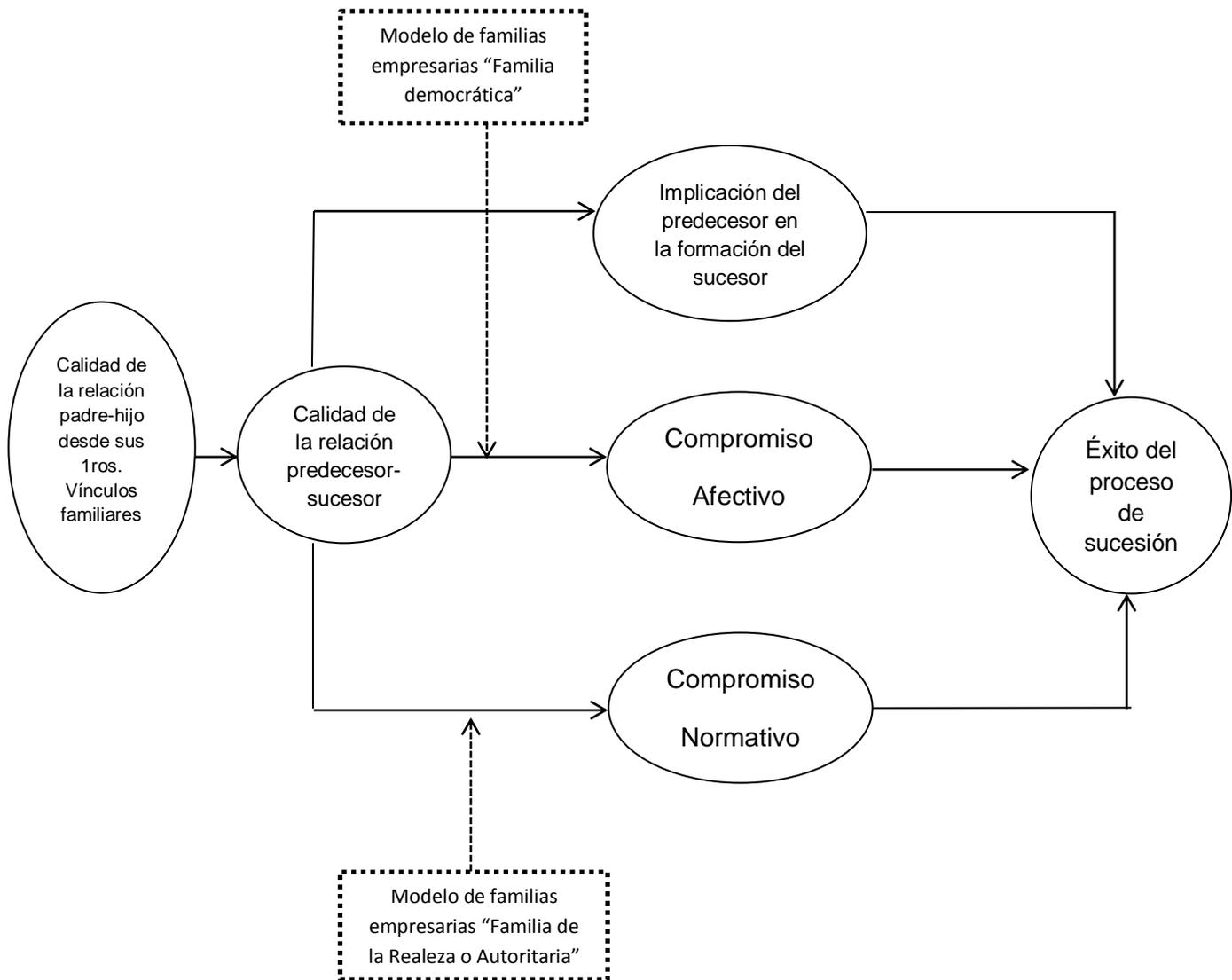
Elaboración: propia

Finalmente, los sucesores manifiestan en un 1.0 y 76.6% estar deacuerdo y totalmente deacuerdo que durante su niñez y las siguientes etapas de su vida sus padres siempre les demostraron cariño y amor, en cambio un 17.8 y 4.5% opinan lo contrario

### 3.2 PROPUESTA DEL MODELO CONCEPTUAL

#### 3.2.1 MODELO ESTRUCTURAL DEL EXITO DEL PROCESO DE SUCESIÓN PROPUESTO

Ilustración 7 Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión propuesto



Fuente: Cabrera M.K, Martín – *Journal sobre la Influencia en las relaciones intergeneracionales en la Formación y compromiso del sucesor*, De Luca, M. *Revista de psicología GEPU*, 2012y Cinthia Balabanian, Viviana Lemos, Jael Vargas. *Estudio Psicométrico del cuestionario del Apego Parental de Kenny en adolescentes argentinos*. Diciembre 2014.

### 3.2.2 HIPOTESIS QUE SUSTENTAN EL MODELO CONCEPTUAL

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y la Implicación del predecesor en la formación del sucesor.

H<sub>2</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la Implicación del predecesor en la formación del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

H<sub>3</sub>: Existe una relación fuerte directa o positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

H<sub>4</sub>: Existe una relación débil directa o débil positiva entre el compromiso normativo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

H<sub>5</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.

H<sub>5.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.

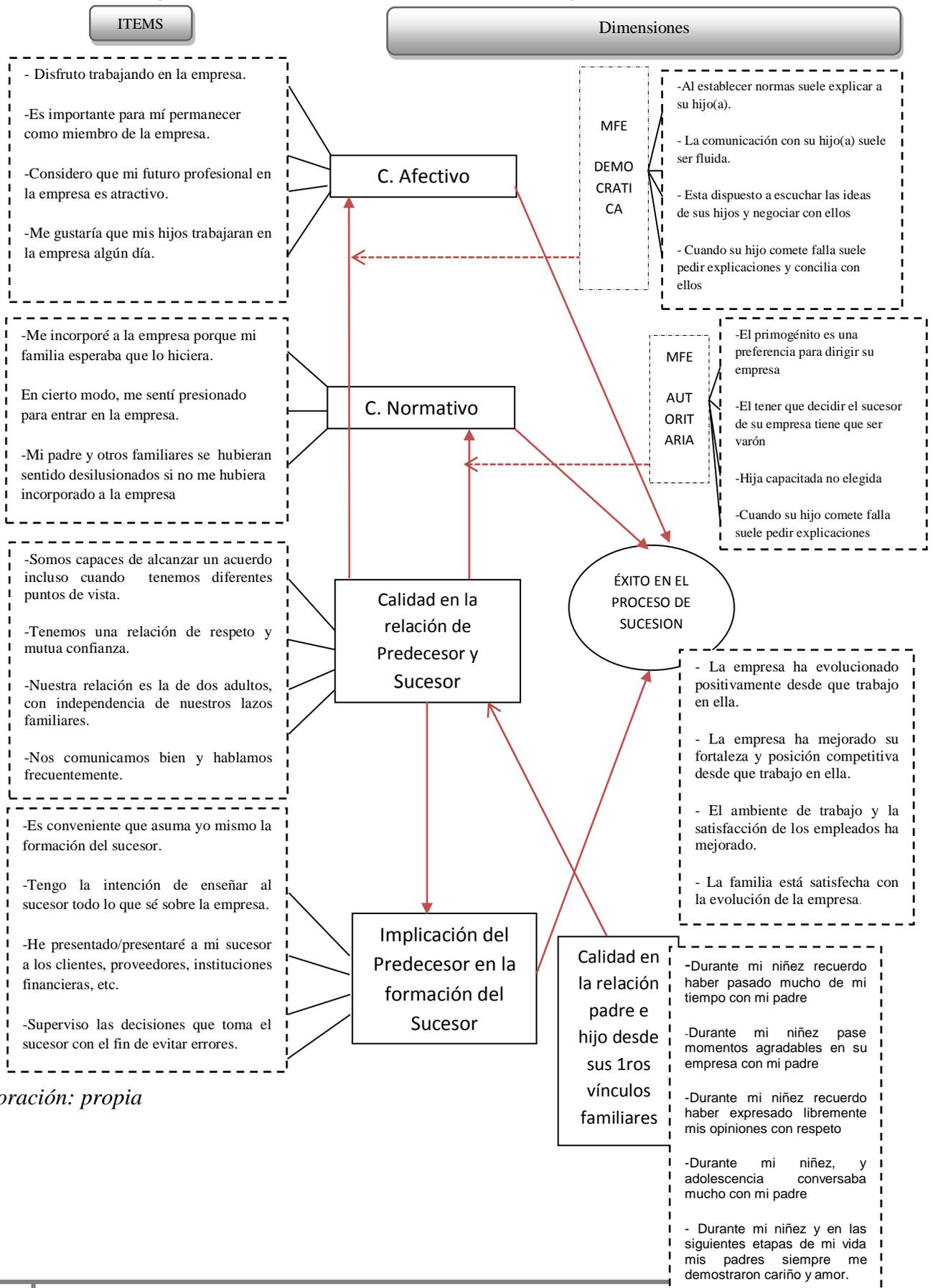
H<sub>6</sub>: Existe una relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.

H<sub>6.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.

H<sub>7</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y la calidad en la relación entre predecesor y sucesor.

### 3.2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Ilustración 8 Operacionalización de las variables del éxito del proceso de sucesión



Elaboración: propia

### 3.3 RESULTADOS

#### 3.3.1 VALIDACION DE LAS ESCALAS Y CONTRASTE DE LAS HIPOTESIS

Para proceder al contraste de las hipótesis primero se procedió a determinar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas en general por cada paquete de constructo y además por cada ítem para poder determinar la confiabilidad de cada una. Así se analizaron las medidas del estadístico *alpha* de Cronbach para evaluar la fiabilidad de las escalas.

1ro. Se procede a llenar en el software IBM SPSS Statistics versión 21 las variables en vista de variables donde en la columna llamada nombre se ingresa los nombres de cada pregunta en forma resumida, luego en las columnas siguientes es de tipo numérico , 8 de anchura y 2 decimales; además en la columna llamada etiqueta se ingresa el detalle de la pregunta, la columna llamada valores se ingresa los valores con los que se trabajara según el tipo de pregunta que en su mayoría es de 1 a 5 ya que serán medidas en una escala Likert de cinco puntos y por último en la columna de medida se da por escala.

2do. Se procede a llenar la vista de datos con los puntos que arroja los resultados de la encuesta tomada a las 381 empresas familiares no manufactureras Lambayecanas.

3ro. Ahora se empieza a obtener resultados en el spss:

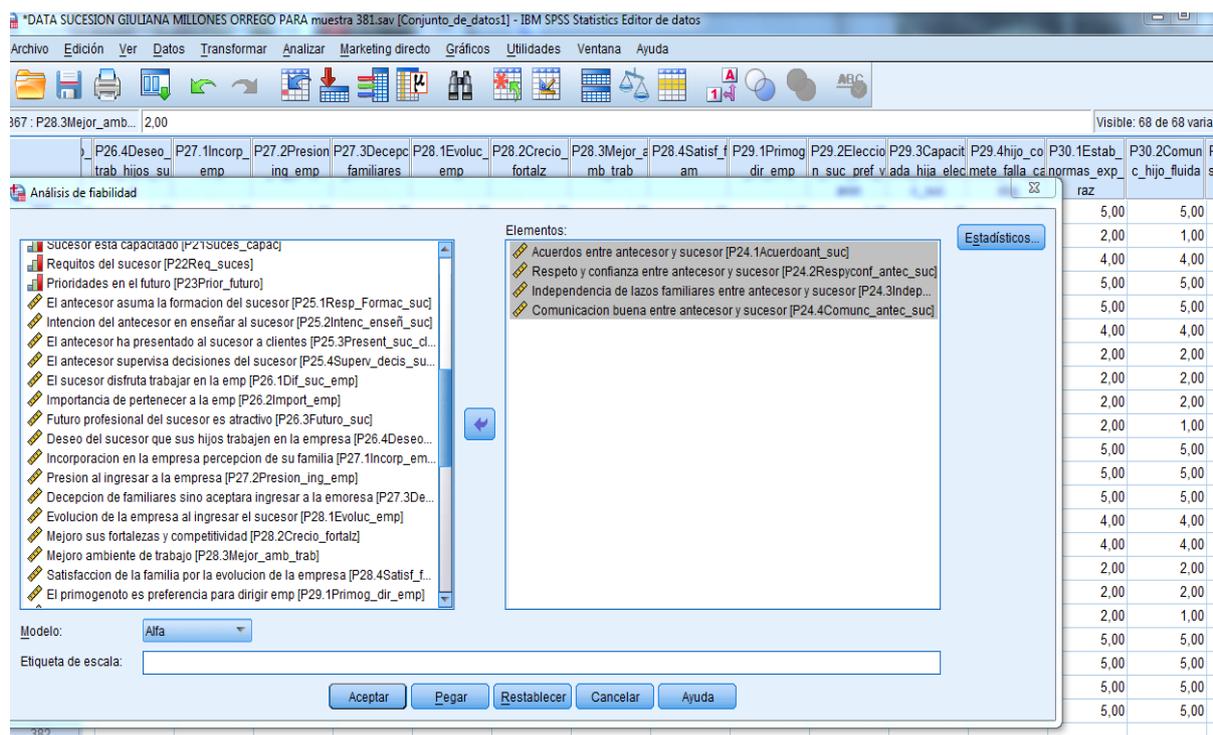
### 3.3.1.1 Procedimiento para evaluar la fiabilidad de las escalas mediante el estadístico *alpha* de Cronbach.

En todos los constructos, los valores obtenidos exceden los valores mínimos recomendados del alfa de Cronbach como es mayor a 0,7.

#### 3.3.1.1.1 Análisis de Fiabilidad del constructo Calidad en la relacion entre predecesor y sucesor

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 24.1, 24.2, 24.3 y 24.4

- Analizar
- Escala
- Análisis de fiabilidad



#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

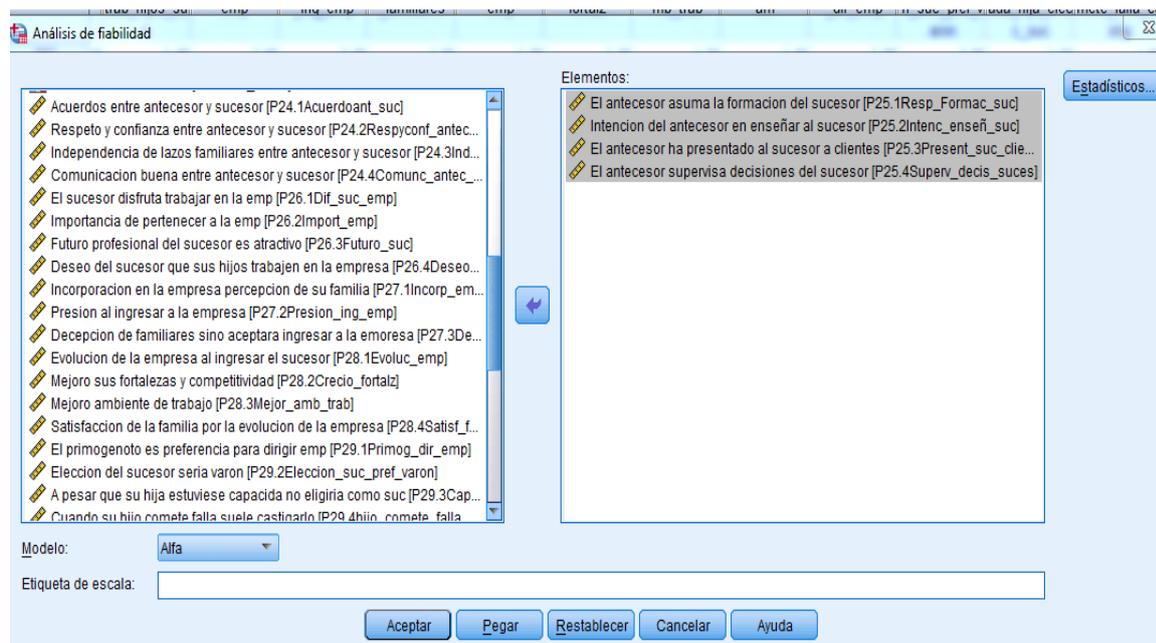
Tabla 56 Estadístico de Fiabilidad del constructo Calidad en la relacion entre predecesor y sucesor

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	4

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Acuerdos entre antecesor y sucesor	12,5906	2,311	,961	,711
Respeto y confianza entre antecesor y sucesor	11,4724	4,239	,867	,823
Independencia de lazos familiares entre antecesor y sucesor	12,1050	5,147	,413	,926
Comunicación buena entre antecesor y sucesor	12,5643	2,225	,970	,711

### 3.3.1.1.2 Análisis de Fiabilidad del constructo Implicación del predecesor en la formación del sucesor

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 25.1, 25.2, 25.3 y 25.4



### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

Tabla 57 Estadístico de Fiabilidad del constructo Implicación del predecesor en la formación del sucesor

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	4

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El antecesor asuma la formación del sucesor	12,3806	4,242	,964	,856
Intención del antecesor en enseñar al sucesor	12,3675	4,201	,963	,858
El antecesor ha presentado al sucesor a clientes	11,2730	6,631	,897	,911
El antecesor supervisa decisiones del sucesor	11,9475	6,734	,684	,947

### 3.3.1.1.3 Análisis de Fiabilidad del constructo Compromiso Afectivo del sucesor

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 26.1, 26.2, 26.3 y 26.4

The screenshot shows the SPSS 'Análisis de fiabilidad' (Reliability Analysis) dialog box. The 'Modelo' (Model) is set to 'Alfa'. The 'Etiqueta de escala' (Scale label) field is empty. The 'Elementos' (Elements) list contains four items: 'El sucesor disfruta trabajar en la emp [P26.1Dif\_suc\_emp]', 'Importancia de pertenecer a la emp [P26.2Impor\_emp]', 'Futuro profesional del sucesor es atractivo [P26.3Futuro\_suc]', and 'Deseo del sucesor que sus hijos trabajen en la empresa [P26.4Deseo\_tr...]'. The 'Estadísticos' (Statistics) button is highlighted. The background shows the SPSS interface with various menu options and a list of variables.

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 58 Estadístico de Fiabilidad del constructo Compromiso Afectivo del sucesor

### Estadísticos de fiabilidad

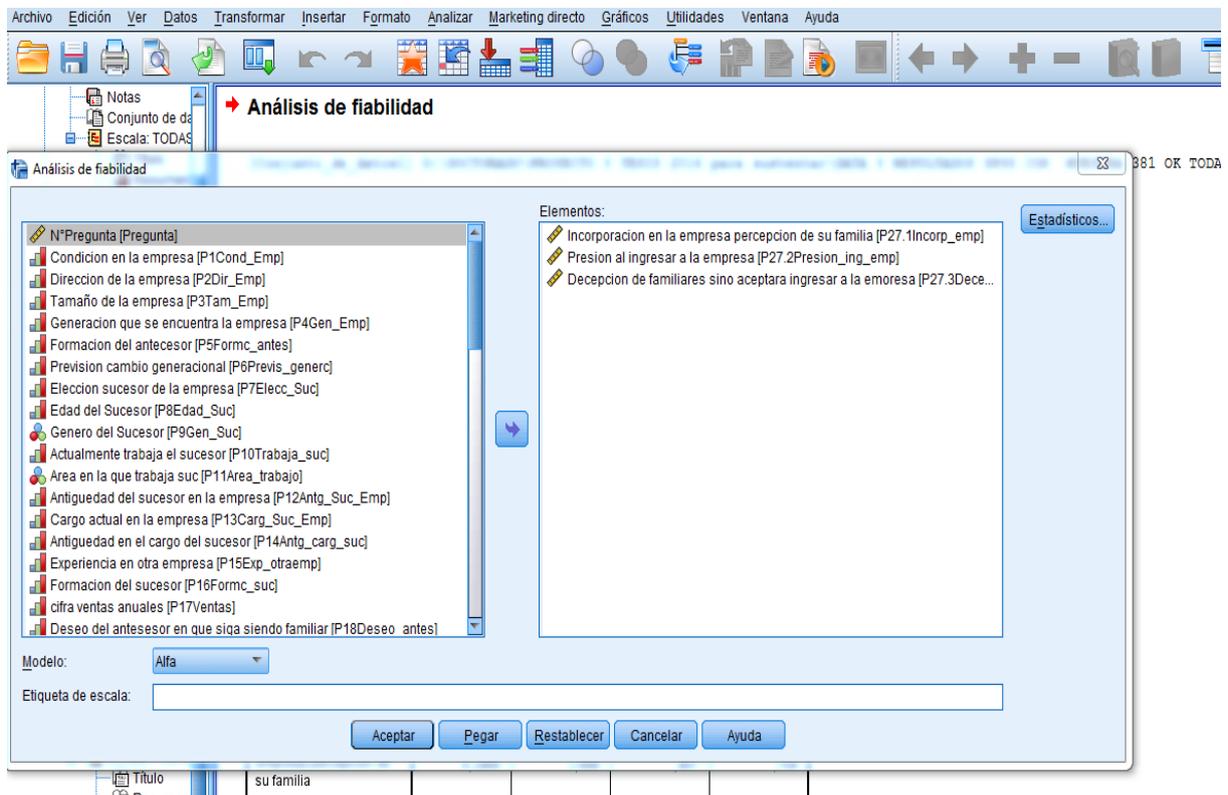
Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	4

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El sucesor disfruta trabajar en la emp	12,9029	11,225	,973	,943
Importancia de pertenecer a la emp	12,9134	11,258	,970	,943
Futuro profesional del sucesor es atractivo	12,8793	11,949	,932	,954
Deseo del sucesor que sus hijos trabajen en la empresa	12,6352	14,253	,837	,984

### 3.3.1.1.4 Análisis de Fiabilidad del constructo Compromiso Normativo del sucesor

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 27.1, 27.2 y 27.3



**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

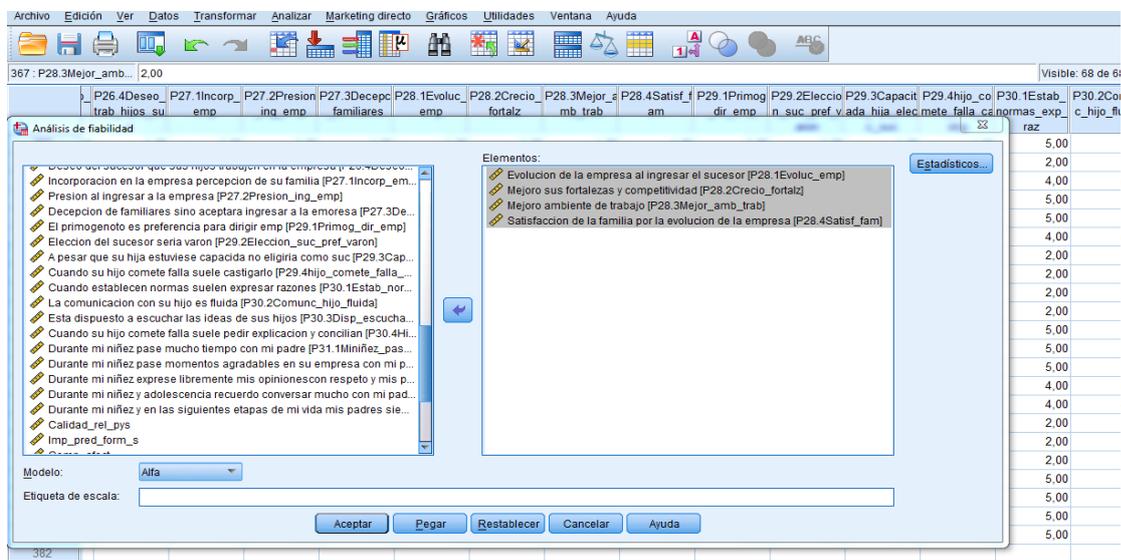
Tabla 59 Estadístico de Fiabilidad del constructo Compromiso Normativo del sucesor

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	3

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Incorporación en la empresa percepción de su familia	6,2966	2,688	,907	,704
Presión al ingresar a la empresa	6,2966	2,688	,907	,704
Decepción de familiares sino aceptara ingresar a la empresa	4,7454	4,201	,555	1,000

### 3.3.1.1.5 Análisis de Fiabilidad del constructo Éxito en el proceso de sucesión

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 28.1, 28.2, 28.3 y 28.4



### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	381	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 60 Estadístico de Fiabilidad del constructo Éxito en el proceso de sucesión

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	4

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Evolución de la empresa al ingresar el sucesor	12,2283	7,150	,847	,889
Mejoro sus fortalezas y competitividad	12,2441	7,090	,856	,886
Mejoro ambiente de trabajo	12,5512	8,653	,804	,905
Satisfacción de la familia por la evolución de la empresa	12,5512	8,653	,804	,905

### 3.3.1.1.6 Análisis de Fiabilidad del constructo Modelo de Familias Empresarias “Familia Autoritaria”

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 29.1, 29.2, 29.3 y 29.4

The screenshot shows the SPSS 'Análisis de fiabilidad' (Reliability Analysis) dialog box. The 'Modelo' (Model) is set to 'Alfa'. The 'Etiqueta de escala' (Scale label) field is empty. The 'Elementos' (Items) list on the right contains the following items:

- El primogenito es preferencia para dirigir emp [P29.1Primog\_dir\_emp]
- Elección del sucesor sería varon [P29.2Eleccion\_suc\_pref\_varon]
- A pesar que su hija estuviese capacida no eligiria como suc [P29.3Capacit...
- Cuando su hijo comete falla suele castigarlo [P29.4hijo\_comete\_falla\_cas...

Buttons at the bottom of the dialog box include: Aceptar, Pegar, Restablecer, Cancelar, Ayuda.

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 61 Estadístico de Fiabilidad del constructo Modelo de Familias Empresarias “Familia Autoritaria”**

**Estadísticos de fiabilidad**

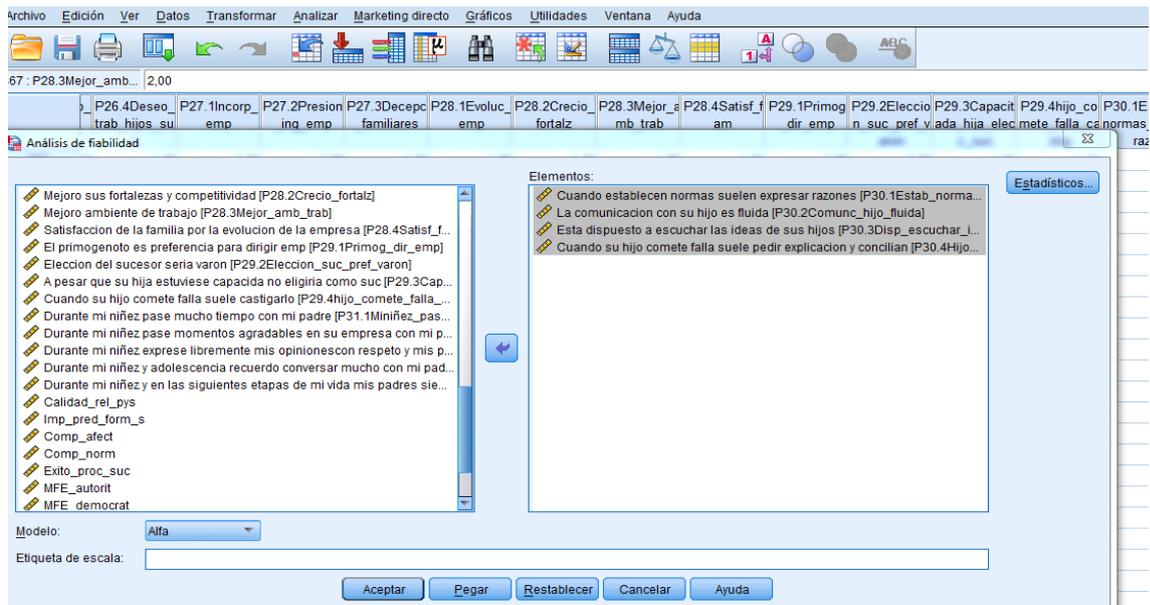
Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	4

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El primogénito es preferencia para dirigir emp	6,0499	11,695	,940	,972
Elección del sucesor sería varón	6,0525	11,729	,940	,972
A pesar que su hija estuviese capacitada no elegiría como suc	6,5302	10,339	,953	,969
Cuando su hijo comete falla suele castigarlo	6,5486	10,522	,957	,966

**3.3.1.1.7 Análisis de Fiabilidad del constructo Modelo de Familias Empresarias “Familia democrática”**

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 30.1, 30.2, 30.3 y 30.4



### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 62 **Estadístico de Fiabilidad del constructo Modelo de Familias Empresarias “Familia democrática”**

### Estadísticos de fiabilidad

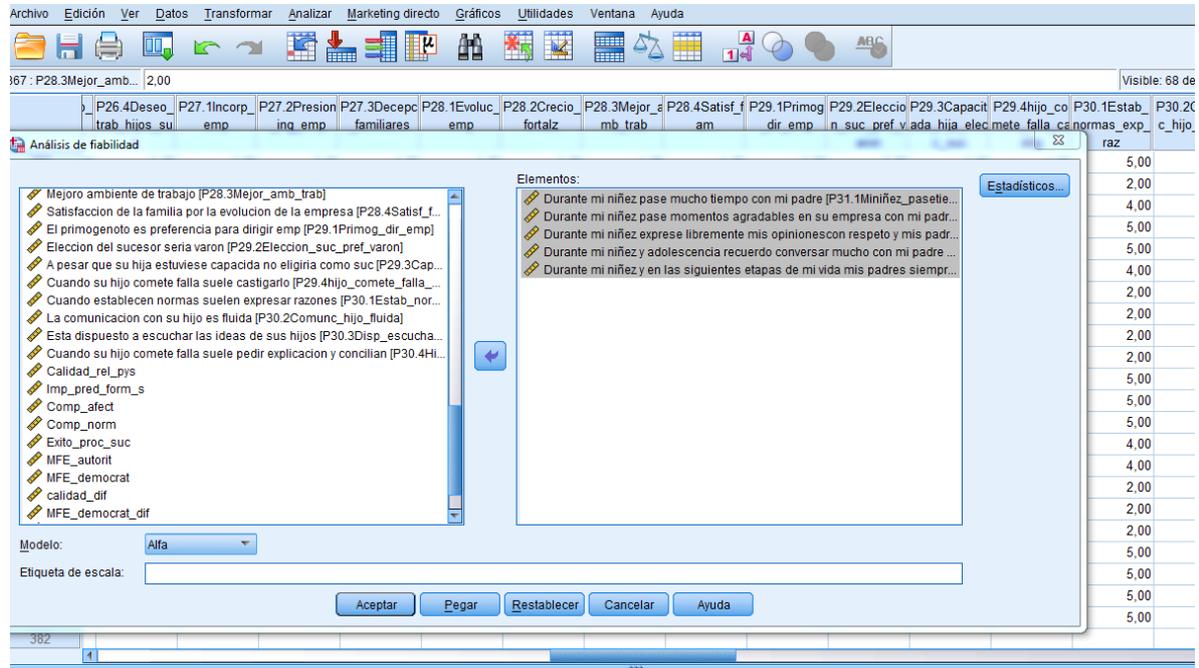
Alfa de Cronbach	N de elementos
,995	4

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Cuando establecen normas suelen expresar razones	11,6142	16,738	,966	1,000
La comunicación con su hijo es fluida	11,6929	15,324	,997	,991
Esta dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos	11,6929	15,324	,997	,991
Cuando su hijo comete falla suele pedir explicación y concilian	11,6929	15,324	,997	,991

### 3.3.1.1.8 Análisis de Fiabilidad del constructo Calidad de la relacion de padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares

Se trata de analizar la fiabilidad del constructo dado en la pregunta 31.1, 31.2, 31.3 y 31.4



#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	381	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 63 Estadístico de Fiabilidad del constructo Calidad de la relacion de padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares**

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	5

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Durante mi niñez pase mucho tiempo con mi padre	16,4593	22,938	,924	,966
Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre	16,5433	24,396	,919	,967
Durante mi niñez exprese libremente mis opiniones con respeto y mis padres me escucharon	16,6824	22,023	,911	,971
Durante mi niñez y adolescencia recuerdo conversar mucho con mi padre aconsejándome guiándome y escuchándome	16,2152	22,585	,967	,959
Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre demostraron cariño y amor	15,9685	26,552	,969	,968

Tabla 64 Resultados del Alfa de Cronbach de los constructos del modelo en general

Ítems		Constru ctos	ALFA DE CRONB ACH
24.1	Somos capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tenemos diferentes puntos de vista.	Calidad en la relacion entre predecesor y sucesor	0,862
24.2	Tenemos una relación de respeto y mutua confianza		
24.3	Nuestra relación es la de dos adultos, con independencia de nuestros lazos familiares		
24.4	Nos comunicamos bien y hablamos frecuentemente		
25.1	Es conveniente que asuma yo mismo la formación del sucesor.	Implicación del predecesor en la formación del sucesor	0,924
25.2	Tengo la intención de enseñar al sucesor todo lo que sé sobre la empresa		
25.3	He presentado/presentaré a mi sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc		
25.4	Superviso las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores.		
26.1	Disfruto trabajando en la empresa	Compromi so Afectivo	0,968
26.2	Es importante para mí permanecer como miembro de la empresa		
26.3	Considero que mi futuro profesional en la empresa es atractivo		
26.4	Me gustaría que mis hijos trabajaran en la empresa algún día.		
27.1	Me incorporé a la empresa porque mi familia esperaba que lo hiciera	Compromi so Normativ o	0,883
27.2	En cierto modo, me sentí presionado para entrar en la empresa.		
27.3	Mi padre y otros familiares se hubieran sentido desilusionados si no me hubiera incorporado a la empresa		
28.1	La empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajo en ella	Éxito en el proceso de sucesión	0,921
28.2	La empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajo en ella		
28.3	El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado		
28.4	La familia está satisfecha con la evolución de la empresa		
29.1	El primogénito es una preferencia para dirigir la empresa	Modelo de Familias Empresarias – “Familia Autoritaria”	0,977
29.2	El tener que decidir el sucesor en su empresa preferiría que sea su hijo varón		
29.3	Cree que a pesar que su hija estuviese capacitada para asumir el liderazgo de su empresa no la eligería como sucesora		
29.4	Cuando su hijo comete una falla suele castigarlo sin pedir explicaciones		
30.1	Al establecer normas para el comportamiento de tu hijo/a suele explicar las razones	Modelo de Familias Empresarias “Familia democrática”	0,995
30.2	La comunicación con su hijo/a suele ser fluida		
30.3	Esta dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos		
30.4	Cuando su hijo comete una falla suele pedir explicaciones y llegan a la conciliación		

31.1	Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre	Calidad de la relación de padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares	0,973
31.2	Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre		
31.3	Durante mi niñez recuerdo haber expresado libremente mis opiniones con respeto en hechos importantes y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado.		
31.4	Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, incluso de cosas íntimas, aconsejándome, guiándome por el camino del bien y sobretodo escuchándome		
31.5	Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor		

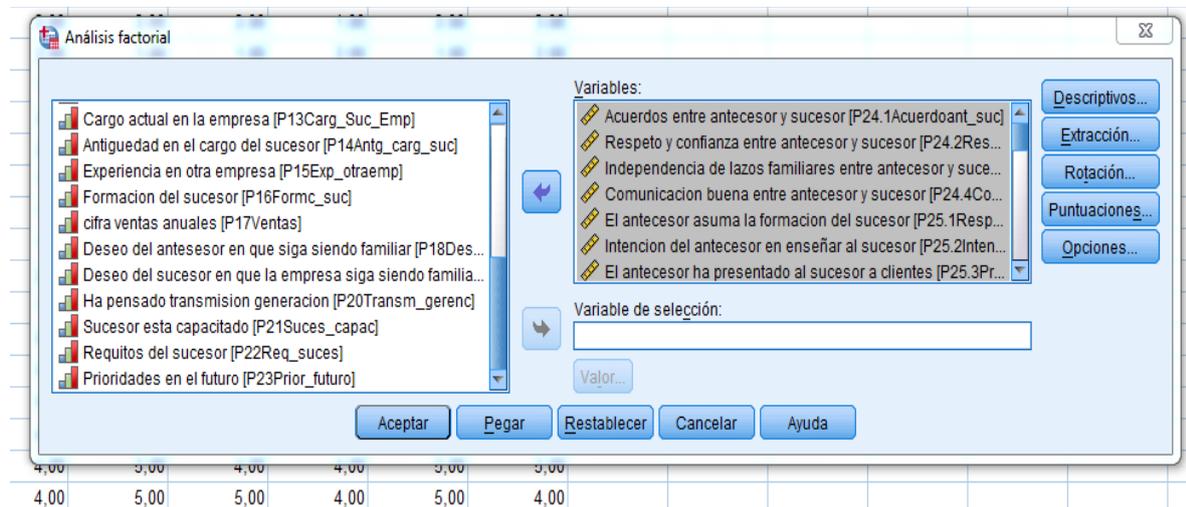
Fuente: Cuestionario - resultados del spss

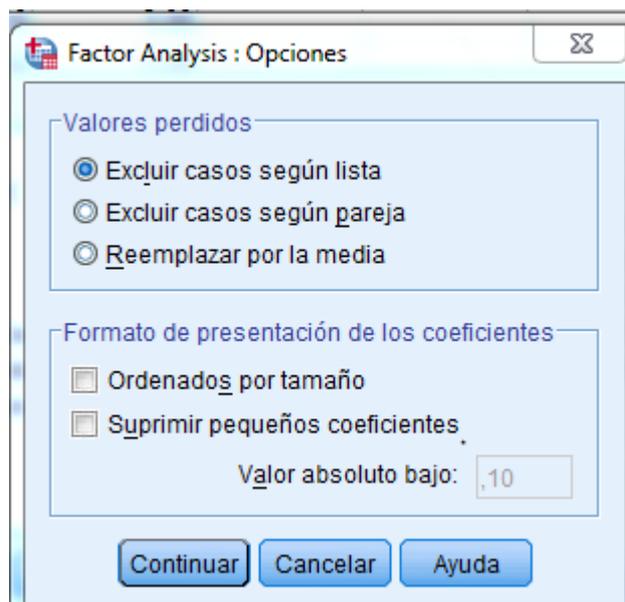
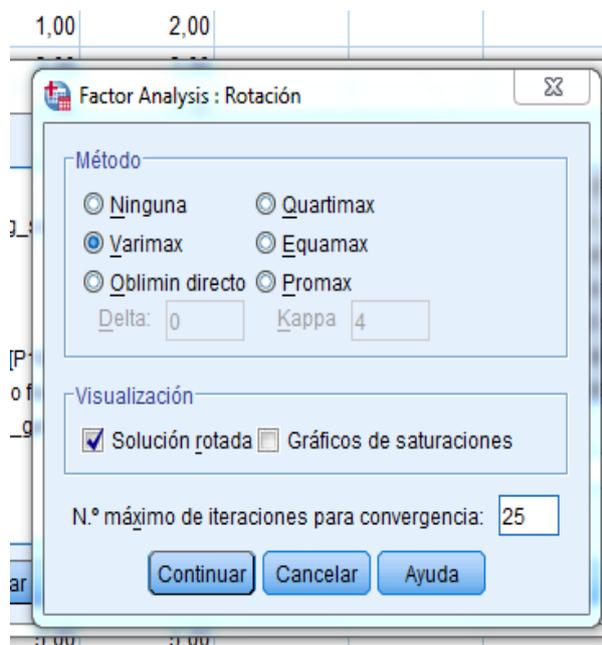
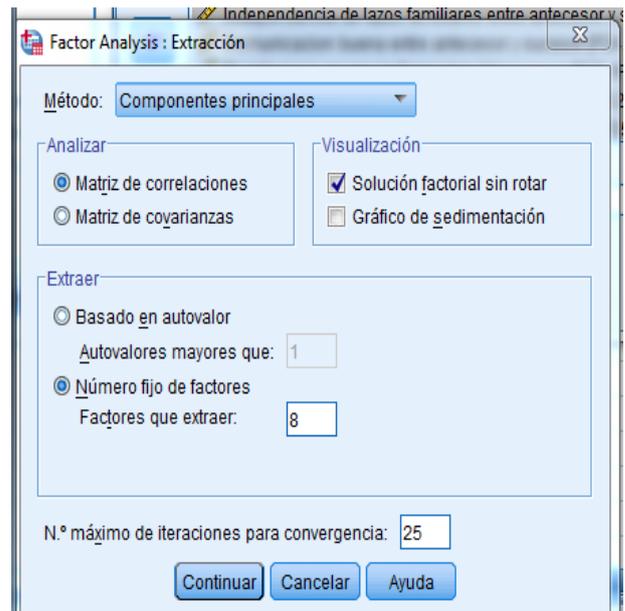
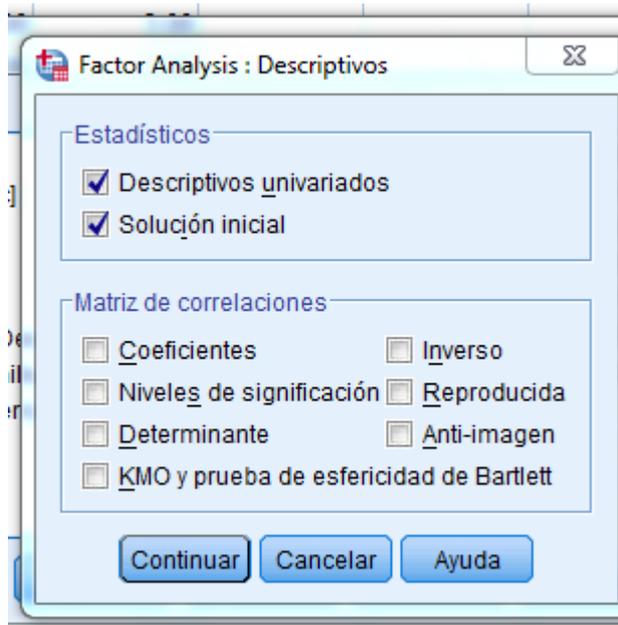
Elaboración: propia

### 3.3.1.2 Procedimiento para efectuar análisis factorial

Antes de realizar el contraste de las hipótesis planteadas mediante el método estadístico de Regresión se procede a reducir dimensiones al factor del número de constructos, siendo una técnica estadística de reducción de datos para explicar luego las correlaciones entre las variables observadas así:

- Analizar
- Reducción de dimensiones
- Factor





## A. factorial

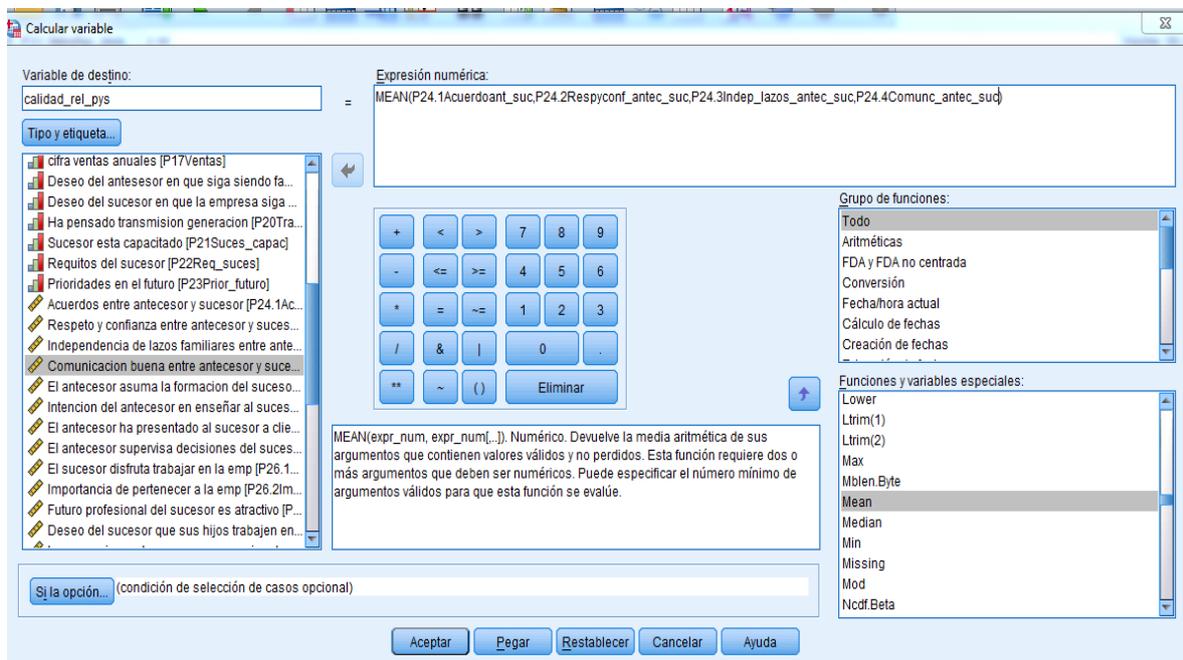
Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	25,163	78,634	78,634	25,163	78,634	78,634	19,194	59,982	59,982
2	1,668	5,212	83,846	1,668	5,212	83,846	3,661	11,441	71,423
3	1,587	4,961	88,807	1,587	4,961	88,807	2,707	8,458	79,881
4	,764	2,388	91,195	,764	2,388	91,195	1,779	5,559	85,440
5	,583	1,823	93,018	,583	1,823	93,018	1,358	4,244	89,684
6	,392	1,225	94,243	,392	1,225	94,243	1,330	4,155	93,839
7	,295	,923	95,165	,295	,923	95,165	,399	1,247	95,086
8	,227	,709	95,875	,227	,709	95,875	,252	,789	95,875
9	,206	,642	96,517						
10	,167	,521	97,038						
11	,156	,488	97,526						
12	,147	,460	97,986						
13	,120	,373	98,360						
14	,091	,284	98,643						
15	,077	,241	98,884						
16	,064	,200	99,084						
17	,059	,183	99,268						
18	,058	,181	99,449						
19	,043	,136	99,584						
20	,035	,110	99,694						
21	,023	,073	99,767						
22	,018	,057	99,824						
23	,017	,052	99,877						
24	,014	,043	99,920						
25	,011	,034	99,954						
26	,006	,019	99,973						
27	,004	,011	99,985						
28	,003	,010	99,994						
29	,002	,006	100,000						
30	1,000E-013	1,000E-013	100,000						
31	1,000E-013	1,000E-013	100,000						
32	-1,000E-013	-1,000E-013	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### 3.3.1.3 Procedimiento para determinar la media de cada paquete de ítems por constructo

Se debe extraer la media de cada paquete de ítems por constructo, después de sacar las medias se podrá regresionar.

- Transformar
- Calcular variable
- Se le da un nombre a la media : variable de destino: calidad\_rel\_pys
- Luego ingresar la palabra mean ( y todos los ítems...) así:



- De la misma manera se trabaja con todos los ítems

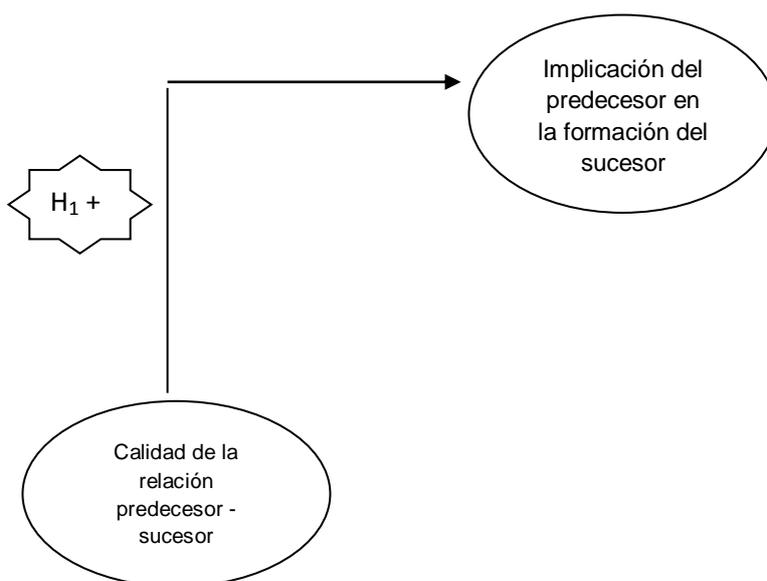
Después que se calcula las medias, se puede visualizar en vista de variables donde aparecen las medias de todos los constructos con el nuevo nombre de las variables. Así:

	Calidad_rel_pys	Imp_pred_form_s	Comp_afect	Comp_norm	Exito_proc_suc	MFE_autorit	MFE_democrat	calidad_rel_padre_hijo
1	3,00	1,75	1,50	4,33	1,00	4,00	1,75	2,00
2	3,00	1,75	1,50	4,33	2,00	4,00	2,00	1,40
3	3,00	1,75	2,00	4,33	1,50	4,50	2,00	2,00
4	3,00	2,50	2,00	4,33	2,00	4,00	2,00	1,40
5	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,25	1,25	2,00
6	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,25	2,00	1,60
7	3,00	3,00	2,00	4,33	3,00	4,00	1,75	1,80
8	3,00	3,00	2,50	4,33	2,00	4,00	1,25	2,00
9	3,00	3,00	2,50	4,33	3,00	4,00	1,25	1,40
10	3,00	3,00	2,50	4,67	4,00	4,00	1,25	1,60
11	3,00	3,00	2,50	4,00	4,50	4,25	2,00	2,00
12	3,00	3,00	2,50	5,00	5,00	4,00	1,25	2,00
13	4,25	4,25	4,75	1,00	4,50	1,50	5,00	4,60
14	4,25	4,25	4,75	2,00	4,50	1,50	5,00	4,60
15	4,25	4,25	4,75	1,00	4,50	1,50	5,00	4,80
16	4,25	4,25	5,00	2,00	4,50	2,00	4,00	4,60
17	4,25	4,25	5,00	2,67	4,50	2,00	4,00	4,60
18	4,25	4,25	5,00	2,67	4,50	1,50	4,00	4,60
19	4,25	4,25	5,00	1,33	5,00	1,00	5,00	4,60
20	4,25	4,25	5,00	1,33	5,00	2,00	4,00	4,60
21	4,25	4,25	5,00	2,00	4,50	1,00	5,00	4,60
22	4,25	4,25	5,00	2,00	5,00	1,00	4,00	4,60

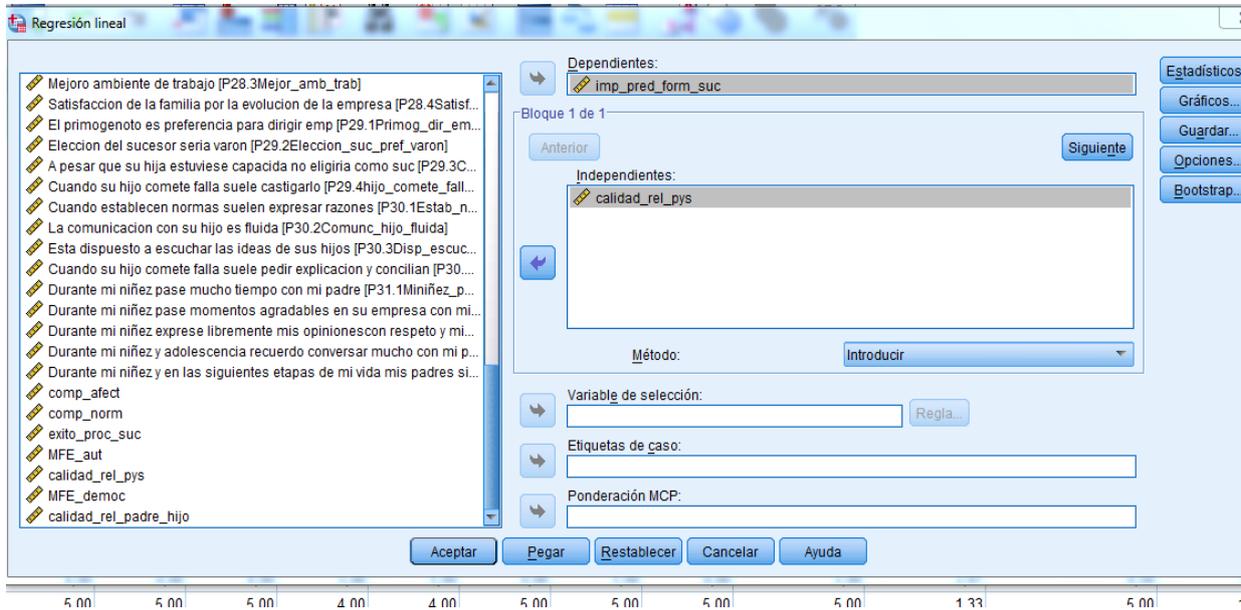
### 3.3.1.4 Procedimiento para determinar la correlación y significancia de la relación de variables mediante el método de regresión

Ahora ya se puede analizar la relación entre dos o más variables y poder determinar cómo influye una variable sobre la otra y contrastar las hipótesis así:

$H_1$ : Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y la implicación del predecesor en la formación del sucesor.



- Analizar
- Regresión
- Lineales



**Tabla 65 Resultados del modelo de medida de la Implicación del Predecesor en la formación del Sucesor y su influencia de la calidad en la relación predecesor-sucesor.**

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Calidad_rel_pys <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Imp\_pred\_form\_s

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,941 <sup>a</sup>	,885	,884	,26132

a. Variables predictoras: (Constante), Calidad\_rel\_pys

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-,831	,091		-9,177	,000
Calidad_rel_pys	1,189	,022	,941	53,931	,000

a. Variable dependiente: Imp\_pred\_form\_s

**Interpretación:** La tabla 65 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Implicación del predecesor en la formación del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un R<sup>2</sup> del 0,885 , así mismo la relacion entre calidad de la relación entre predecesor y sucesor con la implicación del predecesor en la formación del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,941 y un t de student del 53,931, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura . Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

**En resumen:**

R<sub>2</sub>: 0.885 , es decir el 88.5% explica la relacion entre las variables donde la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor influye significativamente en la implicación del predecesor en la formación del sucesor.

Sig : 0,000, es decir que la relacion entre dichas variables es altamente significativa ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

B: 0,941, la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente.

T student: 53.93 , la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%

H<sub>2</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la Implicación del predecesor en la formación del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

H<sub>3</sub>: Existe una relación fuerte directa o positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

H<sub>4</sub>: Existe una relación débil directa o débil positiva entre el compromiso normativo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

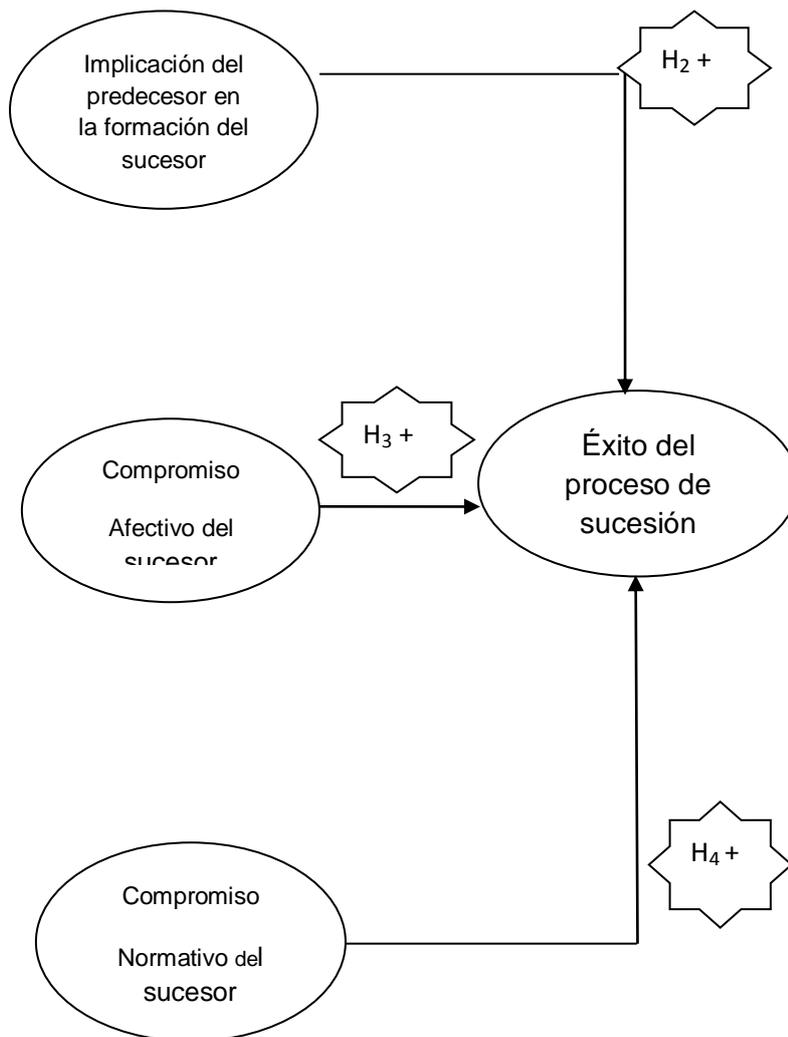


Tabla 66 Resultados del modelo de medida del éxito del proceso de sucesión y su influencia de la implicación del predecesor en la formación del sucesor, compromiso afectivo y normativo del sucesor.

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Comp_norm, Imp_pred_form_s, Comp_afect <sup>b</sup>	.	Introducir

- a. Variable dependiente: Exito\_proc\_suc  
 b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,847 <sup>a</sup>	,718	,716	,49243

- a. Variables predictoras: (Constante), Comp\_norm, Imp\_pred\_form\_s, Comp\_afect

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,322	,355	,907	,365
	Imp_pred_form_s	,330	,093	,275	,000
	Comp_afect	,523	,078	,655	,000
	Comp_norm	,087	,060	,082	,148

- a. Variable dependiente: Exito\_proc\_suc

**Interpretación:** La tabla 66 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Éxito en el proceso de sucesión” la que dependerá de las variables independientes o predictoras “Implicación del predecesor en la formación del sucesor”, “Compromiso afectivo del sucesor” y “Compromiso normativo del sucesor”, arrojando el modelo un R2 del 0,718 , así mismo la relacion entre implicación del predecesor en la formación del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,275 y un t de student del 3,561; al igual que la relacion entre el compromiso

afectivo del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión muestran un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,655 y un t de student del 6,689; y en contra de lo esperado la relacion entre compromiso normativo del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión arroja un nivel de significancia de 0,148, un Beta tipificado de 0,082 y un t de student de 1,450, revelando así que el éxito en el proceso de sucesión no se verá influido por el compromiso normativo del sucesor, debido a que es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar más por motivos intrínsecos es decir por el deseo voluntario de pertenecer a la empresa familiar y seguir con el liderazgo, cuando exista una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación, que pertenecer a la empresa por motivos impulsados por el compromiso normativo basado en sentimientos de obligación o lealtad.

***En resumen:***

$R_2$ : 0.718 , es decir el 71.8% explica la relacion entre las variables donde la implicación del predecesor en la formación del sucesor, el compromiso afectivo y normativo del sucesor influye significativamente en el éxito del proceso de sucesión.

Sig. : 0,000, es decir que la relacion entre las variables independientes llamadas implicación del predecesor en la formación del sucesor y su compromiso afectivo son altamente significativas, pero la variable independiente llamada compromiso normativo no resulta significativo ya que su valor es mayor al tope máximo de 0,05

$B$ : 0,275, 0,655 y 0,082 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente las dos variables llamadas implicación del predecesor en la formación del sucesor y compromiso afectivo del sucesor, pero que el compromiso normativo no influye mucho o su influencia es positiva pero muy baja o débil.

T student: 3,561, 6,689 y 1,450 , la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%, pero que en la variable compromiso normativo no es confiable ya que es menor a 1.96.

H<sub>5</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.

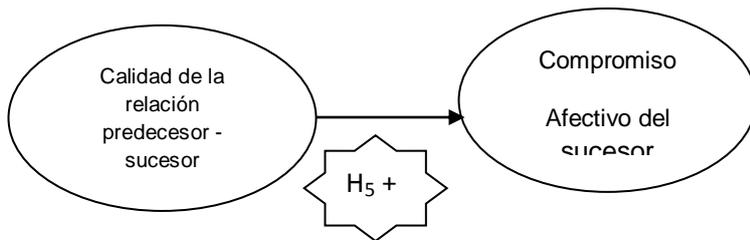


Tabla 67 Resultados del modelo de medida del Compromiso Afectivo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación del predecesor y sucesor

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Calidad_rel_pys <sup>b</sup>	.	Introducir

- a. Variable dependiente: Comp\_afect  
 b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,922 <sup>a</sup>	,849	,849	,44939

- a. Variables predictoras: (Constante), Calidad\_rel\_pys

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2,842	,156	-18,259	,000
	Calidad_rel_pys	1,753	,038	,922	,000

- a. Variable dependiente: Comp\_afect

b. **Interpretación:** La tabla 67 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso afectivo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un R<sup>2</sup> del 0,849 , así mismo la relacion entre calidad de la relación entre predecesor y sucesor con su compromiso afectivo del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,922 y un t de student del 46,246, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura . Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

***En resumen:***

R<sub>2</sub>: 0.849 , es decir el 84.9% explica la relacion entre las variables donde la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor influye significativamente en el compromiso afectivo del sucesor.

Sig. : 0,000, es decir que la relacion entre la variable independiente llamadas calidad de la relacion entre predecesor y sucesor y su compromiso afectivo del sucesor son altamente significativas, ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

B: 0.922 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente las variables.

T student:46,24, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%.

H<sub>6</sub>: Existe una relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.

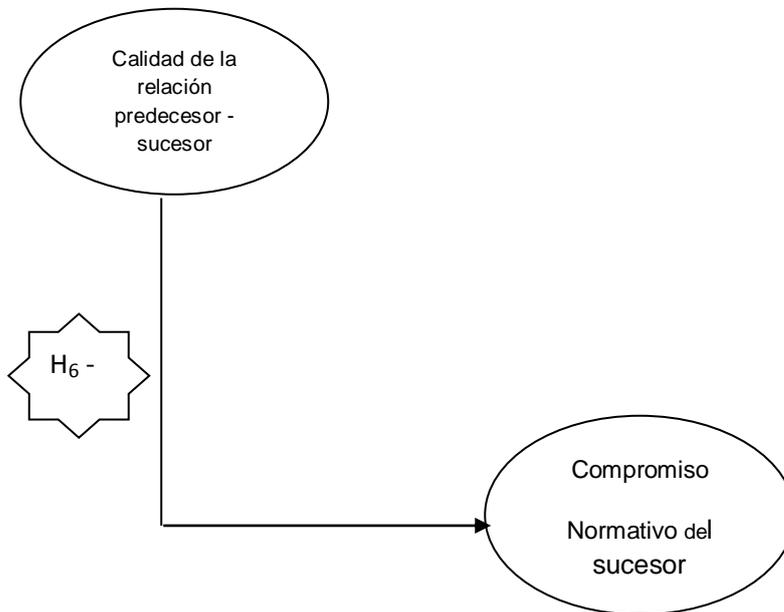


Tabla 68 Resultado del modelo de medida del Compromiso Normativo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor.

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Calidad_rel_pys <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Comp\_norm

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,793 <sup>a</sup>	,629	,629	,52921

a. Variables predictoras: (Constante), Calidad\_rel\_pys

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	7,490	,183		40,860	,000
	Calidad_rel_pys	-1,133	,045	-,793	-25,375	,000

a. Variable dependiente: Comp\_norm

**Interpretación:** La tabla 68 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso normativo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un  $R^2$  del 0,629 , así mismo la relación entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor con su compromiso normativo del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de -0,793 y un t de student del -25,375, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

**En resumen:**

$R^2$ : 0.629 , es decir el 62.9% explica la relación entre las variables donde la calidad de la relación entre predecesor y sucesor influye significativamente en forma negativa en el compromiso normativo del sucesor.

Sig. : 0,000, es decir que la relación entre la variable independiente llamadas calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso normativo del sucesor son altamente significativas, ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

B: - 0.793 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente en forma negativa las variables.

T student:- 25,375, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95% , en forma negativa

H<sub>7</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y la calidad en la relación entre predecesor y sucesor.

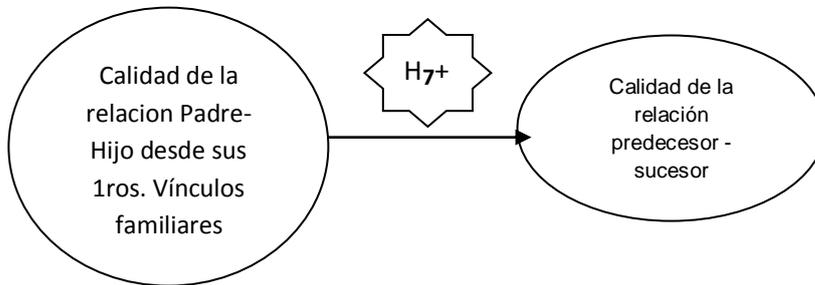


Tabla 69 Resultado del modelo de medida de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su influencia de la calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	calidad_rel_pad re_hijo <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Calidad\_rel\_pys

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,923 <sup>a</sup>	,853	,852	,23366

a. Variables predictoras: (Constante), calidad\_rel\_padre\_hijo

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,166	,042	51,342	,000
	calidad_rel_padre_hijo	,463	,010	,923	,000

a. Variable dependiente: Calidad\_rel\_pys

**Interpretación:** La tabla 69 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor” la que dependerá de la variable

independiente o predictora “Calidad de la relacion padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares”, arrojando el modelo un  $R^2$  del 0,853 , así mismo la relacion entre la calidad de la relación padre-hijo desde sus 1ros. Vínculos familiares con su calidad en la relacion entre predecesor y sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,923 y un t de student del 46,848, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

***En resumen:***

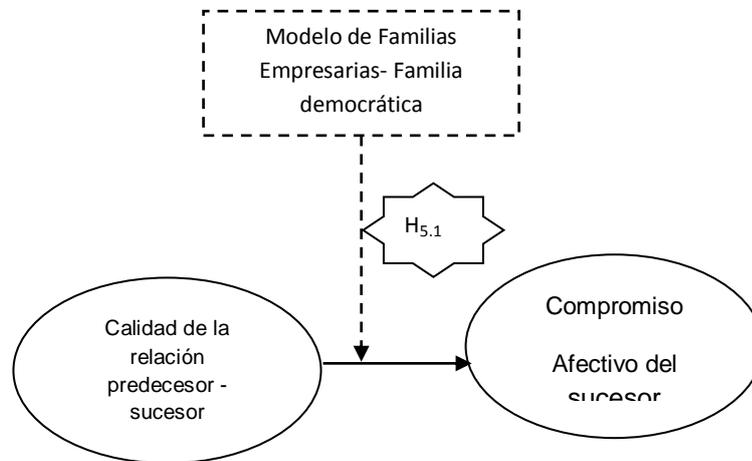
$R_2$  : 0.853 , es decir el 85.3% explica la relacion entre las variables donde la calidad de la relacion padre – hijo desde sus primeros vínculos familiares influye significativamente en la calidad de la relación predecesor y sucesor.

Sig. : 0,000, es decir que la relacion entre la variable independiente llamadas calidad de la relacion padre – hijo desde sus 1ros. Vínculos familiares y la calidad de la relacion entre predecesor - sucesor son altamente significativas, ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

$B$ : 0,923 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que una variable influye significativamente en la otra variable.

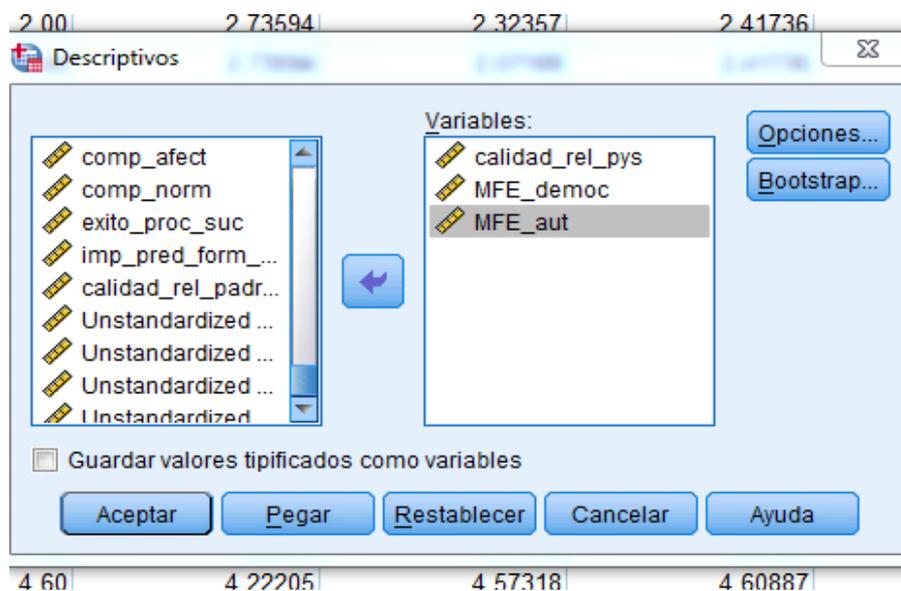
T student:46,848, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95% .

H<sub>5.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar



Para determinar si la variable moderadora cambia significativamente el R<sup>2</sup> en la relación de la variable calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar, se deberá proceder así:

- Analizar
- Estadísticos descriptivos
- Descriptivos



Al extraer el resultado resulta un reporte de las medias de las que se usara:

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
calidad_rel_pys	381	3,00	5,00	4,0610	,60810
MFE_democ	381	1,25	5,00	3,8911	1,31875
MFE_aut	381	1,00	4,50	2,0984	1,10493
N válido (según lista)	381				

Luego se procede a crear nuevas variables con diferenciales para ambas variables para poder regresionar.

Tabla 70 Resultados del modelo de medida del compromiso afectivo y su influencia de la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor reforzada con la variable moderadora Modelo de familia empresaria democrática.

Variables introducidas/eliminadas <sup>a</sup>			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	MFE_democrat_dif, calidad_dif <sup>b</sup>	.	Introducir
2	Interaccion_democrat <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Comp\_afect

c. Todas las variables solicitadas introducidas.

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,942 <sup>a</sup>	,888	,887	,38897	,888	1491,355
2	,963 <sup>b</sup>	,928	,927	,31204	,040	210,348

#### Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	2 <sup>a</sup>	378	,000
2	1 <sup>b</sup>	377	,000

- a. Variables predictoras: (Constante), MFE\_democrat\_dif, calidad\_dif
- b. Variables predictoras: (Constante), MFE\_democrat\_dif, calidad\_dif, Interaccion\_democrat

**Interpretación:** La tabla 70 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso afectivo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor. diferencial” y su variable moderadora llamada “Modelo de Familias Empresarias – Familia democrática. diferencial”, la cual ayudara a moderar la relación entre las variables directas, la cual después de interactuar produce un cambio en R2 positivo aumentando su valor en 0,928, así mismo la relación entre la interacción del producto de la variable moderadora “MFE-Familia democrática diferencial” con su variable independiente llamada calidad de la relación entre predecesor y sucesor diferencial muestra un alto nivel de significancia 0,000, revelando así que los indicadores son mucho más satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura e incluso aumenta considerablemente su R2. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

H<sub>6.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.

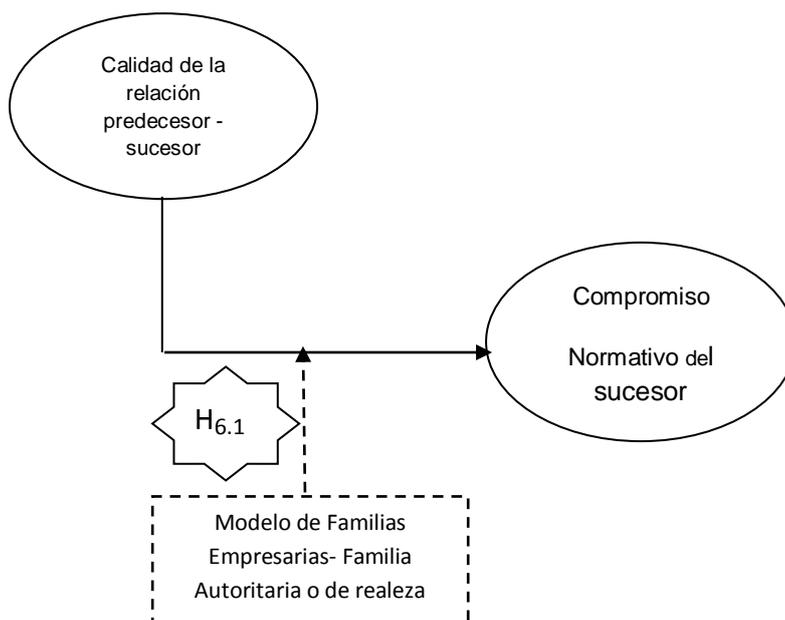


Tabla 71 Resultados del modelo de medida del Compromiso Normativo y su influencia de la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor con la variable moderadora Modelo de familias empresarias autoritaria.

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	MFE_autorit_dif, calidad_dif <sup>b</sup>	.	Introducir
2	Interaccion_autorit <sup>b</sup>	.	Introducir

a. Variable dependiente: Comp\_norm

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,860 <sup>a</sup>	,740	,738	,44426	,740	536,758
2	,885 <sup>b</sup>	,782	,781	,40662	,043	74,214

**Resumen del modelo**

Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	2 <sup>a</sup>	378	,000
2	1 <sup>b</sup>	377	,000

a. Variables predictoras: (Constante), MFE\_autorit\_dif, calidad\_dif

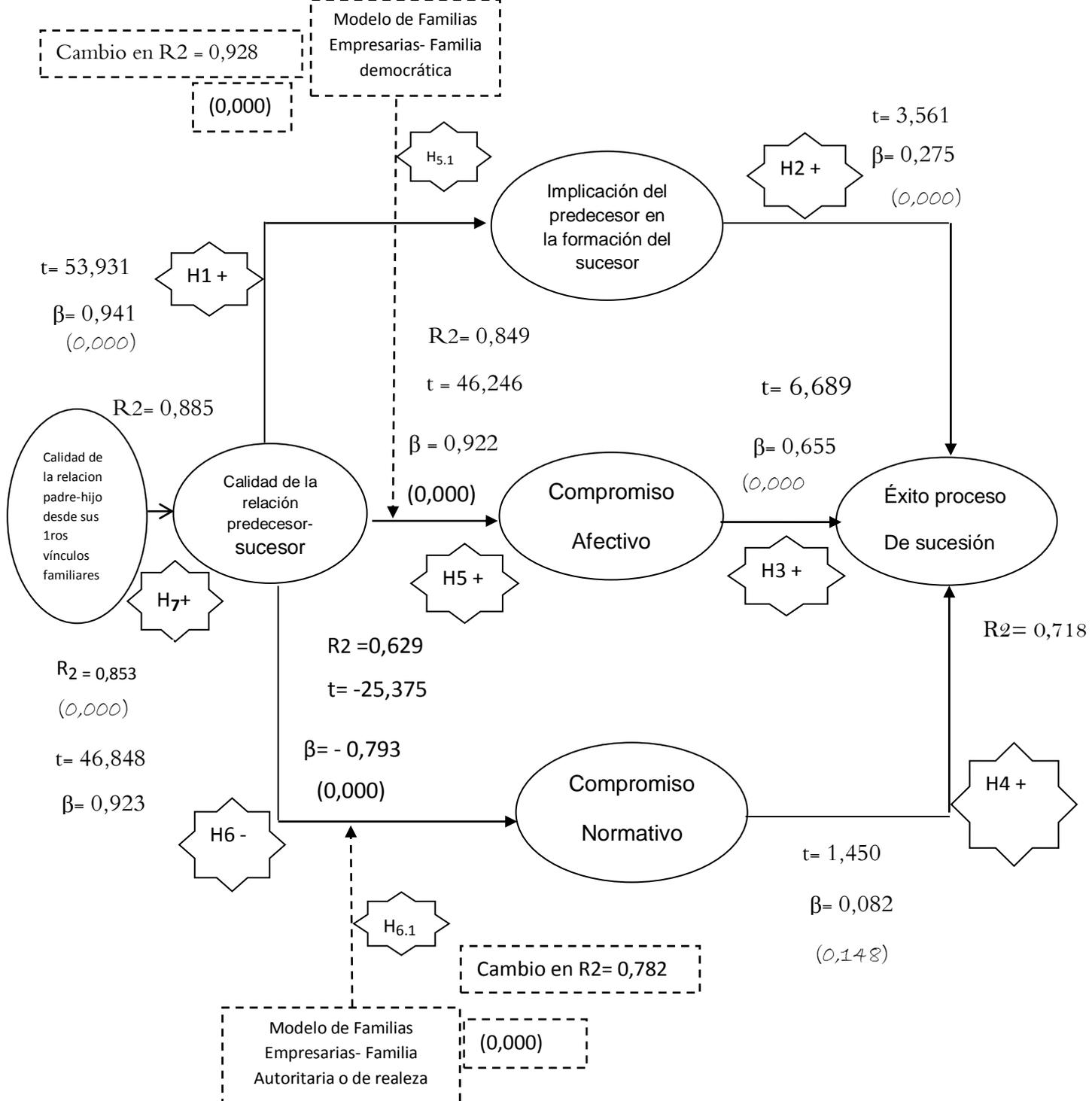
b. Variables predictoras: (Constante), MFE\_autorit\_dif, calidad\_dif, Interaccion\_autorit

**Interpretación:** La tabla 71 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso normativo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relacion entre predecesor y sucesor. diferencial” y su variable moderadora llamada “Modelo de Familias Empresarias – Familia autoritaria. diferencial”, la cual ayudara a moderar la relación entre las variables directas, la cual después de interaccionar produce un cambio en R2 positivo aumentando su valor a 0,782, así mismo la relacion entre la interacción del producto de la variable moderadora “MFE-Familia autoritaria diferencial” con su variable independiente llamada calidad de la relación entre predecesor y sucesor diferencial muestra un alto

nivel de significancia 0,000, revelando así que los indicadores son mucho más satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura e incluso aumenta considerablemente su R<sup>2</sup>. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

### 3.3.2. MODELO Y RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

Ilustración 9 Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión - Resultados



Fuente: Cuestionario- resultados del spss

Elaboración: propia

Después de haber realizado el análisis de regresión en el spss y arrojar los resultados de los indicadores estandarizados o tipificados y de las razones críticas del modelo, permitió contrastar las hipótesis planteadas para dar las siguientes conclusiones y a partir de ello generar un nuevo aporte de acuerdo a los mayores resultados estadísticos:

1.- La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor influye significativamente en la implicación del predecesor en la formación del sucesor, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H1*, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 88.5 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 94.1% ,siendo una **fuerte relación lineal significativa**; un t de student de 53,931; por lo tanto se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes, mayor será la implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor dentro de la empresa.

2.- La implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor tiene una influencia directa o positiva en el éxito percibido del proceso de sucesión, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H2*, ya que los resultados en resumen arrojan un nivel de significancia de 0,000 siendo significativa esta relación; una Beta estandarizada del 27.5% ,siendo una relación positiva normal lineal significativa pero no fuerte; un t de student de 3,561; por lo tanto se puede afirmar que cuanto más se vea implicado el predecesor en la formación del sucesor, mayor será el éxito del proceso de sucesión, lo que a la vez dependerá de la importancia en la calidad de la relación entre predecesor y sucesor clave en el proceso de sucesión, lo que constituye la base para la trasmisión del conocimiento y experiencia entre generaciones.

3.- El compromiso afectivo del sucesor tienen una influencia directa o positiva sobre el éxito percibido del proceso de sucesión, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H3*, ya que los

resultados en resumen arrojan un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 65.5% significando que es una **fuerte relación positiva lineal significativa**; un t de student de 6,689 siendo esto mayor al 1.96; por lo tanto se puede afirmar que cuanto mayor sea el compromiso afectivo del sucesor para con la empresa familiar, mayor será el éxito del proceso de sucesión.

4.- No existe una influencia estadísticamente significativa del compromiso normativo sobre el éxito del proceso de sucesión, lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis *H4*, ya que los resultados en resumen arrojan un nivel de insignificancia de 0,148; una Beta estandarizada del 8,20% significando que es una débil relación positiva lineal insignificativa; un t de student de 1,450 siendo esto menor al 1.96; por lo tanto se puede afirmar que no existe un nivel de significancia en la débil relacion entre el compromiso normativo y el éxito en el proceso de sucesión por qué sucede que no siempre los sucesores llevados por el sentimiento de deber u obligación querrán permanecer y asumir el liderazgo en la empresa familiar, ya que una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen mucho tiempo o esfuerzo al desarrollo de su empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella, además pueden sentirse privados de otras oportunidades fuera de su empresa, entonces podemos decir que el éxito del proceso de sucesión no se verá influenciado por el compromiso normativo del sucesor. También se puede decir que las relaciones entre predecesor y sucesor basado en exigencias de tipo normativas relacionadas con el sentimiento de lealtad y obligaciones del hijo hacia el padre y/o hacia el resto de la familia puedan estar ocultas de sus verdaderos deseos por el simple hecho de la obediencia hijo a padre, por ello le puede resultar difícil expresar sus verdaderas intenciones y aspiraciones que no coincidan con lo esperado como es el éxito del proceso de sucesión porque se puede sentir retraído y frustrado por querer laborar en otro entorno.

5.- La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor influye positiva o directamente en el compromiso afectivo del sucesor, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H5*, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 84.9 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 92.2%, siendo una **fuerte relación lineal significativa**; un t de student de 46,246 siendo esto mayor al 1.96, por lo tanto se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes clave en el proceso de sucesión, mayor será el compromiso afectivo del sucesor dentro de la empresa.

6.- La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor influye en forma negativa al compromiso normativo del sucesor, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H6*, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 62.9 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del - 79.3% , siendo una fuerte relación negativa lineal significativa; un t de student de -25,375 siendo esto mayor al 1.96 por lo tanto se puede afirmar que cuanto mayor sea la relación entre estos dos participantes clave en el proceso de sucesión basado bajo normas y leyes, el compromiso normativo del sucesor dentro de la empresa será menor.

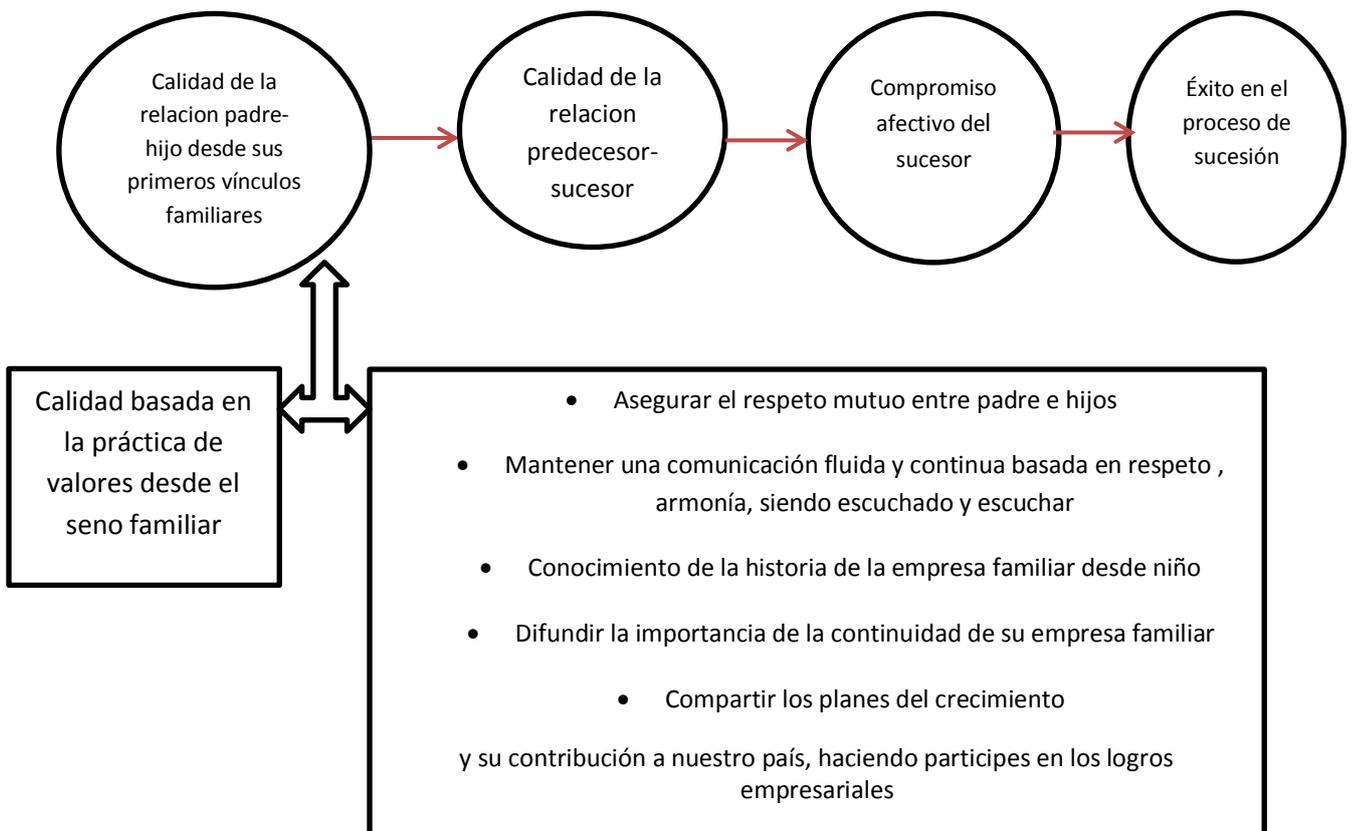
7.- Los resultados indican que la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares influye positivamente en la calidad en la relación entre predecesor y sucesor , lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H7*, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 85.3 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 92.3% significando que es una **fuerte relación lineal significativa**; un t de student de 46,848 siendo esto mayor al 1.96 por lo tanto se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes clave en el

proceso de sucesión desde sus primeros vínculos familiares, mayor será el compromiso afectivo del sucesor dentro de la empresa.

8.- El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática ” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H5.1*, ya que los resultados en resumen arrojan un cambio en el coeficiente de correlación del 92.8 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; por lo tanto se puede afirmar que al intervenir la variable moderadora, esta ayuda fuertemente a darle un nivel de significancia y un cambio en R2 más alto por lo cual con esta moderación se hace más fuerte la relacion entre las variables.

9.- El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación negativa o inversa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis *H6.1*, ya que los resultados en resumen arrojan un cambio en el coeficiente de correlación del 78.2 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación inversa; por lo tanto se puede afirmar que al intervenir la variable moderadora, esta ayuda fuertemente a darle un nivel de significancia y un cambio en R2 más alto por lo cual con esta moderación se hace más fuerte la relacion entre las variables.

**APORTE: PROPUESTA DE MODELO TEORICO:** Después de haber analizado los resultados estadísticos que arroja el spss se puede en adelante redefinir el modelo como propuesta en base a los resultados estadísticos de relacion entre las variables tomando los resultados de influencia más fuertes para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión y por ende la continuidad de las empresas familiares.



Si estos valores están altamente fuertes y estables cuando llegue el momento exacto para realizar la transferencia del liderazgo de padre a hijo (predecesor y sucesor), este último estará ya preparado en base a valores para comprometerse de manera intrínseca o voluntaria por sus lazos emocionales y aceptar el liderazgo en la sucesión de las empresas familiares por lo tanto la continuidad de estas empresas.

Para llevar a cabo estos resultados se tendrá en cuenta algunas proyecciones como recomendación para que futuros investigadores las consideren y empresas familiares las tomen como modelo a seguir:

- La evaluación constante para determinar si se está implementando o desarrollando valores en la familia, esto podrá ser evaluado por dos instituciones como son  
En los colegios a partir del nivel secundario donde la tutora de cada aula emita opinión en base a las evaluaciones o talleres de practica de valores e identificación con la unión familiar a alumnos y sus padres, y que esa calificación sirva para evidenciar el cumplimiento de esto.
- La evaluación constante dentro de las universidades como una de las pautas para calificar como son el desarrollo de valores en la formación académica de los estudiantes universitarios en todas las carreras profesionales donde la dirección de escuela pueda constatar mediante una evaluación a los alumnos si están siguiendo el desarrollo de valores en su ambiente familiar y también cada docente podrá brindar un informe calificativo según parámetros a la dirección de escuela el desarrollo de sus valores dentro del aula de estudios.
- Instalar un ambiente empresarial dentro de las universidades donde los estudiantes de cualquier carrera profesional puedan confraternizar mediante talleres sobre temas de negocios empresariales acompañado con el desarrollo de los valores.
- Desarrollar talleres instalados dentro de sus propias empresas familiares donde cada uno de sus hijos (posibles sucesores) deba desempeñar tareas según su edad de mucha importancia que esta pueda llevar a una toma de decisiones, donde ellos puedan interactuar con otros empleados que perciban diferentes realidades y así hacerlos más humanos.

## CONCLUSIONES

Luego de haber contrastado las hipótesis planteadas, las conclusiones que pueden extraerse del análisis empírico son las siguientes:

1.- El éxito del proceso de sucesión se ve influido positivamente tanto por la dimensión afectiva como por la implicación del predecesor en la formación del sucesor, pero no por el compromiso normativa del sucesor.

Una buena relación entre el predecesor y sucesor dependerá para que el sucesor desarrolle motivaciones para incorporarse a la empresa familiar por sentimientos de tipo afectivo. Es decir, que es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar por motivos relacionados con sus verdaderas necesidades y aspiraciones cuando existe una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación y además el predecesor al mantener una buena relacion afectiva con su sucesor este se verá implicado voluntariamente en la formación del sucesor y poder trasferir sus conocimientos y experiencia, en cambio el éxito del proceso de sucesión no se verá influenciado por el compromiso normativo ya que si el sucesor asume el liderazgo solo por el sentimiento de obligación o lealtad hacia el padre y/o hacia el resto de la familia, al sucesor le resultara más difícil expresar sus verdaderos intereses ocultándolo y de esta manera no llegar al éxito del proceso de sucesión.

2.- La calidad de la relación entre predecesor y sucesor tiene una influencia positiva sobre el grado de compromiso afectivo del sucesor y sobre la implicación del predecesor en la formación del sucesor, pero no sobre el grado de compromiso normativo.

Los resultados que arrojan apoyan la literatura citada por (Cabrera-suarez & Martin, sf) acerca de la importancia de las relaciones entre predecesor y sucesor, para el óptimo desarrollo del proceso de sucesión en las empresas familiares. Esto está dado porque una

relación de alta calidad entre esos dos participantes tiene una influencia positiva muy fuerte en que el predecesor se sienta capaz de enseñar todo conocimiento y experiencia al sucesor y acepte implicarse en el proceso de formación del sucesor en forma voluntaria, lo cual constituye la base para la transmisión del conocimiento entre generaciones según Dyer, 1986; Danco,1992; Foster,1995) citado por (Cabrera-suarez & Martin, sf)

Además que la calidad en la relacion entre predecesor y sucesor influye negativamente en el compromiso normativo del sucesor, ya que no siempre los sucesores llevados por el sentimiento de deber u obligación querrán permanecer y asumir el liderazgo en la empresa familiar, ya que una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen mucho tiempo o esfuerzo al desarrollo de su empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella, además pueden sentirse privados de otras oportunidades fuera de su empresa. También se puede decir que las relaciones entre predecesor y sucesor basado en exigencias de tipo normativas relacionadas con el sentimiento de lealtad y obligaciones del hijo hacia el padre y/o hacia el resto de la familia puedan estar ocultas de sus verdaderos deseos por el simple hecho de la obediencia hijo a padre.

3.- La calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares tiene una influencia positiva con la calidad en la relacion predecesor y sucesor, por lo cual se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares, mejor será la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir el liderazgo familiar.

4.- El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar, ya que en este tipo de familias los padres piensan que todos

sus hijos deben contar con iguales oportunidades y participación en los recursos familiares. Los que eligen acceder a formar parte de la empresa familiar, participan de manera equitativa en la propiedad, como socios igualitarios con posiciones de igual jerarquía; y los que no reciben capitales de igual valor.

Estos padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir establecen normas y límites pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto dichos adultos ofrecen flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación, basado en valores. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los hijos, dándoles posibilidad de independencia y autonomía. Este tipo de conductas se llevan cuando es el momento de la transmisión del liderazgo de predecesor a sucesor y por tanto se muestran en el desarrollo del proceso de la sucesión lo que generara una ventaja competitiva frente a otras empresas.

5.- El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar, ya que según este modelo los padres a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guían por valores morales ni vínculos afectivos; sino por sus abundantes normas y exigencias, y los hijos criados con este estilo educativo suelen ser obedientes y dependientes, por lo que difícilmente elijan salir del negocio familiar, pero no se sienten cómodos trabajar de este modo, por lo cual probablemente busquen otras opciones fuera de la empresa familiar o vivan frustrados por no poder tomar sus propias decisiones, por ello resulta estadísticamente que el compromiso normativo no influye en el éxito del proceso de sucesión.

## RECOMENDACIONES

1.- Debido a que el éxito del proceso de sucesión se ve influido positivamente tanto por el compromiso afectivo como por la implicación del predecesor en la formación del sucesor, Se propone en base a los resultados formar desde un inicio a los hijos en el entorno empresarial, donde ellos puedan acompañar a los predecesores a la empresa en su tiempo libre o según su programación de ambos y que se les encomiende tareas laborales menores pero a la vez importantes, dependiendo de la edad en la que cuentan, y de esta manera se vayan involucrando desde sus inicios y en un futuro ellos puedan tomar una mejor decisión de comprometerse voluntariamente con su empresa y a la vez el predecesor pueda tomar la mejor decisión cuando llegue el momento de la sucesión e involucrarse en la formación del futuro sucesor desde antes de transferir su liderazgo formalmente.

2.- La calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor es tan importante para el éxito en el proceso de sucesión que se recomienda hacer conscientes a las empresas familiares de la importancia de crear, mantener y fortalecer relaciones basadas en la comunicación, el compromiso y la confianza en el hogar ya que de allí inicia las buenas relaciones para que en futuro en el momento de darse la sucesión no haya problemas y se pueda desarrollar éxito en el proceso de sucesión. Todo ello basado en valores del cual se propondrá un modelo teórico estructurado para que futuras empresas familiares lo tomen en cuenta como recomendación.

3.-Debido a que la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares influye fuertemente en la calidad de la relación entre predecesor y sucesor en las empresas familiares lambayecanas, es que se debe tener en cuenta la importancia de mantener un vinculo desde el seno familiar entre padres e hijos , que lo normado actualmente por

licencia de maternidad es solo a la madre por un periodo de 98 días y al padre solo 4 días, por ello el gobierno debería evaluar la importancia de otorgar mayor tiempo de licencia al padre tomando como modelo a seguir el que mantiene Suecia que da mucha importancia al vínculo de los hijos hacia los padres y otorga permiso parental siendo un programa que permite a ambos progenitores se repartan 480 días de permiso subsidiado el 80% de su sueldo durante los 1ros 390 días y los 90 días restantes no es obligatorio.

4.- También se recomienda la propuesta al Instituto de Empresas familiares (IEF) del Perú encabezado por el director ejecutivo Sr. Eduardo Parra del Riego y el Sr. Luis Chang Ching con sede en la ciudad de Lima, el crear una sucursal del IEF en Lambayeque, en convenio con nuestra Universidad, donde puedan desarrollar sus mismos talleres para familias que tengan empresas, lo que hace posible asistir juntos a los eventos y talleres, y aprender en familia, así como, compartir, formarse y vincularse con diversos grupos de interés: padres, hijos específicamente y así el predecesor tenga la oportunidad de ser consiente en el momento de su selección del sucesor, y el hijo pueda desarrollar el compromiso voluntario o intrínseco para ser en futuro el posible sucesor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A.Romano Carrao, J.Redondo Simoes. (s.f.). Planificacion de la Sucesion en Empresa Familiar de pequeño porte.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,, 1-18.
- America economia. (23 de 07 de 2015). [www.pwc.com/pe/es/prensa/como-evitar-el-fracaso-de-las-empresas-familiares.jhtml](http://www.pwc.com/pe/es/prensa/como-evitar-el-fracaso-de-las-empresas-familiares.jhtml).
- Anderson, R. a. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance . *The Journal of Finance* vol 58, N° 3.
- Arnoldo, L. (08 de 2012). El proceso de sucesion en la empresa familiar y su impacto en la organizacion. 6(2), 29-39.
- Barbeito, S., Guillen, E., & Martinez, M. (25-31 de 10 de 2004). Vision europea del proceso de sucesion en la empresa familiar. *Boletin economico de ice*(2821), 27-37.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinamica, equilibrio y consolidacion* . Mexico: McGraw Hill.
- Bergman, M. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*,27, 645-663.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2002). A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family. *Small Business Economics*, 19, 123-133.
- Boyd, B., Botero, I., & Tomasz, F. (2004). Las decisiones acerca de la sucesion en las empresas familiares , las transiciones. *Revista internacional de estudios financieros*, 2, 335-358.
- Cabrera Suarez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera, K. (1998). Factores determinantes del exito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Tesis doctoral*, 296-308.
- Cabrera, M. K., & Martin, J. D. (2008). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formacion y compromiso del sucesor. efectos sobre el proceso de sucesion en.
- Cabrera-suarez, K., & Martin, J. (sf). Factores que afectan al proceso de sucesion en la empresa familiar. *Ayala calvo jc y grupo de investigacion fedra*, 1258-1275.
- Camara de comercio de lima. (20 de 08 de 2015).

- Carey, M. &. (1996). Myths and Realities. *Family Businesses Review*, 107-119.
- Day, D. (2001). Leadership Development: A Review in Context . *The Leadership Quarterly*, 581-613.
- De la Garza, M., Medina, J., Chein, N., Jimenez, K., Ayup, J., & Diaz, J. (s.f.). Los valores familiares y la empresa familiar.
- De Luca, M. (2012). El contrato psicologico en empresas familiares:diferencias en su contenido,cumplimiento e incumplimiento respecto a las no familiares. *Revista de psicologia GEPU*, 3(2), 98-106.
- De Luca, M. (diciembre de 2012). Revista de psicología. *GEPU*(Marlon Muñoz Mendez).
- Dominguez, O. (2011). Factores psicosociales de exito en la sucesión de la empresa familiar. *Universidad politecnica de catalunya*, 35-38.
- Flores, M., & Vega, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesion en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, Mexico. *Revista internacional administracion & finanzas*, 7(7), 91-110.
- Gallo, M. A. (2009). La Empresa Familiar Multigeneracional. 136.
- Garcia, D., Cabrera, K., & De Saa Perez, P. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family firm. *Family Business Review*, 14, 37-47.
- Garcia, J., & Cabrera, K. (sf). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teoricas.
- Goldberg, S. (1991). Factors Which Impact Ef-fective Succession in small Family-owned Busines-ses: An Empirical Study. *UMI Dissertation Services*.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt , J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49 pp.
- Grace J Craig, D. B. (2009). *Desarrollo psicologico*. University of Massachusetts: prentice Hall novena edicion.
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business:A Review of the Research. *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Haro, D. (2012). Influencia de los factores relacionales en la sucesion de la empresa familiar. Region centro de Nayavit-México.
- Hernandez, R. D. (2003). Caracterizacion de la poblacion canaria a comienzos del siglo xxi.
- Instituto de empresa familiar. (s/f). [www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html).
- Irving, P. G., & Sharma, P. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13-33.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *Advanced Management Journal vol 69, N° 4*, 46-52.

- Maria de la Garza, J. M. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de Mexico.
- Martin, J., & Cabrera, K. (2008). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y compromiso del sucesor. 113-116.
- O'Hara, W., & Mandel, P. &. (6 de agosto de 2012). *The World's oldest family companies: One hundred lessons in endurance from 17 countries*. Obtenido de [www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html](http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html).
- Poza, E. (2010). Family Business. *South-Western College*.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 667-687.
- Shleifer, A. a. (1988). Breach of trust in hostile Takeovers, in corporate Takeovers: Causes and Consequences. 33-68.
- Tarrats, E. (2010). Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar. *Universidad Politecnica de Catalunya*, 68-95.
- Universidad catolica de Chile. (s.f.). [www.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20100727/pags/20100727211051.php](http://www.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20100727/pags/20100727211051.php) .

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

**UBICACIÓN ENCUESTA: LOCAL EMPRESA**

**FECHA DE LA ENTREVISTA:...../...../.....**

Estimado Señor, Señora o señorita,

Como parte de nuestro trabajo de investigación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de la Escuela de Post-grado estamos llevando a cabo la búsqueda sobre el éxito en el proceso de sucesión de las empresas familiares del departamento de Lambayeque. Le rogamos contestar este cuestionario. No le llevará más de 5 minutos.

1. ¿Cuál es su condición en la empresa?

- Pertenezco a la familia propietaria de la empresa
- No pertenezco a la familia propietaria de la empresa

2. En la empresa

- La dirección está totalmente en manos de la familia
- La dirección está en manos de la familia y también existen directivos no familiares
- La dirección de la empresa está totalmente en manos de directivos no familiares

3. Tamaño de la empresa

- De 0 a 10 trabajadores
- De 11 a 25 trabajadores
- De 26 a 50 trabajadores
- De 51 a 100 trabajadores
- Más de 100 trabajadores

4. En que generación se encuentra la empresa

- 1° generación (el/los fundador/es de la empresa dirige/n su negocio)
- 2° generación (los hijos u otros familiares del/os fundador/es dirigen la empresa)
- 3° generación (los nietos u otros familiares del/os fundador/es dirigen la empresa)
- 4° generación o superior

5. Nivel de formación del antecesor. Se entiende por antecesor a la persona de la anterior generación que ocupaba la dirección principal de la empresa. Para las empresas de 1° generación, antecesor= fundador

- Estudios primarios
- Estudios secundarios
- Estudios técnicos
- Estudios universitarios
- Grado de Bachiller
- Estudios de post-grado
- Magister
- Doctorado

6. El próximo cambio generacional está previsto:

- En los próximos 5 años
- Entre los 6 y 9 años
- Entre los 10 y 15 próximos años
- En un periodo de más de 15 años

7. ¿tenemos elegido el futuro sucesor de la empresa?

Si

No

8. Edad del Sucesor:

Menores de edad

Entre 18 y 30 años

Entre 31 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Entre 56 y 65 años

Más de 65 años de edad

9.- Genero del Sucesor:

Hombre

Mujer

10.- Actualmente se encuentra laborando o realizando sus prácticas algún posible futuro sucesor de la empresa?

Si

No

11.- Si es así en que área se encuentra?

Administración

Logística

Finanzas

Contabilidad

Comercial y marketing

12.- Antigüedad del sucesor en la empresa:

Ninguno

Menos de 1 año

Entre 1 a 5 años

Entre 6 a 10 años

Entre 11 y 20 años

Entre 21 y 40 años

Más de 40 años

13.- Cargo actual en la empresa:

Ninguno

Empleado

Administrador

Directivo

Gerente

Propietario

14.- Antigüedad en el cargo:

Ninguno

Menos de 1 año

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 20 años

De 21 a 30 años

Más de 30 años

15.- Experiencia anterior en otra empresa:

Si

No

16.- Nivel de formación del sucesor

Estudios primarios

Estudios secundarios

Estudios técnicos

Estudios universitarios

Grado de Bachiller

Estudios de post-grado

Magister

Doctorado

17.- ¿Cuál es la cifra de facturación en sus ventas netas anuales?

Menos de 250,000 nuevos soles

Entre 250,001 y 577,500

Entre 577,501 y 6,545,000

Más de 6,545,000

18.- ¿El fundador/máximo accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar?

Si

No

19.- ¿Lo desean los sucesores o posibles sucesores?

Si

No

20.- ¿Ha pensado como hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?

No se ha pensado

Es pronto todavía

Tenemos algunas ideas

Lo tenemos bastante preparado

Tenemos un plan de sucesión perfectamente detallado

21.- ¿Cree usted que en la siguiente generación de su familia hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa?

Si

No

22.- ¿Que requisitos deberá cumplir el futuro sucesor?

Ninguno en especial

Algún estudio universitario

Estudios universitarios específicos (Administración, Ingenierías, etc.)

Estudios de especialización (Master o similar)

Experiencia laboral previa en otras empresas

Haber ocupado previamente puestos de inferior rango dentro de la empresa

23.- ¿Cuáles son las prioridades de la empresa para el futuro?

- Proveer de trabajo y riqueza a las siguientes generaciones
- Proveer de patrimonio a las siguientes generaciones
- Mejorar la competitividad y crecer
- Crear riqueza y empleo en la zona que se ubica

24.- Favor, sírvase marcar dentro del número que crea conveniente:

<b>CALIDAD EN LA RELACION DE PREDECESOR Y SUCESOR( ambos)</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Somos capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tenemos diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
2. Tenemos una relación de respeto y confianza mutuos	1	2	3	4	5
3. Nuestra relación es la de dos adultos, con independencia de nuestros lazos familiares	1	2	3	4	5
4. Nos comunicamos bien y hablamos frecuentemente	1	2	3	4	5

25.-

<b>IMPLICACIÓN DEL PREDECESOR EN LA FORMACION DEL SUCESOR( predecesor)</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Es conveniente que asuma yo mismo la formación del sucesor	1	2	3	4	5
2. Tengo la intención de enseñar al sucesor todo lo que sé sobre la empresa	1	2	3	4	5
3. He presentado/presentare al sucesor a los clientes y proveedores	1	2	3	4	5
4. Superviso las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores	1	2	3	4	5

26.-

<b>COMPROMISO AFECTIVO (sucesor)</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Disfruto trabajando en la empresa	1	2	3	4	5
2. Es importante para mi permanecer como miembro de la empresa	1	2	3	4	5
3. Considero que mi futuro profesional en la empresa es atractivo	1	2	3	4	5
4. Me gustaría que mis hijos trabajaran en la empresa algún día	1	2	3	4	5

27.-

<b>COMPROMISO NORMATIVO (sucesor)</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Me incorpore a la empresa porque mi familia esperaba que lo hiciera	1	2	3	4	5
2. En cierto modo, me sentí presionado para entrar en la empresa	1	2	3	4	5
3. Mi padre y otros familiares se hubieran sentido desilusionados si no me hubiera incorporado a la empresa	1	2	3	4	5

28.-

<b>ÉXITO DEL PROCESO( sucesor)</b>					
<b>ITEMS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. La empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajo en ella	1	2	3	4	5
2. La empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajo en ella	1	2	3	4	5
3. El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado	1	2	3	4	5
4. La familia está satisfecha con la evolución de la empresa	1	2	3	4	5

29.-

MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS- "FAMILIA DEMOCRATICA"(predecesor)					
ITEMS	Totalmente en desacuerdo	2	3	4	Totalmente de acuerdo
1.- Al establecer normas para el comportamiento de tu hijo(a) suele explicar las razones	1	2	3	4	5
2.-La comunicación con su hijo(a) suele ser fluida	1	2	3	4	5
3.- Esta dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos	1	2	3	4	5
4.-Cuando su hijo(a) comete una falla suele pedir explicaciones y llegan a la conciliación	1	2	3	4	5

30.-

MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS- "FAMILIA AUTORITARIA"(predecesor)					
ITEMS	Totalmente en desacuerdo	2	3	4	Totalmente de acuerdo
1.- El primogénito es una preferencia para dirigir la empresa	1	2	3	4	5
2.-El tener que decidir el sucesor en su empresa preferiría que fuera su hijo varón	1	2	3	4	5
3.- Cree que a pesar que su hija estuviese capacitada para asumir el liderazgo de su empresa, no la eligería como sucesora	1	2	3	4	5
4.- Cuando su hijo comete una falla suele castigarlo sin pedir explicaciones.	1	2	3	4	5

*Fuente: Cabrera M.K, Martin – Journal sobre la Influencia en las relaciones intergeneracionales en la Formacion y compromiso del sucesor y De Luca, M. Revista de psicología GEPU, 2012*

CALIDAD DE LA RELACION DE PADRE E HIJO DESDE SUS PRIMEROS VINCULOS FAMILIARES(sucesor)					
ITEMS	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
1.- Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre	1	2	3	4	5
2.-Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre	1	2	3	4	5
3.- Durante mi niñez recuerdo haber expresado libremente mis opiniones con respeto en hechos importantes y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado.	1	2	3	4	5
4.- Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, incluso de cosas íntimas, aconsejándome, guiándome por el camino del bien y sobretodo escuchándome.	1	2	3	4	5
5. Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor.	1	2	3	4	5

*Fuente: Cinthia Balabanian, Viviana Lemos, Jael Vargas. Estudio Psicométrico del cuestionario del Apego Parental de Kenny en adolescentes argentinos. Diciembre 2014.*