



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

**CONSORCIO DE UNIVERSIDADES  
DOCTORADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar y su  
Relación con el Compromiso**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN GESTION  
ESTRATÉGICA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y  
SOSTENIBILIDAD**

**AUTOR**

*Jorge Eduardo Mendoza Woodman*

**ASESORA**

*Dra. Silvana Eugenia Vargas Winstanley*

Febrero, 2023

Lima - Perú

## Informe de Similitud

Yo, Silvana Eugenia Vargas Winstanley, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada “El desarrollo del rol de sucesor en la empresa familiar y su relación con el compromiso” del autor Jorge Eduardo Mendoza Woodman, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/03/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

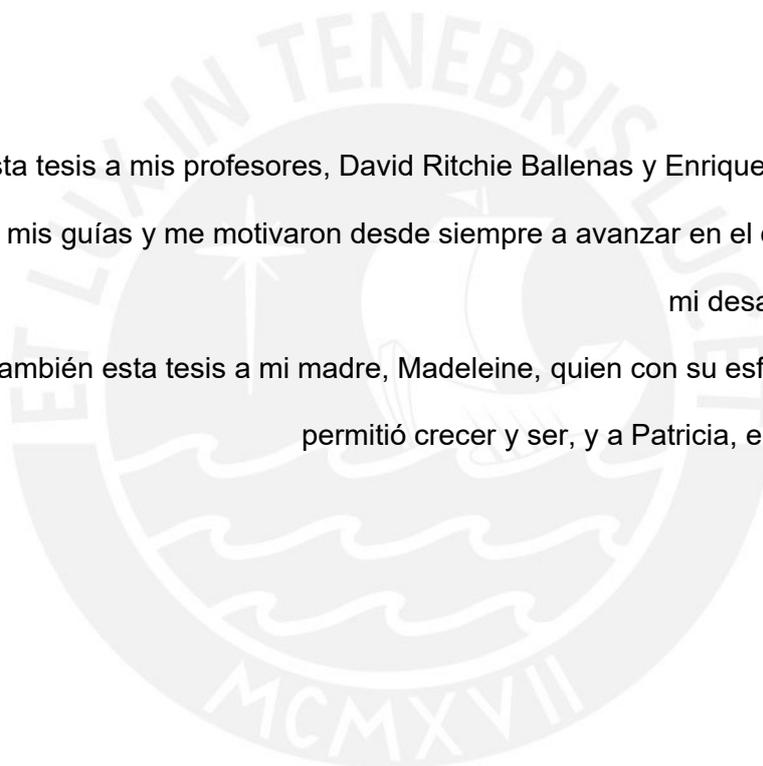
Lima, 14 de marzo de 2023

Apellidos y nombres de la asesora: <u>Vargas Winstanley, Silvana Eugenia</u>	
DNI: 09648405	Firma 
ORCID: 0000-0002-3132-1645	

Me gustaría dar las gracias a mi asesora, la Doctora Silvana Vargas. Gracias por su orientación, sus comentarios constructivos y sus valiosos consejos. Gracias por creer en este proyecto y por compartir su experiencia y visión sobre la investigación. Agradezco también a mis colegas, autoridades y compañeros de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y del Departamento de Ciencias de la Gestión de la PUCP por el apoyo brindado en este viaje académico. Finalmente agradezco profundamente a los participantes de mi investigación por compartir sus historias de vida conmigo.

Dedico esta tesis a mis profesores, David Ritchie Ballenas y Enrique Cárdenas Ojeda, quienes fueron mis guías y me motivaron desde siempre a avanzar en el conocimiento y en mi desarrollo profesional.

Dedico también esta tesis a mi madre, Madeleine, quien con su esfuerzo y cariño me permitió crecer y ser, y a Patricia, el amor de mi vida.



## **El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar y su Relación con el Compromiso**

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

### **Resumen**

La sucesión en las empresas familiares es un factor clave en la sostenibilidad del negocio, así como de la familia misma en la empresa. Aunque diversas investigaciones muestran que uno de los elementos estratégicos claves en el proceso de sucesión es la existencia del compromiso en el sucesor, no se ha analizado como el desarrollo del compromiso se relaciona con el desarrollo del rol del sucesor en la empresa familiar, desarrollos que ocurren mucho antes que comience el proceso de delegar funciones del predecesor al sucesor. Esta investigación de propósito exploratorio-descriptivo, con una visión construccionista y de enfoque cualitativo e intensivo, busca contribuir al conocimiento sobre la gestión de empresas familiares desarrollando las preguntas ¿Cómo se da forma y se desarrolla el rol del sucesor en la empresa familiar? y ¿Cómo el compromiso se relaciona con dicho desarrollo?, las cuales son respondidas a través del análisis narrativo de las historias de vida de un grupo de sucesores, y de la construcción de un modelo evolutivo del desarrollo de dicho rol, el cual incluye elementos y conceptos relacionados con el compromiso organizacional.

*Palabras claves:* empresa familiar, sucesión, sucesor, compromiso organizacional, análisis narrativo, historias de vida.

### Abstract

Succession in family businesses is a key factor in the sustainability of the business, as well as of the family itself in the company. Although several investigations show that one of the key strategic elements in the succession process is the existence of commitment in the successor, it has not been analyzed how the development of commitment is related to the development of the successor's role in the family business, developments that occur long before the process of delegating functions from the predecessor to the successor begins. This exploratory-descriptive research, with a constructionist focus and a qualitative and intensive approach, seeks to contribute to the knowledge on the management of family businesses by developing the questions "How is the role of the successor in the family business shaped and developed?" and "How does commitment relate to this development?", which are answered through the narrative analysis of the life stories of a group of successors, and the construction of an evolutionary model of the development of this role, which includes elements and concepts related to organizational commitment.

*Keywords:* family business, succession, successor, organizational commitment, narrative analysis, life stories.

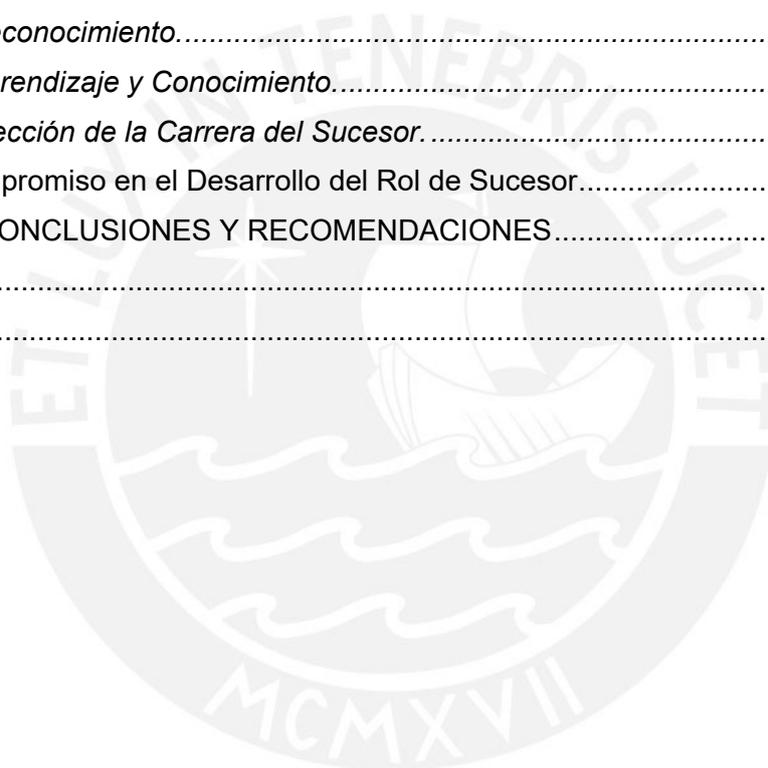
## El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar y su Relación con el Compromiso

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

### Contenido

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1.    Objetivos y Preguntas de Investigación.....	13
1.2.    Justificación y Relevancia.....	14
CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL .....	16
2.1.    La Empresa Familiar: Definiciones y Particularidades .....	16
2.1.1. <i>La Teoría de Agencia y la Empresa Familiar.</i> .....	18
2.1.2. <i>La Visión Basada en los Recursos (RBV) y la Empresa Familiar.</i> .....	19
2.1.3. <i>Los Factores No-económicos y la Empresa Familiar.</i> .....	19
2.2.    La Sucesión en las Empresas Familiares.....	21
2.2.1. <i>El Proceso de Sucesión</i> .....	22
2.2.2. <i>Variables que Inciden en el Éxito de un Proceso de Sucesión</i> .....	24
2.3.    El Compromiso en el Sucesor .....	25
2.3.1. <i>El Compromiso Organizacional</i> .....	26
2.3.2. <i>El Compromiso Organizacional en las Empresas Familiares</i> .....	27
2.4.    El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar.....	30
2.4.1. <i>El Sucesor en el Proceso de la Sucesión</i> .....	30
2.4.2. <i>El Sucesor y la Socialización de la Sucesión</i> .....	34
CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1.    Diseño de la Investigación.....	39
3.1.1. <i>Enfoque de la Investigación: el Análisis Narrativo</i> .....	39
3.1.2. <i>Estrategia: Estudios de Casos.</i> .....	40
3.2.    Recolección de Datos.....	45
3.3.    Análisis de Datos .....	47
CAPITULO 4. HALLAZGOS .....	49
4.1.    Caracterización del Desarrollo del Rol de Sucesor .....	49
4.1.1. <i>Las Historias de Vida de los Sucesores.</i> .....	49
4.1.2. <i>Los Momentos en las Historias de Vida</i> .....	51
4.1.3. <i>El Mensaje en las Historias de Vida</i> .....	59
4.2.    El Compromiso del Sucesor y sus Componentes .....	60

4.2.1.	<i>Componente Afectivo</i> .....	60
4.2.2.	<i>Componente Normativo</i> .....	64
4.2.3.	<i>Componente Calculador</i> .....	68
4.2.4.	<i>Componente Imperativo</i> .....	69
CAPITULO 5. EL DESARROLLO DEL ROL DE SUCESOR Y EL COMPROMISO .....		72
5.1.	El Desarrollo del Rol de Sucesor.....	72
5.1.1.	<i>Categorías Unificadoras</i> .....	72
5.1.2.	<i>Modelo Evolutivo del Desarrollo del Rol</i> .....	76
5.1.3.	<i>La Evolución del Rol del Sucesor en las Empresas Familiares.</i> .....	79
5.2.	La Caracterización del Compromiso del Sucesor .....	83
5.2.1.	<i>Fuerzas Emocionales</i> .....	84
5.2.2.	<i>Reconocimiento</i> .....	86
5.2.3.	<i>Aprendizaje y Conocimiento</i> .....	86
5.2.4.	<i>Elección de la Carrera del Sucesor</i> .....	87
5.3.	El Compromiso en el Desarrollo del Rol de Sucesor.....	88
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		94
Referencias.....		99
Anexos .....		124



## Lista de Tablas y Figuras

## Tablas

Tabla 1. Dimensión externa de la Empresa Familiar.	17
Tabla 2. Dimensión externa de la Empresa Familiar.	21
Tabla 3. Casos de Estudio.	43
Tabla 4. Capítulos y títulos identificados por los sucesores.	50
Tabla 5. Historias de vida: el momento inicial.	53
Tabla 6. Historias de vida: el camino intermedio.	55
Tabla 7. Historias de vida: el presente final.	58
Tabla 8. Historias de vida: el mensaje.	59
Tabla 9. Compromiso: componente afectivo.	63
Tabla 10. Compromiso: componente normativo.	67
Tabla 11. Compromiso: componente calculador.	70
Tabla 12. Compromiso: componente imperativo.	70

## Figuras

Figura 1. Componentes del compromiso en la empresa familiar.	28
Figura 2. Categorías unificadoras.	73
Figura 3. Modelo Evolutivo del Desarrollo del Rol de Sucesor.	78
Figura 4. Caracterización del compromiso del sucesor.	85

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son un actor clave para los negocios y la economía de un país, y contribuyen significativamente al desarrollo económico global (Basco, 2015). Al revisar la literatura sobre diversas investigaciones y reportes sobre empresas familiares encontramos que en el ranking del Fortune Global 500, 19% son empresas familiares, que en EEUU las empresas familiares emplean el 80% de la fuerza laboral, generan el 50% de su PBI, 60% de estas empresas cotizan en bolsa y las 200 familias más ricas en dicho país acumulan una riqueza de US\$ 1.3 trillones. En Europa presentan cifras igual de importantes: representan entre el 65 y el 80% de las empresas, generan entre el 40 y 50% de puestos de trabajo en el sector privado según el país, y el 25% de los negocios familiares europeos se encuentran dentro del TOP-100 de empresas (European Family Businesses, 2022; Forbes, 2015; Poza, 2007; PWC, 2014; The Economist, 2014).

En Latinoamérica su impacto es igual de importante. Por ejemplo, en Ecuador una sola empresa familiar genera el 5% de su PBI, en 175 empresas Chilenas que cotizan en bolsa regularmente, 57% son empresas familiares, y de las ventas de las 500 mayores empresas latinoamericanas, 10 empresas familiares representan por sí solas el 40% de estas (Fernández Pérez & Lluch, 2015; Martínez et al., 2007; Morck & Yeung, 2003). Con respecto al Perú, las estadísticas muestran comportamientos similares: cerca del 80% del total de empresas en el país son negocios familiares, llegan a representar entre el 60 y 70% del empleo y contribuyen con un 40% al PBI nacional, e incluso de las 59 mayores empresas industriales en el Perú que cotizan en bolsa, 26 de ellas (44%) son empresas familiares (AEF, 2019; Benavides et al., 2012).

Sin embargo, a pesar de la importancia que la empresa familiar significa para la economía mundial, su sostenibilidad, entendiéndose esta como el logro de un performance económico en la empresa así como el logro de la sostenibilidad familiar en la misma (Stafford et al., 1999), muestra un comportamiento inverso: pocas empresas familiares subsisten como tales luego de la segunda generación en la familia. De acuerdo con diversos estudios, sólo un 30% de las empresas familiares continúan en la segunda

generación, de estas sólo un 13% sobrevive hasta la tercera generación, y a partir de allí solo un 3% sobrevive en el tiempo, lo que resulta en una esperanza promedio de vida de 25 años (Ahmad et al., 2019; Gagné et al., 2021; Ibrahim et al., 2001; KPMG, 2013; Lambrecht, 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Walsh, 2011).

Diversos investigadores explican dicho comportamiento por lo difícil que significa gestionar la sucesión familiar en el negocio, debido a la presencia de múltiples elementos que pueden afectar a dicho proceso en distintos periodos de tiempo (Ahmad et al., 2019; Ahrens et al., 2019; Brockhaus, 2004; De Massis et al., 2008; Handler, 1994), tales como, la falta de planificación y de avances tecnológicos (Ahmad et al., 2019; Pyromalis & Vozikis, 2009), los conflictos familiares sobre la gestión del negocio (Daspit et al., 2015; M. Kets de Vries et al., 2007; Kubíček & Machek, 2020) y una inadecuada selección y desarrollo del sucesor familiar (Lansberg & Gersick, 2015; Venter et al., 2005).

Acerca de la selección y preparación del sucesor, la literatura revisada indica que tradicionalmente se ha buscado que este alcance un adecuado nivel de habilidades y conocimientos técnicos y de administración de empresas (Kandade et al., 2020; Lansberg & Gersick, 2015), que posea experiencia en la gestión del negocio familiar (Murphy & Lambrechts, 2015), y que exista una buena relación interpersonal entre el sucesor y el predecesor (De Massis et al., 2008; Venter et al., 2005), por lo que la selección del sucesor en estas condiciones debería ser beneficioso para el negocio (Bozer et al., 2017).

Asimismo, se reconoce la importancia e influencia de los miembros familiares en la dirección del negocio (madre, padre, hermanos, primos) sobre las acciones conducentes a la selección del sucesor, de la dinámica emocional que esto implica, y del impacto final en los resultados del negocio (D'Allura, 2019; Eze et al., 2021), resaltando la importancia que dicho sucesor asuma un rol estable de guardián (*steward*) de la empresa con la capacidad de entender la esencia del negocio familiar (Ahrens et al., 2019).

Se ha argumentado que, para lograr dicha capacidad de guardianía, es necesario que los miembros de la familia interioricen e implementan prácticas formales, herramientas de gestión y una cultura familiar que promueva un clima de *stewardship* en la empresa (Flamini

et al., 2022), lo que permitiría alinear los intereses familiares acerca de la propiedad del negocio y los intereses familiares sobre la gestión del mismo, combinando recursos existentes con los aportes e innovaciones que traerían los futuros sucesores (Eze et al., 2021; Scholes et al., 2021), y logrando con esto un mejor posicionamiento ante las crisis debido a las interacciones sociales intergeneracionales (Czakov et al., 2022).

En relación con las dinámicas emocionales en el proceso de selección del sucesor y la influencia de la familia, se ha planteado la necesidad de trabajar y reconocer las emociones como importantes impulsores (*drivers*) que moderan el ajuste de los roles que emergen de dicho proceso (Bertschi-Michel et al., 2020), de la necesidad de comprender como la relación entre miembros familiares influye en lo que significa para el sucesor el ser parte y el cómo desenvolverse dentro del negocio familiar (Chrisman, 2019; Cosson & Gilding, 2021; De Groot et al., 2022), y de entender el impacto que tiene el estilo del liderazgo, asumido tanto por el predecesor como el sucesor, en el traspaso exitoso del negocio (Bertschi-Michel et al., 2020; Cirillo et al., 2022; Fries et al., 2021).

Sin embargo, el rol del sucesor en la empresa familiar no es algo que se desarrolla en la delegación y traspaso de la gestión y propiedad del negocio, sino que al parecer es el resultado de un largo y complejo grupo de acciones y decisiones que empiezan incluso antes que el predecesor decida la transferencia de la empresa al sucesor, y que estaría relacionado tanto con la evolución del negocio, el desarrollo de los miembros de la familia misma, y con el propio crecimiento de la siguiente generación y su vinculación con la empresa (Garcia et al., 2019; Lambrecht, 2005). Este conjunto de acciones y decisiones configurarían en el tiempo una combinación de situaciones y eventos que impactarían en la relaciones familiares, las dinámicas emocionales, las prácticas de gestión, los recursos del negocio disponibles, la cultura de la empresa familiar, y especialmente en el desarrollo del rol de sucesor.

Por otro lado, el proceso de sucesión en una empresa familiar necesita de la atención y los recursos tanto del negocio como de la familia, y donde el identificar el grado de compromiso de los posibles sucesores con la empresa termina siendo crucial en el

planeamiento de dicho proceso (Ahrens et al., 2019; Gimenez-Jimenez et al., 2021; Handler, 1994; Lansberg, 1988; Sharma, Chua, et al., 2003). La necesidad de que la familia sea una fuente futura de nuevos gestores que dirijan el negocio no sólo tiene un límite físico, sino que estos deben tener adicionalmente el compromiso necesario para poder gestionar los intereses de todos los stakeholders para así asegurar la sostenibilidad de la empresa familiar y de la familia misma (Sherlock et al., 2022; Venter et al., 2005).

La literatura sobre el compromiso organizacional muestra la importancia de este concepto en la gestión de organizaciones, siendo un predictor del grado de retención en la empresa y del nivel de productividad y satisfacción del trabajador (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Este compromiso se desarrollaría gracias a la identificación del trabajador con la organización, el crecimiento profesional que desarrolla en esta, las relaciones interpersonales en el trabajo, el grado de autonomía que posee, y a un buen balance vida-trabajo (Bodjrenou et al., 2019)

Sobre este punto, investigaciones sobre el compromiso en las empresas familiares muestran que la ausencia de este en el sucesor pone en riesgo las relaciones sociales existentes, así como el seguir invirtiendo tiempo y recursos en el futuro de la empresa familiar (Ahrens et al., 2019; Kandade et al., 2020), y se ha visto que el involucramiento temprano de los posibles sucesores en el negocio familiar permitiría una alta identificación de estos con el negocio, además que fomentaría el crecimiento y futura profesionalización y formalización de la empresa (Bernhard & Labaki, 2021; Dawson et al., 2020).

Adicionalmente, se reconoce la existencia de una relación entre la identificación del sucesor con el negocio familiar y su elección de carrera profesional, lo cual influenciaría positivamente en su compromiso, pero no se tiene claro como esta relación se desarrolla, asumiéndose que esto se logra a través de mecanismos informales dentro del entorno familiar (Bloemen-Bekx et al., 2019). Finalmente se ha visto que el soporte social dentro de la organización tiene un rol importante en el desarrollo del compromiso de los trabajadores, sin embargo, no está claro como este desarrollo relaciona la dimensión personal de estos con la construcción de vínculos emocionales fuertes, y con la manera en que sus pares,

supervisores y gerentes influyen en dicho soporte (Bodjrenou et al., 2019; Mercurio, 2015).

Todo esto haría necesario que la sucesión comience a la par con el desarrollo del compromiso de los posibles sucesores miembros de la familia, lo cual incluye el ámbito familiar y del negocio, y ocurre mucho antes que el proceso de delegar funciones del predecesor al sucesor comience (García et al., 2019; Le Breton-Miller & Miller, 2014). El desarrollar el compromiso toma tiempo, no sigue una dirección lineal, y al final puede que incluso el nivel alcanzado no sea suficiente para lo que necesita el proceso de sucesión, por lo que es necesario explorar que acciones y condiciones, tanto individuales como organizacionales, apoyarían dicho desarrollo (Gagné et al., 2021).

Siguiendo estas líneas de pensamiento, la presente investigación busca mostrar nuevos indicios que soporten tanto el desarrollo del rol de sucesor como de su compromiso con el negocio, a partir de explorar como el sucesor asume su rol en la empresa familiar, de entender como la organización influye en este desarrollo, y de cómo el sucesor les da sentido y significado a sus experiencias en el desarrollo de su rol. Se buscará incidir en cómo se dio forma en el tiempo al rol de sucesor en la empresa familiar, cómo la gestión del negocio familiar influyó en la construcción del rol, y como se relacionaría dicho desarrollo con el compromiso organizacional.

### **1.1. Objetivos y Preguntas de Investigación.**

#### ***Objetivo General:***

Analizar de qué manera se desarrolla el rol de sucesor en la empresa familiar y su relación con el compromiso organizacional.

#### ***Objetivos Específicos:***

Describir los elementos que intervienen en el desarrollo del rol de sucesor en la empresa familiar.

Analizar cómo se relaciona el compromiso del sucesor con el desarrollo de dicho rol en la empresa familiar.

### ***Preguntas de Investigación.***

El objetivo general y los específicos plantean la siguiente pregunta general de investigación ¿De qué manera se desarrolla el rol de sucesor en la empresa familiar y cómo está relacionado con su compromiso organizacional? y las siguientes preguntas específicas.

¿Qué elementos intervienen en el desarrollo del rol de sucesor en la empresa familiar?

¿Cómo se relaciona el compromiso del sucesor con la empresa familiar con el desarrollo del rol de sucesor?

### **1.2. Justificación y Relevancia.**

Esta investigación busca contribuir al conocimiento sobre la gestión de empresas familiares, principalmente en cómo sus procesos de sucesión afectan la sostenibilidad del negocio, por lo que estaría ofreciendo alternativas que pudieran ayudar en su crecimiento, tanto desde la mirada del ejecutivo de la empresa familiar al tomar decisiones de negocios, como del regulador al gestionar nuevas leyes y apoyar a los pequeños negocios familiares.

Desde el punto de vista académico y de investigación, el presente trabajo involucra el estudio de la gestión de intangibles, lo que plantea retos metodológicos al desarrollar y utilizar instrumentos que permitan evaluar y desarrollar con fiabilidad y objetividad variables como identificación, compromiso, apego emocional, etc., incrementando con esto no solo el conocimiento del uso de las herramientas sino del contenido relacionado con la gestión de organizaciones, los mismos que pueden ser utilizados dentro de la enseñanza académica en las universidades. Asimismo, esta investigación busca aportar a una mejor comprensión de la riqueza y complejidad de los comportamientos que hacen únicas a las empresas familiares, lo cual se logra a través de la utilización de estudios de caso, contribuyendo así con la propuesta de desarrollar más conocimiento utilizando este enfoque en estas organizaciones (De Massis & Kotlar, 2014; Leppäaho et al., 2016).

Finalmente, y siguiendo lo planteado por Bjornberg & Nicholson (2012) y Sharma & Irving (2005), esta investigación profundiza el rol del compromiso del sucesor dentro del proceso de sucesión como un apoyo en la sostenibilidad de la empresa familiar, tomando en cuenta

distintos modelos teóricos que enriquecen la visión acerca de la gestión de las empresas familiares, además de alcanzar un mayor entendimiento sobre la familia y como le afecta la vida organizacional, contribuyendo al desarrollo de nuevas formas de intervención y desarrollo de soluciones de gestión para los negocios familiares.



## CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se busca enmarcar los conceptos, modelos teóricos y relaciones existentes entre la empresa familiar, el proceso de sucesión, el compromiso organizacional y el desarrollo del rol de sucesor.

### 2.1. La Empresa Familiar: Definiciones y Particularidades.

Las primeras definiciones acerca de lo que es una empresa familiar y como se diferencian de las empresas no familiares se comenzaron a plantear hace más de 30 años. Estas definiciones se apoyaron en la teoría de sistemas para trabajar en la dualidad familia-negocio (Hollander & Elman, 1988; Swartz, 1989), y sobre las cuales se han ido añadiendo conceptos y nuevos elementos con el tiempo.

En esta visión sistémica de la empresa familiar, los componentes de la misma estas entrelazados y son representados por los sub-sistemas familia-propietaria, negocio y miembro-familia, lo que permitiría examinar las relaciones y dinámicas entre ellos, los mismos que no se pueden analizar por separado (Habbershon et al., 2003; Kepner, 1983; Levinson, 1983). Esta dualidad familia-negocio pone énfasis en el dilema ¿Qué es primero? ¿los intereses de la familia o los intereses del negocio?, y cuya resolución depende de la orientación que la familia propietaria tiene, la misma que es de naturaleza dinámica dado que cambia con el tiempo (Distelberg & Sorenson, 2009; Poza, 2007; Ram, 2001).

En esta corriente, Tagiuri y Davis (1996) ampliaron el concepto sistémico de la empresa familiar incorporando el tema de la propiedad, miembros no familiares en el negocio, y la gestión del mismo, describiendo a la empresa familiar como una organización en la cual (a) la propiedad es controlada por una familia, (b) incluye al menos dos miembros familiares en su gestión, y (c) tiene trabajadores no familiares, donde las interrelaciones se pueden identificar gráficamente como tres círculos superpuestos de propiedad, familia y gestión.

Es así que, a partir de estas definiciones, diversos investigadores utilizan características relacionadas con los conceptos de familia y negocio, o con familia, negocio y propiedad, para realizar sus estudios sobre estas organizaciones y así separarlas de las empresas no-

familiares (Habbershon et al., 2003). Sobre estas características, Dyer (2006) hace una recopilación de las definiciones utilizadas en varios estudios para identificar a una organización como una empresa familiar, encontrado diferentes tipologías que responden a combinaciones de: la familia tiene un porcentaje determinado de propiedad en el negocio, la familia tiene asientos en el directorio, el CEO es el fundador o un descendiente, al menos un miembro familiar se encuentra en un puesto ejecutivo clave, y finalmente por autodefinición, cuando el CEO define su organización como una empresa familiar.

Estas características configurarían una visión externa u operacional de lo que representa una empresa familiar y permitirían identificar y separar a las empresas familiares de las no familiares, las mismas que se han agrupado en la siguiente tabla bajo el título de dimensión externa de la empresa familiar.

**Tabla 1**

*Dimensión Externa de la Empresa Familiar*

<b>Externa / Operacional</b>	
<b>Teoría de Sistemas</b>	<b>Características de la Empresa</b>
Sub-sistema Familia	% de propiedad familiar
Sub-sistema negocio	Familia con asientos en el directorio
	CEO es fundador o descendiente
Sub-sistema propiedad	Un familiar de gerente como mínimo
	Por auto - definición

Sin embargo, diversos autores plantean que estas definiciones basadas en ciertas características externas de un negocio familiar, fragmentadas y operacionales en su naturaleza, carecen de un fundamento teórico para explicar porque estos elementos, y no otros, son los que hay que tomar en cuenta para ver el impacto de la familia en los resultados organizacionales, y que además los diferencie no sólo de las empresas no familiares, sino de otras empresas familiares (Chrisman et al., 2005; Habbershon & Williams, 1999). La intención sería valorar en qué grado y cómo la familia está involucrada e influencia en el negocio, en otras palabras: cuál sería la esencia de la familia (*familiness*) en

la organización, donde la familia es solamente una condición necesaria pero no única (Pearson et al., 2008).

Este *familiness* sería entonces una única combinación de recursos que una empresa familiar en particular posee debido a las interacciones entre la familia, sus miembros y el negocio, proponiéndose tres perspectivas de la teoría organizacional como fuentes para contribuir a dicha definición: la teoría de agencia, la visión basada en los recursos (*resource based view* o *RBV*) y los factores no-económicos, (Chrisman et al., 2005; Habbershon et al., 2003; Habbershon & Williams, 1999), los mismos que se desarrollan brevemente a continuación.

### **2.1.1. La Teoría de Agencia y la Empresa Familiar.**

Jensen y Meckling (1976), en su desarrollo sobre la teoría de empresa y su estructura de propiedad, explica la teoría de agencia como la vinculación contractual entre un principal y un agente, el cual ejecuta actividades y servicios a su nombre, y que implica delegar niveles de autoridad en la toma de decisiones. En esta relación el principal debe desarrollar incentivos adecuados y asumir costos de supervisión para evitar que el agente incurra en actividades que vayan en contra de sus intereses, sin embargo, se argumenta que las empresas familiares presentan costos menores en este aspecto, debido a que el control y las decisiones no se encuentran separadas entre el propietario y el agente - gerente familiar (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976).

Utilizando el marco conceptual que la teoría de agencia sostiene, las empresas familiares presentarían dos características que la hacen diferente de las empresas no-familiares: el altruismo presente con los miembros familiares de la empresa, es decir, la capacidad de satisfacer un interés ajeno y evaluar a la persona por lo que es y no por los resultados que ofrece, y el *stewardship* o guardianía, presente cuando los miembros familiares se ven a sí mismos como guardianes de la empresa familiar, preservándola y nutriéndola para futuras generaciones y así maximizar su valor (Chua et al., 2009; Le Breton-Miller & Miller, 2009; Schulze et al., 2001)

### **2.1.2. La Visión Basada en los Recursos (RBV) y la Empresa Familiar.**

Sobre este marco teórico, Barney (1991) sugiere que, para mantener una ventaja competitiva sostenible, una empresa debe contar con un grupo de recursos que deben (a) ser valiosos (b) ser raros, (c) ser imperfectamente imitables, y (d) no tener sustitutos. Es así que varios autores desarrollan el concepto de capital familiar de la empresa familiar como una combinación de recursos que la hacen única y que la diferencian de las empresas no-familiares, los cuales se derivan del capital humano (relaciones familiares en un contexto organizacional), el capital social (relaciones con los stakeholders), el capital financiero (capital de supervivencia y capitales pacientes de largo plazo) y la estructura de gobierno (que permite tener bajos costos de agencia) (Danes et al., 2009; Sirmon & Hitt, 2003).

### **2.1.3. Los Factores No-económicos y la Empresa Familiar.**

Desde otro punto de vista, diversos autores han planteado que no es suficiente tomar en cuenta los factores económicos del negocio en las empresas familiares, por lo que mencionan la importancia de la inclusión de factores no-económicos en el análisis, independientemente que estos puedan generar distorsiones organizacionales (Arregle et al., 2007; Bertrand & Schoar, 2006; Naldi et al., 2007). Es así que Gomez-Mejía, Takács, Núñez-Nickel y Moyano-Fuentes (2007) en su estudio cuantitativo sobre 1,237 empresa familiares españolas en el negocio del aceite de oliva, encontraron que el valor organizacional buscado por estas está dado por los aspectos no-financieros que satisfagan las necesidades afectivas de la familia (identidad, influencia familiar, perpetuación de la dinastía, etc.), el cual influiría en la decisión familiar de mantener el control de la empresa, incluso aceptando mayores riesgos o perdiendo oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

Para estos autores los aspectos no-financieros abarcarían un conjunto de elementos que agrupados formarían la "riqueza socio-emocional" (*socio-emotional wealth* o *SEW*) que la familia desea mantener y evitar que desaparezcan, los cuales se expresarían de diferentes formas tales como: la habilidad para ejercer la autoridad, la satisfacción de pertenencia, la perpetuación de los valores familiares, la preservación de una dinastía familiar, el

mantenimiento del capital social familiar, el cumplir las obligaciones en función de los lazos de sangre, y el ejercer altruismo con los miembros familiares (Gómez-Mejía et al., 2007).

Construyendo sobre lo trabajado por estos investigadores, Berrone, Cruz & Gómez-Mejía (2012) estructuraron teóricamente cinco dimensiones que capturarían esta necesidad afectiva en la empresa familiar: (a) la influencia y control familiar (habilidad y medios para ejercer autoridad sobre la empresa), (b) la identificación de los miembros familiares con la empresa (el ver a los stakeholders internos y externos como una extensión de la familia), (c) unión de vínculos sociales (relaciones sociales intra y extra familiares que den sensación de identidad y pertenencia para generar compromiso y estabilidad), (d) apego emocional (el rol de las emociones en el contexto del negocio) y finalmente, (e) la renovación del vínculo familiar con la empresa a través de una sucesión dinástica (la intención de entregar el negocio a una futura generación de la familia). Estas dimensiones, junto con el concepto de riqueza socioemocional o *SEW*, serían un recurso que hace única a la empresa familiar, la diferencia de las empresas no-familiares, y además permite analizar cómo son diferentes las propias empresas familiares.

Es así como, luego de revisar los conceptos expuestos, podemos agrupar las definiciones de lo que es una empresa familiar desde una visión interna o *familiness*, mostrando las combinaciones únicas de recursos que reflejan dicha esencia familiar, y que se aprecian en la tabla siguiente (se muestran verticalmente los componentes, pero no existe relaciones horizontales entre ellos).

**Tabla 2***Dimensión externa de la Empresa Familiar*

<b>Interna / Familiness</b>		
<b>Teoría de Agencia</b>	<b>Valor basado en los recursos (RBV)</b>	
Altruismo	<b>Capital Familiar</b>	<b>Riqueza Socio-emocional (SEW)</b>
	Capital humano	Influencia y control familiar
	Capital social	Identificación de los miembros familiares con el negocio
Guardianía o <i>Stewardship</i>	Capitales pacientes de LP	Unión de vínculos sociales
	Capital de supervivencia	Apego emocional
	Estructura de gobierno	Renovación del vínculo familiar a través de una sucesión dinástica

Estas dos dimensiones, interna y externa de la empresa familiar, engloban sus principales particularidades, la enmarcan en un campo práctico para su identificación, y proporcionan herramientas teóricas para sustentar su comportamiento organizacional como tal, por lo que serán utilizadas para la presente investigación.

## **2.2. La Sucesión en las Empresas Familiares.**

La sucesión en las empresas familiares es uno de los tópicos más importantes en relación con estas organizaciones (Benavides-Velasco et al., 2013; Bennedsen et al., 2007; De Massis et al., 2008; Sharma, 2004), debido a al impacto que significa para la sostenibilidad, desempeño y longevidad del negocio (Ahrens et al., 2019; Nordqvist et al., 2013; Stafford et al., 1999), y que ha determinado que sea uno de los temas principales de investigación sobre estas empresas (Decker et al., 2017; Rovelli et al., 2021; Stewart & Miner, 2011).

Por otro lado, en el crecimiento del negocio y la familia, las necesidades por financiamiento externo son mayores, sin embargo, las dudas sobre si el sucesor esta tan calificado como su predecesor impacta en una mayor percepción de riesgo por los

tenedores de fondos (Anderson & Reeb, 2003), afectando con esto el performance de la empresa. Entonces, sabiendo el impacto que tiene la sucesión en la sostenibilidad del negocio familiar, es necesario preguntarse ¿Qué hace exitoso el proceso de sucesión familiar? y ¿Qué factores intervienen?, lo que se explorará a continuación.

### **2.2.1. El Proceso de Sucesión.**

En la teoría organizacional se reconoce la importancia de la gestión del proceso de sucesión para asegurar la longevidad y éxito de una empresa, a través de un efectivo planeamiento que permita el desarrollo y un flujo constante de personas altamente eficaces que reemplacen puestos claves en la organización tanto en el presente como en el futuro (Charan et al., 2001; J. Long et al., 2013), y siguiendo lo trabajado por Westhead y Howorth (2007) acerca de la evolución de la empresa familiar, si la familia quiere hacer crecer sosteniblemente el negocio, entonces una de sus prioridades es gestionar un proceso exitoso de sucesión familiar, es decir, que existan nuevas generaciones de la familia que velen por dicha sostenibilidad.

Para Cadieux (2007), el proceso de sucesión es una dinámica compleja en la cual los roles del predecesor y el sucesor evolucionan de manera interdependiente con la finalidad de asegurar la sobrevivencia de la empresa, y con respecto a cuándo se considera exitoso un proceso de sucesión, para Kaye (1996), el éxito de un proceso de traspaso intergeneracional en la empresa familiar debe incluir: (a) que las dos generaciones involucradas perciban que la generación más joven ha hecho una contribución significativa al negocio, (b) que las dos generaciones han trabajado juntas para maximizar el valor, tanto en el proceso de sucesión por un lado o, si se diera el caso, la venta del negocio en el otro, (c) el proceso en sí mismo fue gratificante tanto a nivel personal como colectivo, y (d) no hubieron costos personales significativos en el proceso.

Asimismo, el estilo del liderazgo del predecesor impacta no solo en las relaciones con el sucesor, sino con los demás actores de la empresa familiar y con el proceso de sucesión mismo (Mussolino & Calabrò, 2014). Fries y otros (2021) muestran, en su revisión de literatura sobre este tema, que un estilo de liderazgo participativo y del tipo guardián o

*stewardship* favorecen la fluidez y el éxito del proceso, mientras que un estilo de liderazgo paternalista y autocrático no favorecería un adecuado proceso de sucesión, debido a que se carece de la voluntad para seleccionar oportunamente a un sucesor y dejar el cargo en el futuro, afectando la planificación del proceso, aumentando el grado de dependencia en el predecesor, e incrementando la insatisfacción y frustración en el sucesor.

Adicionalmente, desde el punto de vista del *familiness*, se reconoce a la renovación del vínculo familiar con la empresa como una parte importante de la riqueza socio-emocional que la familia está dispuesta a mantener dentro del negocio familiar, la cual se logra a través de un proceso de sucesión dinástica (Berrone et al., 2012; Swab et al., 2020) y que representaría el legado familiar que se quiere transferir a las siguientes generaciones. Este legado familiar estaría compuesto por un componente biológico, relacionado con el material genético y el apellido familiar que debe mantenerse en el tiempo; un componente material, relacionado con el patrimonio acumulado y disponible que influencia las decisiones de futuro en la familia; y un componente social, vinculado con los valores y creencias familiares, las historias compartidas acerca de los logros alcanzados y su capacidad de resiliencia, y los lazos sociales y conexiones con la comunidad, lo cual incrementa la cohesión familiar y fortalece los vínculos con sus stakeholders (Hammond et al., 2016; Jaskiewicz et al., 2015a).

Finalmente, Chrisman y otros (2021) plantean que un proceso de sucesión en una empresa familiar de propiedad de varias familias o multifamiliar (familias de hermanos o primos) presenta distintos retos y es más compleja que una empresa de propiedad de una sola familia (familia de padres e hijos). En estos casos existirían problemas en la sucesión de la gestión del negocio, por los posibles conflictos en la selección del sucesor debido al interés, tanto material como genético, de cada grupo familiar, y en la sucesión de la propiedad del negocio, debido a la aparición de múltiples problemas de agencia y el estado de las relaciones entre los nuevos dueños resultado de la sucesión (Chrisman et al., 2021).

### **2.2.2. Variables que Inciden en el Éxito de un Proceso de Sucesión.**

Tomando el modelo de factores que promueven o generan resistencia al proceso de sucesión de Handler (1994), y comparándolo con los modelos de procesos de sucesión de Cabrera-Suarez & Martín-Santana (2012), De Massis, Chua & Chrisman (2008), Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004), y de Salvato & Melin (2008), se tienen cuatro niveles en donde se encuentran un grupo de factores que apoyan, o actúan en contra, al proceso de sucesión:

- Nivel individual. En donde se encuentra el interés, compromiso, identidad y salud que manifiesten tanto el predecesor como el sucesor, así como los miedos (al retiro o a los cambios), oportunidades o no de aprender temas nuevos, y el acceso o no a mentoría y consejería. Los otros modelos incluyen en este nivel la calidad de la relación entre el sucesor y el predecesor, el grado de autonomía en la participación del proceso y la satisfacción por los logros alcanzados.
- Nivel intergrupalo. El grado de confianza, de apertura y comunicación, así como el grado de experiencia, conocimiento del sucesor y de las oportunidades de entrenamiento que existen, además de la gestión de poder en el grupo, los conflictos familiares en el negocio, y el hecho de usar al grupo nuclear familiar como una fuente de otros posibles sucesores. Los otros modelos incluyen en este nivel la legitimación del proceso por el grupo familiar y no-familiar, la gestión del capital social intrafamiliar y la necesidad de tener un planeamiento a largo plazo del proceso de sucesión familiar.
- Nivel organizacional. En donde la cultura organizacional puede ser una amenaza o refuerzo para la continuidad del proceso de sucesión, al igual que la estructura de la organización, así como el grado de crisis o estabilidad en que se encuentra el negocio. Los otros modelos incluyen en este nivel la incapacidad de liquidar los activos para los familiares que no quieren participar en el proceso, la posible falta de capital para contratar personal calificado en caso el sucesor no esté listo, las

experiencias pasadas en procesos de sucesión, el grado de control de la propiedad de la empresa, y la gestión del capital social externo de la familia.

- Nivel ambiental. Si la organización se encuentra en un contexto favorable o no para el proceso de sucesión, o si es necesario el cumplimiento de ciertos requerimientos en la industria, o si se necesita o no un conocimiento profesional especializado. Los otros modelos incluyen en este nivel un posible deterioro de las relaciones entre los stakeholders y el sucesor por falta de confianza o por costumbre, además del contexto social-cultural en donde se encuentra la empresa familiar.

En conclusión, el proceso de sucesión es un factor fundamental tanto para la sostenibilidad del negocio familiar como para la sostenibilidad de la familia en el negocio (M. F. R. Kets de Vries, 1993; Stafford et al., 1999; Venter & Boshoff, 2006), para que este sea exitoso es fundamental la calidad de la relación entre el sucesor y el predecesor (Cadieux, 2007; M. Kets de Vries et al., 2007), y para que el sucesor pueda enfrentar los retos organizacionales y familiares que se presentan en los diferentes niveles del proceso de sucesión, un elemento necesario es que tenga el compromiso suficiente para asumir dichos retos (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; Combs et al., 2020; Handler, 1994).

### **2.3. El Compromiso en el Sucesor.**

Como se ha visto en los párrafos anteriores, la existencia del compromiso en el sucesor se considera un factor clave en el éxito de un proceso de sucesión, además de ser la característica más buscada para decidir acerca de quién sería dicho sucesor (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; De Massis et al., 2008; Sharma, Chrisman, et al., 2003; Venter et al., 2005). Este compromiso es necesario no sólo para dirigir el negocio y obtener una buena performance económica, satisfaciendo los intereses de los stakeholders no-familiares, sino que además debe velar por los objetivos y demandas familiares, buscando la sostenibilidad de la familia dentro del negocio familiar (Handler, 1994; Sharma & Irving, 2005; Stafford et al., 1999), pero ¿Cómo se manifiesta el compromiso en una organización? y ¿Cómo este se refleja en las empresas familiares?

### **2.3.1. El Compromiso Organizacional.**

Se conoce al compromiso organizacional como un constructo multidimensional, el cual incluye el estado psicológico que caracteriza la relación del trabajador con su organización y tiene implicancias en su continuidad o no en la misma (Meyer & Herscovitch, 2001; Rashid et al., 2003). De acuerdo con Meyer & Allen (1990; 1991) el compromiso con el lugar de trabajo vendría a ser el resultado de un grupo de condiciones organizacionales que contribuyen a su desarrollo, de las conductas repetitivas que se generan bajo esas condiciones, y de un grupo de suposiciones, creencias y sentimientos (*mindset*) del trabajador que reflejan un deseo, necesidad u obligación de mantenerse en la organización. Del mismo modo, diversos investigadores también encontraron que existía una relación entre el compromiso organizacional y el foco de dicho compromiso: los individuos o grupos sobre los cuales existe un apego por parte del trabajador, y las motivaciones del trabajador relacionadas con la obediencia, la identificación y la internalización que genera dicho apego (Becker, 1992; Morrow, 1983; Reichers, 1985).

Siguiendo esto último, se ha visto que un factor predictivo del compromiso del trabajador es el grado de identificación que tiene con la organización, donde un empleado comprometido presenta un sentido de propósito que le permite alcanzar las metas y objetivos organizacionales (Tuna et al., 2016). Cuando un trabajador comprende el valor y el propósito de su trabajo, y recibe retroalimentación y apoyo de la organización, presenta una mayor motivación intrínseca y altos niveles de compromiso, lo que mejora su rendimiento, capacidad de aprendizaje y de adaptación (Deci et al., 2017). Finalmente, se ha notado en la práctica que en organizaciones que han fomentado el aprendizaje y aceptación de sus valores, y que han socializado prácticas que incluyen el desarrollo de roles positivos, la reducción de la ansiedad, mentoring, y una clarificación temprana sobre el trabajo a realizar, se han alcanzado altos niveles de compromiso en sus trabajadores (Mercurio, 2015).

Buscando la aplicación de estos conceptos, Meyer & Herscovitch (2001) desarrollaron un modelo que busca integrar las diferentes visiones y dimensiones desarrolladas para comprender el compromiso organizacional. Para estos autores el compromiso

organizacional sería el resultado de tres tipos diferentes de componentes: el afectivo, de continuidad y el normativo, los cuales se combinan para influenciar de forma diferente la conducta del trabajador y que se desarrollan a partir (a) del involucramiento y reconocimiento del valor relevante de su identidad en relación con la institución o con un curso de acción (componente afectivo), (b) de reconocer la pérdida de valor o que no hay otras alternativas que seguir una conducta relevante para un objetivo específico (componente de continuidad), y (c) de la internalización de normas a través de una socialización, la cual lo induce a tener que corresponder con una conducta y la aceptación de un contrato psicológico (componente normativo) (Meyer & Herscovitch, 2001).

Diversas investigaciones han mostrado que esta visión conceptual del compromiso organizacional se relaciona y tiene impacto, por ejemplo, con la adaptación al entorno laboral (Bergman et al., 2013), la responsabilidad social corporativa (Brammer et al., 2007), el desempeño laboral y las conductas y roles en el trabajo (Çelik & Oral, 2016; Choi et al., 2015; Geldenhuys et al., 2014; Griffin et al., 2007), la satisfacción laboral y rotación de personal (Yao & Wang, 2006; Yousef, 2016; Zargar et al., 2013), la identidad organizacional (Gautam et al., 2004), el liderazgo en la organización (Keskes, 2013; Rego et al., 2016; Shurbagi, 2014) y la cultura organizacional (Rashid et al., 2003), lo cual muestra la importancia y alcance que tiene este modelo dentro de la investigación en la gestión de organizaciones.

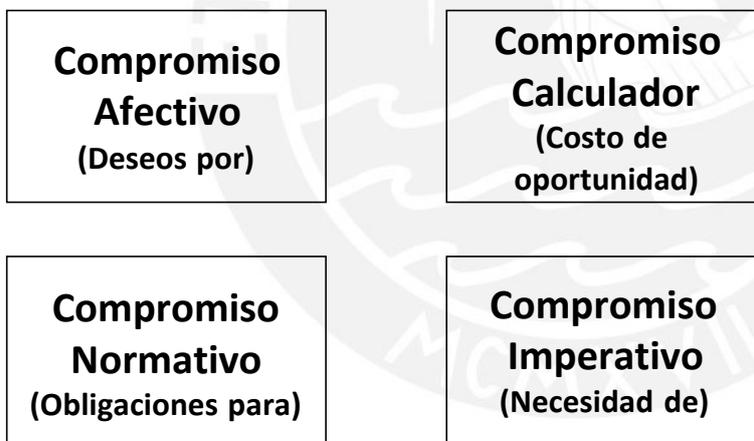
### ***2.3.2. El Compromiso Organizacional en las Empresas Familiares.***

Para el caso del compromiso en las empresas familiares, el componente afectivo se ve reflejado en las relaciones tempranas familiares de la persona, en donde los valores familiares y la forma de trabajo en la empresa se constituyeron como parte de su personalidad, impactando en el grado de compromiso con el negocio familiar (Handler, 1994; M. Kets de Vries et al., 2007); con respecto al componente normativo, este se refleja en la sensación de obligación que tiene la persona sobre su familia, a la necesidad de actuar de una manera tal que el grupo familiar lo valore positivamente y de esa manera generar la confianza de dicho grupo en sus intenciones (Sharma & Irving, 2005; Venter et

al., 2005); y en relación con el componente de continuidad, Sharma & Irving (2005) plantearon que este involucraría dos componentes en lugar de uno: el *componente calculador*, que incluye no sólo el costo relacionado con las oportunidades laborales sino con las inversiones realizadas por el familiar dentro del negocio, tanto económicas como no-económicas y que no se pueden transferir a otras situaciones, además del costo que le significa el dejarlas; y un *componente imperativo*, el cual se basa en la percepción que tiene la persona que el negocio familiar es la única alternativa, o la menos mala de las existentes, ya sea porque se tienen dudas sobre su propia capacidad o porque carece de las habilidades para trabajar fuera del negocio familiar. En la siguiente figura se muestran las dimensiones del compromiso en la empresa familiar presentados por Sharma & Irving (2005), acompañados con una frase que resume el componente.

**Figura 1**

*Componentes del compromiso en la empresa familiar*



Es entonces que, si se aceptan y comparten las creencias y las metas organizacionales junto con el deseo del sucesor de contribuir a estas (compromiso afectivo), además que si el sucesor siente la obligación de hacer una carrera en el negocio familiar como resultado de las relaciones que tiene entre las generaciones que le preceden (compromiso normativo), y si los costos de seguir una carrera fuera del negocio familiar o las inversiones necesarias para dejarlo son muy altas (compromiso calculador), y si finalmente la sensación del sucesor sobre su incapacidad para conseguir una carrera fuera del negocio familiar es muy

grande (compromiso imperativo), como resultado de todo esto, el sucesor presentaría mayores grados de compromiso con el negocio familiar (Sharma & Irving, 2005).

A partir de esta definición del compromiso del sucesor en las empresas familiares, diversos estudios han contribuido a expandir y explicar la relación entre los componentes del compromiso organizacional y el proceso de sucesión familiar en este tipo de organizaciones. Es así que, en relación con el componente afectivo se ha visto la presencia de variables como, el tener un alto grado de lealtad y la experiencia de crecer en el negocio (Peters et al., 2012), una gran alineación con la identidad personal (Dawson et al., 2015; Otten-Pappas, 2013; Ruiz Jiménez et al., 2010), la importancia de la armonía familiar y su influencia en la autopercepción del sentido de propósito (Memili et al., 2013; Peters et al., 2012), las altas expectativas familiares sobre las responsabilidades (Memili et al., 2013), el grado de autonomía y satisfacción de las necesidades personales y profesionales del sucesor (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; Ruiz Jiménez et al., 2010), la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor (Cabrera Suárez & Martín Santana, 2010), y la presencia de un comportamiento ciudadano (Dawson et al., 2014), las mismas que se relacionan positivamente con este componente.

Con respecto al componente normativo, se ha notado la presencia de un grupo de variables que tienen una relación positiva, tales como la sensación de obligación hacia la familia (Dawson et al., 2015; Peters et al., 2012), si el sucesor es mujer y la mayor en la familia en momentos de crisis (Otten-Pappas, 2013), el alineamiento del negocio con la carrera profesional (Peters et al., 2012), la legitimización del proceso de elección del sucesor (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012), y al haber tenido una extensa exposición a la cultura y socialización familiar (Ruiz Jiménez et al., 2010).

Finalmente, en relación con el componente de continuidad (calculador e imperativo), se ha podido apreciar la presencia de variables como el costo de oportunidad personal si el sucesor era mujer y además que es cambiante con el tiempo (Otten-Pappas, 2013), y el ver a las empresas familiares como una oportunidad para el desarrollo profesional (Rautamäki & Römer-Paakkanen, 2016), variables que presentan una relación positiva con este

componente, mientras que el impacto de las intenciones emprendedoras y su motivación para ser independientes además del costo social que significa abandonar el negocio muestran una relación negativa (Chalus-Sauvannet et al., 2016; Rautamäki & Römer-Paakkanen, 2016; Ruiz Jiménez et al., 2010).

## **2.4. El Desarrollo del Rol de Sucesor en la Empresa Familiar.**

Como se ha visto anteriormente, la definición del concepto de sucesión en la empresa familiar se explica en la literatura como la transferencia del liderazgo del negocio familiar del fundador o propietario hacia un sucesor, usualmente miembro de la familia, y que abarca una serie de acciones, situaciones y decisiones que permiten el logro de dicha transferencia (Kansikas & Kuhmonen, 2008; Le Breton-Miller et al., 2004; Nordqvist et al., 2013). La forma en que dicha transferencia ocurre se ha visto como un grupo de procesos y actividades que se enmarcan en etapas que siguen un orden secuencial (Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004), o como el resultado dinámico de distintas formas de socialización que ocurren entre los actores involucrados, y que son caracterizadas por los retos, valores y acciones que surgen entre ellos (Bika et al., 2019; Daspit et al., 2015). En ambas visiones conceptuales de la sucesión, el sucesor es un personaje central de dicho proceso, por lo que estas servirán de marco para mostrar lo que se conoce sobre el desarrollo del rol del sucesor en la sucesión de la empresa familiar.

### **2.4.1. El Sucesor en el Proceso de la Sucesión.**

Se reconocen cuatro etapas en la sucesión hasta la transferencia del negocio del predecesor al sucesor, las cuales siguen el llamado “ciclo de vida de la familia” (Jaskiewicz & Dyer, 2017) en la empresa familiar: (a) la etapa inicial de preparación, (b) el entrenamiento y desarrollo del sucesor, (c) la selección final del sucesor y su involucramiento en el negocio, y (d) la transferencia del liderazgo del negocio (Cadieux, 2007; Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004).

**Etapas Inicial de Preparación.** La etapa inicial involucra el planeamiento del proceso de sucesión por el predecesor, que incluye la definición de las características, los requisitos y

criterios que se tomarán en cuenta para la identificación y selección del sucesor, así como el deseo y la intención del sucesor de ser parte del negocio familiar.

En relación con la decisión de ser parte del negocio, diversas investigaciones han mostrado la importancia de la presencia del compromiso como un factor de la personalidad del sucesor en esta decisión (Garcia et al., 2019; Sharma & Irving, 2005), así como su integridad, capacidad, satisfacción y una necesaria congruencia entre sus expectativas profesionales y las oportunidades que ofrece la empresa (Brockhaus, 2004; De Massis et al., 2008; Pyromalis & Vozikis, 2009; Venter et al., 2005); mientras que por otro lado se menciona la influencia de la tradición y los valores familiares, además de las relaciones interpersonales con trabajadores no familiares, como factores que afecta este deseo (Lu et al., 2020; Miller & Breton Miller, 2003; Santiago, 2000).

Sobre el planeamiento de la sucesión se ha visto que la falta de este influye negativamente en el éxito del proceso (Pyromalis & Vozikis, 2009; Rothwell, 2010), pero se reconoce que sus etapas y acciones usualmente se llevan a cabo de una manera informal y que rara vez se planifica con antelación (Dyck et al., 2002; Santiago, 2000; Wang et al., 2004). Temas como la edad y el momento del involucramiento del sucesor son importantes de definir en el proceso de sucesión, dado que condicionan el momento del retiro del predecesor (Gagnè et al., 2011), así como el grado de aprendizaje del sucesor sobre el negocio y la necesidad del desarrollo de habilidades para gestionar adecuadamente la empresa (Bozer et al., 2017; Murphy & Lambrechts, 2015).

Asimismo, se reconoce la importancia de tener una cultura familiar que valore la comunicación, la confianza y la tolerancia, lo que permite el desarrollo de un ambiente favorable en la evolución del sucesor en el negocio familiar (De Massis et al., 2008; Schröder et al., 2011), mientras que temas como el género del sucesor y su orden de nacimiento han sido considerados como atributos que tienen influencia en la selección, debido al seguimiento de tradiciones y estereotipos familiares, como una preferencia por los hijos sobre las hijas (Cole, 1997; Vera & Dean, 2005) y del hijo primogénito o del hijo menor sobre los demás (Brockhaus, 2004; Sharma & Rao, 2000), situaciones que han ido

cambiando con el tiempo hacia posiciones más neutrales (Akhmedova et al., 2020; Bizri, 2016; Cater & Young, 2019; Martinez-Jimenez, 2009).

**Entrenamiento y Desarrollo del Sucesor.** La segunda etapa está centrada en el desarrollo de capacidades y habilidades en el sucesor que le permitan asumir el liderazgo del negocio, e incluye la definición de necesidades de entrenamiento, la educación y la carrera profesional del sucesor, y su experiencia laboral dentro y fuera del negocio familiar. En relación con la experiencia laboral, se ha observado que es muy importante que el sucesor se vincule desde temprano y gane experiencia trabajando en el negocio familiar, entrenándose en el negocio y conociéndolo tanto formal como informalmente (Fairlie & Robb, 2009; Murphy & Lambrechts, 2015). Se ha visto como positivo para el desarrollo del sucesor el ganar experiencia fuera del entorno familiar (Venter et al., 2005; Ward, 2004), sin embargo, esto coloca en el predecesor el dilema de permitir al sucesor tener experiencias laborales que no considera necesarias, y que además lo pueden alejar del negocio familiar (M. Kets de Vries et al., 2007; Schröder et al., 2011).

Diversas investigaciones sobre el grado de conocimiento y habilidades técnicas necesarias indican que en una sucesión exitosa el sucesor debe mostrar habilidades en las áreas académicas, profesionales y sociales, además de liderazgo y toma de decisiones (Georgiou & Vrontis, 2013; Lansberg & Gersick, 2015; Le Breton-Miller et al., 2004), lo cual le permiten posicionarse dentro y fuera del negocio familiar. Aunque en las empresas familiares el altruismo familiar es una práctica común, el tener preferencias por el vínculo familiar antes que las capacidades y el desempeño (Chrisman et al., 2014), se ha visto que el carecer de las habilidades y conocimientos necesarios afecta el éxito del proceso de sucesión (De Massis et al., 2008; Porfírio et al., 2020), por lo que es común que la familia influya en el sucesor para que explore carreras vinculadas con el negocio directamente o que le permitan brindar apoyo y soporte en cierto grado (Duffy & Dik, 2009; Murphy & Lambrechts, 2015). Por otro lado, también se ha visto que sucesores que desarrollan un alto grado de locus de control interno, autoeficacia y deseos de emprendimiento, tienden a

seguir carreras que les permitan trabajar fuera de la empresa familiar o que desarrollen sus propios negocios (Zellweger et al., 2011).

**Selección Final del Sucesor y su Involucramiento en el Negocio.** La tercera etapa involucra el proceso de la selección final del sucesor, y que incluye su aceptación del rol, el calce entre las expectativas personales del sucesor y de los atributos que necesita el negocio familiar, así como su reconocimiento por la familia y los miembros no familiares del negocio (Santiago, 2000; Venter et al., 2005). Se ha observado que las relaciones interpersonales entre el predecesor y el sucesor influyen profundamente la efectividad de la sucesión (De Massis et al., 2008; Umans et al., 2019; Venter et al., 2005). En esta etapa en particular se menciona la necesidad de relaciones de calidad, armoniosas y de mutuo entendimiento, que incluyan a los demás miembros de la familia, y que permitan la construcción de la confianza necesaria (Bjornberg & Nicholson, 2012; Dyer, 2012; Pyromalis & Vozikis, 2009), debido a que el sucesor debe mostrar que tiene las capacidades para dirigir el negocio y así poder ser reconocido y aceptado como tal.

Asimismo, como en esta etapa el sucesor asume mayores responsabilidades en la gestión del negocio, diversas investigaciones han mostrado la importancia del acompañamiento y apoyo a este, ya sea por el predecesor o por otras personas vinculadas con el negocio familiar, sean miembros del entorno familiar, consejeros o trabajadores no familiares (Bertschi-Michel et al., 2019; Cater & Justis, 2009; Salvato & Corbetta, 2013), y si este acompañamiento es constante y ejercido por distintas personas con visiones diferentes del negocio, permite que el conocimiento y el capital social acumulado pueda ser interiorizado por el sucesor (Bell & Pham, 2020; Denoble et al., 2007).

**Transferencia del Liderazgo del Negocio.** La última etapa involucra la transferencia del liderazgo del negocio del predecesor hacia el sucesor, el cual incluye usualmente la gestión del negocio al inicio y luego la propiedad de este. Se reconoce esta última etapa como la que genera más retos en todo el proceso de sucesión, debido al valor emocional que significa al predecesor el tener que dejar el negocio, el cual fundó y vio crecer, y la incertidumbre que esto le genera sobre su propio futuro (Brockhaus, 2004; Gagnè et al.,

2011; Salvato et al., 2010), y por el lado del sucesor, el tener que asumir el liderazgo del negocio, demostrando estar a la altura de las necesidades y de las expectativas de la familia, obteniendo con esto su confianza (De Massis et al., 2008; Janjuha-Jivraj & Spence, 2009; Shepherd & Zacharakis, 2016). Finalmente, se ha visto que este proceso de transferencia puede tomar bastante tiempo, o tener idas y venidas, lo cual termina afectando el reconocimiento y la autoridad del sucesor, dentro y fuera del negocio (Dyck et al., 2002; Huang et al., 2020; Wang et al., 2004), por lo que el mantener una cultura y relaciones familiares armoniosas permitiría el gestionar el cierre de esta etapa de una manera constructiva para la familia y sostenible para la empresa familiar (Daspit et al., 2015; M. Kets de Vries et al., 2007; Lu et al., 2020).

#### **2.4.2. El Sucesor y la Socialización de la Sucesión.**

A diferencia de la visión del ciclo de vida del negocio familiar, la socialización de la sucesión en la empresa familiar plantea que este es un proceso iterativo y adaptativo, en el cual los distintos actores negocian sus roles y posiciones entre sí dependiendo de sus expectativas personales, de las necesidades del negocio familiar y de la familia, y del contexto social del cual forman parte (Bika et al., 2019; Gilding et al., 2015). En este proceso, la socialización de la persona hace que esta adquiera e internalice los valores, códigos, conductas e información del grupo al que pertenece, además de aportar al grupo con los suyos propios; y en la medida que estos cambian con el tiempo, los roles asumidos van realineándose y ajustándose, incidiendo en el desarrollo de su identidad como miembro de dicho grupo (Abrantes, 2013; Merton, 1968; Pham et al., 2019).

Es así que la socialización del sucesor en el negocio familiar empezaría en su niñez en el contexto familiar, en los primeros vínculos que tuvo con la empresa y motivado por los padres, el cual terminaría cuando asume el liderazgo de la empresa familiar, en un periodo de tiempo bastante largo y que reflejaría buena parte de su historia de vida personal (Bika et al., 2019; Garcia et al., 2019; Handler, 1994). En este desarrollo, Bika, Rosa & Karakas (2019) y Lozano-Pozo & Urbano (2017) identifican tres formas de socialización que ocurren en la sucesión de la empresa familiar, coincidiendo conceptualmente en las dos primeras, y

que nos permitirán explorar teóricamente las relaciones, roles y situaciones que influyen en el desarrollo del sucesor.

**Primera Forma de Socialización.** Ocurre en la propia familia y sus vínculos con la empresa, donde se transmiten e internalizan en estos los valores familiares, las prácticas y el conocimiento tácito del negocio, los estilos de liderazgo, y las primeras experiencias vinculadas con su aprendizaje y educación (Berger & Luckmann, 1999; Bika et al., 2019; Lozano-Posso & Urbano, 2017). En estas experiencias, la proximidad con el predecesor y el involucramiento con los demás miembros familiares influyen profundamente el desarrollo del sucesor o de los futuros posibles sucesores en la siguiente generación (Vallejo, 2008), lo que genera en estos sentimientos de admiración hacia el fundador por los logros alcanzados y de ansiedad por el riesgo que significaría no estar a la altura de los estándares paternos (Radu-Lefebvre & Randerson, 2020).

En este proceso de socialización, el predecesor asume diferentes roles con los posibles sucesores, considerándose un monarca con autoridad y poder absoluto sobre los demás; un maestro que enseña y prepara al futuro sucesor sobre prácticas y conocimientos vinculados al negocio; y un protector que permite que el sucesor tome ciertas decisiones y sobre la cual asume la responsabilidad y consecuencias sus acciones (Cadieux, 2007; Handler, 1994); mientras que el sucesor se desempeña con un doble rol dentro del negocio familiar y que se traslapan continuamente: como un ayudante y aprendiz en el negocio a la vez que mantiene el rol de hijo o hija en desarrollo en la familia (Handler, 1994; M. Kets de Vries et al., 2007; Radu-Lefebvre & Randerson, 2020).

Las interacciones de estos roles se llevan a cabo dentro de un entorno familiar cerrado y que incluye las experiencias surgidas del negocio familiar, por lo que los aprendizajes y los valores transmitidos son reforzados por los demás miembros de la familia y por trabajadores no familiares con influencia sobre los posibles sucesores, e internalizados sin muchos cuestionamientos (Bika et al., 2019). El desarrollar una cultura que promueva la identificación y lealtad en la familia, fomentando la cohesión y el compromiso con la empresa, permitirá la creación de un ambiente seguro y confiable para manejar los

conflictos y las emociones que emerjan del proceso (Kahn, 2001; Vallejo, 2008), lo cual es fundamental para que la sucesión sea exitosa en el futuro.

**Segunda Forma de Socialización.** Ocurre cuando este se involucra más profundamente en el negocio familiar, generándose una mayor interacción con actores relevantes de la empresa así como con sus stakeholders externos, añadiéndose a estas situaciones, experiencias y el networking fuera del entorno familiar, incrementando el conocimiento y capacidad del sucesor para tomar decisiones sobre la gestión de la organización (Bika et al., 2019; Lozano-Posso & Urbano, 2017). En este proceso hay una mayor preocupación por el desarrollo del sucesor, dado que el predecesor tiene que tomar la decisión de quien sería el sucesor elegido, por lo que se le dedica más atención y apoyo para que desarrolle el interés en el negocio además de sus intereses personales, se le asignan mentores que le apoyen en el desarrollo de capacidades, y se explora el aprendizaje de habilidades técnicas vinculadas a la empresa (Daspit et al., 2015; McMullen & Warnick, 2015; Salvato & Corbetta, 2013).

En este segundo proceso de socialización, el predecesor asume roles de supervisor, donde evalúa y brinda retroalimentación al sucesor reafirmando con esto el aprendizaje y la confianza en su rol; de presentador, mostrando tanto al interior como al exterior del negocio familiar las responsabilidades y atributos que tiene el futuro sucesor en la empresa y compartiendo su capital social; y de colaborador, cuando las habilidades y capacidades del sucesor son suficientes para que este pueda asumir el liderazgo en una actividad del negocio (Cadieux, 2007; Handler, 1994); mientras que el sucesor asume roles específicos relacionados con la gestión y el liderazgo de la empresa, en la medida que tiene el interés, la confianza, las capacidades y habilidades para ejercerlos (Daspit et al., 2015; Handler, 1994).

Este periodo de socialización se caracteriza por tener mayores momentos de incertidumbre y conflictos que el anterior, debido a los cambios y adaptaciones que tanto el predecesor y el sucesor tienen que enfrentar al asumir distintos roles, así como el impacto que tienen sus decisiones y acciones sobre el desempeño del negocio (Bika et al., 2019;

Cadieux, 2007). Por otro lado, las experiencias y conocimientos que el sucesor adquiere fuera del entorno familiar, ya sea por estudios o experiencias laborales, influyen en la manera en cómo asume sus roles en el negocio familiar, reforzando o confrontando los valores familiares, las prácticas organizacionales, y las expectativas personales sobre su futuro en la empresa (M. Kets de Vries et al., 2007; Schröder et al., 2011).

**Tercera Forma de Socialización.** Para Lozano-Pozo & Urbano (2017), la tercera forma de socialización ocurre cuando el sucesor desarrolla el compromiso necesario para asumir el rol de sucesor, mientras que para Bika, Rosa & Karakas (2019) esta tercera forma involucra interiorizar las experiencias de la familia al gestionar el negocio y los retos y oportunidades que se presentan, en un proceso de resocialización que permite el desaprendizaje de actitudes, objetivos y prácticas utilizadas, para aprender nuevas maneras que permitan al negocio familiar adaptarse a un contexto dinámico. Esta tercera forma involucra no solo la transferencia del poder del predecesor al sucesor, sino la aceptación del nuevo liderazgo por el entorno interno y externo al negocio familiar, y la interiorización en la familia de que es posible perpetuar el legado familiar más allá de los fundadores (Berrone et al., 2012; Handler, 1994).

En este periodo de socialización, el predecesor asume roles de consultor, poniendo a disposición del negocio sus conocimientos y habilidades técnicas y personales; de intermediario, entre los distintos grupos e intereses familiares, no familiares y de los stakeholders, facilitando la comunicación y la negociación cuando es necesaria; y de salvaguarda, actuando como observador con capacidad para intervenir en la gestión y como símbolo de los logros y valores familiares alcanzados (Cadieux, 2007; Handler, 1994). El sucesor asume el liderazgo y la toma de decisiones sobre la gestión del negocio, y se relaciona con el predecesor a través de los roles que este asume mientras mantenga una presencia en la empresa familiar (Marler et al., 2017).

Se reconoce la importancia de mantener relaciones de alta calidad en el periodo de transición de poder, donde predomine la flexibilidad, la cohesión y la comunicación, e involucrando tanto a la familia como a los miembros no familiares de la empresa (Umans et

al., 2019), buscando minimizar el temor a la pérdida de control que puede experimentar el predecesor (Lee et al., 2019) o la pérdida de confianza en la capacidad del sucesor o de su deseo de liderar el negocio familiar (Huang et al., 2020), situaciones que pueden generar gran incertidumbre sobre el éxito de la sucesión y la sostenibilidad del negocio familiar.

Finalmente, estas tres formas de socialización serían interdependientes entre sí, y aunque pueden relacionarse con ciertos momentos del ciclo de vida de la empresa familiar, estas pueden traslaparse en el tiempo, a la par que los roles que emergerían en estos procesos y que son legitimizados porque dan significado y sentido a lo que ocurre, lo hacen de una manera fluida y flexible, dependiendo del contexto del momento y de la propia evolución de la familia y del negocio familiar (Berger & Luckmann, 1999; Bika et al., 2019).



### CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expondrá el proceso de la investigación acerca de la manera en que se desarrolla el rol de sucesor y su relación con el compromiso en la empresa familiar.

#### 3.1. Diseño de la Investigación.

Al momento de diseñar una investigación, Creswell (2014) plantea utilizar tres criterios para seleccionar tanto el acercamiento como las estrategias y métodos a utilizar: el problema de investigación, el público o las personas sobre las que se va a investigar y escribir, y la experiencia personal del investigador en relación con la investigación. En relación con el público o las personas sobre las cuales se harán la investigación, estos son sucesores y predecesores, miembros familiares que forman parte de una empresa familiar y que han estado o se encuentran en procesos de sucesión del negocio hacia la siguiente generación de la familia, y en relación con el problema de investigación, esta tesis busca identificar y analizar cómo se desarrolla el rol del sucesor y su relación con el compromiso en la empresa familiar, por lo que se utilizarán un enfoque cualitativo y los estudios de caso como estrategia de investigación.

##### 3.1.1. Enfoque de la Investigación: el Análisis Narrativo.

El problema de investigación y el tipo de preguntas que este genera sugieren una visión construccionista en la investigación, dado que como indican Easterby-Smith, Thorpe & Jackson (2015), las observaciones que se obtendrán del levantamiento de información están potencialmente sujetas a diferentes interpretaciones, siendo tarea del investigador el identificar y establecer como estas aseveraciones se construyen en las situaciones y contextos en que se generan.

En esa lógica esta investigación presenta un enfoque cualitativo y tiene un carácter intensivo, es decir, es necesario investigar el fenómeno a profundidad en varias organizaciones para tener un acercamiento al mismo en su propio contexto y con mayor detalle al recolectar la información (Swanborn, 2010); además de tener un propósito

exploratorio-descriptivo, debido a que se busca explorar el fenómeno, el desarrollo del rol de sucesor y su relación con el compromiso organizacional en un contexto (la empresa familiar), a través de la descripción de una serie de situaciones y acciones de un grupo de personas con características y perfiles particulares (sucesores y predecesores, miembros familiares de un negocio familiar), necesarios de conocer para entender como ocurre dicho fenómeno en el tiempo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El análisis narrativo permite lograr la intensidad necesaria para estudiar este fenómeno, ofreciendo al investigador los significados que le permitan construir marcos teóricos que explican la vida organizacional a partir de las experiencias, memorias y pensamientos de los involucrados (Czarniawskma, 1998; Hjorth & Dawson, 2016; Webster & Mertova, 2007). Desde esta mirada, las empresas familiares ofrecen un campo de investigación muy atractivo y apropiado para el análisis narrativo, debido a que las experiencias de vida y las historias familiares que se cuentan y comparten sobre el pasado, presente y futuro del negocio familiar, son fuentes de significado que permiten explicar y entender la gestión y el desempeño de la organización (Floris et al., 2020; Hamilton et al., 2017).

Es así que diversas investigaciones en los últimos años han utilizado este enfoque para generar conocimiento y teoría acerca de aspectos claves en las empresas familiares, tales como la sucesión transgeneracional (Bika et al., 2019; Kandade et al., 2020; Solomon et al., 2011), el emprendimiento familiar (Hamilton, 2011; Jaskiewicz et al., 2015b), el género en la empresa familiar (Mussolino et al., 2019; Mustafa et al., 2019), la identidad y valores organizacionales (Parada et al., 2019; Parada & Dawson, 2017; Wielsma & Brunninge, 2019), el compromiso en el sucesor (Bloemen-Bekx et al., 2019), la transferencia del conocimiento (Bell & Pham, 2020), los protocolos familiares (Matias & Franco, 2020), y la elección de carreras en la siguiente generación (Murphy & Lambrechts, 2015).

### **3.1.2. Estrategia: Estudios de Casos.**

El estudio de caso es una estrategia de investigación que se centra en estudiar y dar significados a las dinámicas y situaciones que se presentan en contextos específicos y permite la creación de marcos teóricos y proposiciones a partir de evidencia empírica

(Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007a). Puede involucrar el utilizar casos únicos o múltiples casos, y comprende el desarrollo de diferentes niveles de análisis de tipo micro (una persona o grupo de personas), meso (una o más organizaciones) y macro (un sistema social), además de combinaciones de estos (Swanborn, 2010; Yin, 2009).

Eisenhardt & Graebner (2007b) mencionan que lo central en el estudio de casos es su lógica replicativa, es decir, que cada caso sirve como una unidad analítica que permite hacer contrastes y réplicas con otros casos, permitiendo así ampliar la teoría emergente. Por otro lado, Yin (2009) plantea que de las diferentes estrategias para realizar un estudio exploratorio, el estudio de caso es la que (a) permite responder a preguntas de tipo ¿Cómo? y ¿Porque?, (b) donde el investigador no tiene control sobre los eventos y comportamiento de los actores, y que además (c) se están examinando eventos contemporáneos.

En la presente investigación se usará una estrategia de estudio de casos múltiples con un nivel micro de análisis, un grupo de personas con roles específicos en un tipo particular de organizaciones las cuales serían sujeto de análisis. Esto es consistente con lo que menciona Mertens (2015), cuando indica que en una investigación cualitativa la unidad de análisis puede ser descrita dentro del contexto de los casos identificados. Esto permitirá replicar situaciones ocurridas entre los casos y extender las teorías emergentes, e incluso ver la posibilidad de encontrar ejemplos de casos polarizados (ocurrió y no ocurrió) para brindar mayor profundidad al fenómeno de estudio, y así poder identificar patrones a través de análisis cruzados de la información obtenida (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

**Casos de Estudio y Unidad de Análisis.** Los casos de estudio son un grupo de empresas familiares, reconocidas como tales en función a que (a) el grupo familiar tiene un % mayoritario de la propiedad, (b) la familia tiene asientos en el directorio, (c) el gerente general es fundador o descendiente, (d) existen familiares gestionando y tomando decisiones en el negocio, y (e) que el gerente general se autodefine como empresa familiar (Dyer, 2006). En este grupo de empresas, los informantes serán miembros de la familia en sus roles de predecesor y sucesor (2da o 3ra generación) y que han pasado o se

encuentran en un proceso de sucesión en la organización, por la que la unidad de análisis será la relación intrafamiliar entre estos y entre el sucesor y el negocio. La literatura revisada muestra la importancia de priorizar y dar relevancia a las dinámicas y aspectos intrafamiliares, como un reflejo tanto de la familia como de la gestión del negocio, por lo que se buscó obtener una muestra heterogénea de empresas para centrar el análisis en las acciones y decisiones de estos informantes en dichos roles y sus impactos en el desarrollo del rol y el compromiso, independientemente de factores específicos del sector y de la empresa (Schell et al., 2020).

Para tal fin se contactó a sucesores y predecesores en una muestra de 16 empresas familiares que cumplen las características detalladas y con procesos de sucesión terminados o en proceso, las que fueron identificadas a través de la Asociación de Empresas Familiares, AEF Perú, además de usar la técnica de bola de nieve (snowballing) con la información ofrecida por mismos sucesores y predecesores, y del networking personal del investigador.

**Perfiles.** La tabla 3 presenta el detalle de los casos de estudio, donde se muestra información de la empresa, el estado de la sucesión familiar, e información sobre los sucesores y predecesores entrevistados. La numeración que se muestra en la tabla relaciona tanto a la empresa como al sucesor y el predecesor, es decir, el sucesor no. 3 y el predecesor no. 3 pertenecen a la empresa familiar no.3. Solo se muestra la información básica y datos generales por temas de confidencialidad.

**Tabla 3***Casos de Estudio*

#	Sector	Tipo	Años	# Trab.	Ventas (\$/año)	Generación	Sucesión	Sucesores	Edad	Género	Cargo	Carrera	Años/cargo	Predecesores	Edad
Empresa 1	Construcción y servicios	Grande	32	80	50,000,000	2da	Terminada	Sucesor01	40	Masculino	Gerente Comercial	Ingeniería	10	Predecesor01	80
Empresa 2	Metalmecánica	Grande	16	50	13,000,000	2da	En proceso	Sucesor02	33	Masculino	Gerente General	Administración	6	Predecesor02	56
Empresa 3	Comercial industrial	Pequeña	22	35	3,000,000	2da	En proceso	Sucesor03	32	Femenino	Gerente General	Administración	2	Predecesor03	56
Empresa 4	Servicios y equipos gastronomía	Grande	33	50	10,000,000	3ra	En proceso	Sucesor04	25	Masculino	Analista	Administración	1	Predecesor04	51
Empresa 5	Servicios automóviles	Pequeña	6	15	1,700,000	2da	En proceso	Sucesor05	24	Femenino	Gerente Comercial	Administración	3	Predecesor05	50
Empresa 6	Textil	Pequeña	12	12	650,000	2da	En proceso	Sucesor06	29	Femenino	Gerente	Administración	1	Predecesor06	59
Empresa 7	Comercial industrial	Grande	50	250	43,000,000	3ra	Terminada	Sucesor07	63	Masculino	Director	Ingeniería	7	Predecesor07	90
Empresa 8	Comercial industrial	Grande	50	250	43,000,000	3ra	En proceso	Sucesor08	33	Femenino	Jefe Comercial	Administración	1	Predecesor08	63
Empresa 9	Transportes	Grande	48	1,600	200,000,000	2da	Terminada	Sucesor09	31	Masculino	Gerente Comercial	Administración	11	-	-
Empresa 10	Construcción	Grande	47	2,000	500,000,000	2da	Terminada	Sucesor10	49	Masculino	Gerente General	Ingeniería	15	-	-
Empresa 11	Servicios mineros	Grande	35	300	40,000,000	2da	Terminada	Sucesor11	55	Femenino	Gerente General	Administración	15	-	-
Empresa 12	Industria	Grande	50	50	50,000,000	2da	Terminada	Sucesor12	38	Masculino	Director Comercial	Ingeniería	18	-	-
Empresa 13	Educación	Pequeña	18	25	1,200,000	2da	En proceso	Sucesor13	29	Femenino	Analista	Administración	4	Predecesor13	61
Empresa 14	Industria	Grande	25	60	12,000,000	2da	En proceso	Sucesor14	27	Femenino	Gerente	Administración	1	-	-
Empresa 15	Agroindustria	Pequeña	12	6	2,400,000	2da	En proceso	Sucesor15	24	Femenino	Gerente	Administración	2	Predecesor15	46
Empresa 16	Construcción y servicios	Grande	19	60	20,000,000	2da	En proceso	Sucesor16	30	Masculino	Gerente Logística	Ingeniería	6	-	-

Del total de las empresas familiares, once de ellas son empresas grandes (según la definición de tipo de empresa acorde con el DL1086 y la ley 30056), con un mínimo de 50 trabajadores y con entre 19 y 50 años de operación, mientras que las cinco empresas restantes son empresas pequeñas con entre 6 y 35 trabajadores y con entre 6 y 22 años de operación. Los sectores a los que pertenecen son muy variados, encontrándose nueve de ellas en industria y construcción, y las siete restantes en servicios (comercios, talleres de servicio y educación). De todas las empresas seis de ellas, todas empresas grandes, tenían el proceso de sucesión concluido y en 10 se encontraba en proceso, y de estas, 2 se encontraban en proceso de sucesión a la 3ra generación.

En relación con los sucesores, se entrevistaron a ocho hombres y ocho mujeres de entre 24 y 63 años, doce de ellos tenían cargos de dirección o gerencia, mientras que cuatro ejercían los cargos de jefes o analistas en su organización. La cantidad de años que tenían en dichos cargos es muy variada, teniendo desde 1 hasta 18 años en el cargo, notándose que quienes tienen más años son aquellos en el que la sucesión ha terminado (entre 7 y 18 años), y que todos tienen carreras afines a la gestión de negocios, como la administración o la ingeniería. La cantidad de años en el cargo es un indicador que muestra el tiempo en que el sucesor ha experimentado un rol formal en la organización, pero como se verá más adelante, sus experiencias como sucesor abarcan varios años previos al rol formal.

Este conjunto de 16 sucesores muestra una heterogeneidad muy diversa en las experiencias en relación con el rol de sucesor, desde empresas en diferentes rubros, tamaños, complejidades y años de operación, así como características personales como la edad y el género. El hecho que todos tengan una carrera vinculada con la gestión del negocio es consistente con la literatura sobre sucesión, donde se menciona que el sucesor debe mostrar habilidades en áreas académicas vinculadas con el liderazgo y la toma de decisiones (Georgiou & Vrontis, 2013; Lansberg & Gersick, 2015)

En relación con los predecesores, todos son hombres de entre 46 y 90 años. Es importante indicar que sólo se pudieron entrevistar a 10 predecesores en los 16 casos estudiados, debido a que lamentablemente cuatro habían fallecido y en dos casos no se

pudo concretar finalmente el contacto. En las empresas con los predecesores de mayor edad, de 80 y 90 años, el proceso de sucesión ya había terminado y mantenían un puesto de director en la empresa, pero tenían un rol simbólico en la organización como fundadores. En los demás casos, la sucesión estaba en proceso y los predecesores tomaban las decisiones de gestión del negocio.

### 3.2. Recolección de Datos

Short & Payne (2020) profundizaron sobre el valor de la narrativa en la investigación sobre empresas familiares y de la necesidad de dar mayor espacio a la voz de la familia en esta exploración, por lo que la información a recopilar serán las narraciones e historias que los predecesores y sucesores de las empresas familiares compartirán siguiendo un protocolo de entrevistas a profundidad.

Para recoger la data se trabajó tanto deductivamente como inductivamente en las entrevistas a los sujetos de estudio, teniendo en cuenta las variables operacionales resultantes del marco conceptual (ver anexo 1). Para la parte deductiva se desarrolló una entrevista a profundidad con preguntas directas a los sucesores y predecesores acerca de las variables relacionadas con el compromiso organizacional, mientras que para los sucesores se trabajó la recolección de datos de una manera inductiva, utilizando la técnica de la historia de vida (*life stories*). Con esta herramienta se busca entender la compleja relación entre la persona y la comunidad de la que forma parte, a partir de colocar en el centro de la investigación los eventos y experiencias, parciales o totales, de la vida de dicha persona en el contexto en el cual estos ocurrieron (Harrison, 2008). Se recogieron datos sobre las variables operaciones reflejadas en las dinámicas, situaciones y eventos narrados por los entrevistados, hasta que se alcanzó un punto de saturación; es decir, los temas en las entrevistas se repetían y solo se añadía información marginalmente nueva (Moser & Korstjens, 2018).

Teniendo en cuenta que diversas investigaciones empíricas y teóricas proponen que la identidad de una persona es el resultado de la integración de diferentes evoluciones de una

narrativa de sus propias historias de vida (Harrison, 2008; McAdams, 2001; McAdams & Guo, 2015; Plummer, 2001), la forma de recoger la data implicó desarrollar un protocolo que refleje esta misma estructura, con el propósito de trabajar una narrativa que pueda juntar, a partir de sucesivos eventos en el tiempo, distintas tendencias y particularidades en una historia más integrada, completa y con propósito.

Con este fin se utilizó la entrevista de historias de vida de McAdams (McAdams, 2016; McAdams & Guo, 2015), buscando organizar la narrativa del entrevistado para que la historia que este cuente enmarque sus experiencias de vida en relación con el desarrollo de su rol como sucesor en la empresa familiar, centrándose en dos aspectos principales: el desarrollo de los capítulos de vida, donde se plantea que el narrador visualice su vida como una serie de capítulos de una novela, que los identifique y que cuente un resumen de la trama de cada uno de ellos; y el desarrollo de escenas claves, donde se le pide al entrevistado focalizar la narración sobre eventos claves que sobresalgan en dicha historia, como son momentos altos en la historia, momentos bajos, momentos de cambio y momentos de sabiduría. El hacerlo de esta manera permite entender el impacto del rol asumido en la organización a través de las experiencias de la persona, dándole sentido y significado a la forma como el rol afecta a la persona que lo asume, como la organización influye en dicho rol, así como de las valencias y preferencias que se originan en la persona al actuar el rol (S. Long, 2013).

Las entrevistas tuvieron una duración entre 1 y 2 horas, se llevaron a cabo principalmente en sus lugares de trabajo y en cafés, y siguieron un mismo protocolo. Empezaron tanto para el predecesor como para el sucesor con una breve explicación del objetivo de la investigación, y para el caso del sucesor se empezó con la historia de vida, pidiéndole que centre la narración de sus experiencias de vida como sucesor de la empresa familiar, luego se le pidió que identifique y desarrolle los capítulos de su vida como sucesor, continuando con el desarrollo de las escenas claves en dicho rol, y que culmine con una reflexión final sobre el tema principal o mensaje que describe su historia de vida como sucesor. Luego de esto, tanto para el sucesor como para el predecesor, se procedían a

hacer preguntas directas acerca de cómo se manifestaron los componentes del compromiso organizacional. Los protocolos de las entrevistas se encuentran en el anexo 2.

Aunque las entrevistas mantienen una estructura uniforme para todos los casos, en función de cómo la narración de cada entrevistado se desarrollaba se hicieron repreguntas que profundicen la descripción de la situaciones y los efectos o consecuencias que tuvieron para su desarrollo como sucesor y su relación con el compromiso (Englander, 2012).

### **3.3. Análisis de Datos**

Para el análisis de las entrevistas se utilizó la técnica del análisis temático de textos, que es una forma de análisis y de entendimiento de un texto basado en la codificación, compilando la data al enmarcar pasajes importantes del mismo (segmentos de texto), la cual es luego categorizada, interpretada y analizada tomando como base las preguntas de investigación (Kuckartz, 2014).

Asimismo, con la información recopilada se siguió la metodología planteada por Gioia (2013), la cual desarrolla inicialmente un análisis de primer orden que utiliza conceptos, temas y códigos centrados en la data compartida por el informante, luego se desarrolla un análisis de segundo orden donde se utilizan temas y conceptos centrados en el investigador, para finalmente, con el resultado de ambos análisis, desarrollar temas emergentes en dimensiones agregadas que interpreten en términos teóricos las experiencias de los informantes.

Para realizar dichos análisis, se llevaron a cabo los siguientes pasos: (a) se revisaron los marcos teóricos relacionados y se desarrollaron un grupo de categorías iniciales de primer orden y sus códigos para cada parte, (b) se transcribieron las 26 entrevistas y luego se codificaron utilizando dichos códigos para identificar los segmentos de texto relacionados, y (c) se desarrollaron matrices con los textos identificados para cada categoría inicial. Para la codificación se utilizó el software MAXQDA, identificando 867 segmentos de texto en las entrevistas a los sucesores y predecesores. Los códigos utilizados se aprecian en el anexo 3.

La data organizada en las matrices fue analizada luego de una manera abductiva (Alvesson & Sköldber, 2009), para lo cual se revisó repetidas veces tanto el marco teórico utilizado para la investigación, como lo narrado por los predecesores y sucesores organizados según los códigos desarrollados, con el objetivo de identificar categorías emergentes de segundo orden que agrupen situaciones, actores y acciones que muestren cómo se desarrolló el rol y el compromiso en el sucesor en los casos investigados. Para el caso del desarrollo del rol de sucesor se trabajó una dimensión agregada adicional, llamada “categorías unificadoras”, las cuales permitieron trabajar asociaciones y relaciones entre las categorías de segundo orden que emergieron de sus historias de vida, y para el caso del compromiso se trabajaron 4 dimensiones agregadas que permitieron su caracterización.



## CAPITULO 4. HALLAZGOS

A continuación, y con la finalidad de proveer de estructura y coherencia a la data obtenida de las entrevistas, se caracterizarán las respuestas de los sucesores y predecesores tanto en el desarrollo del rol de sucesor como de su compromiso.

### **4.1. Caracterización del Desarrollo del Rol de Sucesor.**

Desde la perspectiva del análisis narrativo, la identificación de eventos y situaciones claves, y sus detalles y características, son esenciales para poder describir lo que se está investigando (Webster & Mertova, 2007). De acuerdo con los entrevistados, los eventos ocurridos en el pasado y que son recordados al describir sus experiencias, son partes importantes de sus vidas en relación con el desarrollo del rol de sucesor y de la forma en como el compromiso se manifiesta en las distintas interacciones en la empresa familiar, por lo que se buscó organizar los textos relevantes identificados en las historias de vida de tal manera que permitan reproducir dichas experiencias para el posterior análisis.

#### **4.1.1. Las Historias de Vida de los Sucesores.**

La estructura de la entrevista de la historia de vida empezaba pidiéndoles a los sucesores que imaginen su historia como sucesores de la empresa familiar, que la organicen como si fuera un libro con varios capítulos, y que además les pusieran títulos a dichos capítulos. En la tabla 4 se pueden apreciar los capítulos identificados por los sucesores entrevistados.

En las historias de vida compartidas, seis de los sucesores entrevistados narraron sus experiencias divididas en 4 capítulos y diez entrevistados en 3 capítulos, por lo que para efectos del análisis y discusión temática futura se ha decidido trabajar con una estructura de tres momentos que surgen de lo narrado y que se explican a continuación.

**Tabla 4**

*Capítulos y títulos identificados por los sucesores.*

<b>Sucesores</b>	<b># cap</b>	<b>Cap1</b>	<b>Cap2</b>	<b>Cap3</b>	<b>Cap4</b>
Sucesor01	4	Introducción	Decisión	Realidad	Aceptación
Sucesor02	3	Aprendizaje	Experiencia	Compromiso	
Sucesor03	4	Inicio del camino	El aprendizaje	La toma de mando	Crecimiento que se espera
Sucesor04	3	El inicio de todo	Desconcierto	Continuidad	
Sucesor05	4	Admiración	Decisión	La aventura	Retorno
Sucesor06	4	Niñez y adolescencia	Universidad	Desarrollo	Entrada
Sucesor07	3	El inicio	Acompañamiento	A cargo	
Sucesor08	3	Las prácticas	Las conversaciones	Dentro de la empresa	
Sucesor09	3	Infancia	Universidad	La Gestión	
Sucesor10	3	Infancia	Carrera y universidad	Gerencia	
Sucesor11	3	Proyecto	Conocer y arreglar	Profesionalizar	
Sucesor12	4	Introducción	Decisión	Realidad	Aceptación
Sucesor13	3	Acercamiento y oportunidades	Experiencias	Postura	
Sucesor14	3	Vivir en el negocio	Estudios	Decisión	
Sucesor15	3	Necesidad	Universidad	Decisión	
Sucesor16	4	Introducción	Espectador	Experimentación	Prueba y error

Los sucesores iniciaron sus historias de vida identificando este capítulo como el inicio de todo, del camino o del aprendizaje, también como el momento de entrada o de introducción a vivir el negocio familiar, así como una oportunidad para estar más cerca del padre o satisfacer una necesidad por practicar, todo lo cual se dio en la infancia temprana. Este primer momento lo estamos identificando como “el momento inicial”.

Los capítulos presentados luego por los sucesores mencionan a la universidad, la carrera, y el aprendizaje como una separación entre estos dos, también el tener otras experiencias además de conocer más la empresa, y son momentos de decisiones y de

acompañar al padre en el negocio familiar. Este segundo momento lo hemos identificado como “el camino intermedio”.

Los sucesores narraron el final de su historia de vida identificándose con la aceptación del rol, entrar en el negocio tomando el mando y la gestión, y tomando decisiones importantes para el futuro de la empresa familiar. Este último momento lo hemos llamado “el presente final”.

Para cada uno de estos tres momentos, los sucesores han narrado y detallado como fueron experimentando su rol en el tiempo, indicando los sucesos y situaciones importantes que han marcado dichos momentos, y que luego servirán para analizarlos y vincularlos con el desarrollo del rol.

#### **4.1.2. Los Momentos en las Historias de Vida.**

Se procederá a describir los tres momentos identificados previamente y presentar para cada uno de ellos un grupo de citas textuales abstraídas de las historias de vida. Como no es posible incluir todas las citas expresadas en la narrativa, se muestran en una tabla los textos más relevantes seguidos por la letra S de sucesor y un número que identifica a la empresa familiar.

**El Momento Inicial.** Las situaciones que muestra este momento en las historias de vida reflejan los primeros recuerdos de los sucesores en relación con la empresa familiar, principalmente vinculados como un espacio adicional al colegio y a las actividades familiares, ya sean acompañando a los padres en la empresa o con actividades directamente relacionadas con la empresa. La duración de esta etapa abarcaría la vida escolar del futuro sucesor hasta incluso los primeros años y estudios en la universidad.

Las experiencias narradas por los sucesores muestran la importancia de la cercanía de la familia en los inicios del rol, así como de un ingreso gradual a las actividades del negocio. Asimismo, desde el punto de vista de los entrevistados, la empresa familiar era percibida como una extensión de la familia, por lo que fue parte importante en el desarrollo de sus relaciones familiares, especialmente con el padre-fundador.

En la tabla 5 se pueden apreciar las citas textuales de las experiencias narradas, las mismas que se han agrupado verticalmente en torno a unos conceptos emergentes, los que surgieron de una manera inductiva al analizar los textos. En este caso se han podido identificar el concepto “rodeado por el negocio”, donde se muestran experiencias que se remontan a los primeros recuerdos vinculados con la empresa, el concepto “quehaceres”, donde los sucesores narran lo que hacían cuando estaban en el negocio, el concepto “relación con padres” donde las experiencias muestran la relación entre el sucesor, el padre y la empresa, el concepto “aportes y reconocimiento”, que agrupa los comentarios de los sucesores sobre que les significaba su relación con la empresa, y el concepto “conflictos/barreras”, que agrupa las experiencias relacionadas con problemas o situaciones que significaron un problema para los sucesores.

**Tabla 5. Historias de vida: el momento inicial.**

<b>Rodeado por el Negocio</b>	<b>Quehaceres</b>	<b>Relación con padres</b>	<b>Aportes y reconocimiento</b>	<b>Conflictos/Barreras</b>
“En las comidas siempre mi papa comentaba sobre la empresa, y mientras iba estudiando pensaba entre emprender un negocio o involucrarme en algo seguro” (S15)	“El balancear intereses, salir con amigos e ir a las prácticas en la empresa” (S08)	“Estar pendiente de lo que hace mi papá y ver como se repite la historia con mis hermanas menores” (S05)	“Sentía que estaba dando mi granito, ayudando en almacén, apoyo a recepción, aprendí lo importante de dar la cara al cliente” (S08)	“Todos nos hemos vinculado con la empresa, pero veíamos que siempre había riñas y discusiones, los menores decidimos no vincularnos” (S12)
“Aprender de todas las personas, estar en todas las áreas, y tener estudios que te dan la base” (S02)	“Se hacía de todo” (S03)	“Me hablaba de los proyectos, y yo era muy curioso, me metía. Me gustaban los números y eso se ligó con mi carrera en la universidad” (S10)	“Ayudar a armar canastas navideñas y participar en la entrega, muy satisfecha e ilusionada” (S08)	“No había intención de entrar en el negocio, no era para un mujer. La empresa le generaba ingresos a mi papa y tener un estándar de vida, pero era un negocio personal no familiar” (S11)
“El negocio familiar siempre ha estado a mi alrededor, siempre apoyaba, acompañaba y si quería algo tenía que hacer méritos en el negocio” (S06)	“Sentir que tenía que conocer todo, que debo meterme para aprender, no basta con mirar, estar en calor trabajando con los demás” (S02)	“Ver a mis papas y repetir lo que hacen, luego vas desarrollando tus propias ideas” (S03)	“Cuando estudiaba en la universidad, mi papá me pidió que apoye a la empresa para ayudar a pagar los estudios” (S01)	“No hay mucho tiempo en familia, porque todo el tiempo estábamos en el negocio familiar” (S06)
“Mi vida giraba en torno a la planta, los viajes a la oficina, conocía a las personas, era lo que más conocía, lo más cercano a mí” (S14)	“Del colegio al trabajo” (S03)	“Acompañaba a mi papa en los viajes y el trabajo, empezando como ayudante de almacén y chofer” (S07)		“Hasta en navidad trabajábamos, era una de las cosas que no me gustaba” (S12)
“Ver cómo iba creciendo el negocio, que algo familiar se iba construyendo, el local estaba al costado de mi casa, y un día mi mama me dice acompáñame” (S13)	“Siempre llegaba a casa del colegio y me ponía a doblar cajas, a doblar las bolsas, sellar, era mi rutina” (S14)	“Ver a mi papa trabajando, vivir la empresa, verla como una extensión suya” (S10)		
“Los cuadernos olían a la empresa, los forraba la secretaria, no había fin de semana que no estaba con mi papa en la empresa, estaba a su costado, su llaverito, le veía hablar con clientes, trabajadores, tomando decisiones, con mis primos jugábamos en la empresa” (S09)	“En vacaciones íbamos a la empresa con mi papa, hacíamos trabajos manuales, estábamos con los trabajadores lijando o limpiando” (S16)	“Los fines de semana venía a la empresa, iba a las inauguraciones de locales, ir de viaje con mi papa por el negocio” (S09)		
“Teníamos una vida muy simple, humilde, era divertido estar en la empresa, con el grupo, no me molestaba ensuciarme la mano” (S16)	“El estar presente, ver la empresa desde chiquita y como mi familia trabajaba en ella, ofrecerme para apoyar, tener labores menores” (S04)			
	“Hacer como vacaciones útiles y nos daban una propina” (S08)			

**El Camino Intermedio.** Este momento muestra las experiencias de vida de los sucesores entre las relaciones tempranas con la empresa familiar y el presente, y está caracterizada principalmente por la introducción de elementos externos al negocio familiar en sus experiencias en el rol, así como el comenzar a asumir una mayor responsabilidad en la empresa.

Las situaciones narradas por los sucesores en relación con este momento plantean un punto de inflexión en su rol como tal, tuvieron que tomar decisiones en relación con sus profesiones, explorar la posibilidad de trabajar fuera del entorno familiar, y asumir la responsabilidad al gestionar actividades dentro del negocio familiar. Estas decisiones se dieron contando con el soporte y control de la familia, lo que incrementó el nivel y complejidad de los conflictos y problemas en el desarrollo del rol, a diferencia del momento previo.

La tabla 6 muestra las citas textuales de las experiencias contadas por los sucesores en este momento, agrupadas verticalmente en conceptos que emergieron de una manera inductiva al revisar los textos. En este momento se han identificado los conceptos “responsabilidades y roles”, que muestran experiencias de los sucesores sobre como asumían sus nuevos roles en la empresa, el concepto “tomar decisiones en el negocio”, donde cuentan situaciones en que el sucesor tomaba decisiones y lo que significaba para este, el concepto “experiencias fuera del negocio”, que detallan experiencias sobre el sucesor en negocios fuera de la empresa familiar, el concepto “universidad y carrera”, que agrupan citas sobre el desarrollo profesional del sucesor y su relación con el negocio, el concepto “apoyo familiar”, que muestra experiencias sobre el apoyo de la familia en su relación con el negocio, y el concepto “conflictos/barreras” que muestra experiencias del sucesor con situaciones que generaron algún problema o situación conflictiva.

**Tabla 6. Historias de vida: el camino intermedio.**

Universidad y carrera	Experiencias fuera del negocio	Tomar decisiones en el negocio	Apoyo familiar	Responsabilidades y roles	Conflictos/Barreras
"¿Que estudiar? Como tengo una empresa sería administración, me gustó el marketing" (S09)	"Aunque trabajaba en otra empresa, siempre veía al negocio familiar como un futuro, por lo que debería prepararme, estudiar una maestría" (S08)	"La necesidad de poner límites, de manejar las relaciones con los trabajadores, es necesario para poder dirigir" (S02)	"Mi padre me dejo experimentar en la empresa, tenía ganas de que continúe en el negocio, que su hijo haga algo. Estuve en varias áreas, logística, legal, etc." (S16)	"Estar alerta de lo que pasa, y seguir los pasos de mi papá" (S03)	"En el negocio decíamos, podemos hacer esto, pero siempre había el trato autoritario y para ganar la discusión se van a la parte personal" (S12)
"El papa vio cómo podía formar a los hijos para el negocio, gracias al idioma lo ayudaba en las negociaciones" (S07)	"Trabajar en otra empresa, aprender para poder llevarlo al negocio familiar" (S06)	"No tuve el respaldo de la gente, todo estaba centralizado, empecé a encontrar irregularidades y a tomar decisiones, respaldado por mi padre" (S16)	"Mi mama me ayudó a afinar mi desarrollo profesional, me orientó en cuanto a negocios y mis intereses" (S08)	"Lo adquieres de la cabeza, de mi papá" (S03)	"Estaba molesta porque me decía como voy a ayudarlos si no se dejan ayudar" (S15)
"En la universidad me comenzó a interesar el negocio, veía la parte de producción, me gustaba hacer cambios, mejorar las condiciones, chocaban mis ganas de ayudar con la parte del negocio" (S12)	"Ya conocía el negocio y la cultura, pero solo de la empresa. Se necesitaban las experiencias de otras personas en otros negocios para seguir creciendo, ingresaron profesionales en varios campos de la gestión, y se empezó a delegar la gestión y asumir roles de dirección" (S01)	"Ya cuando estudiaba en la universidad comencé a reemplazar a algunos auxiliares, como conocía de varios temas podía reemplazarlos, además de seguir viendo a veces la parte administrativa, ver cobranzas, etc." (S13)	"Ya más grande conversábamos de mis estudios, de cómo me debo preparar para el negocio, de los cambios que tengo que hacer, etc. me gustaba" (S08)	"En las reuniones me sentaba al costado de mi papa, veía como coordinaba y organizaba todo. Luego, cuando mi mama salía de vacaciones me quedaba en el negocio, viendo la administración, y en las noches le informaba a mi papa de lo que había pasado" (S13)	"Se ha podido crecer gracias a la suerte y las habilidades de vendedor de mi papá, pero se ha llegado a un tope. El buscar crecer diferente genera conflictos en la toma de decisiones con mi padre" (S02)
"Tomar conciencia de lo que había crecido la empresa, relacionar los estudios con la situación del negocio, conversar más del negocio con mi papá, no saber si quedarme en la empresa o irme a otro lado" (S04)	"En la empresa donde trabajaba no había donde más crecer, era mi zona de confort, me pagaban más pero el amor a la empresa familiar pudo más, era mi segunda casa, en mis planes todo giraba en torno al negocio familiar" (S08)	"Apoyábamos con mi hermano cuando mi papa se puso mal, al principio me dedique a conocer el negocio, resolver problemas con la experiencia que tengo en corporaciones. Luego le fui agarrando cariño y considerarlo mi proyecto, de mi familia, tener más responsabilidad. Comenzamos a hacer estrategia y formalizar la empresa" (S11)	"Siempre desayunábamos toda la familia junta los domingos, mi mama hablaba del negocio, mis hermanos se distraían, yo me interesaba y aportaba y ella me escuchaba" (S08)	"En momentos libres de la universidad iba a la empresa a apoyar, a escuchar, me metía en todos lados, curioso, aprendí lo que pasaba en la empresa. Tenía la sensación de ayudar a mi padre y quería aprender, no había responsabilidad, era divertido, no tenía muchos conocimientos, pero me sirvió para poder empezar a ejecutar, a desarrollar algo" (S16)	"Chocaba mucho con mi papa, por los cambios y su forma tradicional de hacer las cosas, tuve más poder y a tener problemas con los grupos de poder en la empresa. Logre la aceptación con el tiempo y comenzamos a cambiar el negocio" (S11)

Tabla 6. Continuación.

Universidad y carrera	Experiencias fuera del negocio	Tomar decisiones en el negocio	Apoyo familiar	Responsabilidades y roles	Conflictos/Barreras
“Por los estudios deje de ir seguido, busque tener otro tipo de vínculo, de ver como se manejaban las relaciones con los clientes” (S13)	“Era importante tener experiencias fuera del negocio familiar, saber cómo es una empresa normal, como hacen esas empresa más que ver como crezco en el negocio” (S15)	“El tomar decisiones al liderar el negocio te enfrenta con la familia, los trabajadores, los clientes, asumir el peso de la responsabilidad. Solo los resultados positivos son lo que permite ver si se está bien o no” (S01)		“Empecé como asistente de la gerencia general, siempre estuve ahí, cuando negociaba, cuando contrataba” (S09)	“Mi papa fallece estando en la universidad, tuve que ir más lento, venir a la empresa, la vida se me complicó un montón” (S09)
“Me fui a estudiar afuera, pero termine regresando, como la parábola del hijo pródigo, termine mis estudios acá” (S12)	“Se tienen los estudios y el conocimiento, además de la experiencia de salir, lo que era necesario porque mi papá no me enseñaba” (S02)	“Darme cuenta de los problemas en el negocio, de cómo se ofrecía el servicio” (S13)		“Empezar a asumir roles y reemplazar a mis padres tomando decisiones” (S05)	“Con todo lo que se, maestrías y todo, sé que es la manera de operar, pero veces choco con una pared” (S08)
“Tener que probar diferentes carreras a estudiar, mi papá y la familia eran fuentes de oportunidades de trabajo” (S05)	“En mis estudios vi que era necesario especializarme, el conocer otras empresas, saber cómo funcionan, trabajar en otros lugares, no tener la excusa de decir no puedo hacerme cargo porque todavía me falta” (S14)	“Estar en el área comercial permite tomar decisiones importantes y entender cómo se relaciona todo el negocio para poder tener un producto bueno, saber que funciona y que no funciona” (S02)		“Al inicio estaba en el campo, en las obras y luego de varios años estuve ya en oficina viendo temas de gestión. En este tiempo me compenetre bastante con mi papa” (S10)	“En algunos momentos hemos tenido conflictos y discusiones, y me ha dicho mejor no quiero trabajar contigo” (S06)
“Estudí gestión porque podría apoyar el negocio, este pagó los estudios y que además luego va a ser nuestro” (S06)		“Poder tomar mis decisiones, hacer más cosas” (S03)			“Papa muy autoritario, me bajaba mis ideas, hacía que me alejara” (S12)
“En la universidad hacíamos visitas al trabajo de campo de los proyectos de la empresa” (S10)		“Mas involucramiento, sentir la importancia del trabajo, asumir responsabilidades, ser alguien en quien confiar” (S01)			
		“Estar en el campo surgen cosas nuevas, permite ganar cancha” (S02)			

**El Presente Final.** Las situaciones que narran los sucesores en esta parte final muestran cómo ha evolucionado el rol del sucesor hasta el momento en el que este es asumido por el entrevistado como tal, y que, dependiendo del caso, el sucesor haya reemplazado al predecesor en la dirección y gestión del negocio familiar. Destacan en este momento el cambio en la visión del sucesor, donde el interés por el bienestar de la familia y la búsqueda por hacer crecer el negocio son su prioridad, lo cual motiva al sucesor a buscar realizar transformaciones importantes en el negocio, como es la profesionalización y el incluir cambios y mejoras en su gestión.

Lo compartido por los sucesores permiten apreciar cómo se manifestaría para ellos la aceptación del rol de sucesor, lo cual está relacionado con el tomar control del negocio o una parte de este, asumiendo el rol del padre en la empresa. Esto generó muchas expectativas por parte del entorno familiar, el cual se mostraba contento apoyando la decisión, pero cauto por los posibles cambios en la dirección del negocio, cambios que mostraban una preocupación por los sucesores en mejorar lo que se había logrado y que significaron nuevas fuentes de conflictos en la empresa familiar.

En la tabla 7 se pueden apreciar las citas textuales que caracterizan a este momento, agrupadas verticalmente alrededor de un concepto emergente que surgió de manera inductiva al revisar los textos. En este caso se han podido identificar el concepto “preocupación por el futuro”, donde los sucesores manifiestan su visión a futuro sobre el negocio familiar, el concepto de “profesionalización y cambio” que muestran las experiencias de los sucesores en relación con acciones y decisiones tomadas en la gestión del negocio, el concepto “asumir el rol de sucesor”, que agrupa citas de los sucesores sobre su aceptación del rol de sucesor, el concepto “aceptación familiar”, que relaciona experiencias de los sucesores en su rol y la respuesta de la familia, y el concepto “conflictos/barreras”, que agrupa experiencias relacionadas con problemas y situaciones de conflicto en la empresa familiar.

**Tabla 7. Historias de vida: el presente final.**

<b>Preocupación por el futuro</b>	<b>Profesionalización y cambio</b>	<b>Aceptación familiar</b>	<b>Asumir el rol de sucesor</b>	<b>Conflictos/Barreras</b>
“Ver el negocio como un todo, crecer y abrir mercado” (S03)	“Se profesionalizó las gerencias, mejorar los estándares, transformar el negocio” (S11)	“Empiezo como asistente de gerente técnico, luego entro a la gerencia para reemplazar a un gerente que pierde la confianza de mi padre” (S07)	“Decidí apoyar a mis papas, haciendo la planificación y viendo todo lo que se puede mejorar” (S15)	“El comenzar a tener mi propia familia y atender el negocio me generó nuevos roles y relaciones con el negocio” (S05)
“Quiero generar nuevos negocios, buscar nuevos desarrollos y emprendimientos, siguiendo el protocolo familiar” (S01)	“Comencé a ordenar la empresa, separar el negocio de la familia, profesionalizar las gerencias, crear un directorio familiar, consolidar la propiedad familiar para tener mejor control pensando en el futuro” (S10)	“Tuve que esperar hasta que hubiera una vacante, pensaba que no me querían o que no tenían las cosas claras” (S08)	“Siempre vemos el tema del negocio en los almuerzo y cenas familiares, opino y propongo ideas y planes, pero son ellos quienes toman las decisiones y yo apoyándolos” (S13)	“No pude tener experiencias laborales fuera de la empresa familiar. Mi padre toma decisiones con un sexto sentido que funciona a veces, pero sin ningún análisis” (S02)
“Dejar una empresa sólida para las siguientes generaciones, mejorar y crecer, que los trabajadores se sientan orgullosos” (S02)	“Tuve más injerencia en el negocio, las cosas estaban mal en el país y comenzamos a profesionalizar la empresa, cambiamos al personal, hicimos una reestructuración y nos estamos recuperando” (S16)	“Ayude en todo lo que podía al asumir mi tío la dirección del negocio, el legado de mi papa era que los primos se preparen para asumir, comenzamos a armar las gerencias, ver el tema de largo plazo” (S09)	“Acompaño a mi mama a una reunión con un posible socio, y me doy cuenta de que el tema era más complejo, por lo que le digo que yo me voy a encargar, que iba a ver todo el proceso y renunciar al otro trabajo” (S14)	“Asumí la gerencia y venía de luchar con mi papá para tener gente clave en los puestos” (S02)
“Estoy siendo parte de la toma de decisiones y discusiones sobre el negocio, me interesa la evolución de la empresa, los cambios que hay que hacer, que la empresa trascienda en el tiempo” (S08)	“Arme la gerencia comercial, a punta de prueba y error, profesionalizamos los puestos, hicimos la constitución familiar. También comencé a ser más yo y no ser como mi papa, introducir mis ideas, temas y gustos en el negocio” (S09)	“Cuando fallece mi papá tuve que cortar todo eso, sentarme con mi mamá y decirle que ahora ella tiene pagar los servicios” (S10)	“Mis hermanos tienen otros intereses, asumo un rol más formal en el negocio, pensando cuál es mi rol y responsabilidad en el futuro y en el crecimiento del negocio” (S04)	“Quien está decidiendo es mi papá o mi mamá, no hay completa libertad a que el sucesor decida” (S03)
		“Mi papá estaba contento, me vio funcionando, nos mirábamos los dos y nos reíamos, yo sentí que era una parte importante” (S04)	“Aceptar ser el sucesor, me di cuenta de que no podría perder más tiempo, tengo suerte que mi familia tiene una empresa, me dedique a las ventas, la parte comercial” (S12)	“Me chocaba trabajar con mi papá, me cansaba las veces que hemos discutido” (S14)
		“Estábamos en crisis y mi papá nos juntó para ver que hacíamos, el dejó de tomar decisiones sólo y nos incluyó a los dos” (S16)	“Mis primos tomaron gerencias acordes con sus habilidad e intereses, la parte administrativa y la operativa, yo la comercial” (S09)	
			“Mi mama se alegró con mi decisión, me dijo que la empresa es un hogar para otras familias, mi casa estaba ahí, me involucré” (S14)	
			Asumir roles de dirección, tomar decisiones de gestión en el negocio familiar, reemplazar poco a poco a los padres (S06)	

#### 4.1.3. El Mensaje en las Historias de Vida.

Al final de la entrevista sobre la historia de vida se les pidió a los sucesores una reflexión sobre las experiencias narradas, que busquen definir un tema o mensaje que se extienda a lo largo de la historia del rol de sucesor.

En la tabla 8 se pueden apreciar las citas textuales de dichos mensajes, siguiendo la notación “cita e identificador”, y donde emergen inductivamente dos conceptos de lo narrado: el legado familiar y su relación con un futuro de crecimiento para la empresa, y la experiencia de aprendizaje personal y de necesidad de cambio, tanto de ellos como del negocio familiar.

**Tabla 8**

*Historias de vida: el mensaje.*

<b>Legado familiar y futuro</b>	<b>Aprendizaje personal y cambio</b>
“Mis recuerdos de la empresa son de crecimiento, de poquito a poquito” (S15)	“Las oportunidades hay que aprovecharlas, lo bueno y lo malo pasa por algo” (S05)
“El sueño del padre de ser grandes” (S01)	“La educación de mi vida” (S13)
“Aportar hasta donde ya no pueda hacer más” (S04)	“Aprender a dirigir el negocio” (S06)
“Aventuras de una empresa familiar. He encontrado satisfacción en las cosas pequeñas, cierto tipo de aprobación” (S16)	“El tiempo pasa y no estamos preparándonos” (S03)
“Hago las labores del presente mirando el futuro, pensando en mis primos, que la 2da y 3ra generación logren cosas juntas” (S08)	“Si sigues un objetivo, si estás haciendo lo que quieres, sigue la intuición y la línea se marca sola” (S09)
“Liderando la sucesión desde la 3ra generación” (S08)	“Debemos cambiar constantemente, renovarnos, dejar lo antiguo” (S07)
	“Una mujer asumiendo un reto, me involucre y termine teniendo una experiencia muy rica” (S11)
	“No es un negocio nuevo, es transformar el que ya se tenía, no es regresar al nido sino como transformarlo” (S14)

Dentro del concepto de “legado familiar y futuro”, se puede apreciar la importancia en los sucesores de reconocer lo construido por el predecesor como algo valioso, de la preocupación por buscar el crecimiento y desarrollo del negocio, y de que reconozcan su aporte en dicho crecimiento, mientras que por otro lado, dentro del concepto de “aprendizaje

personal y cambio”, los sucesores consideran que asumir su rol como tal en la empresa familiar les ha significado un afirmación de su propio desarrollo como gestores, viéndose no solo como cuidadores de dicho legado familiar, sino como transformadores del mismo.

## **4.2. El Compromiso del Sucesor y sus Componentes.**

En relación con el compromiso organizacional, se utilizaron las definiciones de sus componentes como un hilo conductor para poder desarrollar matrices de significados. Estas matrices presentan en el eje vertical las variables relacionadas con cada componente del compromiso (ver anexo 1), y donde cada recuadro muestra lo dicho por los entrevistados en citas parafraseadas que buscan expresar lo manifestado por ellos y que reflejen una idea en común, organizadas según un tema emergente que las agrupa. A continuación, se describen cómo se manifiesta cada componente del compromiso en función de sus variables y se presentan las matrices de significados desarrolladas.

### **4.2.1. Componente Afectivo.**

Este componente expresa el apego emocional a la organización, donde la persona se identifica y disfruta de la pertenencia a esta, y se refleja en el orgullo que le significa, el nivel de satisfacción que presenta, el deseo por hacer algo relevante para la empresa, y las experiencias de trabajo en la organización. Las manifestaciones de estas características y los conceptos emergentes de segundo orden se detallan a continuación, y las citas parafraseadas se muestran en la tabla 9.

**Apego y Orgullo.** Para los sucesores y predecesores, la vida gira en torno a la empresa, la cual va a ser de la siguiente generación, por lo que existe una genuina preocupación por el futuro de esta. Para lo sucesores el negocio familiar es un reflejo de la experiencia temprana vivida con el padre y con los hermanos o primos, la cual es parte de su identidad como sucesor. Los sucesores se reconocen desde pequeños como los que tomarán la posta de los fundadores y así continuar su legado, reflejado en el negocio familiar. Es así como se reconoce la vocación, el llamado, la sensación de asumir el rol porque ellos son

quienes mejor representan lo que los demás reconocen en el fundador. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente de “identificación”.

De igual manera los sucesores sienten una relación especial que hace que pongan a la empresa en primer lugar, que se le dedique el tiempo que sea necesario, que hay que aceptar lo bueno y lo malo ocurrido como experiencias que permiten que el negocio siga creciendo. Además, se reconoce que el negocio familiar es una fuente de recursos que debe mantenerse para darle seguridad y estabilidad a la familia. Es así como estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente “preocupación por el negocio”.

Para los predecesores es importante que el sucesor desarrolle una relación con el negocio que permita que la pasión esté presente, que se dé un “enamoramiento” con la empresa, que le guste hacer lo que hace. La constancia es una prueba del amor hacia la empresa, porque para enamorarse del negocio tienes que conocerlo, además que tiene que ser atractivo y tiene que gustarte. El concepto que emerge de estas citas compartidas es la “pasión”.

De igual manera, Se aprecia una admiración por el padre, aquel que enseñó y modeló el cómo ser, lo cual se repite y transmite a los demás en la organización, tanto a los familiares como a los no familiares. Es así como se busca cumplir el deseo de ver feliz al padre, de seguir su sueño, de reconocer que su esfuerzo por el negocio es valorado y que se mantiene vivo en este. Estas ideas se han agrupado bajo el concepto emergente “reflejar el negocio en la familia”.

Finalmente, las experiencias tempranas permiten ver el crecimiento del negocio como resultado del esfuerzo de la familia, y que ser parte de esta familia y de sus actividades les hacen sentirse bien. Esto refuerza el sentirse parte del colectivo familiar en la empresa/familia, donde no existe el “yo” sino el “nosotros”, lo cual además se comparte con los trabajadores al hacerlos parte de la familia. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente “recrear la familia en el negocio”.

**Deseo de Hacer Algo Relevante.** Para los sucesores es relevante el poder gestionar el negocio, el tomar decisiones importantes para que se logren las metas de la empresa. Se reconoce que gracias a la experiencia y aprendizaje generado en el negocio familiar se sabe de lo que son capaces, por lo que saben cómo y en que mejorar. Es así como surge el querer seguir creciendo, crear nuevos negocios, nuevas ideas y proyectos, el gestionar el negocio de una manera diferente a la del predecesor para que la empresa crezca. Estas ideas se han agrupado bajo el concepto emergente de “cambios y mejoras”.

Asimismo, el hacerse cargo del negocio familiar es reconocer la oportunidad de experimentar con la propia capacidad del valor de ser miembro de la familia. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto de “Gestionar el negocio”. Finalmente, el poder sacar a la empresa de una crisis, el lograr resultados les valida la sensación del compromiso con el negocio: el ser parte de una solución a los problemas hace que se involucren y dediquen más tiempo y recursos, lo que permite aportar y ser reconocido por estos aportes. Estas ideas se han agrupado bajo el concepto emergente de “reconocimiento”.

**Tabla 9. Compromiso: componente afectivo.**

	<b>Identificación</b>	<b>Preocupación por el Negocio</b>	<b>Pasión</b>	<b>Reflejar el negocio en la familia</b>	<b>Recrear la familia en el Negocio</b>
<b>Apego y orgullo por el negocio</b>	Fui cambiando con la empresa (S01, S05), Quiero manejar lo que hacen mis papas (S06, S08, S13), Quien mejor para continuar el negocio (S11, P08)	Me preocupa el futuro de la empresa (S08), Mi papá tiene una visión de tendencia, pero yo quiero que crezca por mis hermanos (S05), La empresa nos ha dado cosas buenas (S12), Si ocurrió algo malo, tenía que pasar para poder crecer (S01)	Algo de la empresa te termina llamando (S02, S11), Lo más difícil es dejar la empresa (S02, S05, P13), Este trabajo es un trabajo de pasión (P01), No te enamoras de quien no conoces (P13), Tienes que amar a la empresa (P03, P06, P13)	Mi padre es la empresa (S03, S04, S09, S11), Admiro a mi padre (S05, S16), Toda mi vida he estado en la empresa (S07, S14), Mi niñez es la empresa (S02, S04, S09), Ver a mi papá emocionado, reconocer su esfuerzo y seguir el sueño que él tenía (S16)	Cuando comento sobre el trabajo siempre digo nosotros hacemos (S06), Tenemos un grupo, un equipo que es familia (S05), Algo familiar se iba construyendo (S03, S05, S06, S13), El hacer sentir que ellos también son parte de la familia (S03)
	<b>Cambios y Mejoras</b>		<b>Dirigir el Negocio</b>	<b>Reconocimiento</b>	
<b>Deseo de hacer algo relevante para el negocio</b>	Reorganizar el negocio (S14), Sacar la empresa de la crisis (S11), Quiero que la empresa crezca (S01, S02, S04, S06, S08, P13), Estar informada y creer que puede hacer mejoras (P05, P09)	No queremos volver a cometer errores (S07), Mi Papa ha crecido así, la experiencia le enseño, yo pienso que hay que hacer diferente (S02, S11, S12, S15), Ver que necesita la empresa, que mejoras (S09, S13, P05)	Quiero dirigir el negocio, estar a cargo (S06, S08, S13, S14), Siento que puedo hacer más cosas por la empresa, experimentar (S02, S04, S08, S15, S16), Para quedarse hay que conocer el negocio desde abajo (S10)	Quiero que me reconozcan (S08), Que mi papa me vea en el negocio (S09), Como estoy más adulto quiero seguir con esto (S04)	
	<b>Logros y Capacidad</b>		<b>Revivir la familia en el negocio</b>		
<b>Nivel de satisfacción</b>	Estar a cargo es gratificante (S02, S03, S04, S14), Ver los frutos de mi trabajo, que las cosas se hacen bien (S01, S05, S06, S11, S15), Sentirme capaz (S05, S09)	Poder experimentar en la empresa, trabajar nuevos proyectos (S08, S09, S16), Ver el progreso del negocio (S09, S11), Cuando aceptan mis ideas para el negocio (S06, S15, S16)	Compartía momentos y actividades con mi padre (S04), Estar en la empresa me hace feliz, es como estar en casa (S08, S13), Ves a la empresa como tu hijo, tienes un vínculo sentimental (S11, S12)	Cuando mis padres confiaron en mi para que maneje el negocio (S06, S16), Compartía momentos y experiencias con los trabajadores (S04, S08, S09)	
	<b>El padre como modelo</b>	<b>Ser el hijo en el negocio</b>		<b>Ser diferente que el padre</b>	
<b>Experiencias en el trabajo</b>	Cuando hay problemas ahí está mi papá (S03), Me gustaba conversar del negocio con mi papa, que confiara en mi (S04, S07, S10, S15, P08), Uno va aprendiendo del papá, no sabes lo que puedes o no hacer (S03), Siempre acompañaba a mis padres cuando veían cosas del negocio (S06 S09, S10, S13, S16)	Los trabajadores creían en mí, pero tengo que velar por los intereses de la familia (S01, S02, S12, S16), Me dan nuevos roles hasta que comienzo a reemplazar a mi papa (S05, S13, S15)	Teníamos que hacer todo, y lo que yo hacía tenía mayor valor como hijo (S01, S04, S09, S13, S14, S16), Me pagaban algo simbólico pero representativo (S08)	Lo que estudiaba lo vinculaba con la empresa (S02, S10, S12), Comencé a conocer más gente y a tener más experiencias (S05, S08, S09, S10), He estado en todas las áreas para aprender (S02, S04, S06)	Me empiezan a llamar a mí y no a mi papá, a trabajar conmigo (S11, S12), Necesitaba que me escuchen y que acepten mi decisión (S05)

**Nivel de Satisfacción.** Para los sucesores la satisfacción que obtienen se relaciona con la posibilidad de ver los resultados de sus acciones y decisiones en el negocio familiar, de poder experimentar y ver el progreso de sus proyectos e ideas, y de sentirse que son capaces de alcanzar las metas que han propuesto. Las ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto “logros y capacidad”. Asimismo, otro fuente de satisfacción es el compartir experiencias y situaciones del negocio con los miembros familiares, así como con los trabajadores, y que se han agrupado bajo el concepto emergente “revivir la familia en el negocio”.

**Experiencias en el Trabajo.** Para los sucesores, un grupo de experiencias están relacionadas con la cercanía del padre en su desarrollo en el rol, acompañándolo en sus actividades, en como este compartía sus conocimientos con ellos y en como solucionaba los problemas. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto de “el padre como modelo”.

De igual manera, las experiencias de los sucesores como el hijo del dueño en el negocio familiar fueron importantes, dado que sentían que representaban a la familia y reemplazaban al padre, lo que les significaba un esfuerzo mayor dentro de la empresa. Estas ideas se han agrupado bajo el concepto emergente “ser el hijo en el negocio”.

Finalmente, las experiencias que los sucesores mencionan en el trabajo además están relacionadas con el desarrollo de su propia identidad separado del padre dentro del negocio, el poder expresar sus conocimientos e ideas en la empresa, y la importancia de tener su lugar en esta, y que se han agrupado bajo el concepto emergente de “ser diferente que el padre”.

#### **4.2.2. Componente Normativo.**

Este componente refleja lo que la persona asume es su responsabilidad con la organización, la sensación de obligación que tiene con la familia y el de actuar de una manera que es valorada positivamente, y se expresa por la obligación de dar lo necesario, la necesidad de reciprocidad, la identificación con las normas y valores familiares, el nivel de sacrificio por el negocio, y la sensación de culpa si se aleja de la empresa. Las

manifestaciones de estas características y los conceptos emergentes de segundo orden se detallan a continuación, mientras que las citas parafraseadas se aprecian en la tabla 10.

**Obligación de Dar lo Necesario.** Los predecesores y sucesores reconocen que existe una obligación y responsabilidad por apoyar en lo necesario para que la empresa le vaya bien económicamente, el tener que asegurar la estabilidad y seguridad del negocio, mientras que para el sucesor esta responsabilidad le permitió además aprender y poder medir su capacidad dentro del negocio familiar. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto “responsabilidad y suficiencia”. Por otro lado, para los sucesores es necesario la aceptación y aprobación de la familia, mostrando su capacidad y resultados buscando su sostenibilidad en el negocio, dado que la familia tiene que trascender. Estas ideas se han agrupado bajo el concepto emergente de “responder ante la familia”.

Asimismo, el asumir responsabilidades les da sentido de identidad. Es reconocer la oportunidad de hacer algo bueno por la empresa, de aportar al negocio, y poder ofrecer la tranquilidad que la empresa va a seguir funcionando cuando los padres no estén o no puedan participar en la gestión, lo que genera un sentido de responsabilidad. Para los predecesores, los sucesores tienen que cuidar hasta el último centavo, ser proactivos, y que identifiquen mejoras. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente de “guardián del negocio”.

**Necesidad de Reciprocidad.** Los sucesores reconocen que el trabajar en la empresa familiar se puede entender como una manera de devolver lo gastado o invertido en ellos, ya sea por los estudios, por el apoyo a la familia, por subvencionar sus gastos personales, o por las experiencias y oportunidades de aprendizaje. Esta sensación de devolución también se manifiesta como el devolver el esfuerzo y lo invertido por los padres hacia el negocio familiar, que fue la fuente de ingresos para la familia. Sobre esto último se reconoce que en el futuro la empresa será del sucesor, por lo que hay que dedicarle tiempo en el presente dado que es fuente de ingresos y estabilidad familiar futura. También reconocen la reciprocidad como una manera de responder la confianza con confianza, el tener que mostrar un balance de tipo dedicación al negocio vs necesidades personales, además de

devolver el cariño y amor recibido por los miembros no-familiares de la organización hacia ellos en las experiencias tempranas en la empresa. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente “devolver al negocio”.

Adicionalmente tanto algunos predecesores como sucesores han indicado que la reciprocidad no es una fuente de compromiso, y que como padres se les da a los hijos lo que necesiten, sin buscar una compensación o retribución, y se les deja a su conciencia el cómo responden ante esto, lo que se ha agrupado bajo el concepto emergente “no hay obligación”.

**Identificación con Normas y Valores Familiares.** Las normas y valores familiares se manifiestan a través del comportamiento y las decisiones que toma el predecesor en el negocio. Los valores personales del predecesor surgen de su experiencia de vida, de su experiencia trabajando en la empresa familiar, o de sus relaciones cercanas con la comunidad. El que los familiares sigan este comportamiento valida al predecesor y refuerza la cohesión como grupo familiar, convirtiendo al predecesor en la fuente y símbolo de estas normas y valores, por lo que el predecesor es el estándar donde los demás se comparan para ver qué tan cerca o lejos se encuentran dentro de los valores familiares. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente “padre como fuente de valores”.

Asimismo, se reconoce la necesidad que existe por definir un estándar de comportamiento familiar al gestionar el negocio, y donde el bienestar de la familia esta primero, ideas que se han agrupado bajo el concepto de “familia como meta”, y finalmente, los sucesores ven a la familia como fuente de ayuda y apoyo tanto para temas personales como laborales, a través de espacios y conversaciones que se dan en un entorno familiar (reuniones, almuerzos, desayunos, oportunidades de aprendizaje), ideas compartidas que se han agrupado bajo el concepto emergente “familia como soporte”.

**Tabla 10. Compromiso: componente normativo.**

	<b>Responsabilidad y suficiencia</b>	<b>Responder ante la familia</b>	<b>Guardian del Negocio</b>
<b>Obligación de dar lo necesario</b>	Para estar tranquilo y medirme cómo voy (S01, S02), Si yo tomo las decisiones, yo soy el responsable (S02), Que funcioné de la manera en que yo creo (S04, S12), Me costó poner límites, pero es necesario (S02), A veces creo que escapa de mí, pero sigo porque tiene que salir (S02, S11), Hay que esforzarse por tener un resultado económico (P05)	Buscar unanimidad, convencer a todos en la familia (S08), Que la familia vea que lo que se hace está bien (S03, S14, P05), Hay que ordenar la familia, tiene que ser sostenible (S10), La familia se queda, el patrimonio familiar es lo que queda, trasciende (S10)	Quería ayudar a mi papa, cuidar sus intereses (S04, S05, S13, S15, S16, P01), Hay que cuidar a la empresa, cuidar la familia (S01, S06, P02, P04), Es mi empresa, y tienes que cuidar hasta el último centavo (P02), Es mi responsabilidad que todo esté bien (S13, S15, S16), Hacia lo que había que hacer (S03, S09, S13), No hay otro que continúe si mis padres no están (S04, S14).
	<b>Devolver al negocio</b>	<b>No hay obligación</b>	
<b>Necesidad de reciprocidad</b>	Tengo la sensación de devolverle a la empresa (S04, S06, S13, S14, S16), Mis padres siempre estuvieron (S05), Devolver el esfuerzo que mis padres hicieron por el negocio (S14), Hay una familiaridad con todos en la empresa, es mi vida (S09, S10), Devolverles la confianza puesta en mí, que me necesitan (S06, S15, S16), Me decían esto va a ser tuyo, y tú lo vas a manejar (S06, S09), Me apoyaban tanto económica como no económicamente (S04), De la empresa sale para todos (S06, S12), Tengo que velar por ellos, me han dado todo (S01, S16), El negocio pagaba mis estudios (S01, S06, S09, S15), Si quería algo me decían que mérito has hecho (S06)	Le damos lo que necesitan, pero no pedimos que lo compensen (P05, P04, P08, P13, P15), La empresa me ayudó, pero no me siento obligada por eso (S07, S08)	
	<b>Padre como fuente de valores</b>	<b>Familia como meta</b>	<b>Familia como soporte</b>
<b>Identificación con normas y valores familiares</b>	Siempre inculque los valores de puntualidad, trabajo en equipo, honestidad y humildad (P02), Los valores religiosos influenciaban en el compromiso (S13), Mi papa es chamba, viene de su crianza (S04, S14, S16), Admiro su ética en el trabajo, el siempre buscar soluciones (S12), Para ser parte de la empresa hay que conocer, prepararse y estudiar (S08, S11, S16)	El legado familiar debe mantenerse en el negocio (S12, S13), La familia esta antes que la empresa (S01)	Entre la familia nos damos fuerza y apoyo (S01, S04, S12), Hay que tener paciencia, toma tiempo hacer cambios (S10), Cada reunión familiar era una oportunidad para hablar del negocio (S08, S15), Los problemas del trabajo son problemas para la familia, no se pueden separar (S01, S10)
	<b>Evitar el sufrimiento</b>	<b>Aceptación</b>	<b>Soledad</b>
<b>Nivel de sacrificio</b>	Generar bastante para que mis hijos no pasen el sufrimiento que yo tuve (S01), Ver a mi mama sufrir por la ausencia de mi papa trabajando (S01)	Estaré en la empresa, es mejor aceptar y darme cuenta de lo que me toca (S12), Estar atentos a todo, estar siempre en la empresa (S03, S12), Pusimos reglas, nos asesoramos para ordenarnos (S10)	Vi que ninguno de mis hermanos mayores se involucró (S04), Tuve que ganarme mi espacio (S11)
	<b>Abandono de la familia</b>	<b>Abandono de la meta</b>	
<b>Sensación de culpa</b>	Dejar lo que les costó a mis padres, a mi familia (S03, S04), Confíaron en mí y no puedo dejarlos (S14, S16), Quien más lo va a hacer, no puedo abandonarlos (S04, S05, S11), Es como vender la casa familiar (S13)	No puedo dejar los sueños, es parte de mi (S03, S13), Siento que tenemos que seguir trabajando, luchando y creciendo (S03)	

**Nivel de Sacrificio.** Para los sucesores el significado del sacrificio dentro de la empresa familiar se vincula con la posibilidad de evitar revivir malos momentos que sus padres tuvieron, o para que sus hijos no tengan que vivir lo que ellos sufrieron, ideas que se han agrupado bajo el concepto “evitar el sufrimiento”. Por otro lado, los sucesores reconocen su obligación por tener que asumir lo que les toca en el negocio familiar, la necesidad de estar siempre pendiente y poner reglas, ideas que se han agrupado bajo el concepto de “aceptación”. Finalmente, se puede apreciar que el sacrificio también se refleja en que tuvieron que asumir el rol ante la ausencia de otros, y que les costó llegar hasta donde están hoy, ideas que se han agrupado bajo el concepto emergente de “soledad”.

**Sensación de Culpa.** En los sucesores la sensación de culpa se relaciona con lo que les significa dejar solos a sus padres, el desconocer el esfuerzo que ellos hicieron para construir y desarrollar el negocio, y en la separación de la familia, ideas que se han agrupado bajo el concepto “abandono de la familia”, mientras que por otro lado dicha sensación también se relaciona con el no poder dejar sus sueños y expectativas relacionados con el negocio familiar, con el deseo de hacerla crecer, ideas que se han agrupado bajo el concepto emergente “abandono de la meta”.

#### **4.2.3. Componente Calculador.**

Este componente refleja el costo que significa el dejar el negocio familiar, el nivel de inversión económica y no económica realizado y si es factible su transferencia hacia otras oportunidades. Las manifestaciones de estas características y los conceptos emergentes de segundo orden se detallan a continuación, y las citas parafraseadas se muestran en la tabla 11.

**Nivel de Inversión.** Los sucesores y predecesores consideran que las inversiones realizadas en los sucesores buscan cuidar a la familia, mantenerla unida y cerca de la empresa, potenciándolos para que sean parte del negocio, ideas que se han agrupado bajo el concepto de “proteger a la familia”. Por otro lado, los sucesores reconocen que el tiempo dedicado al negocio familiar ha sido valioso y necesario para que este les brinde estabilidad, ideas que se han agrupado bajo el concepto “proteger la inversión”, y finalmente los

sucesores también reconocen que existe un costo de oportunidad al no tener experiencias y aprendizaje fuera del negocio familiar, o el llevar a cabo otros proyectos, ideas que se han agrupado bajo el concepto emergente “asumir las pérdidas”.

**Relación Estudios-Trabajo.** Tanto predecesores como sucesores reconocen que la carrera elegida por los sucesores estuvo influenciada tanto directa como indirectamente por los padres o por el giro del negocio. En algunos casos si hubo presiones directas, mientras que en otros casos se apoyaban las decisiones que los sucesores tomaran. En función de esto se han elegido dos conceptos emergentes que agrupen las ideas compartidas: “influencia directa” e “influencia indirecta”.

#### **4.2.4. Componente Imperativo.**

Este componente expresa la percepción que se tiene que el negocio familiar es la única o menos mala alternativa, ya sea porque no se tiene confianza en las habilidades propias, por no tener experiencia laboral fuera de la empresa familiar o por la mala calidad de oportunidades laborales externas. Las citas parafraseadas y los conceptos emergentes de segundo orden se aprecian en la tabla 12.

**Confianza en las Habilidades Propias.** Para los sucesores se puede apreciar que reconocen su capacidad para gestionar el negocio familiar, y del valor y aplicabilidad que su carrera puede aportar a la empresa, pero que siempre es bueno que el padre este cerca, ideas que se han agrupado bajo el concepto de “autosuficiencia”, mientras que por otro lado los sucesores añoran no haber tenido otras experiencias y aprendizajes fuera del entorno familiar, y ven la posibilidad de cambiar de rubro una vez la empresa este desarrollada, ideas que se han agrupado bajo el concepto emergente de “deseo por explorar”.

Tabla 11. *Compromiso: componente calculador.*

	<b>Proteger la familia</b>	<b>Proteger la inversión</b>	<b>Asumir las pérdidas</b>
<b>Nivel de inversión</b>	Lo que no queremos como familia es que uno tenga mucho y los demás menos (S01), Queremos mantener la unidad familiar, no dejar que se vayan (S01, S07, S13), Potenciar con estudios a un familiar para que sea parte del negocio (P08)	He invertido tiempo en el negocio, y ha estado bien profesionalmente (S04, S06, S11, S12, S14, S16), Empecé desde abajo, era como retroceder, pero necesario (S08), Podría perder mi tranquilidad, mi estabilidad (S10, S11)	Venir aquí por un menor sueldo, dejar otros aprendizajes (S02, S08), No tener la satisfacción de llevar la empresa a otro nivel, tener otros proyectos (S08, S11, S16)
	<b>Influencia directa</b>	<b>Influencia indirecta</b>	
<b>Relación estudios-trabajo</b>	Sabíamos de administración, y teníamos experiencias que replicar en el negocio (S09, S11, S15), Yo elegí una carrera que se vinculaba con la empresa (S08, S10), Queremos que desarrolle su potencial, que tenga una carrera, y si se vincula con la empresa, bien (P02, P03, P04), Mi papa me pidió que estudie administración (S07, P15)	No eligió mi carrera, pero si me dijo que no hacer (S16), Yo preparaba a mis hijos para que estudien algo vinculado a la empresa, pero no resultaba (P13), No quisimos influenciar en su vocación (P05), No hubo presión por estudiar algo específico, siempre me apoyó en mi elección (S02, S04, S06, S11, S14),	

Tabla 12. *Compromiso: componente imperativo.*

	<b>Autosuficiencia</b>	<b>Deseo por explorar</b>
<b>Confianza en habilidades propias</b>	Puedo trabajar en otro negocio sin problema, pero no significa que más adelante no me haga cargo (S06, S14, S15), Yo puedo aportar al negocio con lo que he estudiado (S04), La empresa estaba en mi futuro, por lo que me preparé (S08), Él planea jubilarse pronto, yo quisiera que continúe (S05)	Quiero ver otros estilos de dirección, otros aprendizajes para aplicarlos a la empresa (S03, S12, S13), Debí trabajar fuera del negocio familiar, ganar otras experiencias (S03, S06), Quiero desarrollar la empresa y luego ver otra cosa, estudiar y crecer profesionalmente (S06, S09, S10, S14)
	<b>Falta de experiencia</b>	<b>Dirigir el negocio</b>
<b>Experiencia laboral fuera del negocio</b>	No hemos tenido experiencias fuera de la empresa (S01, S02, S03), Siempre hemos estado en el negocio, hay que dedicarle tiempo, es difícil tener otros proyectos (S03, S14, S15), Tienes que haber mostrado resultados para poder trabajar fuera (S16)	Les gustaba estar en el negocio, y además aportaban (P01), Pueden dirigir el negocio y no gestionarlo (P03)
	<b>La familia como excusa</b>	<b>Mayor esfuerzo</b>
<b>Calidad en las alternativas fuera del negocio familiar</b>	Ya tengo mi familia, y no encontraría las mismas condiciones en otro trabajo (S03), Si ya invertiste en el negocio para que salirte, hay que seguir nomás, sacarle provecho (P05, P15), Trabajar fuera del negocio afecta la unidad familiar, no puedes tener competencia en la familia (P08), Tengo varios proyectos en el negocio (S03), Es difícil conseguir trabajo en la competencia si eres el hijo del dueño (S02, P02)	Tengo que dar más para reclamar más (S08), En otras empresas hay un tope para crecer y aspiraba a más (S08), No vimos a la empresa como una opción, apoyamos por un tiempo para seguir luego otro camino (S11), Trabajar en otro lado sería empezar de cero (S12), Me cambiaría a otra empresa si puedo aprender más cosas, pero no la dejaría del todo (S12, S14, S15)

**Experiencia Laboral Fuera del Negocio.** Se puede apreciar en los sucesores que consideran el no haber tenido otras experiencias laborales fuera del entorno familiar como algo negativo, que el negocio familiar es demandante y que para poder trabajar fuera deben poder mostrar resultados, ideas que se han agrupado bajo el concepto “falta de experiencia”, mientras que para los predecesores se puede explorar que los sucesores puedan dirigir la empresa familiar en lugar de gestionarlo, ideas que se han agrupado bajo el concepto emergente “dirigir el negocio”.

**Calidad en las Alternativas Fuera del Negocio Familiar.** Los sucesores reconocen que es difícil encontrar trabajo en empresas del mismo rubro que la empresa familiar, debido a la vinculación familiar, además que necesitan ganarse su lugar en la empresa familiar, por lo que es difícil dedicar tiempo a otros proyectos fuera del entorno familiar. Además, valoran la seguridad laboral que da la empresa familiar, lo cual no es seguro en otros trabajos. Para los predecesores, si se ha invertido en el negocio familiar, entonces deben sacarle un provecho, buscar un resultado mejor, y que el trabajar en un negocio fuera del entorno familiar puede afectar la unión de la familia cuando hay problemas entre estos negocios. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente “la familia como excusa”.

Por otro lado, los sucesores consideran que las alternativas fuera del negocio familiar pueden ser atractivas, pero que esto significa el aprender y desarrollar nuevas habilidades, sin embargo, también consideran a la empresa familiar como una opción de paso mientras desarrollaban sus propias carreras, pudiendo ver la posibilidad de seguir en el negocio, pero no dejándolo del todo. Estas ideas compartidas se han agrupado bajo el concepto emergente “mayor esfuerzo”.

## **CAPITULO 5. EL DESARROLLO DEL ROL DE SUCESOR Y EL COMPROMISO**

El análisis de contenido realizado en el capítulo anterior ha permitido describir y categorizar cualitativamente la data presente en las historias compartidas y en las entrevistas realizadas (Given, 2008), obteniendo agrupaciones o clústeres de contenidos similares que permitirían definir patrones y relaciones sobre el desarrollo del rol del sucesor y el compromiso. Por otro lado, las investigaciones de base cualitativa buscan construir una explicación basada en la manera en cómo diferentes significados de una situación se juntan y relacionan para influenciar en un resultado o desempeño (Spencer et al., 2003), por lo que a continuación se buscará responder las preguntas de investigación ofreciendo una interpretación que permita explicar y asociar los comportamientos, percepciones y situaciones identificadas en los sujetos de estudio, y explorar como dialogan estos temas con la literatura especializada.

### **5.1. El Desarrollo del Rol de Sucesor.**

La narrativa compartida por los sucesores permite apreciar una evolución de su rol como tal, habiéndose identificado tres estadios o momentos relevantes dentro de dicha evolución. Sin embargo, dichos momentos presentan características, situaciones y dinámicas diferentes entre sí, lo que hace necesario plantear una categorización emergente mayor que explore la unificación de dichas características bajo un patrón común (Gioia et al., 2013).

#### **5.1.1. Categorías Unificadoras.**

A continuación se describen un grupo de categorías unificadoras, las que permiten revelar asociaciones explícitas entre actitudes, conductas, motivaciones, etc. hechas por los entrevistados, o derivadas de una manera implícita gracias al análisis del contenido (Spencer et al., 2003), enmarcando así el patrón evolutivo del desarrollo del rol de sucesor y que se puede apreciar en la figura 2.

Figura 2

## Categorías Unificadoras



**Visión.** Esta categoría busca agrupar las experiencias relacionadas con la visión del sucesor sobre sus preocupaciones, sus experiencias relacionadas con el desarrollo de su rol como tal, y de sus preocupaciones por el futuro y su propósito como sucesor. Es así como, en el momento inicial, la empresa familiar era experimentada como una extensión de familia para los sucesores, y como tal estaban rodeados por el negocio. Su rol como hijos en el núcleo familiar incluía su participación en las actividades del negocio familiar, acompañaban a sus padres cuando estos se dedicaban al negocio y sentían como su participación en este influenciaba sus relaciones con el resto de la familia.

En el camino intermedio, la visión y enfoque de los sucesores se amplía, principalmente por los estudios universitarios y experiencias de trabajo fuera del entorno familiar. Surgen los cuestionamientos en relación con su futuro personal y el negocio familiar (que carrera estudiar, trabajar fuera de la empresa), pudiendo ver al negocio como una oportunidad o como una barrera en dicho futuro.

Finalmente, en el presente final los sucesores ven como algo principal el crecimiento del negocio, buscando el bienestar para la familia, pero teniendo en cuenta que es necesario hacer cambios para tener una empresa más sólida y estable que apoye el desarrollo tanto del negocio como de la familia. Esta decisión por hacer crecer el negocio incluye el gestionar el negocio diferente a la del predecesor, lo cual genera problemas tanto dentro de

la familia como dentro de la empresa, pero que termina siendo una característica importante de su rol como sucesores.

**Acción.** Esta categoría representa los actos y decisiones que los sucesores realizaban al relacionarse con la empresa familiar en distintas actividades, motivadas por los padres o por su propio deseo. En el momento inicial los sucesores indican que la empresa era un espacio familiar adicional al hogar, no se consideraba como algo diferente, por lo que los comportamientos y conductas esperados en uno y en otro eran los mismos. Aunque las actividades que los sucesores realizaban en la empresa familiar estaban relacionadas con el giro del negocio, dependiendo de su edad y habilidades se les permitía participar en estas, buscando que sean repetitivas y que aporten un cierto valor a la empresa, lo cual se hacía hincapié y les era reconocido.

En el camino intermedio, los sucesores comienzan a involucrarse más en el negocio familiar, empiezan a tener mayores responsabilidades en la gestión y a tomar decisiones sobre recursos del negocio, llegando incluso a reemplazar a los padres en algunas de sus actividades cuando estos no están presentes o tienen que ausentarse, notándose una supervisión constante del predecesor, quien acompaña al sucesor en estas actividades.

Finalmente, en el presente final, las acciones de los sucesores se caracterizan por buscar establecer cambios importantes en la gestión, destacando (a) el profesionalizar el negocio, ingresando jefes y gerentes no familiares al negocio, (b) creando áreas o gerencias necesarias para el crecimiento del negocio, así como realizar reestructuraciones operativas y de gestión, y (c) el desarrollo de protocolos familiares, que permita a la familia tener mayor claridad en la dirección futura del negocio.

**Validación.** Esta categoría busca mostrar como en cada momento del desarrollo del sucesor, la visión y las acciones vinculadas eran validadas como las correctas por los sucesores y la familia, otorgando un significado a las experiencias. En el momento inicial, se acepta y reconoce que el negocio y la familia es una sola unidad, lo cual es validado en dos aspectos: al proyectar el negocio familiar en el padre, reconociendo su rol de fundador y

usar el negocio para acercarse a este; y que el desarrollo del negocio significa un desarrollo de la familia, con lo que se refuerza la idea que el negocio y la familia es uno solo.

En el camino intermedio los sucesores reciben el apoyo familiar para desarrollar sus carreras, vinculadas estas o no con el negocio, y su involucramiento comienza a ser validado y reconocido por los predecesores, ya sea por sus acciones y decisiones relacionadas con el negocio, o por su preparación profesional pensando en el futuro de la empresa familiar; añadiendo a esto que el mayor involucramiento significa tener una relación personal más cercana con los padres, reforzando el vínculo filial.

En el presente final los sucesores son validados como tales por la familia, ya sea debido a un pedido directo del predecesor para que asuma dicho rol, o se ofrecen y son aceptados por el predecesor como sucesores del negocio. Ser aceptado como sucesor es el principio del proceso final de sucesión, el mismo que terminaría cuando la dirección y liderazgo del negocio es traspasada en su totalidad, lo cual puede durar varios años y tener altibajos en su desarrollo.

**Resultado.** Esta categoría busca representar el desenlace de cada momento, de acuerdo con las experiencias narradas por los sucesores. En el momento inicial los sucesores ven las experiencias vividas como una etapa de desarrollo de su personalidad, donde su propio rol e identidad dentro de la familia se fue forjando, y reconocen la importancia e influencia de sus experiencias tempranas en la empresa familiar como algo fundamental en este desarrollo.

En el camino intermedio, los sucesores comienzan a tener una postura acerca de su relación con la empresa familiar, de cómo pasar de realizar una serie de actividades rutinarias sin mayor responsabilidad, a vincular la empresa con su carrera y desarrollo profesional, y a tener que lidiar con las responsabilidades que traen los nuevos roles que asumen en el negocio.

Finalmente, en el presente final el resultado es la aceptación personal de asumir el rol del sucesor en la empresa familiar, de reconocerse como tal ante uno mismo y los demás, y ver que sus experiencias de vida los han llevado a este momento en particular.

**Obstáculos.** Esta categoría permite agrupar la evolución de los conflictos familiares relacionados con el negocio familiar, vistos como situaciones y obstáculos que se presentan en cada uno de los momentos del desarrollo del rol del sucesor. En el momento inicial se reconocen tres obstáculos en este proceso evolutivo del rol: (a) los conflictos familiares y donde la empresa está involucrada, (b) el desinterés o desmotivación por participar en el negocio por parte de los sucesores, y (c) la indecisión del predecesor de ser una empresa familiar, lo cual demoraría el involucramiento temprano de los hijos en el negocio.

En el camino intermedio se reconocen dos obstáculos en este proceso evolutivo del rol: de nuevo aparecen los conflictos familiares, principalmente en la relación entre el sucesor y el predecesor; y una posible enfermedad o fallecimiento del predecesor, lo cual coloca a la familiar en una crisis y los obliga a tener que decidir sobre cómo manejar la continuidad del proceso de sucesión.

En el presente final se reconocen dos obstáculos en este proceso evolutivo del rol del sucesor: se mantienen los conflictos familiares, principalmente por los cambios en la gestión, pero también relacionados con el proceso de sucesión formal de transferencia; y aparece la familia del propio sucesor como una situación que influencia en sus decisiones personales futuras.

Gallagher (2015) plantea que la narrativa ofrece un marco normativo que nos permite situar y entender las acciones de uno y de los demás. Siguiendo esta definición, las categorías unificadoras ofrecen una imagen en el tiempo sobre la manera en cómo se desarrolla el rol del sucesor en la empresa familiar, brindan relevancia y significado a las situaciones y acciones identificadas en el análisis de contenido, y permiten conectar los diferentes eventos narrados por los sucesores.

### **5.1.2. Modelo Evolutivo del Desarrollo del Rol de Sucesor.**

Estudiar el desarrollo del rol en una organización permite explorar tanto a dicha organización como a la persona que lo asume (Obholzer & Roberts, 1994; Reed & Bazalgette, 2006). En otras palabras, se puede analizar a la organización en función de cómo se le percibe desde dicho rol y de cómo la estructura y dinámicas organizacionales lo

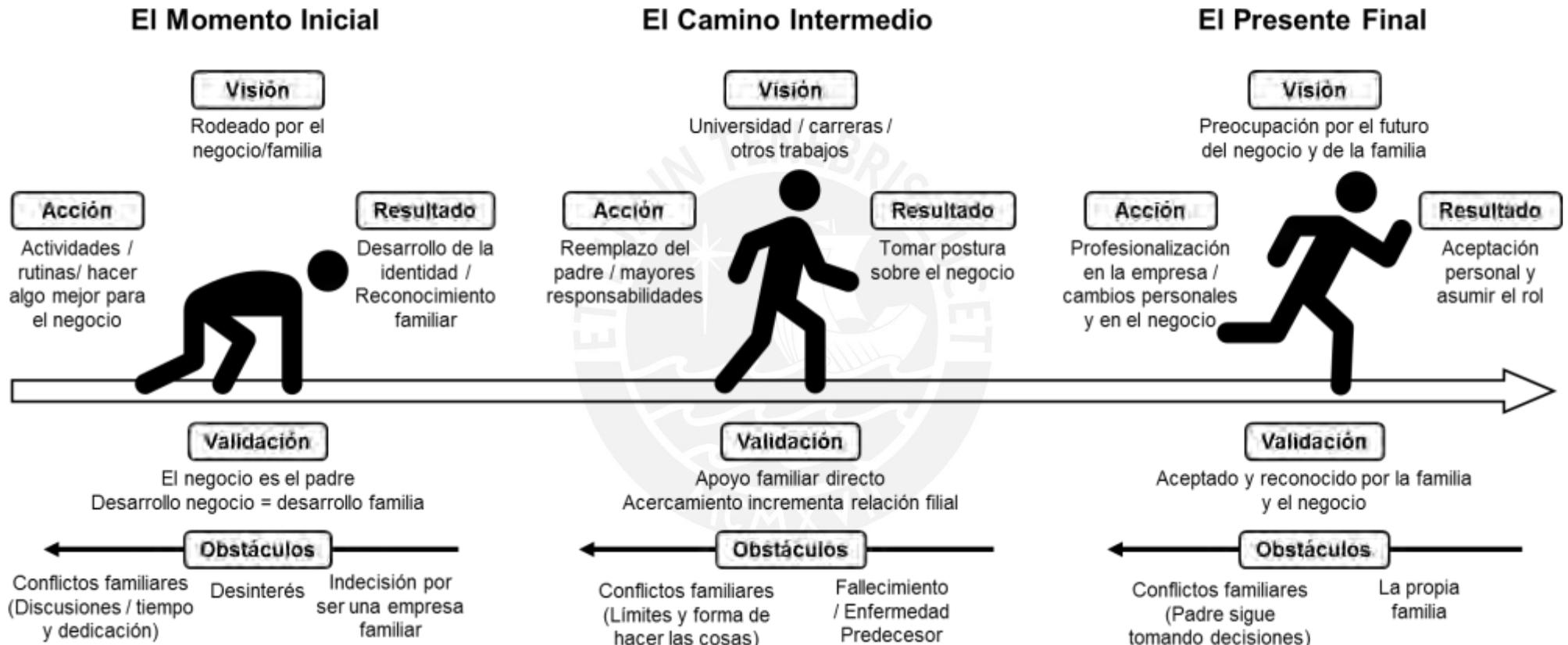
definen, mientras que por el lado de la persona que asume el rol, se puede explorar como este afecta sus pensamientos y emociones, además de identificar las habilidades y conocimientos necesarios para dar forma al rol. La figura 3 muestra una interpretación de la evolución del rol de sucesor en la empresa familiar, elaborada a partir del análisis de contenido desarrollado y enmarcado dentro de las categorías unificadoras presentadas anteriormente.

En este modelo se aprecia como el futuro sucesor comienza a vincularse con el rol desde muy joven, cuando no hay diferencias aparentes entre la familia y el negocio familiar, por lo que sus actividades en la familia incluyen rutinas y quehaceres dentro de la empresa siempre supervisados por sus padres o un responsable asignado. La dualidad familia-empresa es validada cuando el predecesor asume roles de gerente y de padre a la vez, lo cual es reconocido por toda la familia y por los trabajadores del negocio, lo que impacta en el desarrollo de su identidad como miembro de la empresa familiar. En este momento inicial, los obstáculos que surgen están vinculados con discusiones y conflictos familiares sobre el negocio y el tiempo dedicado a este a expensas del tiempo para la familia, lo que puede causar desinterés y desmotivación por participar en la empresa familiar.

En el camino intermedio, el sucesor comienza a tener experiencias fuera del negocio familiar, tanto laborales como universitarias, las cuales influyen y generan conflictos familiares vinculados a la forma de hacer las cosas en la empresa. El futuro sucesor asume más responsabilidades dentro de la empresa, y se le llega a reconocer como un reemplazo temporal del predecesor. Las actividades que realiza tanto dentro como fuera del entorno familiar es apoyado y supervisado por la familia, y el grado de acercamiento con el negocio refuerza el vínculo familiar con el predecesor. Sin embargo, estas nuevas experiencias le hacen cuestionar su futura posición del negocio familiar, lo cual puede influenciar en su desarrollo profesional. Este momento puede terminar en su alejamiento del negocio familiar o en una profundización del rol hacia su siguiente estadio, donde la salud del predecesor puede acelerar su aceptación del rol de sucesor.

Figura 3.

Modelo Evolutivo del Desarrollo del Rol de Sucesor.



En el presente final, el sucesor asume su rol como tal reconociendo la necesidad de hacer cambios tanto en el negocio familiar como en su vida personal. Acepta la importancia del legado del predecesor en la forma de hacer las cosas en la empresa familiar, pero considera relevante y necesario el hacer ajustes y cambios, especialmente con la profesionalización del negocio. Su foco principal es asegurar la sostenibilidad y el futuro de la empresa y de la familia, lo cual es validado y reconocido por la familia, pero la presencia del predecesor en la gestión del negocio puede ser una posible fuente de conflictos y que afectaría el liderazgo del sucesor en la empresa.

### **5.1.3. La Evolución del Rol del Sucesor en las Empresas Familiares.**

A continuación, se explorará como este modelo evolutivo del desarrollo del rol de sucesor aporta y dialoga con la literatura, especialmente con la teoría sobre la empresa familiar y la sucesión, su relación con el planeamiento de dicho proceso, y su vinculación con la relación voluntad-habilidad en la elección del sucesor.

**La Empresa Familiar y la Sucesión.** Se ha visto que el proceso de sucesión puede describirse como una serie de etapas que siguen un orden secuencial, o como un grupo de formas de socialización que ocurren en el tiempo entre un grupo de personas (Bika et al., 2019; Le Breton-Miller et al., 2004). El modelo evolutivo del rol de sucesor presentado coincide en sus dos primeros momentos con las dos primeras formas de socialización, reconociéndose en la teoría para el momento inicial la importancia de la cercanía con la familia, la sensación de admiración hacia el predecesor, el doble rol del sucesor de hijo y de aprendiz en el negocio, y su validación como tal en un ambiente familiar que brinde el soporte necesario (Bika et al., 2019; M. Kets de Vries et al., 2007; Radu-Lefebvre & Randerson, 2020; Vallejo, 2008), mientras que para el camino intermedio la teoría reconoce la importancia del ambiente externo al negocio familiar y la experiencias del sucesor en este, los roles y responsabilidades nuevas que asume en el negocio, y el impacto que tienen los estudios y el desarrollo profesional del sucesor (Bika et al., 2019; Cadieux, 2007; Daspit et al., 2015; Lozano-Posso & Urbano, 2017).

Sin embargo, el tercer momento, el presente final, aporta al proceso de sucesión de una descripción del sucesor que no está presente en la teoría revisada sobre la tercera forma de socialización, la cual sería el resultado de los dos primeros momentos. Existen algunos elementos comunes en la teoría que están incluidos, como el reconocimiento de la familia sobre el sucesor, los posibles conflictos con el predecesor por su salida del negocio familiar, y la aceptación del rol de sucesor (Berrone et al., 2012; Huang et al., 2020; Lozano-Posso & Urbano, 2017; Marler et al., 2017), pero la necesidad y aceptación de cambios personales y de gestión en el negocio, junto con una visión que plantea una preocupación por el futuro del negocio, son características que están presentes dentro del rol de sucesor.

Por otro lado, en relación con el proceso de sucesión visto como un grupo de etapas secuenciales que siguen el ciclo de vida de la familia, el modelo evolutivo del rol de sucesor permite plantear algunas preguntas relevantes para esta visión del proceso, tales como: ¿Cuándo se inicia el proceso de sucesión? y ¿Cuándo el predecesor elige al sucesor?

La literatura plantea que la sucesión empezaría cuando el predecesor define los requisitos para ser sucesor, además que considera que es el momento de iniciar la transferencia del negocio, y que los candidatos posibles tengan el deseo y compromiso para ser sucesores (Gagnè et al., 2011; Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma & Irving, 2005). Este modelo evolutivo permite plantear que el inicio del proceso de sucesión debería de definirse como tal cuando el predecesor decide que el negocio que ha fundado, y que se encuentra gestionando, va a ser un negocio familiar. Esto ocurre cuando el predecesor comienza a involucrar a la familia en las actividades del negocio, y es relevante para el desarrollo del rol debido a que en el momento inicial del modelo presentado ocurren una serie de condiciones, actividades y decisiones que están vinculados a dicho desarrollo. El asumir que el proceso de sucesión empieza cuando el predecesor decida que es momento de iniciar la transferencia y que el sucesor tenga las condiciones necesarias, no incorpora dichas actividades y decisiones en la construcción y desarrollo del rol.

Finalmente, en relación con el momento de la elección del sucesor, la literatura y el modelo evolutivo del desarrollo del rol de sucesor reconocen la importancia del desarrollo

de habilidades, experiencia y conocimientos vinculados al negocio familiar, la influencia de la familia en la elección de la profesión del futuro sucesor, y la necesidad del apoyo y reconocimiento de la familia en dicha elección (Bjornberg & Nicholson, 2012; Georgiou & Vrontis, 2013; Murphy & Lambrechts, 2015; Venter et al., 2005). El modelo presentado adiciona a estos temas la aceptación del rol de sucesor expresado en la aceptación de cambios personales para serlo, la búsqueda de propuestas de mejoras en la gestión del negocio, y la internalización de una preocupación constante por el futuro del negocio y la familia, lo cual es consistente con lo planteado por la teoría de la riqueza socio-emocional en la empresa familiar (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007), dado que se busca preservar la dinastía familiar, se desarrolla el apego emocional al negocio, y existe una satisfacción de pertenencia a la empresa.

**El Planeamiento del Proceso de Sucesión.** La literatura sobre empresas familiares muestra que el planeamiento del proceso de sucesión es un factor clave para el éxito de dicho proceso (Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2001), sin embargo dicho planeamiento ocurre de una manera informal o no se da en la práctica (Dyck et al., 2002; Wang et al., 2004). Se ha visto que las razones y obstáculos que afectan el desarrollo de dicho planeamiento están relacionados con temas culturales y demográficos (Marshall et al., 2006; Santiago, 2000), actitudes y comportamientos tanto del predecesor como del sucesor (Sharma, Chua, et al., 2003; Venter et al., 2005), y la propia forma de gobierno de la empresa (Blumentritt, 2006; LeCounte, 2020).

El modelo evolutivo aporta al entendimiento de lo complejo de dicho planeamiento, haciendo evidente la necesidad de organizar en el largo plazo una serie de acciones por parte del predecesor que permitan el desarrollo del rol. Esto es consistente con lo planteado por Yang, Xi & Han (2013), quienes en su estudio sobre 135 posibles sucesores vieron que cuando la distancia temporal entre la decisión del predecesor de elegir al sucesor y los eventos propios de la sucesión y transferencia es corta, la disposición de asumir el rol por los hijos es menor que cuando la distancia temporal es más grande. El modelo presentado reconoce la existencia de un desarrollo progresivo en el largo plazo donde, y dependiendo

del momento en que se encuentra el posible sucesor, es factible identificar comportamientos, necesidades y rutas de acción que permitan al predecesor planificar los siguientes pasos, y así poder gestionar y validar los resultados en relación con la evolución del rol del sucesor en el tiempo.

**La Voluntad y Habilidad en el Sucesor.** Dentro de la literatura sobre empresas familiares, dos temas claves en la gestión del negocio familiar y que impactan en su sostenibilidad son: la habilidad presente en la familia para dirigir, gestionar y disponer de los recursos del negocio, y la voluntad de los miembros familiares de tener una disposición y compromiso para comportarse en función de las metas, intenciones y motivaciones de la familia (Chrisman et al., 2012, 2015; De Massis et al., 2014). Se reconoce que tanto la habilidad como la disposición deben de estar presentes, no siendo factible la existencia de uno sin el otro en la empresa familiar (De Massis et al., 2014). Sin embargo, la literatura muestra que en los procesos de sucesión hay una preferencia del predecesor por el altruismo familiar, es decir, elegir sucesores con vínculos familiares primero antes que aquellos con las habilidades y competencias para el negocio (Chrisman et al., 2014; Chung & Luo, 2013).

Aunque el tipo ideal de sucesor sería aquel que tiene tanto el compromiso como las competencias necesarias, dichas características no siempre estarían presentes al momento de elegir el sucesor, por lo que el predecesor tendría que escoger por alguna de las dos primero. En su investigación sobre el dilema del predecesor al escoger entre la voluntad y la habilidad en el sucesor, Richards et al (2019), identificaron que cuando existe el predominio de una cultura orientada a la familia y que valore la lealtad incondicional, el predecesor preferirá el compromiso sobre la competencia, pero cuando el negocio familiar tiene un rendimiento debajo de lo esperado o menor a la media en el mercado, el predecesor preferirá la experiencia profesional y las competencias en el sucesor.

Sin embargo, el desarrollo de la habilidad o las competencias para gestionar el negocio familiar y el desarrollo de la disposición o el compromiso para comportarse de una manera no son consecuencias de los mismos procesos ni se alcanzan en el mismo periodo de

tiempo. En relación con estos temas, el modelo evolutivo presentado aporta la incorporación dentro del desarrollo del rol del sucesor, la existencia de actividades vinculadas con el desarrollo de competencias para gestionar el negocio, a través de la transferencia de conocimiento tácito e implícito en su relación con el predecesor (Cabrera-Suarez et al., 2001), así como de la importancia e influencia de la familia en el desarrollo profesional del futuro sucesor (García et al., 2019), mientras que por el lado de la disposición, en cada momento de la evolución del rol se puede apreciar un resultado vinculado que explora el grado de compromiso que tendría con el negocio familiar, desde los primeros contactos bajo supervisión familiar, hasta cuando asume el rol de sucesor, el mismo que es validado por el entorno familiar.

## **5.2. La Caracterización del Compromiso del Sucesor.**

En el capítulo de hallazgos se han descrito en detalle como el compromiso se manifiesta en los sucesores, a través de los comentarios e ideas compartidas por los predecesores y los propios sucesores de las empresas familiares, y de los conceptos emergentes de segundo orden que los categorizan.

A continuación, se presentan cuatro dimensiones agregadas que permiten la caracterización del compromiso del sucesor, a través de las relaciones y conceptos trabajados, los comportamientos que sugieren estas peculiaridades, las influencias que tendrían en sus decisiones, y las contradicciones o las conductas reforzadoras que se aprecian.

Estas dimensiones y las categorías de segundo orden se muestran en la figura 4. Los centros de los círculos de dicha figura muestran los componentes conceptuales reconocidos en la teoría sobre el compromiso organizacional y el sucesor en la empresa familiar (Sharma & Irving, 2005), los círculos inmediatos contiguos muestran las variables de cada componente, y en el último nivel se aprecian las categorías de segundo orden que han emergido de lo manifestado por los sucesores y predecesores, las cuales se han vinculado con las dimensiones agregadas utilizando colores y que se describen a continuación.

### **5.2.1. Fuerzas Emocionales.**

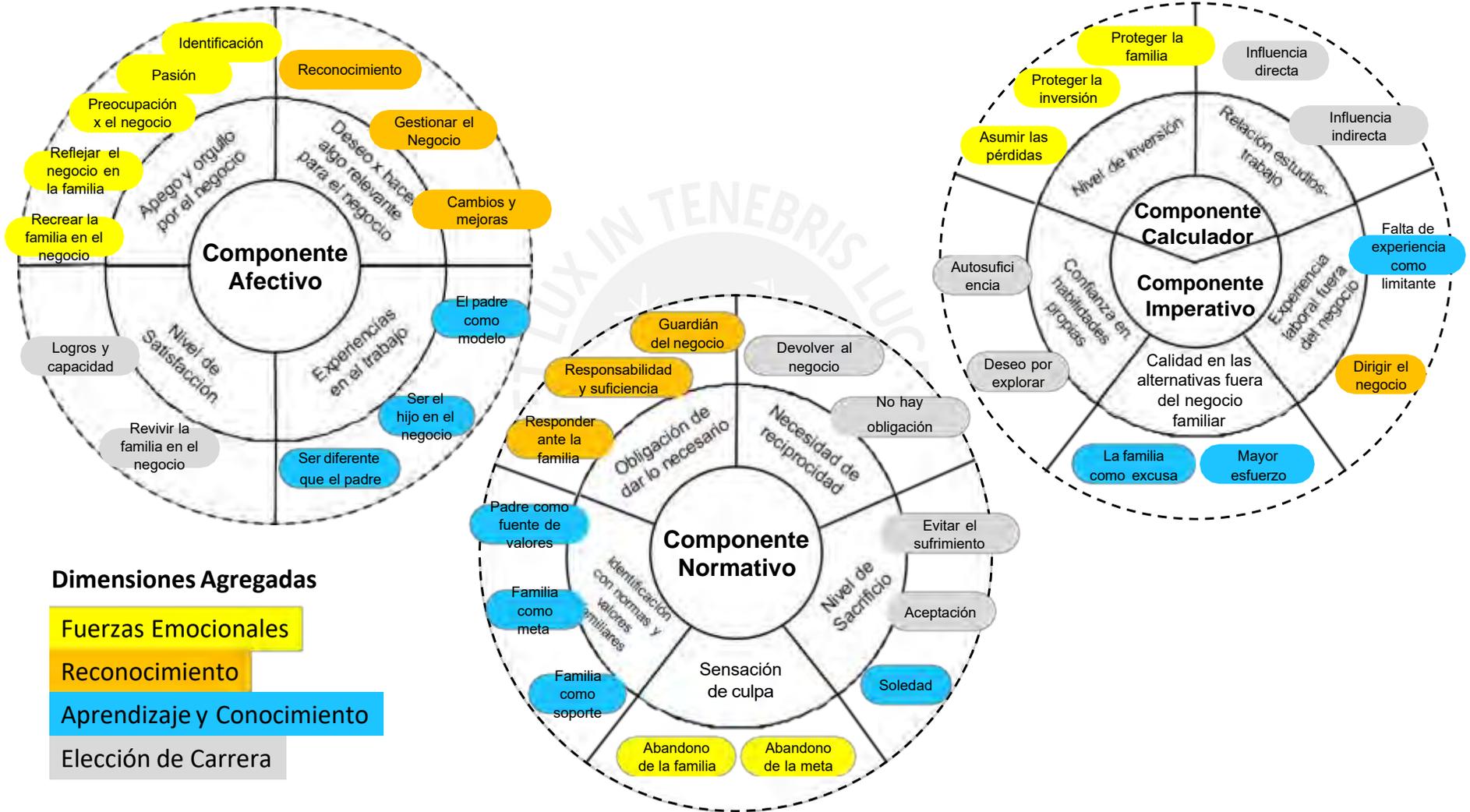
Se aprecia dentro del componente afectivo la fuerte presencia de la pasión como justificación del compromiso con el negocio, lo cual se refuerza con la identificación personal con la empresa y su preocupación por que le vaya bien. Esta dinámica sería consecuencia de la dualidad negocio-familia (Distelberg & Sorenson, 2009; Poza, 2007) que el sucesor experimenta en su desarrollo, buscando reflejar y recrear la familia y el negocio como una sola unidad, reforzando así su nivel de satisfacción al alcanzar sus metas personales, del negocio y de la familia. Sin embargo, esta dinámica de relaciones son fuentes de la sensación de culpa dentro del componente normativo, dado que la posibilidad de abandonar a la familia y sus metas relacionadas con el negocio serían situaciones difíciles de asumir por los sucesores. La culpa es considerada una emoción moral fundamental y surge cuando la persona percibe una discrepancia entre los estándares morales aceptados y sus propias acciones (Doosje et al., 2006; Haidt, 2003).

Esta compleja relación de pasión y culpa influiría en la percepción del costo que significaría dejar el negocio familiar, dado que es necesario proteger “la familia-negocio” y el tiempo invertido en la empresa. Esto significaría para los sucesores tener que asumir el costo de oportunidad que el negocio les genera, aceptando además que tienen una deuda que deben respetar y honrar.

Por otro lado, se ha visto que cuando los miembros familiares presentan un alto grado de identificación con la organización, con la historia del negocio familiar, con lo que significa ser parte de la empresa y la familia, tienden a experimentar una menor sensación de culpa cuando se enfrentan con dilemas al tener que escoger entre ellos o el negocio familiar, y buscan reparar o enmendar errores asumiendo conductas responsables y proactivas (Bernhard & Labaki, 2021). La familia es la primera institución donde se aprenden e interiorizan los valores morales que sirven como puntos de referencia, los cuales tiene una influencia fundamental en la cultura del negocio familiar y por ende en el grado de compromiso con la organización (Feldman, 2007; Pimentel et al., 2020).

**Figura 4**

*Caracterización del compromiso del sucesor*



### **5.2.2. Reconocimiento.**

Para los sucesores el que les reconozcan por sus acciones dentro del negocio familiar es muy importante. Esto refuerza la sensación de apego y orgullo dentro componente afectivo y que se manifiesta al tener el rol de guardián del negocio familiar en el componente normativo. Dicho rol no solo se encargaría de cuidar el negocio sino de cuidar a la familia a través del negocio e incluso la posibilidad de dirigirlo según los predecesores, comportamiento que se complementa con la obligación de dar lo necesario en el componente normativo, permitiéndose el hacer cambios y mejoras, pero los cuales deben ser aceptados por la familia.

Aunque se ha argumentado en la teoría de agencia que involucrar a los miembros familiares podría generar un altruismo con impactos negativos en el desempeño de la empresa (Madison et al., 2016), también se ha visto que el involucramiento de la siguiente generación en el negocio brinda oportunidades para innovar y desarrollar estrategias de exploración (Scholes et al., 2021). El deseo de reconocer lo bueno y la riqueza acumulada por la gestión del predecesor podría convivir con la búsqueda de mejoras y cambios motivada por el sucesor, pero debería existir el liderazgo suficiente en estos para enfrentar el dilema de cuanto mantener y de cuanto hay que diferenciarse durante el proceso de sucesión en el negocio.

Sobre este punto, termina siendo necesario la presencia de mecanismos en la organización que incentiven una cultura de guardianía o *stewardship*, tales como los consejos familiares, lo que permitiría hacer explícitas tanto las metas económicas como las no-económicas, así como el tener una gestión que balancee lo formal como lo informal en la coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa (Chrisman, 2019; Scholes et al., 2021).

### **5.2.3. Aprendizaje y Conocimiento.**

Los sucesores aprendieron del negocio familiar no sólo a través de repetir los comportamiento del padre desde pequeños, sino también buscando su diferenciación con este, todo lo cual se manifestaba en un rol único dentro de la empresa familiar, la de ser

“hijo del fundador”, lo cual le daba un status especial, pero los hacía sentirse solos en la empresa. Este aprendizaje se reforzaba a través de los valores y normas familiares del componente normativo (padre y familia como meta y soporte), sin embargo, este aprendizaje y conocimiento no les es útil en experiencias fuera del entorno familiar, lo cual termina posicionando al negocio familiar como la mejor opción laboral para ellos (menos esfuerzo y más estable).

El desarrollo en el sucesor del expertise necesario para gestionar el negocio familiar es un atributo necesario tanto para el éxito de la sucesión como del desempeño de la empresa (Lansberg & Gersick, 2015; Murphy & Lambrechts, 2015), sin embargo, esto coloca al sucesor en una posición de riesgo personal: no puede transferir este conocimiento fuera de la empresa si es en el mismo sector o en la competencia, debe estar a la altura de las expectativas que se tiene sobre él en la empresa y la familia, y depende del grado de desapego del predecesor para transferir el negocio.

Sobre este punto, y como se ha visto en la literatura, un estilo de liderazgo paternalista y autocrático en el predecesor afecta negativamente en el compromiso y la motivación intrínseca del sucesor en su deseo de aprender del negocio y desarrollar habilidades que le permitan gestionarlo (Basly & Saunier, 2019; Dawson et al., 2014; Fries et al., 2021), por lo que para poder apoyar al sucesor en su identificación con este rol único, sería necesario un estilo de liderazgo paternalista que sea percibido como benevolente, participativo y moral (con integridad, justo y que enseñe con el ejemplo), influenciando positivamente en su compromiso y permitiendo así una transición exitosa del negocio (Lee et al., 2019; Mussolino & Calabrò, 2014).

#### **5.2.4. Elección de la Carrera del Sucesor.**

Dentro del desarrollo del sucesor, la elección de la profesión es un momento importante en sus historias de vida. Es así que tomando en cuenta las circunstancias que lo rodean en relación con el compromiso, podríamos indicar que dicha elección sería resultado de (a) su deseo de ser parte de la dualidad “negocio-familia”, (b) de buscar extender el negocio en la familia y viceversa, (c) del desarrollo de sus habilidades y alcanzar sus logros a través de

las experiencias en el negocio familiar, (d) de buscar evitar la sensación de culpa, aceptando un grado de sacrificio y la pérdida que esto genera, y (e) de la falta de oportunidades laborales comparativamente mejores fuera del entorno de la empresa familiar.

Esta caracterización es consistente con la literatura, que muestra que la elección de la carrera del sucesor está relacionada directamente con el grado de identificación con el negocio (Pramudya & Schmuck, 2022), de una mayor presencia en las empresas familiares del desarrollo de carreras que en las no familiares, como estrategias de gestión de recursos humanos y que impacta positivamente en el compromiso con la empresa (Knezović & Greda, 2021), de la relación existente entre el nivel de compromiso en el sucesor y su intención de desarrollarse profesionalmente en otras empresas o sectores fuera del negocio familiar (Mahto et al., 2020), y de la presencia de la culpa en la empresa familiar, como un factor que impacta en las dinámicas familiares y en el desempeño del negocio (Bernhard & Labaki, 2021).

### **5.3. El Compromiso en el Desarrollo del Rol de Sucesor**

Como se ha visto previamente, se reconocen cuatro dimensiones del compromiso en la empresa familiar: la afectiva, relacionada con los vínculos emocionales, la identificación con la empresa y el deseo de permanecer en esta; la normativa, relacionada con la obligación y la responsabilidad de seguir el objetivo de la organización; y las dimensiones calculadora e imperativa, relacionadas con el costo que significa salir de la organización y que la empresa familiar es la mejor opción entre las disponibles para el sucesor (Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991; Sharma & Irving, 2005).

Lo identificado en el trabajo de campo es consistente con la literatura sobre el compromiso en sus diferentes dimensiones. En relación con la dimensión afectiva, diversas investigaciones resaltan la importancia de la satisfacción emocional, la calidad de las relaciones familiares y el soporte familiar, el alcanzar las metas personales y el tener autonomía en la decisión de ser parte del negocio familiar (Basly & Saunier, 2019; Cabrera-

Suárez & Martín-Santana, 2012; Garcia et al., 2019; Mahto et al., 2020). Lo trabajado en la investigación es consistente con estos puntos, al identificar la importancia de la pasión por la empresa familiar, la necesidad del reconocimiento por parte del sucesor, que el sucesor vea al negocio familiar como un espacio donde satisfaga sus logros y capacidades, y la importancia de la búsqueda de su propio camino dentro de la empresa familiar al diferenciarse del predecesor. Como aporte al contenido de esta dimensión, la investigación identificó la necesidad del sucesor de revivir, recrear y reflejar la familia dentro del negocio como un elemento que reforzaría la sensación de pertenencia e identificación.

En relación con la dimensión normativa, la literatura sobre el tema identifica la legitimización y aceptación del sucesor por parte de la familia, la identificación de este con las expectativas de la familia y del negocio, el grado de lealtad con la empresa, y que mientras más tiempo se ha vinculado con el negocio mayor responsabilidad presenta el sucesor (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; Franco & Franco, 2017; Richards et al., 2019). Lo desarrollado en esta dimensión en la investigación también es consistente con estos temas, identificando a la familia como una meta a mantener y como un soporte y referencia para tomar decisiones, el reconocer que se tiene una deuda con la empresa familiar que se debe honrar, y que se debe asumir y aceptar la responsabilidad de cuidar el negocio familiar. Como aporte a esta dimensión se detalla el reconocimiento de un nivel de sacrificio necesario y de la necesidad de evitar el abandono de la familia y las metas personales como fuentes del compromiso.

Por último, en relación con las dimensiones imperativa y calculadora, las investigaciones sobre este tema valoran el costo de oportunidad por quedarse en la empresa y el tiempo dedicado al negocio, la influencia familiar en el desarrollo profesional del sucesor, y el valor de las experiencias externas al negocio familiar (Chirico et al., 2018; Dhaenens et al., 2018; Garcia et al., 2019; Mahto et al., 2020), temas que han sido también identificados en la investigación, al ver como la familia influyó directa e indirectamente en la elección de la carrera en los sucesores, la necesidad de proteger a la familia y al tiempo invertido en el

negocio familiar, y que las oportunidades laborales fuera del negocio familiar fueron menos atractivas y demandaban mayor esfuerzo por parte de los sucesores.

Al buscar responder a la pregunta ¿Cómo el compromiso se relaciona con el desarrollo del rol de sucesor? podemos identificar los siguiente temas vinculantes en relación con las categorías unificadores y los momentos del modelo evolutivo presentado.

En la categoría de visión mostrada en el modelo, se pueden apreciar diferentes manifestaciones de las dimensiones del compromiso, como, por ejemplo, la preocupación por el negocio, el ser guardián del mismo y la búsqueda de proteger a la familia en el presente final; la influencia directa e indirecta de la familia en el desarrollo profesional y la experiencia laboral fuera del negocio familiar en el camino intermedio, y lo que significa para el sucesor ser considerado como el “hijo del fundador” en todos los momentos.

El rol del sucesor va evolucionando con el tiempo (Cadieux, 2007), por lo que su nivel de compromiso estaría relacionado con el grado de involucramiento en el negocio familiar, inicialmente influenciado por la familia y el negocio, luego por sus experiencias fuera de este, y finalmente por el grado de identificación que presenta con la empresa familiar y su futuro (Basly & Saunier, 2019). Esta visión que influencia el desarrollo del rol estaría vinculada con el deseo de reflejar y recrear la familia en el negocio, cambia con el tiempo y se nutre de las dinámicas emocionales que el sucesor experimenta en su evolución, especialmente el tener que trabajar la sensación de culpa (Bernhard & Labaki, 2021).

En la categoría de acciones y en todos los momentos del modelo se aprecia la presencia de un conjunto de actividades vinculadas con temas identificados en las dimensión afectiva del compromiso, por ejemplo, la búsqueda de cambios y mejoras en el presente final al tratar de ser diferente al predecesor, el tomar de modelo al padre y así reemplazarlo en actividades vinculadas al negocio en el camino intermedio, y la satisfacción que representan el revivir la familia en el negocio al recordar los quehaceres que compartía en la empresa en el momento inicial. Adicionalmente, en cada momento se aprecia como el sucesor va asumiendo mayores responsabilidades, lo cual es consistente con la responsabilidad y suficiencia manifestada en la dimensión normativa.

Por otro lado, se ha visto en la caracterización del compromiso del sucesor la importancia del aprendizaje de la gestión del negocio a partir de la cercanía que tiene con el predecesor, especialmente desde muy joven (Murphy & Lambrechts, 2015). Esto lo prepara en el desarrollo del rol, pero también en el desarrollo de su propia personalidad como miembro de la familia (García et al., 2019). Sin embargo, en la evolución del rol van a surgir discrepancias entre el predecesor y el sucesor por la forma de gestionar y dirigir el negocio, especialmente si el estilo de liderazgo del predecesor es del tipo paternalista/autocrático. Esto podría representar un punto de inflexión en el futuro de la sucesión, debido a que una relación de baja calidad con el predecesor no genera la confianza, el respeto mutuo y el compromiso necesario para el éxito del proceso (Kandade et al., 2020).

En relación con la categoría validación, la dimensión normativa del compromiso muestra distintos aspectos que están presentes en todo el modelo evolutivo, como el buscar la conformidad y responder ante la familia por los encargos dados, la necesidad de devolver al negocio familiar por lo invertido en el sucesor, y como la familia y el predecesor son el estándar para definir comportamientos aceptados dentro del negocio familiar (fuente de valores y la familia como meta y soporte).

Sobre este punto, se ha visto dentro de la caracterización del compromiso la importancia del reconocimiento del sucesor como tal, por lo que el modelo evolutivo plantearía que esto debe ser constantemente validado en el desarrollo del rol. Tanto los comportamientos oportunistas como los comportamientos del tipo guardián en el sucesor son posibles dentro de la empresa familiar (Chrisman, 2019), por lo que la familia debe constantemente brindar retroalimentación sobre el desarrollo del rol, especialmente cuando el futuro sucesor asume responsabilidades y toma decisiones en la empresa, lo cual apoyaría el desarrollo de su compromiso.

En la categoría obstáculos, la presencia de algunos aspectos de las dimensiones normativa, imperativa y calculadora podrían estar relacionados con los conflictos que se presentan en los momentos del modelo evolutivo, como, por ejemplo, el tener que aceptar un nivel de sacrificio por estar en la empresa familiar, el tener que manejar constantemente

la culpa que genera el evitar dejar el negocio familiar y el asumir el costo de oportunidad de no tener experiencias laborales fuera del negocio familiar, teniendo que aceptar como realidad que la empresa familiar es la mejor alternativa.

Por último, en la categoría de resultados y en todos los momentos del desarrollo evolutivo se aprecia la presencia de la dimensión afectiva del compromiso, como, por ejemplo, la identificación del sucesor con el negocio, el deseo que tiene de dirigir la empresa familiar, la necesidad de reconocimiento que manifiesta, y por usar el rol de sucesor como una oportunidad para probar su capacidad y el cumplimiento de logros.

El punto más importante en el modelo evolutivo del rol es cuando el sucesor acepta y asume su rol como tal. La caracterización del compromiso muestra como los entrevistados ven el estado del compromiso en el presente, a partir de su historia personal en el desarrollo de su rol. Es así como lo compartido revelaría que las dinámicas emocionales, la necesidad del reconocimiento, su aprendizaje y su crecimiento profesional son resultado también del desarrollo de su compromiso en el tiempo.

Finalmente, el modelo del desarrollo del rol del sucesor tiene un hilo argumental que está presente en el mensaje de las historias de vida compartidas por los sucesores: el reconocer el pasado y lo creado por el predecesor como algo valioso que debe estar presente en el futuro del negocio, y el rol que el sucesor desea asumir en el crecimiento del negocio familiar (ver tabla 8).

En este mensaje el sucesor se presenta como un catalizador de la riqueza acumulada en el pasado y que está presente en el negocio familiar, la cual debe ser transformada sin perder aquello que la hizo valiosa. Además, el sucesor considera que es capaz de hacerlo y asumir el reto que esto significa, aceptando los cambios en el negocio y los costos personales que esta transformación generaría. Este mensaje está directamente relacionado con la pasión en el componente afectivo del compromiso identificado en el análisis del contenido, esta presente en la caracterización del compromiso, tanto en las fuerzas emocionales como en la búsqueda de reconocimiento por el sucesor, y son elementos

constituyentes, no económicos, de la teoría de la riqueza socioemocional de la empresa familiar que influyen en las decisiones de gestión del negocio (Gómez-Mejía et al., 2007).

Esta función catalizadora y transformadora en el rol del sucesor sería resultado del desarrollo de la evolución del rol, luego de pasar por los momentos identificados en el modelo presentado, y aunque no se puede precisar en detalle cómo es que el compromiso del sucesor se desarrolló, podemos inferir que este está relacionado con el desarrollo del rol de sucesor. Esto último tiene importantes implicancias en la práctica sobre la gestión de las empresas familiares, especialmente en la gestión del proceso de sucesión y en desarrollar el nivel de compromiso necesario, que es un componente fundamental en el éxito para dicho proceso (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; Sharma & Irving, 2005; Venter et al., 2005).



## CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En su libro "*Perpetuating the Family Business*", John L. Ward (2004), exdirector del Centro de Empresas Familiares de la *Northwestern University*, señala que existe un dicho o frase popular que se repite en distintos idiomas y que en español se le conoce como: "Padre bodeguero, hijo millonario y nieto pordiosero". Este dicho reflejaría una realidad de las empresas familiares que trasciende culturas, industrias y el tiempo mismo, y que nos muestra lo difícil y complejo que resulta continuar con un negocio familiar luego de la primera generación. Los resultados de esta investigación ofrecen un mejor entendimiento de dicha complejidad y aportan, desde su enfoque en el sucesor, nuevas formas para abordar la gestión del proceso de sucesión.

La pregunta general de esta investigación buscó explorar y entender de qué manera se da forma y se desarrolla el rol del sucesor en la empresa familiar, además de explorar como estaría relacionado este desarrollo del rol con el compromiso del sucesor con la organización. Gracias al análisis narrativo de las historias de vida de los sucesores entrevistados se pudo elaborar la contribución central de esta tesis, que es la presentación de un modelo evolutivo del desarrollo del rol del sucesor.

Este modelo evolutivo proporciona un análisis detallado y sistemático del desarrollo del rol de sucesor en tres etapas diferenciadas: un momento inicial, donde el sucesor comienza a incorporar el negocio familiar en su desarrollo como miembro de su familia, estableciéndose en este la imagen de la dualidad familia-negocio (Distelberg & Sorenson, 2009; Poza, 2007) como base de su relación con la organización; un segundo momento, el camino intermedio, donde se intensifica la relación y su responsabilidad con el negocio familiar, aparecen los primeros cuestionamientos sobre su rol en la empresa debido a sus experiencias fuera de esta (académicas o laborales), siendo necesario asumir una postura sobre dicha relación; y finalmente el tercer momento, el presente final, donde el sucesor asume su rol como tal y se integra al negocio familiar, buscando aportar a la sostenibilidad del negocio a través de realizar los cambios necesarios pero reconociendo lo desarrollado previamente por el predecesor.

Asimismo, el modelo evolutivo permite la identificación de un grupo de elementos que intervienen directamente en el desarrollo del rol del sucesor y que fueron agrupados en cinco categorías unificadoras (visión, acciones, validación, resultados y obstáculos), las que permiten apreciar cómo dichos elementos van variando según cada momento en el desarrollo del rol, y que van de la mano con el crecimiento y desarrollo personal del futuro sucesor.

Adicionalmente, de las historias de vida de los sucesores emergieron dos significados relevantes e importantes en el desarrollo del rol: el legado familiar y su relación con el futuro crecimiento del negocio familiar, y la experiencia de aprendizaje personal y de necesidad de cambio tanto para ellos como para la empresa. Se ha argumentado en la tesis que esos mensajes muestran al sucesor como un catalizador de la riqueza socioemocional acumulada en el negocio la cual debería ser transformada en busca de la sostenibilidad de la empresa y la familia, pero sin perder aquello que lo hizo valiosa (Berrone et al., 2012; Ruf et al., 2021). Las experiencias compartidas en las historias de vida muestran la disposición de los sucesores a asumir los retos y cambios que significan para ellos el asumir su rol, lo que estaría relacionado con el grado de compromiso que tienen con la organización.

Sobre este tema en particular, la investigación profundizó en la manera en cómo se manifestó el compromiso del sucesor desde su propia experiencia, así como desde la experiencia del predecesor. Se ha argumentado que los componentes teóricos del compromiso organizacional permiten apreciar una confrontación de fuerzas emocionales relacionadas con la búsqueda de una satisfacción personal del sucesor, vinculada con la dualidad negocio-familia (componente afectivo), mientras que se confronta la responsabilidad y la sensación de culpa por lo que significaría el abandonar la familia por sus metas personales, dada la necesidad de proteger el negocio (componente normativo).

Asimismo, se ha mostrado la importancia que el sucesor otorga a la necesidad de reconocimiento, lo cual refuerza la sensación de apego y orgullo (componente afectivo) y el rol de guardián del negocio (componente normativo), a la manera en cómo la transferencia del conocimiento y el aprendizaje del negocio se generó en el sucesor y la necesidad de un

liderazgo del tipo paternalista benevolente, lo que posiciona al negocio familiar como la mejor opción laboral (componentes imperativos y calculador), y como estas dinámicas terminan influenciando la elección de la carrera del sucesor y su futuro desarrollo profesional.

Finalmente, se ha podido identificar dentro del modelo evolutivo del desarrollo del rol del sucesor diferentes elementos presentes en los componentes del compromiso organizacional, tales como la preocupación por el negocio y buscar su sostenibilidad (presentes en la categoría visión y en el componente normativo), la satisfacción de revivir la familia en el negocio y viceversa (presentes en la categoría acciones y en el componente afectivo), y el asumir sacrificios y el costo de oportunidad de no tener experiencias laborales fuera del negocio familiar (presentes en la categoría obstáculos y en los componentes imperativo y calculador). Esto permitió inferir en la tesis que existiría una relación entre el desarrollo del rol del sucesor con el desarrollo del compromiso, lo cual tendría implicancias prácticas sobre la gestión del proceso de sucesión en las empresas familiares, dado que el compromiso es un componente fundamental en el éxito de dicho proceso (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; Sharma & Irving, 2005).

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación contribuye a los estudios que buscan mostrar como el uso de un enfoque inductivo y del análisis narrativo permiten sacar a la luz la complejidad existente en las dinámicas familiares y su relación con el negocio (Hamilton et al., 2017; Short & Payne, 2020), ofreciendo datos empíricos sobre las motivaciones, emociones y acciones de los miembros familiares que son difíciles de recolectar por otros métodos, permitiendo así la oportunidad de generar nuevos y diferentes conocimientos, ampliando y profundizando lo que se conoce sobre las empresas familiares. De la misma manera, la metodología utilizada aporta al estudio de los micro fundamentos en las investigaciones sobre empresas familiares (De Massis & Foss, 2018; Rovelli et al., 2021), debido a que se quiere entender los mecanismos causales que se dan a nivel organizacional (el desarrollo del rol del sucesor), a partir de las acciones, decisiones e interacciones de miembros de la organización (predecesores y sucesores). Un reto adicional

para tener en cuenta en este tipo de investigaciones es la búsqueda de los casos de estudio, debido principalmente a que la empresa familiar con sucesión exitosa no es algo común, y, que, al tratarse de cuestiones familiares y personales, es importante lograr que el investigador genere la confianza necesaria para que le compartan las historias de vida.

**Recomendaciones Prácticas.** En función de la aplicación práctica de lo investigado, el modelo presentado plantea y describe una evolución del rol de sucesor en el tiempo, lo que permite al predecesor planificar cómo la siguiente generación se iría ajustando a las necesidades del rol en su evolución, cómo la familia y los trabajadores no familiares del negocio van respondiendo a este ajuste, y que acciones son necesarias a seguir que permitan el desarrollo del rol. Por otro lado, es conocido que la planificación de la sucesión en las empresas familiares ocurre de una manera informal y que rara vez se planifica con antelación (Rothwell, 2010; Wang et al., 2004), por lo que tener en cuenta este modelo en la gestión brinda al predecesor de un marco de trabajo para dicho desarrollo, que incluye un conjunto de acciones, resultados esperados, y la necesidad de una validación familiar en cada momento.

El modelo evolutivo presentado permite apreciar como los sucesores asumen su rol de diferentes maneras en el tiempo, influenciados siempre por la familia y el negocio, tomando decisiones sobre qué acción realizar, el impacto que estas tienen en relación con la familia, la empresa y con ellos mismos, en una exploración constante de lo que significa ser el sucesor en la empresa familiar. Asimismo, la investigación muestra la complejidad presente en el desarrollo del rol de sucesor, y la necesidad de tener en cuenta la importancia de la definición temprana del inicio del proceso sucesión, de la gestión estratégica del desarrollo del rol, y de la necesaria presencia del compromiso en el sucesor.

**Recomendaciones para Futuras Investigaciones.** Por otro lado, se puede apreciar que el desarrollo del rol de sucesor ocurre a la vez que los hijos se desarrollan como personas adultas dentro del entorno familiar, es decir, la formación de una persona adulta e

interdependiente y el desarrollo del futuro sucesor en el negocio ocurren en paralelo y se mezclan con la gestión de la empresa (García et al., 2019), por lo que la manera en que los padres gestionan el crecimiento de los hijos impactaría en el desarrollo del rol de sucesor, lo cual puede ser explorado y profundizado en futuras investigaciones. De la misma manera se rescata la importancia de profundizar el conocimiento de las empresas familiares desde una perspectiva psicológica (Sharma et al., 2020), principalmente en el aporte que esta disciplina puede generar en el estudio de las dinámicas emocionales que surgen tanto en el desarrollo del rol del sucesor como de su compromiso, como por ejemplo, la sensación de culpa presente en ambos casos.

**Limitaciones.** Para concluir, esta investigación presenta limitaciones en su esfuerzo por caracterizar el desarrollo del rol de sucesor. Aunque lo mostrado complementa lo que se conoce acerca del sucesor en el proceso de sucesión, es necesario desarrollar más información empírica para poder generalizarlo, revisando más casos e historias de vida de sucesores para profundizar el detalle de las características de este proceso, relacionándolo con otros métodos de recolección de información, e incluir además la narrativa de otros actores del negocio familiar vinculados con el desarrollo del rol de sucesor, como son los predecesores, mentores y trabajadores no familiares. Finalmente, los casos estudiados representaban procesos de sucesión de una sola familia en el negocio, y que son menos complejos que casos con múltiples familias (Chrisman et al., 2021), por lo que el modelo evolutivo del rol de sucesor podría presentar ajustes si se introduce la experiencia de empresas familiares con estas características.

## Referencias

- Abrantes, P. (2013). Opening the black box of socialization: Emotions, practices and (biographical) identities. *International Journal of Sociology and Anthropology*, 5(9), 391–401.
- AEF. (2019). *¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? Resultados de la 1ra encuesta de Familias Empresarias en el Perú*. Asociación de Empresas Familiares.
- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2019). Corporate Sustainable Longevity: Scale Development and Validation. *SAGE Open*, 9(1).  
<https://doi.org/10.1177/2158244018822379>
- Ahrens, J. P., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The Enigma of the Family Successor–Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(3), 437–474.  
<https://doi.org/10.1177/1042258718816290>
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. (2020). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100307.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alvesson, M., & Skoldber, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327.  
<http://doi.wiley.com/10.1111/1540-6261.00567>
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of

- Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development-A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Basly, S., & Saunier, P. L. (2019). Family members' commitment to the firm and family business continuity: investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 0(0), 1–24.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244. <https://doi.org/10.2307/256481>
- Bell, R., & Pham, T. T. (2020). Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. *Journal of Family Business Management*.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41–57.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Benavides, J., Mongrut, S., & Gonzales, M. (2012). Family Ties , Do They Matter? Family Ownership and Firm Performance in Peru. *Corporate Ownership and Control*, 9(4), 96–107.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1999). *The Social Construction Of Reality: A Treatise In The Sociology Of Knowledge* (4th ed.). Penguin Books.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K., Kabins, A. H., Bhupatkar, A., & Panina, D. (2013). An event-based perspective on the development of commitment. *Human Resource Management*

- Review*, 23(2), 148–160.
- Bernhard, F., & Labaki, R. (2021). Moral Emotions in Family Businesses: Exploring Vicarious Guilt of the Next Generation. *Family Business Review*, 34(2), 193–212.  
<https://doi.org/10.1177/0894486520941944>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(1), 81–108. <https://doi.org/10.1177/1042258719834016>
- Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2019). Succession in family-owned SMEs: the impact of advisors. *Small Business Economics*.
- Bika, Z., Rosa, P., & Karakas, F. (2019). Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms. *Family Business Review*, 32(3), 233–258.  
<https://doi.org/10.1177/0894486519827435>
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133–154.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJEER-01-2015-0020>
- Bjornberg, a., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390.  
<http://fbr.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0894486511432471>
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2019). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309>
- Blumentritt, T. P. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65–72.

- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 07(05), 276–289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774.
- Brammer, S. J., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Cabrera-Suarez, K., Saá-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2736–2762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676458>
- Cabrera Suárez, M. K., & Martín Santana, J. D. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 111–128.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-Sszed family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109.
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2009). The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2), 109–124.

- Cater, J. J., & Young, M. (2019). New Directions for Brothers and Sisters in Successor Teams in Family Firms. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan.
- Çelik, G. T., & Oral, E. L. (2016). Big Five and Organizational Commitment – The Case of Turkish Construction Professionals. *Human Resource Management Research*, 6(1), 6–14.
- Chalus-Sauvannet, M. C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected Succession: When Children Return to Take Over the Family Business. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 714–731.
- Chapman, J., & Long, S. (2009). Role Contamination: Is the Poison in the Person or the Bottle? *Socio-Analysis*, 11(11), 53–66.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. Jossey-Bass.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga Múzquiz, J. (2018). Commitment Escalation to a Failing Family Business. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 494–512.
- Choi, D., Oh, I.-S., & Colbert, A. E. (2015). Personality traits and organizational commitment across cultures: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 100(5), 1542.
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066.  
<https://doi.org/10.1177/1042258719838472>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Chrisman, J. J., Madison, K., & Kim, T. (2021). A Dynamic Framework of Noneconomic Goals and Inter-Family Agency Complexities in Multi-Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 906–930. <https://doi.org/10.1177/10422587211005775>
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1103–1127.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 355–372.
- Chung, C. N., & Luo, X. R. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3), 338–357. <https://doi.org/10.1002/smj.2011>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64.
- Cirillo, A., Maggi, B., Sciascia, S., Lazzarotti, V., & Visconti, F. (2022). Exploring family millennials' involvement in family business internationalization: Who should be their leader? *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100455. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100455>
- Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353–371.
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2020). What Do We Know About Business Families? Setting the Stage for Leveraging Family Science Theories. *Family Business Review*, 33(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- Cosson, B., & Gilding, M. (2021). "Over My Dead Body": Wives' Influence in Family Business Succession. *Family Business Review*, 34(4), 385–403.

<https://doi.org/10.1177/08944865211051148>

Creswell, J. . (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Czakov, W., Hajdas, M., & Radomska, J. (2022). Playing the wild cards: Antecedents of family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, xxxx, 100484.

<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100484>

Czarniawskma, B. (1998). A Narrative Approach to Organization Studies. In *Qualitative Research* (Vol. 43). <https://doi.org/10.4135/9781412983235>

D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.001>

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215. <http://fbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/3/199>

Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.

Dawson, A., Ginesti, G., & Sciascia, S. (2020). Family-related antecedents of business legality: An empirical investigation among Italian family owned SMEs. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100284. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.003>

Dawson, A., Irving, G., Sharma, P., Chirico, F., & Marcus, J. (2014). Behavioural outcomes of next-generation family members' commitment to their firm. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 570–581.

Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 545–569.

De Groot, M. B. T., Mihalache, O. R., & Elfring, T. (2022). Toward a Theory of Family Social Capital in Wealthy Transgenerational Enterprise Families. *Entrepreneurship: Theory &*

*Practice*, 46(1), 159–192.

- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing Family Business Research: The Promise of Microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396. <https://doi.org/10.1177/0894486518803422>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., Jaskiewicz, R., & Sabine, B. (2017). What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory. In F. Kellermanns & F. Hoy (Eds.), *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge.
- Denoble, A., Ehrlich, S., & Singh, G. (2007). Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective. *Family Business Review*, 20(2), 127–140.
- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46–55.
- Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses .

*Family Business Review*, 22, 65–81.

<http://fbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/1/65>

Doosje, B. E. J., Branscombe, N. R., Spears, R., & Manstead, A. S. R. (2006). Antecedents and consequences of group-based guilt: The effects of ingroup identification. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9(3), 325–338.

<https://doi.org/10.1177/1368430206064637>

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2009). Beyond the Self: External Influences in the Career Development Process. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 29–43.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.

Dyer, W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Dyer, W. G. (2012). How to Create Trust in Family Firms and Rebuild it When It's Lost: Implications for Practice and Research. In A. L. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding Family Business* (pp. 157–168). Springer.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Designing Management and Business Research* (5th ed.). SAGE.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007a). Theory building from cases: opportunities and challenges diverse. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

<https://doi.org/10.2307/20159839>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007b). Theory building from cases: opportunities and challenges diverse. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

Englander, M. (2012). The Interview: Data Collection in Descriptive Phenomenological Human Scientific Research\*. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 13–35.

<https://doi.org/10.1163/156916212X632943>

European Family Businesses. (2022). *About European Family Businesses*.

<https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

Eze, N. L., Nordqvist, M., Samara, G., & Parada, M. J. (2021). Different Strokes for Different Folks: The Roles of Religion and Tradition for Transgenerational Entrepreneurship in Family Businesses. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 792–837.

<https://doi.org/10.1177/1042258720964428>

Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375–395.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301.

Feldman, S. P. (2007). Moral memory: Why and how moral companies manage tradition.

*Journal of Business Ethics*, 72(4), 395–409. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9177-3>

Fernández Pérez, P., & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Fundación BBVA.

Flamini, G., Pittino, D., & Visintin, F. (2022). Family leadership, family involvement and mutuality HRM practices in family SMEs. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100468. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100468>

Floris, M., Dessì, C., & Dettori, A. (2020). Mapping narratives in family business studies: a guideline for researchers. *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*, 224–247.

Forbes. (2015). *Billion-Dollar Bloodlines: America's Richest Families 2015*.

<http://www.forbes.com/sites/kerryadolan/2015/07/01/billion-dollar-bloodlines-americas-richest-families-2015/?ss=family-business>

Franco, M., & Franco, S. (2017). Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management*, 23(7–8), 364–384.

Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership

- Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Gagnè, M., Wrosch, C., & de Pontet, S. B. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292–304.
- Gallager, S. (2015). Self and Narrative. In J. Malpas & H.-H. Gander (Eds.), *The Routledge Companion to Hermeneutics*. Routledge.
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., Massis, A. De, Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(2 Special Issue), 224–243.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301–315.
- Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C. V. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.
- Georgiou, T., & Vrontis, D. (2013). Wine Sector Development: A Conceptual Framework Toward Succession Effectiveness in Family Wineries. *Journal of Transnational Management*, 18(4), 246–272.
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2), 299–312.
- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2021). An Intergeneration Solidarity Perspective on Succession Intentions in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 740–766.  
<https://doi.org/10.1177/1042258720956384>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1),

15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327–347.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1–25.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 451–465.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902603000533>

Haidt, J. (2003). The moral emotions. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 852–870). Oxford University Press.

Hamilton, E. (2011). Entrepreneurial learning in family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *18*(1), 8–26.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14626001111106406>

Hamilton, E., Discua Cruz, A., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.001>

Hammond, N. L., Pearson, A. W., & Holt, D. T. (2016). The Quagmire of Legacy in Family Firms: Definition and Implications of Family and Family Firm Legacy Orientations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *40*(6), 1209–1231.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12241>

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family*

- Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Harrison, B. (2008). Researching Lives and the Lived Experience. In B. Harrison (Ed.), *Life Story Research*. Sage Publications.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hjorth, D., & Dawson, A. (2016). The Burden of History in the Family Business Organization. *Organization Studies*, 37(8), 1089–1111.
- Hollander, B., & Elman, N. (1988). Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2).
- Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K. C. (2020). Shadow of the Prince: Parent-incumbents' Coercive Control over Child-successors in Family Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 710–750.
- Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80–90.
- Janjuha-Jivraj, S., & Spence, L. J. (2009). The Nature of Reciprocity in Family Firm Succession. *International Small Business Journal*, 27(6), 702–719.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015a). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015b). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kahn, W. A. (2001). Holding Environments at Work. *The Journal of Applied Behavioral*

- Science*, 37(3), 260–279.
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 100334.
- Kansikas, J., & Kuhmonen, T. (2008). Family Business Succession: Evolutionary Economics Approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(03), 279–298.
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347–368. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x>
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57–70.
- Keskes, I. (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51.
- Kets de Vries, M., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch*. John Wiley & Sons Ltd.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled business: The good and bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Knezović, E., & Greda, N. (2021). Career development and affective commitment: a comparative study of family and nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 462–478. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0033>
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. In *Family Business Review* (Vol. 33, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Text Analysis. A Guide to Methods, Practice Using Software*. Sage Publications.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory

- model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.  
<http://fbr.sagepub.com/content/1/2/119%5Cnhttp://fbr.sagepub.com/content/1/2/119.abstract>
- Lansberg, I., & Gersick, K. (2015). Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 400–413.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(514), 1169–1191.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2014). Learning Stewardship in Family Firms: for Family, By Family, Across the Life Cycle. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 386–399. <http://amle.aom.org/content/early/2014/12/22/amle.2014.0131.abstract>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- LeCounte, J. F. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–18.  
<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1725814>
- Lee, J. S. K., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The Effect of Value Congruence Between Founder and Successor on Successor's Willingness: The Mediating Role of the Founder–Successor Relationship. *Family Business Review*, 32(3), 259–276.
- Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., & Dimitratos, P. (2016). The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations. *Family Business Review*, 29(2), 159–173. <https://doi.org/10.1177/0894486515614157>
- Levinson, H. (1983). Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for. *Organizational Dynamics*, 12(1), 71–80.
- Long, J., Johnson, C., & Street, J. (2013). The Need to Practice What We Teach: Succession Management in Higher Education. *Journal of Management*, 13(2), 73–78.

- Long, S. (2006). Drawing from role biography in Organizational Role Analysis. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. Karnac.
- Long, S. (2013). Role Biography, Role History and the Reflection Group. In S. Long (Ed.), *Socioanalytic methods. Discovering the hidden in organisations and social systems*. Karnac Books.
- Lozano-Posso, M., & Urbano, D. (2017). Relevant Factors in the Process of Socialization, Involvement and Belonging of Descendants in Family Businesses. *Revista Innovar*, 27(63), 61–76.
- Lu, F., Kwan, H. K., & Zhu, Z. (2020). The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Mahto, R. V., Vora, G., McDowell, W. C., & Khanin, D. (2020). Family member commitment, the opportunity costs of staying, and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 108(April 2019), 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.013>
- Marler, L., Botero, I., & De Massis, A. (2017). Succession-Related Role Transitions in Family Firms: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Managerial Issues*, XXIX(1), 57–81.
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 348–368. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.004>
- Martinez-Jimenez, R. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22(1), 53–64.
- Martínez, J. I., Stöhr, B. S., & Quiroga, B. F. (2007). Family ownership and firm performance:

- Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83–94.
- Matias, C., & Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*.
- McAdams, D. P. (2001). The psychology of Life Stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100–122. <http://psycnet.apa.org/journals/gpr/5/2/100/>
- McAdams, D. P. (2016). Life Story. In S. Krauss (Ed.), *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118528921.wbeaa141>
- McAdams, D. P., & Guo, J. (2015). Narrating the Generative Life. *Psychological Science*, 26(4), 475–483.
- Mcmullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(6), 1379–1412.
- Memili, E., Zellweger, T. M., & Fang, H. C. (2013). The determinants of family owner-managers' affective organizational commitment. *Family Relations*, 62(3), 443–456.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Mertens, D. M. (2015). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity within quantitative, qualitative and mixed methods* (4th ed.). SAGE.
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure* (4th ed.). The Free Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879101918421>
- Miller, D., & Breton Miller, I. (2003). Challenge versus Advantage in Family Business.

- Strategic Organization*, 1(1), 127–134.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship and Family Business*, 27(4), 367–382.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197–210. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>
- Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72–86.
- Mustafa, M., Elliott, C., & Zhou, L. (2019). Succession in Chinese family-SMEs: a gendered analysis of successor learning and development. *Human Resource Development International*, 22(5), 504–525.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122.
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (1994). The troublesome individual and the troubled institution. In A. Obholzer & V. Z. Roberts (Eds.), *The Unconscious at Work*. Routledge.
- Otten-Pappas, D. (2013). The female perspective on family business successor

- commitment. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 8–23.
- Parada, M. J., & Dawson, A. (2017). Building family business identity through transgenerational narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 344–356.
- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2019). Prosperity over time and across generations: the role of values and virtues in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 33(4), 639–654.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Peters, M., Raich, M., Märk, S., & Pichler, S. (2012). The role of commitment in the succession of hospitality businesses. *Tourism Review*, 67(2), 45–60.
- Pham, T. T., Bell, R., & Newton, D. (2019). The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 258–276.  
<https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2018-0006>
- Pimentel, D., Serras Pires, J., & Almeida, P. L. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 141–154.  
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0082>
- Plummer, K. (2001). *Documents of Life 2. An Invitation to a Critical Humanism*. Sage Publications.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115(November), 250–257.
- Poza, E. (2007). *Family Business*. Cengage.
- Pramudya, S. H., & Schmuck, R. (2022). The Role of Identity and Career Interest Alignment in Building Affective Commitment and Intention to Stay in Indonesian Small and Medium Family Business. *Quality - Access to Success*, 23(190), 315–323.

<https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.33>

PWC. (2014). *Family Business Survey 2014: The Netherlands*.

<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-fbs-2014-nl.pdf>

Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439–460.

Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), 184–210.

Ram, M. (2001). Family dynamics in a small consultancy firm: A case study. *Human Relations*, 54(4), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726701544001>

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22(7/8), 708–728.

Rautamäki, H., & Römer-Paakkanen, T. (2016). The next generation's commitment and willingness to continue the family business: Reflecting on potential successors' experiences and pondering. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(1), 52–70.

Reed, B., & Bazalgette, J. (2006). Organizational Role Analysis at the Grubb Institute of Behavioural Studies: origins and development. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. Karnac.

Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.

Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business*

- Review*, 1(24). <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning* (4th ed.). AMACOM.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, xxx, 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Ruf, P. J., Graffius, M., Wolff, S., Moog, P., & Felden, B. (2021). Back to the Roots: Applying the Concept of Individual Human Values to Understand Family Firm Behavior. *Family Business Review*, 34(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0894486520944282>
- Ruiz Jiménez, M. C., García Martí, E., & Hernández Ortiz, M. J. (2010). Member commitment in olive oil co-operatives: cause and consequences. *Journal of Cooperative Studies*, 43(2), 24–35.
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). Understanding Exit from the founder's business in family firms. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 12, Issue 2010). Elsevier.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction. *Family Business Review*, 26(3), 235–255. <https://doi.org/10.1177/0894486513490796>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>
- Santiago, A. L. (2000). Succession Experiences in Philippine Family Businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00015.x>
- Schell, S., de Groote, J. K., Moog, P., & Hack, A. (2020). Successor selection in family business—A signaling game. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100286. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.005>
- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>

- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Sharma, Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 612, 1035–1055.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2020). Family Firm Behavior From a Psychological Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/1042258719879675>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3), 17–35.
- Sharma, P., & Rao, A. S. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, XIII(4).
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2016). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Decision Making in Entrepreneurship: Selected Joint Papers of Dean A. Shepherd*, 192–206.
- Sherlock, C., Dibrell, C., & Memili, E. (2022). The impact of family commitment on firm innovativeness: The mediating role of resource stocks. *Journal of Family Business Strategy*, August, 100523. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100523>

- Short, J. C., & Payne, G. T. (2020). In Their Own Words: A Call for Increased Use of Organizational Narratives in Family Business Research. *Family Business Review*, 33(4), 342–350.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(1), 126–138.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. a. (2003). Managing resources- Linking unique resources, management and wealth creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27, 339–358.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T., & Terrien, J. (2011). “Don’t lock me out”: Life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50(2), 149–166.
- Spencer, L., Ritchie, J., & O’Connor, W. (2003). Analysis: Practices, Principles and Processes. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice*. Sage Publications.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x>
- Stewart, A., & Miner, A. S. (2011). The prospects for family business in research universities. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 3–14.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.005>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Swanborn, P. (2010). *Case Study Research. What, Why and How?* Sage Publications.
- Swartz, S. (1989). The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329–331.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm: Family Business

Sourcebook. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

The Economist. (2014). *Business in the blood*.

<http://www.economist.com/news/business/21629385-companies-controlled-founding-families-remain-surprisingly-important-and-look-set-stay>

Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 28, Issue 2).

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 10(269), 1–13.

Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279.

Venter, E., & Boshoff, C. (2006). *The Influence of Family - Related Factors on the Succession Process in Small and Medium - Sized Family Businesses*. 9(1).

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, XVIII(4), 283–303.

Vera, C. F., & Dean, M. a. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.

Walsh, G. (2011). Family Business Succession. Managing the All Important Family Component. In *KPMG LLP*.

Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10, 59–84.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave.

- Webster, L., & Mertova, P. (2007). *Using narrative inquiry as a research method*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203946268>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). "Types" of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). "Who am I? Who are we?" Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38–48.
- Yang, J., Xi, J., & Han, X. (2013). The Intervention Effects of Succession Planning on Offspring's Willingness to Take over Family Businesses—An Experimental Study Based on Behavioral Decision-Making and Opportunity Cost Theories. *American Journal of Industrial and Business Management*, 03(06), 531–538.
- Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 0692(May), 1–12.
- Zargar, M. S., Vandenberghe, C., Marchand, C., & Ayed, A. K. Ben. (2013). Job scope, affective commitment, and turnover: The moderating role of growth need strength. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 280–302.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521–536. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>

**Anexos**



## Anexo 1

**Matriz de Operacionalización****Unidad de análisis: sucesores y predecesores en empresas familiares.**

<b>Pregunta de investigación</b>	¿De qué manera se da forma y se desarrolla el rol de sucesor en la empresa familiar, y como está relacionado con el compromiso organizacional?		
	<b>Dimensiones</b>	<b>Definiciones operativas de las dimensiones</b>	<b>Variables</b>
<p>Definición operativa de compromiso organizacional en la empresa familiar:</p> <p>Son estrategias que tienen un impacto en las creencias y sensaciones del sucesor sobre su relación con la EF, y que se reflejan en sus conductas y decisiones con respecto a estas como resultado: (a) del grado de alineamiento de sus intereses con la organización en función de las relaciones familiares (componente afectivo), (b) del nivel de obligación a actuar de una manera que sea importante para la familia (componente normativo), (c) de la inversión realizada por él dentro del negocio familiar y el costo de oportunidad de salir de la empresa (componente calculador), y (d) de la percepción que el negocio familiar es la menos mala o la única alternativa disponible (componente imperativo).</p>	Componente Afectivo	Características personales, relaciones familiares, experiencias laborales previas, y características y formas de trabajo en la EF, que se reflejan en el grado de identificación del sucesor con esta.	Experiencias de trabajo en la organización. Deseo de hacer algo relevante para la organización. Grado de apego, deseo de permanencia, pertenencia y orgullo por el negocio. Nivel de satisfacción y sensación de felicidad en el trabajo.

	<b>Dimensiones</b>	<b>Definiciones operativas de las dimensiones</b>	<b>Variables</b>
	Componente Normativo	Sensación de obligación del sucesor de actuar de una manera al asumir un grado de responsabilidad dentro de la EF, buscando que el grupo familiar lo valore positivamente y aumente su confianza en él.	Necesidad de reciprocidad hacia el negocio. Identificación con las normas y valores del negocio/familia. Sensación de culpa si se aleja del negocio. Obligación de dar lo necesario para alcanzar los objetivos de la organización. Nivel de sacrificio por el negocio.
	Componente Calculador	Inversiones realizadas por el sucesor, económicas y no económicas en el negocio familiar, el grado de transferencia de estas fuera del negocio, y el costo de oportunidad que generan.	Relación entre estudios y puesto de trabajo. Transferibilidad de la carrera. Tiempo desempeñando un cargo en la empresa. Nivel de inversión realizado en el negocio (económica y no económica). Línea de carrera futura en la empresa.
	Componente Imperativo	La percepción que tiene la persona que el negocio familiar es la única alternativa, o la menos mala de las existentes, ya sea porque se tienen dudas sobre su propia capacidad o porque carece de las habilidades para trabajar fuera del negocio familiar.	Calidad de las alternativas para trabajar fuera del negocio familiar. Experiencia laboral fuera del negocio familiar. Nivel de inversión necesario para trabajar fuera del negocio familiar. Confianza en las habilidades propias.

## Anexo 2

### Protocolo entrevista sucesor

#### Entrevista de Historia de Vida (Rol del Sucesor)

Elaborado a partir de (Chapman & Long, 2009; S. Long, 2006, 2013; McAdams, 2016; Meyer & Allen, 1991; Sharma & Irving, 2005)

#### Introducción

Esta es una entrevista sobre la historia de su vida en relación con su rol como sucesor en la empresa familiar. Como científico social, me interesa escuchar su historia, incluyendo partes del pasado tal como las recuerda y el futuro tal como lo imagina. La historia es selectiva; no incluye todo lo que le ha pasado. En vez de eso, le pediré que se concentre en algunas cosas clave de su vida - algunas escenas clave, personajes e ideas. No hay respuestas correctas o incorrectas a mis preguntas. En cambio, su tarea es simplemente contarme algunas de las cosas más importantes que han sucedido en su vida en relación con el rol de sucesor y cómo esto puede influenciar como se desarrollará su vida en el futuro. Yo le guiaré a través de la entrevista para que la terminemos en unas dos horas o menos.

¡Por favor, sepa que mi propósito al hacer esta entrevista no es averiguar lo que está mal con usted o para hacer algún tipo de análisis clínico profundo! Tampoco deberá pensar en esta entrevista como una "sesión de terapia" de algún tipo. La entrevista es sólo para fines de investigación, y su objetivo principal es simplemente escuchar su historia. Como científicos sociales, mis colegas y yo investigamos las historias de vida de las personas con el fin de comprender las diferentes maneras en que los sucesores en las empresas familiares han vivido dicho rol, y las diferentes maneras en que entienden como este ha definido su relación con la organización. Todo lo que usted diga es voluntario, anónimo y confidencial.

Creo que te gustará la entrevista. ¿Tiene alguna pregunta?

#### **A. Capítulos de la vida**

Por favor, comience pensando en su vida como si fuera un libro o una novela acerca de la experiencia del rol del sucesor como una parte importante en su historia de vida. Imagínese que el libro tiene un índice que contiene los títulos de los capítulos principales de la historia. Para comenzar aquí, por favor describa muy brevemente cuáles podrían ser los capítulos principales del libro. Por favor, dele un título a cada capítulo, cuénteme un poco acerca de lo que trata cada capítulo, y diga una palabra o dos acerca de cómo vamos de un capítulo al siguiente. Como narrador aquí, lo que usted quiere hacer es darme un resumen general de la trama de su historia, yendo capítulo por capítulo. Usted puede tener tantos capítulos como quiera, pero yo sugeriría tener entre 2 y 7 de ellos. No queremos pasar más de 20 minutos en esta primera sección de la entrevista, así que por favor mantenga las descripciones de los capítulos relativamente breves.

(Nota para el entrevistador: El entrevistador debe sentirse libre de hacer preguntas de aclaración y elaboración a lo largo de la entrevista, pero especialmente en esta primera parte. Esta primera sección de la entrevista debe durar entre 15 y 30 minutos).

#### **B. Escenas clave en la historia de la vida**

Ahora que has descrito el esquema general de la trama del rol del sucesor en tu vida, me gustaría que te concentraras en algunas escenas clave que se destacan en la historia. Una escena clave sería un evento o incidente específico que tuvo lugar en un momento y lugar en particular. Considere una escena clave como un momento de la historia del rol de sucesor

que se destaca por una razón en particular - quizás porque fue especialmente buena o mala, particularmente vívida, importante o memorable. Para cada uno de los eventos clave que consideraremos, le pido que describa en detalle lo que sucedió, cuándo y dónde sucedió, quienes estuvieron involucrados y qué pensaron y sintieron en el evento. Además, le pido que me diga por qué piensa que esta escena en particular es importante o significativa en tu vida. ¿Qué dice la escena sobre Ud. cómo persona? Por favor, sea específico.

1. Punto alto. Describa una escena, episodio o momento de su vida que destaque como una experiencia especialmente positiva. Esta puede ser la escena cumbre de toda tu vida, o bien un momento especialmente feliz, alegre, emocionante o maravilloso en la historia. Por favor, describa esta escena en detalle. ¿Qué pasó, cuándo y dónde, quién estuvo involucrado y en qué estaba pensando y sintiendo? También, por favor diga una palabra o dos acerca de por qué piensa que este momento en particular fue tan bueno y lo que la escena puede decir acerca de quién es usted como persona.

2. Punto bajo. La segunda escena es lo opuesto a la primera. Pensando en toda su vida, por favor identifique una escena que se destaca como un punto bajo, si no el punto bajo en la historia de su vida. A pesar de que este evento es desagradable, le agradecería que me proporcionara tantos detalles como pueda al respecto. ¿Qué pasó en el evento, dónde y cuándo, quién estuvo involucrado y qué estaba pensando y sintiendo? También, por favor diga una palabra o dos acerca de por qué usted piensa que este momento en particular fue tan malo y lo que la escena puede decir acerca de usted o su vida. (Nota para el entrevistador: Si los participantes se resisten a hacer esto, díganle que el evento no tiene que ser el punto más bajo de la historia, sino simplemente una experiencia muy mala de algún tipo).

3. Un punto de inflexión. Al mirar hacia atrás en su vida, puede ser posible identificar ciertos momentos clave que se destacan como puntos de inflexión, episodios que marcaron un cambio importante en usted o en la historia de su vida. Por favor, identifique un episodio en particular en la historia de su vida que ahora vea como un punto de inflexión en su vida. Si no puede identificar un punto de inflexión clave que destaque claramente, por favor describa algún evento en su vida en el que haya pasado por un cambio importante de algún tipo. Nuevamente, para este evento, por favor describa lo que sucedió, dónde y cuándo, quién estuvo involucrado, y qué estaba pensando y sintiendo. También, por favor diga una palabra o dos acerca de lo que usted piensa que este evento dice acerca de usted como persona o acerca de su vida.

4. Evento de Sabiduría. Por favor, describa un evento en su vida en el que haya mostrado sabiduría. El episodio puede ser uno en el cual usted actuó o interactuó de una manera especialmente sabia o proporcionó consejo o consejo sabio, tomó una decisión sabia, o de otra manera se comportó de una manera particularmente sabia. ¿Qué pasó, dónde y cuándo, quién estuvo involucrado y en qué estaba pensando y sintiendo? Además, ¿qué tiene que ver este recuerdo con Ud. o su vida?

### **C. El compromiso del sucesor dentro de la historia de la vida.**

En relación con el rol del sucesor y compromiso presente con la organización, la teoría sobre el tema muestra que este puede reflejarse en cuatro componentes.

1. *Componente Afectivo*. Son las características personales, relaciones familiares, experiencias laborales previas, y características y formas de trabajo en la EF, que se reflejan en el grado de identificación del sucesor con esta. Sobre este tema, ¿Qué prácticas organizacionales has experimentado dentro del rol de sucesor que consideras han actuado a favor o en contra para el desarrollo del compromiso? ¿Por qué? Situaciones y anécdotas que puedas compartir.

2. *Componente Normativo*. Es la sensación de obligación del sucesor de actuar de una manera al asumir un grado de responsabilidad dentro de la EF, buscando que el grupo familiar lo valore positivamente y aumente su confianza en él. Sobre este tema, ¿Qué experiencias o situaciones mostrarían: (a) necesidad de reciprocidad con la empresa, (b) identificación con

normas y valores familiares/negocio, (c) sensación de culpa, y (d) nivel de dar lo necesario y/ sacrificio.

3. *Componente Calculador.* Son las inversiones realizadas por el sucesor, económicas y no económicas en el negocio familiar, el grado de transferencia de estas fuera del negocio, y el costo de oportunidad que generan. Sobre este tema, ¿Cómo es la relación entre la inversión personal (tiempo, recursos, estudios, sueños, etc.) y los resultados vistos desde el rol de sucesor? ¿Qué tan transferibles son los conocimientos y experiencias adquiridas? ¿Línea de carrera futura? ¿Cómo ha influenciado esto en su compromiso dentro de la línea de tiempo?

4. *Componente Imperativo.* La percepción que tiene la persona que el negocio familiar es la única alternativa, o la menos mala de las existentes, ya sea porque se tienen dudas sobre su propia capacidad o porque carece de las habilidades para trabajar fuera del negocio familiar. Sobre este tema, ¿Cómo han sido sus experiencias laborales fuera del entorno familiar? si no se han producido ¿Por qué? ¿Cómo las califica en relación con el negocio familiar? ¿Cuánto y que le costaría dejar el negocio familiar? ¿Cómo esto ha influenciado en su compromiso dentro de una línea de tiempo?

#### **D. Preguntas Finales y reflexión**

1. Tema de la vida en relación con el rol de sucesor.

Mirando hacia atrás en toda la historia de su vida en relación con el rol de sucesor, con todos sus capítulos, escenas y desafíos, y extendiéndose hacia atrás en el pasado y hacia adelante en el futuro ¿Discerniría usted un tema, mensaje o idea central que se extiende a lo largo de la historia? ¿Cuál es el tema principal en la historia de su vida? Por favor, explique.

2. Reflexión

Gracias por esta entrevista. Sólo tengo una pregunta más para Ud. Muchas de las historias que me ha contado son sobre experiencias que se destacan del día a día. Por ejemplo, hablamos de un punto culminante, un punto de inflexión, una escena sobre su salud, etc. Dado que la mayoría de la gente no comparte sus historias de vida de esta manera de manera regular, me pregunto si usted podría reflexionar por un último momento acerca de lo que esta entrevista, aquí hoy, ha sido para usted. ¿Cuáles fueron sus pensamientos y sentimientos durante la entrevista? ¿Cómo cree que le ha afectado esta entrevista? ¿Tiene algún otro comentario sobre el proceso de la entrevista?

### Protocolo entrevista predecesor

Elaborado a partir de (S. Long, 2013; McAdams, 2016; Meyer & Herscovitch, 2001; Sharma & Irving, 2005)

#### Introducción

Esta es una entrevista sobre cómo se ha gestionado el proceso de sucesión en la empresa familiar, con el objetivo de investigar cómo los gestores de la empresa familiar hacen estrategia para desarrollar el compromiso en la siguiente generación de miembros familiares del negocio. Como parte de la historia de la organización, me interesa escuchar su versión de esta, incluyendo partes del pasado tal como las recuerda y algunas del futuro tal como lo imagina. La historia es selectiva; no incluye todo lo que le ha pasado. En vez de eso, le pediré que se concentre en algunas cosas claves de esta - algunas escenas clave, personajes e ideas. No hay respuestas correctas o incorrectas a mis preguntas. En cambio, su tarea es simplemente contarme algunas de las cosas más importantes que han sucedido en su experiencia en la organización. Yo le guiaré a través de la entrevista para que la terminemos en unas dos horas o menos.

Sobre el tema de la sucesión, se considera a este proceso como un grupo de actividades, planificadas o no, decididas y lideradas por el predecesor (miembro de la familia) y que han resultado en la identificación de potenciales sucesores dentro de la familia y la elección de este, su entrenamiento antes o después de ser elegido, y la transferencia y delegación hacia este de las responsabilidades y del control de la empresa familiar en el caso que el proceso de sucesión haya terminado.

#### ***(Si es necesario mencionar el siguiente párrafo)***

En relación con el problema de investigación, esta tesis busca identificar y analizar la gestión de estrategias de los gestores familiares para el desarrollo del compromiso del sucesor desde el enfoque del SasP, dando énfasis en cómo los practicantes de estrategias realizan su praxis (quienes intervinieron y que roles se asumieron, que resultados se obtuvieron, que recursos utilizaron, que acciones se llevaron a cabo, en qué contexto y tiempo), de cual conjunto de prácticas disponibles y aceptadas por la organización se han basado y porque (cómo se identificaron, como se validaron), y cuales han sido las motivaciones e intereses para escoger dichas prácticas (qué objetivos se buscaron, qué relación hay con el negocio y la familia, como se relacionan con la praxis).

#### **A. Historia del Rol del Sucesor.**

El rol de una persona en una organización no es algo exclusivo y dependiente de dicha persona, sino que es influenciado e influencia a otros roles en una organización, y sus historias están construidas a partir de las diferentes maneras en que otros han asumido dichos roles, además de las expectativas que los demás tienen de estos roles dentro de la organización (S. Long, 2013).

Sobre este tema, ¿Cómo fue que emergió la idea del sucesor en el negocio familiar? ¿En qué contexto se dio? ¿Con quienes se conversó del tema? ¿Qué significaba esto para la familia y para el negocio?

En relación con la selección y elección, ¿Qué motivó la decisión de quién podría ser el sucesor? ¿Qué podría favorecer o no, en ese momento, la elección del sucesor? ¿Cómo era el contexto cuando se estaba pensando en esto? ¿Qué hubiera sido diferente si hubieran existido otras alternativas en su momento?

Sobre el desarrollo del rol. En caso hubiera habido varios sucesores en el proceso, ¿Cómo estos asumieron el rol? ¿Qué fue diferente en estos casos? ¿Qué cree que fue lo que los acercó / alejó del rol? ¿Si tuviera que identificar momentos clave en la historia del rol del sucesor, cuales serían estos y por qué?

## B. El compromiso en el sucesor.

Que ejemplos y anécdotas puede comentar sobre el sucesor en relación con el compromiso del sucesor en este proceso de sucesión. Como respondería a la pregunta ¿Cómo sabe que está comprometido?

¿Qué conductas, decisiones, comentarios, actitudes, etc. puede comentar acerca del sucesor en relación...?

- Que refleje en el grado de identificación del sucesor con la empresa familiar (componente afectivo). Son las características personales, relaciones familiares, experiencias laborales previas, y características y formas de trabajo en la empresa familiar.
- Con la sensación de obligación del sucesor de actuar de una manera al asumir un grado de responsabilidad dentro de la empresa familiar, buscando que el grupo familiar lo valore positivamente y aumente su confianza en él (componente normativo). ¿Qué experiencias o situaciones mostrarían: (a) necesidad de reciprocidad con la empresa, (b) identificación con normas y valores familiares/negocio, (c) sensación de culpa, y (d) nivel de dar lo necesario y/ sacrificio?
- Con las inversiones realizadas por el sucesor (tiempo, recursos, estudios, sueños, etc.) y los resultados obtenidos y el costo de oportunidad que generan (componente calculador). Sobre este tema, ¿Qué tan transferibles son los conocimientos y experiencias adquiridas? ¿Línea de carrera futura? ¿Cómo ha influenciado esto en su compromiso dentro de la línea de tiempo?
- Con la percepción que se tiene de que el negocio familiar es la única alternativa, o la menos mala de las existentes (componente imperativo) ya sea porque se tienen dudas sobre su propia capacidad o porque carece de las habilidades para trabajar fuera del negocio familiar. ¿Cómo han sido las experiencias laborales del sucesor fuera del entorno familiar? si no se han producido ¿Por qué? ¿Cómo las califica en relación con el negocio familiar? ¿Cuánto y que le costaría dejar el negocio familiar?

Anexo 3  
Códigos de las categorías de primer orden

<b>Códigos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Segmentos de texto</b>
ESCENAS		
ESCENAS\ALTO		16
ESCENAS\BAJO		17
ESCENAS\CAMBIO		12
ESCENAS\SABID		12
ESCENAS\TIT/MENS		13
LIFE		
LIFE\INICIO		35
LIFE\MEDIO1		32
LIFE\MEDIO2		26
LIFE\MEDIO3		3
LIFE\FINAL		31
COMPROM	Compromiso en el sucesor de la empresa familiar	
COMPROM\AFEC	Componente afectivo	186
COMPROM\NORM	Componente normativo	94
COMPROM\CALC	Componente calculador	31
COMPROM\IMPER	Componente imperativo	30
FAMILINESS	Familiness	
FAMILINESS\CAPFAM	Capital Familiar	10
FAMILINESS\RSE	Riqueza Socioemocional	60
SUCESIÓN	Proceso de sucesión	
SUCESIÓN\SUCIND	Factores que apoyan o limitan el proceso a nivel individual	73
SUCESIÓN\SUCGRUP	Factores que apoyan o limitan el proceso a nivel intergrupar	79
SUCESIÓN\SUCORG	Factores que apoyan o limitan el proceso a nivel organizacion	48
SUCESIÓN\SUCAMB	Factores que apoyan o limitan el proceso a nivel ambiental	10
OTROS	Otros	
OTROS\INTERES	Pasaje interesante	49
		867

## Anexo 4

**Protocolo de Consentimiento Informado****Hoja Informativa**

INVESTIGACIÓN: “El Desarrollo del Compromiso del Sucesor en la Empresa Familiar: Estrategias para su Continuidad”.

INVESTIGADOR PRINCIPAL: Mag. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

ASESOR: Dra. Silvana Vargas

Invitación:

A través del presente documento, se invita a Ud. a participar en el proyecto de investigación doctoral denominado: “El Desarrollo del Compromiso del Sucesor en la Empresa Familiar: Estrategias para su Continuidad”.

Esta investigación constituye el tema de tesis del estudiante del programa doctoral en Gestión Estratégica impartido por el Consorcio de Universidades del Perú, conformado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad de Lima y la Universidad del Pacífico.

Su participación en esta investigación es absolutamente voluntaria. Ud. solo podrá participar si así lo desea. Si decide no participar en esta investigación, no le generará perjuicio alguno. Antes de decidir sobre su participación es importante que Ud. conozca los objetivos y alcances del proyecto doctoral y en qué consiste su posible participación. En ese sentido, agradeceré pueda tomarse un tiempo para leer con atención la información contenida en este documento. Por favor, no dude en consultarme si requiere información adicional respecto de la investigación.

1. ¿Cuál es el objetivo de esta investigación?

El objetivo del proyecto de investigación es estudiar las distintas estrategias organizacionales que se gestionan en las empresas familiares y que apoyan el desarrollo del compromiso en el sucesor del negocio. El proyecto doctoral aborda los siguientes aspectos: que prácticas de gestión se realizan en estas organizaciones, que actores se encuentran involucrados, y cuáles fueron sus resultados en relación con el desarrollo del compromiso en el futuro o actual sucesor de la empresa familiar.

El proyecto recopilará y analizará fuentes secundarias referidas a las prácticas de gestión organizacionales que apoyan el desarrollo del compromiso en las empresas familiares, así como de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a actores de la organización vinculados a estas prácticas: fundadores del negocio, predecesores, sucesores y trabajadores de la empresa familiar.

2. ¿Porque he sido invitado a participar en esta investigación?

Porque usted pertenece al grupo de actores vinculados a estas prácticas de gestión, ya sea porque tuvo a su cargo dichas prácticas o porque se vio involucrado de alguna manera, lo cual le permite narrar su experiencia en relación a cómo y porqué se dieron los eventos y situaciones relacionados con estas prácticas. De aceptar participar, el investigador le brindará detalles sobre cómo otorgar su consentimiento.

3. ¿Qué ocurrirá si decido formar parte de esta investigación o no participar en ella?

Si Ud. decide formar parte de esta investigación, se le entregará junto al presente documento un formulario de Consentimiento Informado. El investigador le brindará información respecto del proceso de recojo de información mediante una entrevista presencial, y acordará con usted la fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo la intervención. Las entrevistas requerirán ser grabadas para lo cual el investigador solicitará su consentimiento expreso, el mismo que consta en el formulario de Consentimiento Informado. Toda la información recopilada será almacenada en una cuenta de Google drive por espacio de 5 años, en caso se requiera alguna auditoría posterior. Cumplido este plazo, el investigador destruirá cualquier información que se encuentre contenida en dicha cuenta y en los dispositivos de audio.

Usted no está obligado a participar, pero si ha decidido formar parte de esta investigación puede desistir en cualquier momento de la entrevista, solicitando el retiro de su participación y el retiro de toda la información brindada al investigador, sin brindar razón alguna.

4. ¿Cuáles son los beneficios y riesgos de participar en esta investigación?

El proyecto pretende contribuir con la investigación sobre la gestión en las empresas familiares, bajo la premisa que un mejor entendimiento de los procesos de sucesión y su relación con el desarrollo del compromiso en el sucesor permiten la sostenibilidad de la empresa familiar, y por ende en una mejora para la familia propietaria y los trabajadores de esta. Es objetivo de la investigación sistematizar estas prácticas de gestión y sus impactos, con la finalidad de contribuir con una mejor comprensión de los procesos organizacionales en las empresas familiares en el País y su relación con su desempeño. La participación confidencial de los entrevistados permitirá un mejor análisis y comprensión de la información recopilada, siendo el riesgo para los participantes bajo o inexistente.

5. ¿Será mi participación confidencial?

La información que proporcione durante su participación será estrictamente confidencial y mantenida en seguridad mientras dure la investigación. Toda la información brindada será confidencial. Al reportar los hallazgos de la investigación, el investigador no revelará el nombre de los participantes o de la organización en la cual laboran. Esta información no será de acceso por ninguna persona, excepto el investigador, y la confidencialidad del participante será protegida usando categorías genéricas. En caso usted requiera más información al respecto, podrá consultar al investigador.

6. ¿De qué manera se ha financiado el proyecto de investigación?

El proyecto de investigación se encuentra financiado con recursos del investigador principal, y la investigación ha sido aprobada por el Comité de Ética para la Investigación (CEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

7. ¿Qué ocurrirá con los resultados de la investigación?

El investigador producirá un reporte que sintetice los principales hallazgos de estas intervenciones que serán incorporadas en la tesis a fin de respaldar las observaciones y conclusiones de la investigación de manera agregada, el mismo que será enviado en un archivo PDF a los correos de las personas que fueron entrevistadas para esta investigación y a los directivos de sus empresas. Es importante señalar que parte del requisito para obtener el grado de Doctor es que parte o la totalidad de la tesis sea aceptada para ser publicada en una revista internacional indizada y de impacto, y cuya versión electrónica será enviada

igualmente a los entrevistados y los directivos. Y, que eventualmente, los datos recopilados sean insumo para futuras investigaciones manteniéndose la confidencialidad del caso.

8. ¿A quién debo contactar para más información?

Si usted tiene alguna pregunta sobre el presente documento o requiere más información, no dude en contactar a:

Mag. Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
Departamento Académico de Ciencias de la Gestión  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
+51 999 271 047  
email: [jmendozaw@pucp.edu.pe](mailto:jmendozaw@pucp.edu.pe)

Si desea absolver consultas sobre temas éticos puede comunicarse al Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe)

9. ¿Qué sucede si algo sale mal?

Si usted considera que esta investigación lo ha perjudicado de alguna manera y desea realizar una queja sobre la conducción de esta, puede contactar al Consorcio de Universidades a través del siguiente correo: [doctorado.gestionestrategica@pucp.edu.pe](mailto:doctorado.gestionestrategica@pucp.edu.pe)

