UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
UNIDAD CULIACÁN

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesis: Análisis de la Díada Sucesor – Predecesor en la transferencia del liderazgo durante el Proceso Sucesorio de la Empresa Familiar. Estudio de caso.

Que para obtener el grado de Doctora en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS presenta: KARINA CASTILLO MARTÍNEZ.

Director de tesis: Dr. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN.

Culiacán, Rosales; Sinaloa, México; Enero de 2018.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA Xi

AGRADECIMIENTOS Xiii

INTRODUCCIÓN. Xv

CAPÍTULO I EL ANÁLISIS DE LA DÍADA SUCESOR-PREDECESOR EN LA TRANSFERENCIA DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO SUCESORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

1.1 Análisis del contexto de la empresa familiar. 18

1.2 Problemática que enfrenta la empresa familiar. 31

1.3 Planteamiento del problema. 34

1.4 Formulación del problema de investigación. 37

1.5 Interrogante central de investigación. 37

1.5.1 Preguntas específicas de investigación. 37

1.5.2 Delimitación de tiempo y espacio de la investigación. 38

1.6 Objetivo general de investigación. 38

1.6.1 Objetivos específicos de investigación. 38

1.7 Justificación. 39

1.8 Supuestos de la investigación. 41

CAPÍTULO II LA EMPRESA FAMILIAR Y EL PROCESO DE SUCESIÓN.

2.1 La teoría general de sistemas y el modelo de los 3 círculos. 42

2.2 Definición de empresa familiar. 44

2.2.1 Características. 46

2.3 Gestión de la administración de la empresa familiar. 48

2.4 Definición y clasificación del proceso de sucesión. 51

2.4.1 Gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar. 57

2.4.2 Características del predecesor durante el proceso sucesorio de la empresa familiar. 60

2.4.3 Características ideales del sucesor en la empresa familiar. 62

2.5 La teoría de la Relación diádica vertical (LMX) y las relaciones de intercambio de liderazgo entre ambas figura 64

CAPÍTULO III TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

3.1 Definición de conocimiento. 70

3.1.2 Clasificación de conocimiento. 71

3.1.3 Conocimiento tácito. 73

3.2 Transferencia del conocimiento y el proceso de socialización en el sistema familiar. 76

3.3 Teoría evolutiva del conocimiento en la organización. 80

3.3.1 Modelo de Etienne Wenger sobre las comunidades de práctica. 81

CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DEL ANÁLISIS DE LA DÍADA SUCESOR – PREDECESOR EN LA TRANSFERENCIA DEL LIDERAZGO DURANTE EL PROCESO SUCESORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

4.1	Paradigmas de la metodología de investigación.	89
4.2	Metodología cualitativa.	92
4.2.1	Estudio de caso.	93
4.2.2	Tipo de investigación.	94
4.2.3	Diseño de investigación.	95
4.3	Actores clave.	96
4.4	Técnicas de recolección de datos.	96
4.5	Procesamiento y análisis de datos.	101
4.5.1	Criterios de validez.	104
4.6	Procedimiento.	106
4.7	Modelo integral de sucesión (MIS).	108

CAPÍTULO V ESTUDIO DE CASO. EMPRESA FAMILIAR "HELADOS"

5.1	Datos sobre la industria del helado en el plano internacional y nacional.	115
5.2	Ubicación de la empresa familiar Helados.	120
5.3	Información sobre la empresa familiar Helados.	121

5.3.1 Escalas de producción y actualización tecnologica en la empresa familiar Helados. 124
5.3.2 Personal, estructura y organización. 125
5.3.3 Organigrama. 125
5.4 Datos de la familia. 126
5.4.1 Genograma familiar. 128

CAPITULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1 Análisis cualitativo. 131
6.1.2 Análisis cualitativo de la fase diagnóstica a través de la entrevista inicial semiestructurada. 131
6.1.2.1 Predecesores Sra. y Sr. (P). 132
6.1.2.2 Datos de Benito Rafael (Ho1). 135
6.1.2.3 Datos de Ernesto (Ho2). 138
6.1.2.4 Datos de Rosa Guadalupe (Ha3). 141
6.1.3 Análisis cualitativo de la fase de intervención. 146
6.1.3.1 Predecesores (P). 146
6.1.3.2 Benito Rafael (Ho1). 148
6.1.3.3 Ernesto (Ho2). 150
6.1.3.4 Rosa Guadalupe (Ha3). 151
6.2 Análisis de contenido de la fase de intervención a través de la entrevista profunda en sentido manifiesto. 153
6.3 Datos obtenidos a través de las sesiones lúdicas en la fase de intervención. 155

6.3.1 Análisis de contenido de la fase de intervención a través de las sesiones lúdicas en sentido latente. 163

6.4 Perfiles de liderazgo sucesor-predecesor. 166

6.5 Respuesta a las preguntas de investigación. 169

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 171

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Trabajos revisados. 24

Tabla No. 2 Cuadro sobre las características del sucesor (Gallo, 1998). 63

Tabla No. 3 Fases e instrumentos de metodología. 98

Tabla No. 4 Entrevista inicial y profunda en cada fase de la metodología. 129

Tabla No. 5 Sesiones lúdicas en la fase de intervención. 130

Tabla No. 6 Análisis de contenido manifiesto en la fase diagnóstica. 145

Tabla No. 7 Análisis de contenido manifiesto de la entrevista profunda en la fase de intervención. 153

Tabla No. 8 Análisis de contenido manifiesto de la entrevista profunda a predecesores en la fase de inervención. 154

Tabla No. 9 Análisis de las sesiones lúdicas en la fase de intervención. 164

Tabla No. 10 Perfiles de liderazgo de los predecesores. 167

Tabla No. 11 Perfiles de liderazgo de los sucesores. 167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Nodos de familia y transferencia. 27

Figura No. 2 Categorización de documentos primarios. 28

Figura No. 3 Citas sobre nodos de interés. 28

Figura No. 4 Análisis de la dimensión sucesión. 29

Figura No. 5 Modelo de los tres círculos. 44

Figura No. 6 Diseño de Investigación. 96

Figura No. 7 Organigrama empresa familiar Helados. 125

Figura No. 8 Genograma familiar. 128

Figura No. 9 Gráfico de respuesta a las preguntas de investigación. 169

Figura No. 10 Modelo integral de sucesión (MIS). 179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Ubicación de la empresa familiar. 120

ANEXOS

Guía de entrevista. 194

Formato de registro de sesiones lúdicas. 196

Fotos sesiones lúdicas. 197

Dedicatoria.

En memoria de mi Madre y mi Abuela, que forjaron mi carácter y esencia personal, a quienes agradezco quien soy y hoy sigo honrando con mis acciones.

Dedicado con profundo respeto y admiración a mí Esposo, por su valioso apoyo y comprensión. Sobre todo, por sembrar en mí la semilla del conocimiento, por ser mi principal promotor y seguir caminando a mi lado, Te amo…..por siempre jamás.

Con amor para mis hermosas traviesas Ángela Y Renata, quienés con su sola presencia me motivan a seguir adelante en el cumplimiento de mis sueños y me dan fuerza para cumplir todas mis metas.

De manera especial a mi querido Padre, quien me brindo su apoyo para iniciar esta aventura, aunque en el camino haya minado su salud y fuerzas, siempre tuvo palabras de aliento para que siguiera adelante y no abandonara este proyecto.

Con amor fraternal a Vitty, Norma, Juan y Hugo por el solo hecho de ser mis hermanos y llenar mi corazón de amor al brindarme su cariño, que me da fuerzas para seguir adelante.

Agradecimientos.

La realización de la presente investigación ha sido posible gracias a la contribución y aportación de diversas instituciones y personalidades del ámbito académico y científico.

Por lo que extiendo mi agradecimiento a la Universidad de Occidente, mi querida casa de estudio, en cuyas aulas me he formado y cursé este doctorado, así como a sus autoridades, personal docente y administrativo por su confianza y atenciones.

También agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, principal promotor de investigación científica en el país.

Expreso mi gratitud al Dr. Juan Cayetano Niebla Zatarian, Director de Tesis por su confianza, apoyo y atinada orientación en el desarrollo de la presente investigación. Así como a mis Co-Tutores Dr. José de Jesús Chávez Martínez, Dra. María Lourdes López López, gracias por su tiempo y dedicación.

De manera especial a mi Co-Tutora Dra. Omaira Cecilia Martínez Moreno por recibirme en la Universidad Autónoma de Baja California, por compartir sus conocimientos y confiar plenamente en mi proyecto de investigación, pero sobre todo por permitirme conocer al ser humano. Así como a mi Co-Tutor Dr. Francisco Moisés Arreola Bravo, por apoyarme con la etapa inicial en este proyecto de investigación.

Así como a mis maestros Dra. Fridzia Izaguirre Diaz de León, Dr. Sergio Alvarado Altamirano, Dra. Aída Alvarado Borrego y Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera, por todas las enseñanzas compartidas.

Y con profundo cariño agradezco a mis compañeras de generación su amistad y confianza, por quienes esta aventura fue más sencilla y la distancia de casa más corta, gracias, gracias, gracias. Ignacia Murillo Castro, Elsa Verónica Larreta Ramírez y Dalia María Cuadras Borboa.

Así como a mis amigos que me motivaron a no abanonar este proyecto, con sus palabras de aliento, con sus atenciones y apoyo incondicional, de manera especial a Sarahí y Fátima muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar como objeto de estudio ha sido abordada desde diferentes perspectivas en un intento por comprender su naturaleza compleja al estar conformada por los sistemas que la definen: empresa y familia, considerando además la propiedad.

Por lo que el aventurarse en su análisis requiere, además del conocimiento de las ciencias administrativas; contar con conocimientos que permitan la comprensión de la dinámica familiar que es única y particular; con base en lo anterior, la presente investigación lo aborda desde una perspectiva que integra dos áreas del conocimiento: administración y psicología.

El conocimiento en el caso de la empresa familiar es una fuente de ventaja competitiva, al ser considerado un conocimiento familiar idiosincrático (Barroso, Sanguino y Barregil, 2016). Este conocimiento se transfiere principalmente de forma tácita, es decir, en la convivencia diaria a través de las relaciones, por lo que requiere de portadores sociales, pues es inherentemente personal, relacionado con las actitudes y las creencias, ligado estrechamente al capital humano (Vera y Anzaldo, 2014). Lo anterior hace de las empresas familiares un lugar propicio para la transferencia de conocimiento tácito, por el fuerte vínculo emocional que comparten sus integrantes al ser familia.

Tomando en cuenta el ciclo de vida de las empresas familiares, aquellas que logren consolidarse a través del tiempo, se enfrentaran inevitablemente al proceso de sucesión que implica el cambio de estafeta entre el predecesor y el sucesor, por lo que su gestión debe ser considerado un tema de suma importancia, donde es

necesario resaltar la figura del dueño o fundador (predecesor) como la principal fuente de conocimiento, y la persona capaz de transferir la cultura que le impulso a crear la empresa y continuar con el negocio (Barroso, 2013). El resaltar la sucesión como un “proceso” implica comprender que se realiza a través del tiempo, de manera evolutiva y por lo tanto pasando por diferentes etapas.

Por consecuencia, es necesario planear anticipadamente el proceso de sucesión en relación con el logro de las metas establecidas. En este caso particular, interesa comprender la sucesión relacionada con la dirección y control, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia y se relaciona con la búsqueda del sucesor (Ramírez y Fontes, 2014). Así la preparación del sucesor para ser líder implica conocer todos los aspectos de la empresa en particular, por lo que debe contar con conocimientos económicos sobre el sector donde está operando, así como contar con determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás, y por último pero no menos importante, llegar a conocerse y a entenderse a sí mismo, de manera que sea consciente de sus propias fortalezas y debilidades (Foster, 1995). Con base en lo anterior se considera de suma importancia determinar al sucesor, por lo que:

Derivado de este panorama surge la inquietud de *Analizar la díada sucesor-predecesor en la transferencia del liderazgo durante el proceso sucesorio de la empresa familiar, con el propósito de determinar al líder en la figura del sucesor,* pues se considera de vital importancia comprender si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar

con el legado de la empresa familiar, y si contará con el respeto y confianza del líder actual.

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema donde se delimita el objeto de estudio y se establecen los objetivos de la presente investigación.

El segundo y el tercer capítulo desglosan los fundamentos teóricos de la empresa familiar, el proceso de sucesión y la transferencia del conocimiento tácito enfatizando el enfoque relacional, pues éste presta especial atención a los vínculos establecidos entre las figuras clave de la investigación para la transferencia de conocimiento.

El cuarto capítulo aborda las decisiones metodológicas propuestas partiendo de los paradigmas de investigación y poniendo especial énfasis en el hecho de proponer una metodología que considera la interdisciplina al integrar las ciencias administrativas y la psicología para abordar el objeto de estudio.

En el quinto capítulo se describe de manera específica el estudio de caso de una empresa familiar denominada para los fines de la presente investigación "Helados".

En el sexto capítulo se presentan los resultados obtenidos, a partir de un análisis de contenido en dos sentidos: manifiesto a través de los datos obtenidos en la entrevista y latente a través de los datos emanados de la sesión lúdica y

explicados a detalle, con la intención de triangular los resultados con la observación y validar los hallazgos.

En la parte final se detallan conclusiones obtenidas con el presente trabajo de investigación, así como las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE LA DÍADA SUCESOR-PREDECESOR EN LA TRANSFERENCIA DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO SUCESORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como paso inicial para abordar la presente investigación se realizó una revisión literaria referente a la transferencia del conocimiento en las empresas familiares. La unidad de análisis fueron 2870 textos seleccionados en una revisión sistemática que considero artículos, estudios de caso y entrevistas en un periodo comprendido entre 2005 y 2016, los que se depuraron considerando las cuatro dimensiones básicas de interés en la presente investigación (relaciones familiares, conocimiento, transferencia y sucesión) con la intención de comprender el tema, definir los parámetros de la investigación y adentrarse en el objeto de estudio.

1.1 Análisis del contexto de la empresa familiar.

El campo de estudio de las empresas familiares es relativamente nuevo, pues la primer publicación registrada se atribuye a la Universidad de Press en 1975 por el Dr. León Danco, quién era empresario, consultor y educador de la empresa familiar (Poza, 2011).

No obstante la escases de investigación inicial sobre esta forma única de organización ha evolucionado favorablemente pues su influencia actual en la vida económica y social en todo el mundo es enorme, al generar más de la mitad del producto interno bruto del planeta. Las hay de todo tipo de sectores, con diversos tamaños y grupos de evolución. Desafortunadamente, tan sólo una de cada tres organizaciones familiares realiza el proceso de sucesión exitosamente, por lo que

tienden a desaparecer dos de tres empresas en cada salto generacional (Castillo, Niebla y Rodríguez, 2016).

Existen diferentes estudios encaminados a determinar la proporción de empresas familiares que existen en relación con el total de empresas. En la mayoría de dichos estudios la proporción se aproxima al 90%. Astrachan y Shanker (2003), consideran que las empresas familiares representan la mayor parte de la riqueza de Estados Unidos, ya que suponen de 80 a 90% de las organizaciones en ese país. Donde adicionalmente emplean el 62% de la mano de obra y generan el 64% del producto interno bruto (Belausteguigoitia, 2012).

Por su parte en México y en el resto de América Latina se estima que la influencia de las empresas familiares es aún mayor que en Estados Unidos, dada la naturaleza de las familias latinoamericanas que mantienen cierta tendencia hacia la economía informal ofreciendo sus servicios y productos, por lo que se considera que nueve de cada 10 empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2012).

Respecto a el tema del conocimiento, en la actualidad esta en auge resaltando a las empresas creadoras del conocimiento con la postura de Nonaka y Takeuchi (1999) sobre las organizaciones. Y porque autores como Sveiby (1998) ya antes habían señalado una relación entre competitividad y supervivencia en las organizaciones, en el sentido de que la única manera de lograr ese objetivo dependía de que el conocimiento pueda preservarse y utilizarse de forma eficiente.

Aunque Sveiby (1998) refiere que no existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra conocimiento. Refuerza también los variados significados que la palabra conocimiento tiene en diferentes lenguas y que la definición dependería del contexto donde se aplique.

Por lo que en un esfuerzo por comprender su significado se realiza una revisión de diversos autores a través del tiempo sobre el concepto.

Platón sostenía que la realidad objetiva tiene dos componentes, uno es la forma y el otro es el contenido, donde cada ente, tiene un contenido del mundo, pero tiene una forma, por lo que considera los universales, es decir, la forma de pensar y percibir la realidad a partir de la alegoría de la caverna, donde se puede reconocer un objeto, aunque tenga diferentes formas, por ejemplo, un vaso (Gastelum, 2016). Por lo que concibió el conocimiento como una “creencia cierta y justificada”, es decir, una creencia verdadera sustentada por los hechos (Soto y Sauquet, 2007).

Por su parte, Aristóteles refería que el conocimiento es deductivo, ya que trabajamos con premisas y llegamos a determinadas deducciones, pero lo importante de las explicaciones es la determinación de las causas, por lo que el conocimiento es causal (Alvarado, 2014).

Francis Bacon acuñó la frase “el conocimiento es poder” de Lord Veralum y Vizconde de Saint Albán, filósofo y político del siglo XVI que personificó (e impulsó) una de las más grandes revoluciones en el pensamiento humano de todos los

tiempos. El conocimiento era para Bacon algo más que un simple ejercicio intelectual, tenía por objeto ser "para el uso y beneficio de los hombres" y para aliviar la "condición humana", con su método empírico inductivo, en el que a partir de un caso particular se puede llegar a generalizaciones o a los famosos universales (Copleston, 1974).

Jonh Locke considera que todo conocimiento se deriva de la sensación y ésta no pertenece a la cosa. Existe un mundo real que las produce, pero que es inaccesible a la percepción humana. La relación de las ideas con las cosas no es de semejanza sino de causalidad, es decir, la causa de la existencia en la mente humana de una serie de ideas es la existencia de las propias cosas en el mundo exterior (Copleston, 1974).

El filósofo Karl Popper no concibe el conocimiento como sinónimo de la verdad, pues le parece que ésta es imposible. Una suposición verdadera es aquella en la cual la certeza se cumple cabalmente, es decir, la suposición se cumple siempre en todos los casos. Para Popper, el conocimiento es una suposición que es cierta mientras no aparezca un caso o un hecho que lo contradiga. De lo único que se puede tener certeza es de la falsedad, cuando un hecho, sólo uno, contradice una idea, creencia o suposición (Soto y Sauquet, 2007). Por lo tanto, la característica de la ciencia, para evolucionar, es que sea falsable.

En la actualidad, psicólogos y filósofos ofrecen concepciones sobre el conocimiento, como es el caso, del filósofo Michael Polanyi quién acepta el

conocimiento inconsciente (a diferencia del platónico, que exige la conciencia de la creencia): por ejemplo, nadar o andar en bicicleta son habilidades que se vuelven inconscientes, conocimiento al que denominó tácito (Soto y Sauquet, 2007).

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1999), definen conocimiento en su dimensión básica, como “una verdad justificada”, acepción aplicable a cualquier contexto y derivada de las disquisiciones filosóficas a través de la historia, cuya connotación se precisa en sus raíces epistemológicas y en el método para adquirir y concebir dicha verdad justificada (López, Cabrales y Schamal, 2005).

Esta breve revisión del conocimiento a través del tiempo dejar ver un tema que ha generado interés y opiniones diversas, que tienen su punto de encuentro en dos aspectos esenciales: contexto o entorno y significado o interpretación, para abordar el conocimiento (Soto y Sauquet, 2007).

En los últimos años, los teóricos de la ciencia administrativa como el economista Kenneth Arrow, propone una definición de conocimiento menos abstracta, menos esencialista, pero que no deja de ser teórica, pues considera, que el conocimiento “es un conjunto de probabilidades, que refleja una visión del mundo y que nos lleva a esperar cierto comportamiento del mundo. Esa visión, permite además adaptar nuestro comportamiento al ambiente”. Esta concepción del conocimiento da cabida a la noción de cambio, el cual se logra por medio del aprendizaje y del desaprendizaje, con el fin de lograr una adaptación (Arrow citado por Soto y Sauquet, 2007).

La postura de E. Wenger (2015) resalta que el conocimiento es producto de una red de interacciones basadas en patrones profundos e intangibles y en una gramática de reglas no siempre manifiestas, por lo que resalta las interacciones y el conocimiento tácito.

Considerando estas últimas posturas se podría decir, que la definición de conocimiento en la actualidad a diferencia del pasado, incorpora dos elementos más: la noción de cambio-aprendizaje- que se relaciona con el capital intelectual y la colaboración-para su transferencia- que se relaciona con el capital emocional (Soto y Sauquet, 2007).

Por lo que se puede concluir el tema resaltando que, el conocimiento es una capacidad humana que carece de valor si permanece estático, sólo genera valor en la medida en que se mueve, es decir, cuando es transformado. Este conocimiento se produce mediante el uso de la capacidad de razonamiento o inferencia; asimismo este tiene estructura y es elaborado, implica la existencia de redes de ricas relaciones semánticas entre entidades abstractas o materiales (Aguilar, Castillo, Niebla 1995).

A continuación se presentan los resultados encontrados en la revisión de los 60 artículos, estudios de caso y entrevistas relacionadas con la transferencia del conocimiento en la empresa familiar, publicados en un lapso de once años a través de un análisis realizado mediante el software Atlas.ti versión 1.0.50 Mac OSX.

Tabla 1, se relacionan los autores de los trabajos revisados, título, revista, categoría y la fecha de su publicación.

ID	PUBLICACION	TITULO	REVISTA	CATEGORIA	AÑO	AUTOR
17	Journal	Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión Un enfoque desde la Teoría de la Agencia	Family Process	Conocimiento	2011	Alcalá Villarreal
20	Journal	'Don't Lock Me Out': Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession	Family Process	Transmisión	2011	Solomon, Alexandra
63	Caso	Leadership Lessons from Great Family Businesses	Harvard Business Review	Sucesión	2015	Fernández-Aráoz, Claudio
72	Journal	Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession	Family Business Review	Sucesión	2008	Royer, Susanne
74	Journal	An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession	Family Business Review	Sucesión	2007	de Pontet, Stéphanie Brun
78	Journal	La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar	Family Process	Conocimiento	2014	Arenas Cardona, Henry Antonio
81	Caso	Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor	Family Business Review	Sucesión	2007	Cadieux, Louise
90	Journal	Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective	Family Business Review	Sucesión	2016	Daspit, Joshua J.
95	Journal	Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance	Family Business Review	Sucesión	2010	Molly, Vincent
97	Entrevista	DELIVERING A LEGACY form generation to generation	Family Business	Sucesión	2015	FRIEDMAN, SALLY
102	Journal	U.S. family firm leaders looking toward future, preparing for growth	Family Business	Sucesión	2015	SPECTOR, BARBARA
104	Journal	Tom and Todd Bentley keep looking forward	Family Business	Sucesión	2016	SPECTOR, BARBARA
106	Journal	Business succession planning via family business trusts	Family Business	Sucesión	2010	Renkert-Thomas, Amelia
108	Journal	SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: VALORES, RACIONALIDADES E DILEMAS	Family Business Review	Sucesión	2012	Miranda Oliveira, Luis Gustavo
134	Journal	The Tests of a Prince	Harvard Business Review	Sucesión	2007	Lansberg, Ivan
138	Journal	Recipe for a new generation	Family Business	Sucesión	2013	STONE, DEANNE
139	Journal	Day & Zimmermann prepares for the next 100 years	Family Business	Sucesión	2013	DONELSON, DAVE
143	Entrevista	The 'What if...?' scenario aids in succession plans	Family Business	Sucesión	2013	LANIER, JOHN A.
148	Journal	Entreprise familiale et genre: Les enjeux de la succession pour les filles	Family Business Review	Transmisión	2010	Constantinidis, Christina
154	Journal	Retiring From the Family Business: The Role of Goal Adjustment Capacities	Family Business Review	Sucesión	2011	Gagnè, Marylène
158	Journal	CONFRONTING CHANGE	Family Business	Sucesión	2011	PEARL, JAYNE A.
165	Journal	Fotografias de Família pela Ótica das Sucessoras: um Estudo sobre uma Organização Familiar	Family Business	Sucesión	2010	Lopes, Fernanda Tarabal
166	Journal	Entreprises familiales et phénomène successoral: Pour une approche intégrée des modes de transmission	Family Business Review	Sucesión	2010	de Freyman, Julien
168	Journal	Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective	Family Business Review	Conocimiento	2007	DeNoble, Alex; Ehrlich
174	Journal	Family business culture continuity via storytelling	Family Business	Sucesión	2012	ADELMAN, DAVID
184	Journal	A new venture for the 21st century	Family Business	Sucesión	2010	Stone, Deanne
190	Journal	Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study	Family Business Review	Sucesión	2006	Fahed-Sreih, Josiane
201	Journal	Factors Preventing Intra-Family Succession	Family Business Review	Sucesión	2008	De Massis, Alfredo

208	Caso	How to avoid a double tragedy	Family Business	Sucesión	2008	KRASNOW, HENRY C.
209	Journal	Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency?	Family Business Review	Sucesión	2012	Salvato, Carlo
210	Journal	From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation	Family Business Review	Sucesión	2012	Zellweger, Thomas Markus
219	Journal	Family business leadership training for India's next generation	Family Business	Relaciones Familiares	2010	Bhattacharya, Abhijit
222	Journal	Learn from an author's experience	Family Business	Sucesión	2012	SPECTOR, BARBARA
237	Caso	"Expert" Advice with a Fatal Flaw	Family Business Advisor	Sucesión	2011	Rivers, Wayne
17	Journal	Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión Un enfoque desde la Teoría de la Agencia	Family Process	Conocimiento	2011	Alcalá Villarreal
20	Journal	'Don't Lock Me Out': Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession	Family Process	Transmisión	2011	Solomon, Alexandra
63	Caso	Leadership Lessons from Great Family Businesses	Harvard Business Review	Sucesión	2015	Fernández-Aráoz, Claudio
72	Journal	Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession	Family Business Review	Sucesión	2008	Royer, Susanne
74	Journal	An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession	Family Business Review	Sucesión	2007	de Pontet, Stéphanie Brun
78	Journal	La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar	Family Process	Conocimiento	2014	Arenas Cardona, Henry Antonio
81	Caso	Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor	Family Business Review	Sucesión	2007	Cadieux, Louise
90	Journal	Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective	Family Business Review	Sucesión	2016	Daspit, Joshua J.
95	Journal	Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance	Family Business Review	Sucesión	2010	Molly, Vincent
97	Entrevista	DELIVERING A LEGACY form generation to generation	Family Business	Sucesión	2015	FRIEDMAN, SALLY
102	Journal	U.S. family firm leaders looking toward future, preparing for growth	Family Business	Sucesión	2015	SPECTOR, BARBARA
104	Journal	Tom and Todd Bentley keep looking forward	Family Business	Sucesión	2016	SPECTOR, BARBARA
106	Journal	Business succession planning via family business trusts	Family Business	Sucesión	2010	Renkert-Thomas, Amelia
108	Journal	SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: VALORES, RACIONALIDADES E DILEMAS	Family Business Review	Sucesión	2012	Miranda Oliveira, Luis Gustavo
134	Journal	The Tests of a Prince	Harvard Business Review	Sucesión	2007	Lansberg, Ivan
138	Journal	Recipe for a new generation	Family Business	Sucesión	2013	STONE, DEANNE
139	Journal	Day & Zimmermann prepares for the next 100 years	Family Business	Sucesión	2013	DONELSON, DAVE
143	Entrevista	The 'What if...?' scenario aids in succession plans	Family Business	Sucesión	2013	LANIER, JOHN A.
148	Journal	Entreprise familiale et genre: Les enjeux de la succession pour les filles	Family Business Review	Transmisión	2010	Constantinidis, Christina
154	Journal	Retiring From the Family Business: The Role of Goal Adjustment Capacities	Family Business Review	Sucesión	2011	Gagnè, Marylène
158	Journal	CONFRONTING CHANGE	Family Business	Sucesión	2011	PEARL, JAYNE A.
165	Journal	Fotografias de Família pela Ótica das Sucessoras: um Estudo sobre uma Organização Familiar	Family Business	Sucesión	2010	Lopes, Fernanda Tarabal
166	Journal	Entreprises familiales et phénomène successoral: Pour une approche intégrée des modes de transmission	Family Business Review	Sucesión	2010	de Freyman, Julien
168	Journal	Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective	Family Business Review	Conocimiento	2007	DeNoble, Alex; Ehrlich
174	Journal	Family business culture continuity via storytelling	Family Business	Sucesión	2012	ADELMAN, DAVID
184	Journal	A new venture for the 21st century	Family Business	Sucesión	2010	Stone, Deanne

190	Journal	Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study	Family Business Review	Sucesión	2006	Fahed-Sreih, Josiane
201	Journal	Factors Preventing Intra-Family Succession	Family Business Review	Sucesión	2008	De Massis, Alfredo
208	Caso	How to avoid a double tragedy	Family Business	Sucesión	2008	KRASNOW, HENRY C.
209	Journal	Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency?	Family Business Review	Sucesión	2012	Salvato, Carlo
210	Journal	From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation	Family Business Review	Sucesión	2012	Zellweger, Thomas Markus
219	Journal	Family business leadership training for India's next generation	Family Business	Relaciones Familiares	2010	Bhattacharya, Abhijit
222	Journal	Learn from an author's experience	Family Business	Sucesión	2012	SPECTOR, BARBARA
237	Caso	"Expert" Advice with a Fatal Flaw	Family Business Advisor	Sucesión	2011	Rivers, Wayne
239	Journal	Is There a Lack of Backbone in Today's Family Businesses?	Family Business Advisor	Conocimiento	2011	Rivers, Wayne
249	Journal	IT'S NOT ALL GLITZ AND GLAMOUR	Family Business	Sucesión	2011	MOOREHEAD, SCOTT
253	Journal	Shedding new light on a holiday tradition	Family Business	Sucesión	2008	Hammer, Andrea K.
254	Journal	Charting the great unknown	Family Business	Sucesión	2008	Nelton, Sharon
261	Journal	A succession caste system fosters business dysfunction	Family Business	Sucesión	2010	Claerbaut, David
273	Journal	Business transition success involves five critical factors	Family Business	Sucesión	2011	HEALY, JAY
296	Journal	Test your planning with a 'fire drill.'	Family Business	Sucesión	2010	McAlister, John R.
299	Journal	WHAT IF YOU LIVE?	Family Business Advisor	Sucesión	2008	Rivers, Wayne
304	Journal	When daughters succeed their dads	Family Business	Sucesión	2012	Spector, Barbara
309	Journal	Why Our Current Education System Prepares NextGen Family Business Leaders Poorly	Family Business Advisor	Transmisión	2011	Rivers, Wayne
311	Journal	FAMILY BUSINESS IN HARD TIMES: The 90 Best Practices for Recession Survival (and Maybe Prosperity) Part 10	Family Business Advisor	Sucesión	2009	Rivers, Wayne
312	Journal	Working 'on' your business rather than 'in' your business	Family Business	Sucesión	2009	BIANCHI, CARMEN
318	Journal	FAMILY BUSINESS MYTH BUSTING (A NEVER ENDING STORY)	Family Business Advisor	Sucesión	2008	Rivers, Wayne
319	Journal	Cultivating ownership in the next generation	Family Business	Sucesión	2008	Mccann, Greg
324	Entrevista	Accentuate the negative: A baker's dozen	Family Business	Sucesión	2010	Graham, Kent V.
329	Journal	Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage	Family Business Review	Sucesión	2007	Chittoor, Raveendra
336	Journal	Reminiscences of a pioneer in family business education	Family Business	Sucesión	2009	FRISHKOFF, PATRICIA A.
349	Journal	Passing the baton from team to team	Family Business	Sucesión	2011	HAWKINS, KATHRYN
364	Journal	Nose to the Grindstone, Eyes to the Stars	Harvard Business Review	Sucesión	2007	Stewart, Thomas A.
375	Entrevista	Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background	Family Business Review	Sucesión	2011	Schröder, Elke
468	Journal	A fluid sibling partnership	Family Business	Sucesión	2012	Donelson, Dave
490	Journal	TAB survey of small-business owners finds families share a vision for their companies	Family Business	Sucesión	2014	SPECTOR, BARBARA
493	Journal	Ruling vs. governing: On the dialectics of governance	Family Business	Sucesión	2009	LANSBERG, IVAN
539	Caso	Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis	Family Business Review	Relaciones Familiares	2012	Dawson, Alexandra
554	Journal	Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses	Harvard Business Review	Sucesión	2012	Stalk, George
614	Journal	A process for managing wealth and well-being	Family Business	Sucesión	2008	Elliott, Robert C.

A continuación se muestran las redes de relaciones obtenidas en Atlas.ti derivadas del análisis de las dimensiones del estudio bibliográfico y los documentos primarios asociados a estas, vinculados con las citas en las cuales se hace referencia a la temática abordada por cada dimensión.

El nodo identificado con la etiqueta *Categoría* representa la dimensión de análisis en el universo de documentos contenidos en la familia identificada con el nodo etiquetado como *Imported Survey Data*. Ver figura 1.

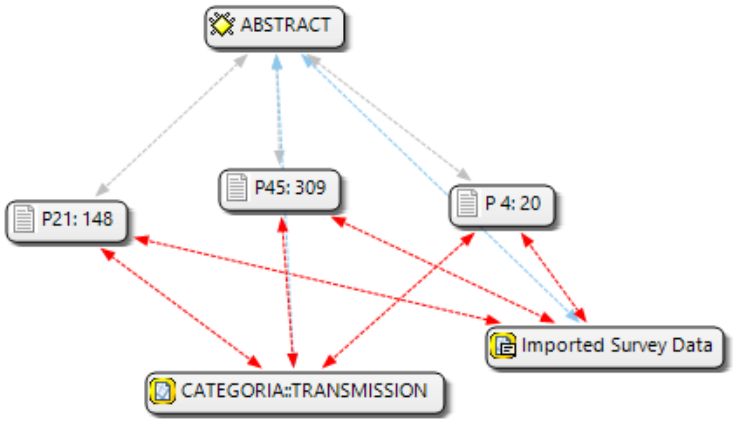


Figura 1. Asociación entre los nodos de dimensión y familia (base de datos origen).

Los nodos etiquetados con *Pnn*:*xxx* representan los documentos analizados asociados a cada dimensión, en donde *nn* indica el número del documento primario y *xxx* el *id* de la base de datos origen (*Imported Survey Data*). El nodo etiquetado como *Abstract*, representa la unidad de análisis de donde se recuperaron las palabras clave de cada documento así como el resumen correspondiente y el nodo etiquetado como *Título,* representa la unidad de análisis de donde se recuperó el título de cada documento. Lo cual permitió categorizar cada documento por

dimensiones de análisis de la familia resultante de la depuración de las revistas origen seleccionadas e identificadas con el nodo etiquetado como *Survey Items*. Ver figura 2.

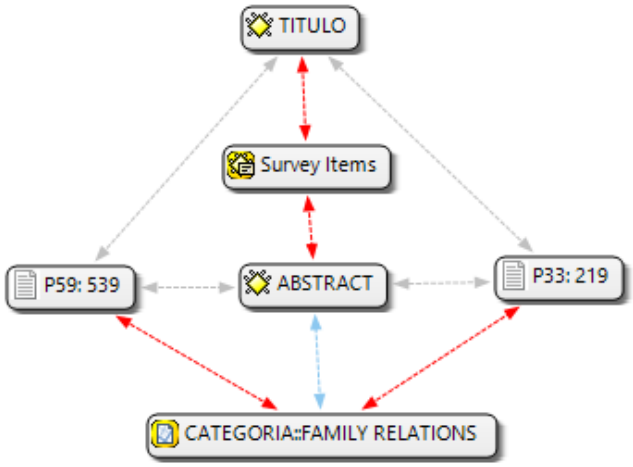


Figura 2. Categorización de documentos primarios a través de unidades de análisis.

Los nodos etiquetados con $nn{:}x$ representan las citas asocia a cada documento primario por cada unidad de análisis en donde nn es el número de documento primario asociado y x su unidad de análisis (1 para título y 2 para abstract). Ver figura 3.

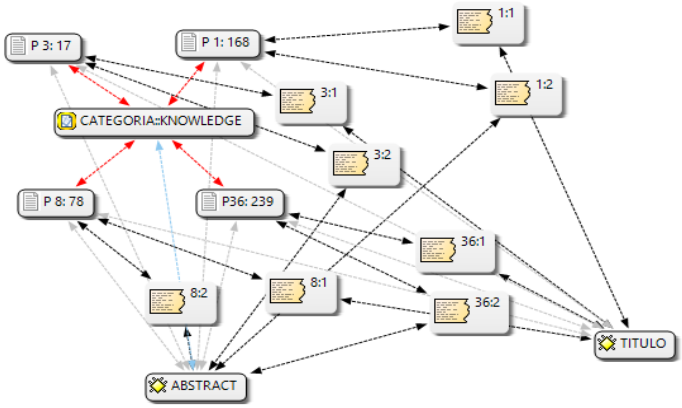


Figura 3. Citas asociadas a unidades de análisis.

La dimensión con mayor cantidad de documentos primarios para su análisis fue Sucesión, esto debido a que el criterio de búsqueda para este estudio se centró en el proceso de sucesión en la empresa familiar derivándose de este las dimensiones de transmisión, conocimiento y relaciones familiares. Ver figura 4.

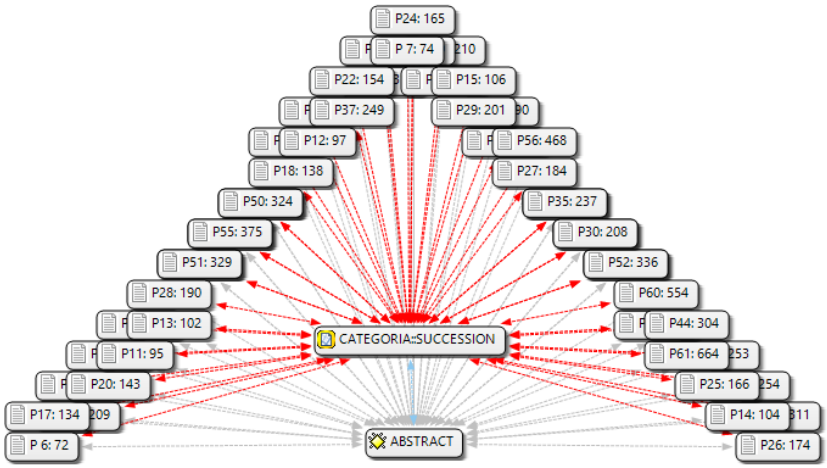


Figura 4. Análisis de la dimensión sucesión.

Los resultados de la revisión de la literatura se presenta a partir de las cuatro categorías de análisis:

Primero conocer cuál de las dimensiones que se propone en el presente trabajo ha sido más estudiada en el tema de la empresa familiar. En este sentido se resalta que la dimensión con mayor cantidad de documentos primarios para su análisis fue Sucesión, esto debido a que el criterio de búsqueda para este estudio se centró en el proceso de sucesión en la empresa familiar derivándose de este las dimensiones de transmisión, conocimiento y relaciones familiares y que se explica en el gráfico No. 4 con un total de 51 textos relacionados con la dimensión y que se puede apreciar en el cuadro No. 1.

Segundo, conocer si el conocimiento ha sido un tema abordado en el estudio de las empresas familiares. Respecto a este punto, aún y cuando el marco teórico resalta que hoy en día las empresas creadoras de conocimiento serán las de mayor éxito, y por lo tanto debería ser considerado un tema de interés, esto no resulta ser así en el caso de las empresas familiares, pues solamente se encontraron 3 textos relacionados con el tema como se puede observar en el cuadro No.1, por lo que se considera un área de oportunidad aunado a las características que posee este tipo de negocios, donde las relaciones están marcadas por lazos familiares que promueven de manera genuina la transmisión de conocimiento tácito.

Tercero, si existen estudios sobre el conocimiento tácito y el proceso de sucesión, en relación con el liderazgo. Que ayude a brindar información actual y relevante sobre la transferencia del conocimiento en la empresa familiar. En este sentido considerando un análisis en relación con el título y el resumen del texto con base en el cuadro No. 1, se puede determinar que existen 7 textos, que hacen énfasis en la transferencia de liderazgo en la figura del dueño o fundador al sucesor para continuar con el legado del negocio a través de las generaciones, que es uno de los objetivos principales de las empresas familiares.

Los resultados de la revisión bibliográfica constituye un aporte útil al campo del estudio administrativo, tanto en la academia con en la asesoría y en la intervención, ya que los profesionales pueden identificar trabajos, tendencias y enfoques de investigación relacionados con la transferencia del conocimiento en la empresa familiar que brinde herramientas útiles para el futuro desarrollo de un marco teórico

actual que sustente su futura investigación como en el presente caso (Castillo, Niebla y Rodríguez, 2016).

De lo anterior se concluye que aún y cuando la sucesión es el tema de mayor interés al abordar el tema de las empresas familiares, existen pocos estudios que hagan referencia sobre el conocimiento y la importancia de las relaciones familiares, considerando que estos dos elementos son indispensables y aspectos clave para analizar la relación sucesor-predecesor en relación con la transferencia de liderazgo, lo que brinda elementos para justificar el presente objeto de estudio.

1.2 Problemática que enfrenta la empresa familiar.

La literatura sobre empresa familiar plantea que la mayoría de los problemas que estos negocios enfrentan se relacionan con la falta de administración para lograr su eficiencia, por lo que a continuación se distinguen algunos tópicos que se centran sobre el sistema familia, considerado el principal aspecto sobre el que gira la problemática que enfrentan las empresas familiares.

Respecto a la estructura directiva y los órganos de gobierno que requiere la empresa familiar para su buen funcionamiento, se propone crear acuerdos y compromisos, idealmente por escrito, que garanticen una mayor formalización de la dirección de la empresa. Ya que las relaciones familiares no son formalizables del todo, se pretende que a través de dichos acuerdos se logre una confluencia de tareas, lo que allana el camino para crear una estructura directiva. La idea central de estas recomendaciones es minar el aspecto familiar en pos de una mayor formalidad, definiendo tareas y generando compromisos, lo que por definición se

opone a la lógica familiar (Lozano, Salinas, 2006).

En cuanto a los problemas relacionados con la continuidad y evolución del negocio, se resalta como desafío principal para las empresas familiares, el hecho de poder formalizar el aspecto familiar que permita la viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento de la empresa (Ramírez, 2009). Una vez que se han establecido estas condiciones, se debe considerar que para promover la evolución del negocio, que es uno de los objetivos a largo plazo más buscados, es necesario considerar si se desea que perdure el carácter familiar o por el contrario, si se desea una evolución más notable de la empresa en términos físicos y económicos.

La continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso que inicia con el compromiso de la familia en el negocio; este proceso implica una suerte de educación o adiestramiento de los integrantes de la familia y por lo tanto es un proceso que involucra decisiones muy permeadas por el aspecto familiar (Ramírez, 2009).

Es por ello que la sucesión es un tema central cuando se aborda la problemática en el discurso de la empresa familiar, e implica el paso de la propiedad y/o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación de la empresa. Tradicionalmente se sigue un patrón de tipo monárquico, es decir, una sucesión de sangre y primogenitura, muy marcada por una valoración sentimental o afectiva (Gallo, 1998).

Con base a lo anterior, se considera que la empresa familiar tiene esta naturaleza: la combinación y fusión de lógicas que dan lugar a un sistema complejo

de interacciones e interdependencias que se explicitan en la dinámica organizacional, es decir, tiene una doble naturaleza por lo que se require establecer límites, establecer acuerdos para promover su continuidad, considerando su pertenencia a un sistema económico, político y social que se sujeta a las fuerzas de las competencias del sector al que pertenece y al nivel de capacidad de supervivencia y crecimiento que puedan implementar como familia (González, 2014).

Y por último se mencionan los problemas entre negocio y familia, donde se resalta la tensión entre los sistemas que la conforman y que desemboca en diversas situaciones que generalmente el discurso sobre la empresa familiar cataloga como poco convenientes para el correcto desarrollo de la empresa. Una de esas situaciones problemáticas es la calidad de la relación entre padres e hijos, necesaria para el buen funcionamiento, donde autoridad y poder, el choque y la confrontación, se hallan a la orden del día (Ramírez, 2009).

Se puede concluir que la empresa familiar está sujeta a un contexto económico, cultural y social en el que se establecen relaciones sociales, económicas, de producción y de formas de organización del trabajo específicas, bajo esquemas de parentesco adaptadas de la fusión de éstas dos instituciones sociales: empresa y familia, por lo que se encuentra sujeta a toda la problemática descrita anteriormente, donde la finalidad es la eficiencia y productividad del sistema empresarial y la continuidad de éste como patrimonio de la familia (González, 2014).

1.3 Planteamiento del Problema.

El hecho de que la empresa familiar este constituida por dos sistemas que la definen empresa-familia más la propiedad, hace evidente como resalta Cabrera y García (2000), que “la dirección estratégica independientemente de su tamaño, está fuertemente influida por la familia y las relaciones familiares y concretamente por el conjunto de objetivos que la familia plantea alcanzar con su negocio" (García, López, Izaguirre, 2014).

Es por ello que la importancia de la investigación sobre empresa familiar no sólo surge como mero objeto de estudio que responda a una moda pasajera, sino por la necesidad imperiosa de conocer, describir y explorar el fenómeno, que es un actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en el ámbito nacional como internacional, y que tiene considerables efectos sobre los individuos (Basco, 2007).

Se considera a la empresa familiar como una organización envuelta por culturas transcendentes y complejas, pues combina atributos de familia propietaria y de la empresa. Por lo que se puede decir que lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar según Leach es la relación de parentesco entre sus miembros, donde comparten valores, creencias y normas de conducta del entorno familiar (Leach citado por Burgoa, T., Herrera E & Treviño J., 2013).

Por ello entre las características que se señalan para que una empresa familiar sea considerada como tal, Trevinyo-Rodríguez (2010) resalta que “la familia

empresaria tenga vocación de continuidad", es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formada a siguientes generaciones, con una intención transgeneracional que promueva la transmisión de oficio/conocimiento, ya que cada generación aporta conocimientos y su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia (Ramírez, 2009).

Por lo que al abordar la problemática de la empresa familiar, el proceso de sucesión se considera un tema central, pues la eleción del sucesor involucra una valoración muy permeada por lo sentimental, por lo cual conlleva repercusiones muy profundas (Ramírez, 2009). La figura del predecesor cobra vital importancia pues sera la figura que asuma el liderazgo de la empresa y el responsable de la evolución del negocio (García, López, Izaguirre, 2014).

El momento crítico de la sucesión involucra a dos figuras significativas: predecesor y sucesor. La figura del fundador es esencial para comprender la transferencia del conocimiento como un aspecto relevante para lograr la supervivencia de la empresa por largo tiempo. Es el dueño o fundador quien desarrolla la idea y visión del negocio, y por lo tanto posee el conocimiento individual, es decir, la sabiduría, habilidad y experiencia, también denominado conocimiento tácito que es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa (Barroso, 2013), y que requiere ser transmitido a la figura del sucesor, a través de la interacción permanente, lo que hace de las empresas familiares un lugar propicio

para la transferencia de conocimiento tácito. El análisis de la díada sucesor-predecesor, considera tres dimensiones básicas en la presente investigación:

Calidad de la relación determinada por la presencia o ausencia de confianza, respeto, leatlad y contribución.

Grado de identificación determinado por el conocimiento personal y el conocimiento de las características compartidas con otros miembros de la familia involucrados en la presente investigación. Y *Estilo de liderazgo*, que es la forma de ejercer su liderazgo.

Es importante señalar que el conocimiento implica para el sucesor tener nociones del sector donde opera la empresa así como desarrollar determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás y, llegar a conocerse y a entenderse a sí mismo, de manera que sea consciente de sus propias fortalezas y debilidades (Foster, 1995).

Hasta este punto se considera a la transferencia del conocimiento tácito crucial en términos de sucesión; pero, por otro lado, representa el tipo de conocimiento más difícil de transferir (Bañegil, Barroso y Tato, 2013). Convertir el conocimiento tácito en explicito es, en otras palabras, “expresar lo inexpresable” e incluye el trabajo con los modelos mentales, las creencias y la articulación de la propia visión del mundo con otra posible. Para tal efecto, las mejores herramientas son el lenguaje figurativo o el simbolismo, el cual adquiere forma de metáfora o analogía; con estas herramientas las personas que trabajan en diferentes contextos experimentan otro

modo de percepción e intuitivamente expresas sus ideas o conocimiento utilizando símiles por medio de la ficción (Nonaka y Takeuchi, 1999).

1.4 Formulación del problema de investigación:

Con base en lo anterior se estima de suma importancia analizar la díada sucesor-predecesor en la transferencia del conocimiento tácito relacionado con el líderazgo considerando: la calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo, con la intención de determinar al líder en la figura del sucesor.

Es por ello que derivado del presente panorama surgen las siguientes preguntas de investigación:

1.5 Interrogante central de investigación:

¿Cómo se puede determinar al líder de la empresa familiar a partir del análisis de la díada sucesor-predecesor?

1.5.1 Preguntas específicas de investigación:

¿De que manera la calidad de la díada sucesor-predecesor determinada por la presencia o ausencia de confianza, respeto, leatlad y contribución favorece la transferencia de conocimiento tácito relacionada con el liderazgo?

¿De que manera el grado de identificación determinado por el conocimiento personal y el conocimiento de las características compartidas promueve la transferencia de conocimiento tácito relacionado con el liderazgo?

¿De que manera se transfiere el estilo de liderazgo en la díada sucesor-predecesor?

1.5.2 Delimitación de tiempo y espacio de la investigación.

Para efectos del desarrollo del estudio se analizará una empresa familiar dedicada a la venta de Helados y Nieves ubicada en el municipio de Mazatlán, estado de Sinaloa, en el periodo comprendido del 06 de marzo al 06 de abril del 2017, donde se realizaran las entrevistas de manera individual y las sesiones lúdicas grupales a los dueños de la empresa y a los posibles sucesores (tres hijos). En el presente trabajo los participantes son seleccionados considerando el vínculo entre ellos, los conocimientos sobre la empresa familiar y liderazgo.

Para efectos de la investigación se denomina con una (P) a los predecesores y con una (Ho1 y 2) al primer y segundo hijo, y (Ha3) a la tercer hija.

1.6 Objetivo General:

Analizar la díada sucesor-predecesor en la transferencia de conocimiento tácito relacionado con el liderazgo en la empresa familiar durante el proceso de sucesión.

1.6.1 Objetivos específicos.

- Conocer la calidad de la díada sucesor-predecesor determinada por la presencia o ausencia de confianza, respeto, lealtad y contribución.

- Conocer el grado de identificación entre sucesor y predecesor, a través del conocimiento de sus características personales y las características compartidas.
- Identificar el estilo de liderazgo del sucesor y del predecesor.
- Diseñar los perfiles de liderazgo del sucesor y del predecesor.
- Determinar al líder en la figura del sucesor en la empresa familiar.

1.7 Justificación.

Al abordar la problemática en el discurso de la empresa familiar, el proceso de sucesión es un tema crucial, pues implica el paso de la propiedad y/o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación, por lo que se considera un momento crítico para cualquier empresa familiar. Además de que esta elección del sucesor o sucesores involucra una valoración muy permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual esta decisión tiene repercusiones muy profundas (Ramírez, 2009).

En el campo de la administración de empresas familiares abordar la gestión del proceso de sucesión es uno de los aspectos esenciales (García, López, Izaguirre, 2014), sobre todo al señalar que uno de los principales objetivos de este tipo de empresas es la vocación de continuidad, es decir que están interesadas en transmitir el patrimonio que han formado a siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma un intención de logro transgeneracional y que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, ya que cada generación aporta a la base de conocimientos existentes su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y

tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Así el interés principal es preservar este tipo de conocimiento familiar idiosincrático que hace que la sucesión entre generaciones dentro de la empresa familiar sea más rentable, beneficiosa o provechosa. En este sentido, el aspecto más importante de la gestión del conocimiento es la creación y transferencia del mismo, de forma que se permita la supervivencia de la empresa a largo plazo, donde la figura del dueño o fundador es pieza clave al ser poseedor del conocimiento del negocio, quien desarrollo la cultura empresarial y puede transferir a sus hijos a través de la convivencia diaria (Barroso, Sanguino y Barregil, 2012).

Considerando este panorama el proceso de sucesión implica un *transferir*, conocimiento depositado en la figura del dueño o fundador y que requiere ser trasladado a la figura del predecesor para continuar con éxito la operación de la empresa familiar, por lo que el análisis de la díada sucesor-predecesor se considera un aspecto clave para comprender si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios, pero sobre todo, si contará con el respaldo del líder actual y del sistema familiar.

Si bien resaltar la importancia de la díada sucesor-predecesor en la empresa familiar no es novedoso pues hay varios estudios sobre el tema, sí lo es analizar el vínculo existente entre ambas figuras, con la intención de comprender si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor el estilo de liderazgo que

permita continuar con el legado del dueño o fundador. Por lo que pretende aportar conocimiento a la gestión del proceso de sucesión de las empresas familiares.

1.8 Supuestos de investigación.

El análisis de la díada sucesor-predecesor en la transferencia de conocimiento tácito revela al líder en la figura del sucesor de la empresa familiar durante el proceso de sucesión.

La variable es la díada sucesor-predecesor, considerando tres dimensiones básicas:

I. Calidad de la relación: Determinada por ausencia o presencia de confianza, respeto, lealtad y contribución.
II. Grado de identificación: Determinado por el conocimiento de sus características personales y el conocimiento de las características compartidas con otros miembros de la familia.
III. Estilo de liderazgo: Forma de ejercer su liderazgo.

CAPÍTULO II LA EMPRESA FAMILIAR Y EL PROCESO DE SUCESIÓN

Al abordar el tema de la empresa familiar varios autores como Steckerl, (2006); Rodríguez, (2002); Gallo, (1998); y Cabrera (2012) citados por Gaspar, Martínez y Hernández (2014) consideran que “la pequeña y mediana empresa en México y en el resto del mundo son generalmente de carácter familiar”. Al respecto López, Contreras y Molina, resaltan que generan el 50% del empleo mundial y aportan entre el 40 y 60% del PIB (Gaspar, Martínez y Hernández 2014).

Con base a esos datos, se puede decir que la economía mexicana está sustentada en su mayoría por empresas familiares, por ende es de suma importancia conocer las características que les permiten sobrevivir y crecer; y son estas características las que han convertido a la empresa familiar en un importante objeto de estudio (Araujo, Verdugo y Araujo, 2014).

El resaltar la continuidad como objetivo principal de este tipo de empresas, es el motivo por el cual, el proceso de sucesión es el tema de mayor interes al abordar el estudio de las empresas familiares.

2.1 La teoría general de sistemas y el modelo de los tres círculos.

La primera formulación de la teoría de sistemas es atribuble al biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972), quién acuño la denominación de “Teoría General de Sistemas (TGS)”. Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales, y ser al mismo tiempo un

instrumento básico para la formación y preparación de científicos. En un sentido amplio, la teoría general de sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacía una práctica estimulante para formas de trabajo transdiciplinarías (Eguiluz,2004).

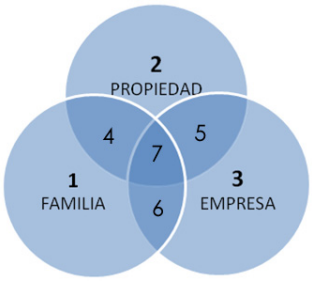
Considerando este punto de vista, siempre que se aborda el término de sistema se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes.

Para abordar el estudio de la empresa familiar, John Davis y Renato Tagiuri (1980) se apoyaron en la teoría general de sistemas desarrollando un modelo al que denominaron "Modelo de los tres círculos", y que representa tres sistemas (empresa-familia y propiedad). La propuesta de estos autores explica que la interrelación de estos sistemas afectan las dinámicas y los comportamientos de los miembros de la familia empresaria (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Este enfoque de sistemas es una base para comprender la complejidad de las empresas familiares, resaltando en estos sistemas la necesidad de llegar a acuerdos, conciliando diferencias individuales, considerando lo difícil que son las relaciones en el sistema familiar, lo complicado de las relaciones laborales y la propiedad para el logro de objetivos compartidos que promuevan la supervivencia de los sistemas. Pero además se debe considerar que las empresas familiares están inmersas en un sistema social que les brinda un marco de referencia para definirse, pero también con cambiantes condiciones estructurales, económicas, políticas y

sociales que promueven no sólo la transformación de las dinámicas del negocio, sino también las de la familia. En conclusión, la teoría de sistemas es una opción para abordar el análisis de las empresas familiares.

Fig. No. 5 Modelo de los tres círculos.



Modelo de los tres círculos de John Davis y Renato Tiaguiri en 1980.

2.2 Definición de empresa familiar

Considerando el modelo de sistemas existen varias definiciones de empresa familiar que resaltan los sistemas empresa y familia como atributos que la distinguen entre las que se consideran las siguientes:

Gallo (1998) refiere que en este tipo de empresas se reproducen los valores, el estilo de vida y las costumbres de la familia propietaria, lo cual se hace más evidente cuando personas externas entran a la organización e intentan instalar diferentes métodos y modelos de trabajo (García, López, Izaguirre, 2014).

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones la empresa y la familia; por lo que la mayor parte de los problemas deriva de las tensiones que se originan en los valores de ambas instituciones (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Se considera a la empresa familiar como aquella en la que la propiedad y la gestión están en las mismas manos, y cuya actividad de desarrollo posee una clara vocación de expansión y continuidad por parte de sus miembros (Araujo, Verdugo y Araujo, 2014).

Belausteguigoitia (2012) “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, se refiere a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”.

Con base en estas definiciones, Cabrera resalta que la empresa familiar está determinada esencialmente por aspectos culturales y de comportamiento inculcados por la familia propietaria, cuyos miembros persiguen lograr y mantener relaciones internas basadas en los lazos familiares; en este sentido expresa: "se hace evidente que la dirección estratégica en la empresa familiar, independientemente de su tamaño, está fuertemente influida por la familia y las relaciones familiares y concretamente por el conjunto de objetivos que la familia plantea alcanzar con su negocio" (Cabrera citado por García, López, Izaguirre, 2014).

Considerando las definiciones anteriores y en un esfuerzo por proponer una definición sobre este objeto de estudio, en la presente investigación se considera a la empresa familiar retomando las posturas de Ludwing Von Bertalanffy, Tedesco, Chua, Sharma y Chrisman como “una empresa fusionada por los dos sistemas que la definen: Empresa y familia, por lo que sus miembros desarrollan un alto grado de

intimidad al compartir el proceso primario y secundario de socialización que los dota de una visión del mundo compartida, siendo una fuente de oportunidades y conflictos, que se manifiestan de manera más evidente durante el proceso de sucesión, por lo que la gestión estratégica debe estar orientada a establecer acuerdos comunes para promover su continuidad".

2.2.1 Características

En las empresas familiares se percibe realmente la interacción de tres complejos sociales: familia, empresa, que la definen y constituyen además de la propiedad, que la dota de características especiales.

Por ello se considera el modelo de los tres círculos de John Davis y Renato Tagiuri quienes resaltan que la empresa familiar está conformada por tres sistemas: empresa, familia y propiedad, lo que la dota de una cultura organizacional única, cuyo deseo del propietario es mantener el negocio en la familia (objetivo de continuidad de una generación a otra); por lo que sus principales fuentes de ventaja competitiva derivan de la integración familiar, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida (Gaspar, Martínez y Hernández 2014).

De acuerdo con Monterde, las características de una empresa familiar son de tres clases:

El poder y el control se concentran en los miembros de la familia, igualmente la dirección y la toma de decisiones en el consejo directivo. La herencia es el tercer

elemento, dirigida a una segunda generación familiar (Monterde, citado por García, López e Izaguirre (2014).

Sin embargo, existen una serie de características de la empresa familiar con las que debe cumplir para que sea considerada como tal:

- Que una familia, o incluso varias familias, posean (en el caso de ser empresa privada) por lo menos el 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande de capital en relación con los otros accionistas (en el caso de una empresa pública), de manera que tengan voz y voto al menos para definir el rumbo estratégico de la empresa (toma de decisiones).
- Que una o varias familias estén involucradas, ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio (gobernanza/control-consejo de admón.)
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir que desee transmitir el patrimonio que ha formado –el negocio familiar- a las siguientes generaciones, con la intención de logro transgeneracional.
- Que existan miembros de las siguientes generaciones interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a su vez a generaciones subsecuentes (involucradas directa o indirectamente).
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte a la base de conocimientos existentes su propia experiencia enmarcada dentro de los valores y tradiciones familiares, preservando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.

- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir, incluyendo no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia y los generados para la sociedad (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

2.3 Gestión de la administración de la empresa familiar.

Cuando interesa abordar la gestión estratégica en la organización, es necesario contemplar algunos argumentos, sobre todo al considerar que el interés primordial es alcanzar las metas de manera eficiente.

Por lo que en el terreno de las empresas familiares, los procesos de gestión se tornan un interesante objeto de estudio, al estar presente una contingencia de variables que muchas de las veces incluye procesos informales a diferencia de los negocios no familiares.

Gracias a las definiciones anteriores sobre empresa familiar, es evidente, que definirla no es tarea sencilla, pero si se considera una perspectiva de gestión estratégica, las aportaciones de Sharma, Chrisman y Chua (1997), son de gran ayuda, pues la definen como “un negocio gobernado y o gestionado por miembros de una misma familia o varias, de manera sostenible, que busca perpetuarse a través de las generaciones”. Esta definición implica que hay objetivos que se persiguen, una estrategia diseñada para cumplir con esos objetivos y mecanismos para operar el control y progreso de la empresa hacia el logro de sus objetivos; además de señalar que la gestión se encuentra en la familia resaltando la figura del

dueño o fundador.

Por lo que la gestión estratégica en la empresa familiar debe estar enfocada en la supervivencia del negocio, considerando la transferencia del conocimiento en la figura del fundador que pueda preservarse en la figura del predecesor durante el proceso de sucesión y utilizarse de forma eficiente, haciendo de ella una empresa competitiva.

Por lo tanto es necesario señalar la influencia de la familia, aprovechando sus fortalezas para minimizar las debilidades, considerando un enfoque de sistemas, que reconozca la importancia de los dos subsistemas “Empresa-Familia” y busque integrarlos de manera efectiva (Sharma, Chrisma y Chua, 1997).

Para lo cual será indispensable analizar la influencia y calidad de las relaciones familiares, pues son el vehículo para implementar cualquier tipo de estrategia; y la interacción empresa-familia hace que el proceso sea dinámico, complejo, y generalmente no permite soluciones simples, estructuradas o lineales (Sharma, Chrisma y Chua, 1997).

Sobre todo al considerar los aspectos intraorganizativos de la competitividad que resaltan los recursos de una empresa como el principal determinante del éxito, en este caso particular se señalan los aspectos relacionados con la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza y que se denominan activos intangibles (Grant, 1996), de manera específica, la relación establecida entre

sucesor y predecesor, que son las figuras que intervienen de manera activa en el proceso de sucesión, y las responsables de promover la transferencia del conocimiento para lograr el objetivo de continuidad del negocio.

Donde individuo, grupo y organización son elementos claves en la transferencia del conocimiento, pues se requiere de un contexto, un individuo que lo interprete y le de un significado, para ser compartido de manera grupal, hasta establecer normas y procedimientos que permitan que ese conocimiento se estructure y se transfiera más fácilmente, afectando el comportamiento individual en una red infinita de creación del conocimiento (Soto y Sauquet, 2007).

Resaltando que las empresas familiares a menudo tienen sus propias formas de “hacer las cosas”, una tecnología especial o un *saber hacer* comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito, es decir, muchas veces la información que constituye el fundamento de estos recursos está en poder de individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación (Cabrera y García 2000). Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido con el negocio, se han contagiado del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa gracias al intenso vínculo con el fundador del negocio.

El conocimiento tácito posee un carácter más subjetivo que el matiz de

objetividad generalmente asociado con el conocimiento explícito. Sin embargo, en este punto es interesante señalar que Tsoukas (1996) considera que el conocimiento tácito realmente puede expresarse lingüísticamente si nos centramos en ello, y viceversa: el conocimiento explícito siempre se basa en un componente tácito. Por ello considerando la postura de Leonard y Sensiper (1998), no es adecuado separarlos dicotómicamente, cayendo en una tipología discreta excesivamente simplista, pero sí estableciendo un continuo del conocimiento presente en una organización que sitúe en los extremos los elementos puramente tácitos y explícitos, respectivamente, como señalan Nonaka y Takeuchi (1999) con su espiral de conocimiento.

Por lo que se concluye que las características señaladas de la empresa familiar como un paquete único de recursos complejos, intangibles y dinámicos sienta las bases de la ventaja competitiva, y brinda la oportunidad de abordar sus dimensiones y problemas desde una perspectiva de gestión estratégica (Hatak y Roessl, 2013).

2.4 Definición y clasificación del proceso de sucesión en la empresa familiar.

En México, el 80% de las empresas familiares mueren al año de su creación, un 70% desaparecen con su fundador y solo entre un 9 y 15% llega a una tercera generación (Gaspar, Martínez y Hernández, 2014).

Desde el punto de vista de Gallo (1998), una de las características que constituye a la empresa familiar es que se considere su transferencia a las

siguientes generaciones, por lo que es importante estudiar el proceso de sucesión en las empresas familiares.

Expertos en estudios sobre las empresas familiares “concluyen que la mayoría de las empresas familiares mueren por una mala o nula sucesión e inexistente profesionalización de la misma” (Araujo, Verdugo y Araujo, 2014).

Las empresas familiares en México enfrentan actualmente el problema interno de una sucesión que en un gran número de casos aún no está bien definida y sigue considerándose un evento estático en el tiempo, cuando en realidad ha de ser tratada como un proceso, que inicia con una etapa de formación previa al ingreso de descendientes a la empresa, como lo aborda Lozano y Salinas (2006), que incluya la formación en valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, la independencia, el amor por el producto, el deseo de lo mejor para el equipo de trabajo, los valores que se transmiten en la empresa familiar en la infancia y en la juventud (Verdugo, Ochoa y Parada, 2014).

La importancia de estudiar el proceso de sucesión en la empresa familar se relaciona con las dificultades para que el negocio trascienda en el paso de una generación a otra, dificultad que Gallo (1998) resalta al considera que aún con las pocas estadísticas disponibles “de cada 100 empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven y, de estas, sólo 15 continúan activas en tercera generación”. Para Gallo, el fracaso de estas empresas está ligado en no pocas ocasiones a la falta de reglas claras en la etapa de sucesión y a la incapacidad de recomponer las relaciones humanas de los distintos miembros que participan en la familia.

En el campo de la administración de empresas familiares, representa un reto para los especialistas de este tema, ya que se presenta el término de sucesión, que se define como “el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación, lo que no necesariamente implica que los sucesores deban ser miembros de ella” (Andrade, Nava y Valverde, 2014).

Uno de los enfoques teóricos del proceso de sucesión es el planteado en (1978) por Longenecher y Shoen, quienes lo consideran “un proceso diacrónico que empieza en la niñez y se desarrolla en una serie de etapas relacionadas con dos aspectos que intervienen en el liderazgo del proceso de sucesión: la entrada del sucesor en la empresa como un empleado de tiempo completo y la transferencia del liderazgo al sucesor” (Ramírez y Fontes, 2014).

La sucesión en el mando es un evento primordial en la vida de las organizaciones familiares, y lo describe como un “proceso a través del cual se selecciona, decide e instala al nuevo líder de una organización, etapa que es conocida como sucesión” Gersick. La sucesión no es algo que ocurre cuando un viejo líder se retira y le pasa la antorcha al nuevo, sino un proceso que se desarrolla a través del tiempo, como bien han resaltado otros autores. Por lo tanto, Del Río en 2007 considera que la planificación de la sucesión en la empresa familiar es un reto, ya que implica tomar decisiones que afectan al gobierno, a la gestión de la empresa, a la propiedad y la familia. Al respecto Gersick afirma que “… tras las fases de creación y consolidación, la transmisión de la propiedad y/o dirección constituye otra

de las etapas más críticas en el ciclo de vida de las empresas familiares" (Gersick y del Río citados por García, López, Izaguirre, 2014).

Por lo que con base a la revisión bibliográfica parece existir un consenso creciente en cuanto a que la sucesión puede caracterizarse mejor como un proceso que como un acontecimiento aislado. En este proceso puede distinguirse una serie de etapas que suponen, en el caso ideal, una implicación creciente del sucesor en la empresa, a la vez que el sucedido va reduciendo simultáneamente su implicación en la misma, hasta que se produce un traspaso real de los poderes en la organización (Cabrera y García, 2000). Se trata de un proceso lento, evolutivo y de ajuste mutuo entre los roles del fundador y del miembro de la familia de la siguiente generación (Handler, 1994), de manera que se puede conceptualizar cada fase del proceso asociándola a un comportamiento de rol particular por parte del fundador y del sucesor.

Para los fines de la presente investigación, se consideran las aportaciones de Longenecher y Shoen (1978), Gersick (1997) y Barroso (2013) para definir el proceso de sucesión como "un proceso evolutivo en el ciclo de vida de la empresa familiar, que se caracteriza por una etapa de crisis en la transferencia del liderazgo en la díada sucesor-predecesor por lo que se debe gestionar anticipadamente".

La sucesión en las empresas familiares es más compleja de lo que puede parecer, dado que implica distintos aspectos trascendentales que se deben de considerar. Dejar pasar el tiempo sin hacer nada si bien implica un riesgo, también

es uno de los errores más habituales. El retraso en la sucesión es una amenaza para la supervivencia de la empresa familiar. Planificar la sucesión es algo más que elegir y nombrar al sucesor, “dado que no puede soslayarse que la empresa y la familia han cambiado en el tránsito de una generación a otra” (Del Río 2007 citado por García, López e Izaguirre, 2014).

Llegado el momento, el propietario tiene diferentes opciones: vender la empresa, fusionarla, transferirla a los ejecutivos o heredarla a la familia. Si esta es la decisión, lo mejor sería haber preparado con el tiempo al sucesor. Del Río “diversas etapas para realizar una transición adecuada del mando: preparación de la actitud del interesado (de los 10 a los 25 años de edad), entrada a la empresa (de los 25 a los 35 años de edad), desarrollo dentro de la empresa (mismo rango de edad), desarrollo de liderazgo (30-40 años) y selección del sucesor y transición” citado por (Del Río 2007 citado por García, López e Izaguirre, 2014).

Si se desea que las siguientes generaciones impulsen el negocio, al tiempo que se mantiene la unidad de la familia y su compromiso hacia la empresa, la transferencia de mando no puede dejarse al azar. En realidad, exige un ejercicio deliberado de preparación y selección del nuevo líder. Si bien debe partirse de los valores y las tradiciones forjadas por el fundador, para elegir al nuevo líder lo que verdaderamente debe importar son las necesidades futuras de la empresa (Del Río 2007 citado por García, López, Izaguirre, 2014).

Por lo tanto, el cambio de generaciones en las empresas familiares es un proceso complejo que exige reflexión y decisiones cuidadosamente tomadas.

Respecto a la clasificación del proceso de sucesión se consideran tres tipos de sucesión que deben ser planteadas y programadas en la empresa familiar:

- La sucesión en la propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia.

- La sucesión en la dirección y control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia.

- La sucesión o transferencia del conocimiento asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia. (Ramírez y Fontes, 2014).

Para estructurar acertadamente el proceso de la sucesión, lo primero a tener en cuenta es que partes lo componen y cómo se interrelacionan. Por lo que se considera que el proceso de sucesión está conformado por cuatro aspectos clave: la preparación de los sucesores; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y, por último, la jubilación y retiro del predecesor. Estos cuatro procesos, tienen la característica de ser complementarios y por ello deben implantarse prácticamente al mismo tiempo, por lo que, de cierta forma, se puede pensar que un proceso de sucesión en la empresa familiar se

parece a la preparación de un equipo deportivo de alta competición. Para preparar a los jugadores líderes se tiene que desarrollar la estructura de miembros del equipo que compiten con ellos, se deben establecer las reglas del juego y el entrenador tiene que apartarse cuando de verdad empieza la competición y continuar observando, analizando y ayudando hasta terminar la primer temporada (Gallo, 1998).

El objetivo principal de la sucesión es, por tanto, transmitir a la siguiente generación una empresa familiar rentable con una estrategia de desarrollo viable que sea compartido por toda la familia.

El proceso de sucesión es un cambio organizativo y los cambios necesitan líderes que los implanten gracias a sus conocimientos para hacer realidad el cambio y a su voluntad de llevarlo adelante. Líderes que enseñen a sus seguidores, que arrastren por convencimiento a los escépticos, líderes con suficiente ánimo y poder para apartar pronto a los contrarios, evitando así su influencia nociva (Gallo, 1998).

2.4.1 Gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar

El proceso de sucesión no es un hecho aislado, sino un proceso que incluye tanto la selección de los candidatos que más valor agreguen al negocio familiar, como también su formación, capacitación, transmisión de valores, formas de hacer y conocimiento, junto con su desarrollo de carrera. Es por esto que se debe planificar con tiempo la gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar (Trevynio-Rodríguez, 2010).

Se estima que en Estados Unidos, 63% de las empresas familiares carecen de un plan estatégico y guían sus acciones por esfuerzos improvisados (Belausteguigoitia, 2012).

La sucesión involucra a los tres sistemas de la empresa familiar (empresa-familia y propiedad), por lo que cada sistema afrontara cambios, pues en cuanto a la empresa el director será reemplazado, este cambio de liderazgo transformará su cultura, política, estructura. En relación con la familia el cambio tambien impacta en el manejo y comunicación de las relaciones familiares y respecto a la propiedad cambiará su configuración al ser transferida a los sucesores (Belausteguigoitia, 2012).

El proceso de sucesión es difícil para el fundador o para la generación al mando porque implica ceder el poder, su trabajo, su negocio. No obstante, es un proceso inevitable que forma parte del ciclo vital de la empresa familiar por lo que debe planearse anticipadamente. En este proceso es importante señalar que el fuerte vínculo emocional que comparten esta marcado por el hecho de ser familia, y ésta como institución creadora de la sociedad, no puede abstraerse de la lógica del poder y del conflicto que imbuye a todo lo social, lo humano. Si bien la lógica de la familia es la preservación de la especie, consideran que eso no la exime de ser sujeto del poder. Para fundamentar esta idea De la Rosa, Ramírez y Lozano (2010), se apoyan en Horkheimer quien afirma, que la familia es una institución con

patrones de autoridad y jerarquía plenamente definidos, lo cual denuncia la presencia de poder y conflicto.

Es por ello que la gestión del proceso de sucesión es compleja, y lo ideal es que deba planearse a través del tiempo considerando diferentes fases: diagnóstica, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación, para lograr con éxito el relevo generacional (Belausteguigoitia, 2012).

Para las empresas que no se prepararon anticipadamente existe un instrumento que facilita el proceso de sucesión y se conoce como las cinco C de la sucesión, 5C´s (conocimiento, comunicación, confianza, comprensión y cadencia), que ayuda a reducir costos emocionales y fomenta la continuidad de la empresa familiar manteniendo unida a la familia empresaria (Trevynio-Rodríguez, 2010).

Por lo que se debe de tomar en cuenta que el ajuste correcto entre las capacidades de un miembro de la siguiente generación y las necesidades de la compañía es esencial. Por lo que es crucial elaborar planes de desarrollo y trayectorias profesionales que apoyen el proceso de exploración con respecto al ajuste mutuo en un ambiente en el que exista una retroalimentación abundante. Pues el proceso de decidir si el posible sucesor es el adecuado para el puesto, para la empresa, y para las necesidades estratégicas de la compañía, implica años de experiencia y evaluación (Poza, 2011).

La sucesión en la empresa familiar es más compleja de lo que puede parecer, dado que implica distintos aspectos trascendentales como los mencionados anteriormente que se deben de considerar. Por lo que dejar pasar el tiempo sin hacer nada será un riesgo que ninguna empresa desea correr, pero que es también uno de los errores más habituales.

Por lo que es necesario tomar en cuenta que el retraso en la sucesión es una amenaza para la supervivencia de la empresa familiar y planear anticipadamente la gestión del proceso de sucesión resulta una herramienta útil para contrarrestar la amenaza.

2.4.2 Características del predecesor durante el proceso sucesorio de la empresa familiar.

Más que resaltar las características del predecesor durante el proceso de sucesión, un estudio longitudinal de líderes empresariales de Gagné, Wrosch y Pontet (2011), mostró que el contar con capacidad para ajustar sus creencias, comportamientos y objetivos permitía planificar de manera exitosa la jubilación, además de poseer confianza en los recursos del sucesor para liderar el negocio.

Por lo que en este apartado se resaltan más que las características del predecesor, su actitud y tarea principal frente al proceso de sucesión, pues se considera que varias de las características que poseía en ese momento se relacionan con las que debe cumplir el sucesor.

Es por ello que el proceso de sucesión se considera un momento crítico, donde en muchas ocasiones el predecesor se empeña en el deseo de seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho, mostrando renuencia al cambio sin considerar la situación actual del negocio, así como las variaciones existentes en el entorno: los clientes, competidores y tecnologías (Gallo, 1988). Quizá eso se deba al temor o desconfianza de que las cosas no funcionen como él considera debieran funcionar.

La tarea principal del fundador es la formación del sucesor, no determinada en el momento de sucesión, sino que implica todo un proceso de formación paternal relacionado con el proceso primario y secundario de socialización desarrollado anteriormente, en donde los padres promueven a través de la convivencia diaria la formación que desean desarrolle el futuro sucesor.

Este proceso de adquisición de virtudes humanas es un proceso lento en el que se avanza gracias a la sucesiva repetición de los actos propios de cada virtud, por lo cual es muy conveniente que a los sucesores se les presenten múltiples oportunidades de ejercitarlos. En esta preparación se resalta de manera importante que los predecesores deben ayudar y enseñar al sucesor a aprovechar las circunstancias de la vida para formarse, en vez de protegerles excesivamente para que no pasen por las privaciones y sufrimiento que pasaron sus predecesores. Por su parte, los predecesores han de tener paciencia, saber esperar, convencidos de que cuando los esfuerzos son honestos e inteligentes lo resultados siempre llegan (Gallo, 1998).

Por lo que es necesario que el predecesor posea la voluntad de enorgullecerse, apreciar el potencial y los logros del sucesor y, así como poseer la flexibilidad suficiente para explorar y aceptar nuevos planteamientos para el trabajo directivo y el interés para ayudar a diseñar un programa de formación significativo (Cabrera y García, 2000).

2.4.3 Características ideales del sucesor en la empresa familiar.

Respecto a las características del sucesor en la empresa familiar se menciona un estudio de Sardeshmukh y Corbett (2011), sobre la percepción de las habilidades que requieren desarrollar los sucesores, el cual arrojo que la autoeficacia, educación, experiencia desarrollada en el negocio y habilidad para detectar oportunidades eran consideradas cualidades básicas en la preparación del sucesor, desde una perspectiva estratégica al resaltar la identificación de oportunidades.

Considerando esta perspectiva estratégica en función de los recursos, Gallo (1988) resalta que un sucesor ha de ser una persona con libertad de elección y con conocimientos suficientes para analizar situaciones y debe tener, además, fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es.

Para la adquisición de estos conocimientos, los predecesores se han enfocado en cubrir la preparación de los sucesores buscando los conocimientos técnicos en las mejores universidades, que, aunque son una parte imprescindible, de poco

servirán a los sucesores si, al mismo tiempo, no han logrado una auténtica formación de su voluntad. En este sentido, se resaltan las virtudes requeridas para el sucesor, que consideran por lo tanto los aspectos internos de la personalidad del sucesor, entre los que se resaltan las siguientes características:

Virtud	Definición
Fuerza de voluntad	Aspecto clave para alcanzar y progresivamente perfeccionar un conjunto de virtudes humanas.
Laboriosidad	Intensa aplicación al trabajo que busca de manera conjunta el equilibrio emocional y la salud física, a través del esfuerzo por sacar adelante un proyecto familiar.
Tenacidad	Firmeza y constancia en la persecución de los objetivos de desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa.
Veracidad	Congruencia en el decir y actuar de una persona. Así como el saber ser discreta respecto a la información del negocio familiar.
Sinceridad	Falta de fingimiento en el modo de expresión de ideas y que lleva a compartirlas con naturalidad.
Lealtad	Exactitud en el cumplimiento de los compromisos, y que al mismo tiempo, lleva a animar y apoyar a quienes forman parte del equipo, fomentantando el espíritu de servicio.
Integridad	Propia de quien no sólo actúa honradamente, sino que además lleva a cabo su trabajo con austeridad y grandeza de alma.
Prudencia	Cordura y discernimiento en la elección de los medios, es decir, los recursos y planes de acción, para alcanzar los objetivos de la dirección

	estratégica de la empresa.
Confianza	Capacidad de brindar seguridad en las relaciones humanas.

Tabla No. 2 sobre las características del sucesor según Gallo (1988).

Por lo anterior se puede concluir, según el punto de vista de Gallo (1998), que si el sucesor tiene la responsabilidad de conservar las fortalezas citadas como parte de su trabajo futuro al frente de la empresa familiar, requiere eficiencia para que ambas fortalezas no solamente se conserven sino que se incremente en el ejercicio de su liderazgo.

Pero sobre todo, como considera Cabrera y García (2000) el sucesor, debe saber apreciar la sabiduría acumulada del predecesor, su enorme conjunto de conocimientos y su contribución a la empresa, sin rechazar los métodos de trabajo establecidos antes de considerar cuidadosamente su valor para la misma.

2.5 La teoría de la Relación diádica vertical (LMX) y las relaciones de intercambio de liderazgo entre ambas figura

Siguiendo la línea que señala los vínculos o relaciones que se establecen en la empresa familiar durante el proceso de sucesión, que involucra a dos figuras clave en la transferencia del liderazgo (sucesor y predecesor) y que son figuras centrales en la presente investigación, al compartir una relación familiar y laboral que se denominará *díada,* pues su significado etimológico hace referencia a un fuerte vínculo entre dos seres o ideas y sobre todo, a la influencia que ejerce uno sobre otro (Pichón, 1982).

La díada padre-hijo está marcada por el proceso primario de socialización, donde el padre, gracias al vínculo afectivo establecido con el hijo, lo dota de herramientas para desarrollar el lenguaje y los conocimientos necesarios para estructurar su mundo y darle significado.

Es por ello que la relación con los padres es significativa, porque permite dar sentido al mundo interno (en especial las sensaciones e impulsos) y congruencia en la relación con el mundo externo, principalmente en los procesos de percepción (información obtenida través de los sentidos) y apercepción (conectar esa información con experiencias de vida y darles otro significado). El resultado es la identificación con el sentido y percepción de los padres, lo que en esencia se denomina cultura.

Los padres juegan un papel primordial en el proceso de conocer el mundo, que se enriquece con el proceso secundario de socialización donde intervienen otras figuras significativas en la vida del sujeto que le dotan de conocimientos para re-estructurar su percepción inicial del mundo.

Con base a lo anterior se considera de suma importancia el análisis de la díada sucesor-predecesor, con dos figuras que tienen mucho en común, pero también poseen diferencias marcadas por ese proceso secundario de socialización, donde el hijo se introduce en otros contextos y que los dota de una visión del mundo compartida y a su vez diferente. Sobre todo, al considerar que la mayoría de los sucesores empiezan a conocer la empresa familiar a través de las conversaciones

con sus padres, pero también de silencios significativos y de sus acciones sobre la empresa familiar. Entonces la transmisión de una visión positiva de la empresa familiar ha de corresponder al propio y auténtico convencimiento de los predecesores de que para ellos ha valido la pena todo esfuerzo realizado en la empresa familiar y promover que los sucesores desarrollen una visión compartida del negocio, como una clara alternativa de llevar a cabo un trabajo enriquecedor y significativo.

El interés de este trabajo es analizar la díada sucesor-predecesor y conocer el proceso de transferencia del conocimiento tácito relacionado con el liderazgo, con la intención de descubrir la información compartida que es clave para continuar con el legado del dueño o fundador en la figura del sucesor, considerando que se trata de una relación intergeneracional, es decir, marcada por una brecha generacional, lo que significa que compartirán similitudes pero también diferencias según la época de su desarrollo individual.

La comprensión de esta díada en el ámbito organizacional, se apoya en la teoría del intercambio entre Líder y seguidor (LMX) que busca entender la calidad de cada relación diádica y los efectos que ésta tiene en los resultados de las organizaciones en el transcurso del tiempo. Esta teoría también señala que ambas figuras desarrollan una relación única y una interacción particular (Lussier y Achua, 2002).

La teoría LMX también describe cómo los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio con sus diferentes subordinados a lo largo del tiempo. En general refiere que si un líder tiene un intercambio favorable o una relación de confianza o un vínculo fuerte basado en la confianza mutua, tiene gran potencial para establecer una relación de intercambio o transferencia de conocimiento especial con sus subordinados. Y aunque se considera una teoría más de tipo descriptivo -al referirse sólo a un proceso típico de conformación del rol por parte del líder y no especificar el patrón establecido en las relaciones de intercambio (Yukl, 1989)-, es una teoría que identifica el potencial para promover la transferencia de conocimiento tácito relacionado con el liderazgo.

La teoría LMX surgiere dos tipos generales de relaciones que se desarrolla entre el líder y su seguidor. En algunas díadas el líder desarrolla una relación especial con sus subordinados, caracterizada por la confianza, la responsabilidad y el compromiso mutuo. En esta díada la actitud de cooperación y confianza ejerce una influencia importante sobre el otro promoviendo la satisfacción y el desempeño de un alto nivel, a esto se le denomina grupo interno. Otros subordinados desarrollan relaciones más tradicionales con sus líderes, marcadas más por la autoridad, donde se espera que el subordinado desempeñe su trabajo de manera aceptable y que siga las reglas y directrices que se marcan, por lo que estas díadas están caracterizadas por una relación impersonal, distante y fría entre el líder y el subordinado que se denomina el grupo externo (Yukl, 1989).

La relación líder-seguidor puede tener tres posibles fases:

En la fase inicial de prueba, el líder y el subordinado evalúan qué pueden brindar cada uno a la relación de intercambio, por lo que se considera que esta primera fase es de naturaleza transaccional. Si el intercambio provoca satisfacción en ambos, el intercambio continúa hacia la segunda fase que está marcada por la confianza mutua, la lealtad y el respeto entre líder-seguidor. En la tercera etapa el intercambio basado en el interés propio se transforma en un compromiso mutuo a la misión y los objetivos de la unidad de trabajo. La tercera fase es transformación por naturaleza (Yukl, 1989).

Lussier y Achua (2002) establecen cuatro dimensiones de Liderazgo en la teoría LMX:

- Afecto: sociabilidad e inclinación al establecimiento de relaciones.
- Lealtad: expresión de apoyo público hacia las metas y el carácter personal del otro miembro de la diada.
- Contribución: percepción de la cantidad y calidad de las actividades orientadas al trabajo de acuerdo con la descripción del mismo.
- Respeto profesional: percepción de agrado en el que cada miembro es visto por la capacidad de sobresalir en su trabajo.

Considerando estas dimensiones, se desarrollarán los instrumentos empleados en la propuesta metodológica de este trabajo, mismos que incluyen de manera general la entrevista semiestructurada y las sesiones lúdicas con el objetivo de analizar la díada sucesor-predecesor en la transferencia del liderazgo de la empresa familiar y que se detallarán de manera específica en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

El conocimiento se ha abordado desde diferentes perspectivas, en este caso en particular, se considera que la información almacenada de manera explícita sólo es una parte pequeña de conocer y que conocer supone principalmente una participación activa en comunidades sociales, por lo que para promover el conocimiento se proponen acciones encaminadas a discutir y reflexionar sobre aspectos que se valoran en las comunidades en las que participan. Por lo tanto, desde este punto de vista, se considera que quienes trabajan en una organización contribuyen a los objetivos de la misma participando con inventiva en prácticas que nunca pueden ser totalmente reproducidas por procesos institucionalizados, por lo cual se debe asegurar que las organizaciones sean contextos dentro de los cuales puedan prosperar las comunidades que desarrollen estás prácticas (Wenger, 2015).

Por lo tanto, el conocimiento implica intercambio de información, y para intercambiar información se requiere de portadores sociales, en los que aspectos como el grado de confianza, la lealtad, compromiso y comunicación son factores clave en la transferencia de conocimiento, y que se asocian con el capital emocional que se refiere a la vida afectiva en la relación hombre-organización-productividad (Siliceo, Casarez y González, 2007).

Es por ello que el presente capítulo resalta la importancia de transmitir el conocimiento individual, como aspecto fundamental para una empresa creadora de conocimiento (Nonaka y Takecuhi, 1999), donde el capital intelectual y emocional

son considerados aspectos claves para dotar de competitividad a una empresa.

Pero en el contexto de la empresa familiar, considerando a dos figuras clave en el proceso de sucesión (sucesor-predecesor), donde la tarea principal es el cambio de estafeta de una figura a otra, asociada con el liderazgo, para que el sucesor continúe con el legado del predecesor, por lo que interesa analizar la díada entre ambas figuras, en relación con la transferencia de conocimiento tácito.

3.1. Definición de conocimiento

La perspectiva teórica que resalta la colaboración para promover la transferencia del conocimiento, consideraría como punto de partida que la interpretación personal de la realidad, está enmarcada por una cultura particular, que se convierte en una verdad, un saber o conocimiento, que es fácilmente transmitida a través de la convivencia. Pero que, al considerar el proceso de conversión del conocimiento, deja de ser una interpretación personal y por lo tanto individual, para pasar a ser un conocimiento colectivo, pero al ser de forma tácita, es decir, de forma inconsciente, no se es capaz de saber lo que en realidad se sabe.

Lo que permite comprender lo importante y complejo que es abordar el estudio del conocimiento y el porqué Nonaka y Takeuchi (1999), lo consideran hoy en día el intangible más valioso de toda organización.

Así pues, considerando las diferentes posturas presentadas sobre el conocimiento, para los fines de la presente investigación y con base en una relación

triangular que considera las posturas de Locke, Bacon (Copleston, 1974) y Wenger (2015), quienes resaltan experiencia, inducción e interacciones, se propone la siguiente definición de conocimiento: “un proceso activo e individual, basado en experiencias, es decir, a través del registro de información de manera sensorial y su respectivo análisis en un contexto en particular, gracias a procesos mentales complejos que generan una nueva comprensión del mundo, y que requiere de la interacción social para su creación y transferencia”.

En este sentido, se resalta el enfoque relacional en la perspectiva del conocimiento, pues para los fines de la presente investigación interesa la transferencia de conocimiento en la díada sucesor-predecesor en el proceso sucesorio de la empresa familiar, pues esta relación será determinante para conocer el proceso de transferencia del liderazgo entre ambas figuras y conocer si con base en esta relación el predecesor transfirió los conocimientos necesarios para que el sucesor continúe con el legado de la empresa familiar.

3.1.2 Clasificación de conocimiento

La teoría de la empresa basada en el conocimiento, analiza cómo las organizaciones crean, adquieren, aplican, protegen y transfieren conocimiento. Dentro de esta visión de la empresa como cuerpo de conocimiento (Spender, 1996), la distinción entre tipos de conocimiento supone un elemento central del planteamiento.

En esta clasificación se considera la aportación de dos autores que coinciden en señalar la clasificación de conocimiento tácito y explícito:

Polanyi (1966) considera que el conocimiento explícito es un conocimiento formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido; a diferencia del conocimiento tácito, al que considera un conocimiento personal y por tanto, compuesto de modelos mentales, creencias y experiencias; por lo que es informal, difícil de expresar y de comunicar formalmente.

Su aportación es muy significativa, pues realiza un gran trabajo al señalar y definir el conocimiento tácito, al describir que es informal e inherentemente personal.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1999) coinciden con Polany (1966) y distinguen el conocimiento explícito como formal, por lo que puede ser fácilmente estructurado, almacenado y distribuido; y el conocimiento tácito, como el que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar y almacenar en repositorios para su distribución.

Ambas posturas son similares y de alguna manera se complementan en lo que respecta a la clasificación de conocimiento tácito y explícito.

A continuación expondrá lo que es el conocimiento tácito, con la intención de brindar elementos más sólidos para su compresión, además de ser el tema de interés para los fines de la presente investigación.

3.1.3 Conocimiento tácito.

Para Polanyi (1966), todo conocimiento deriva de la solución a un problema y es el punto de partida de cualquier investigación, cuyo objetivo es:

> Descubrir “algo que está oculto en el problema”. Es tener un indicio de la coherencia de datos hasta ahora no comprendidos, este indicio es el punto de partida de un científico. Si él está convencido de que algo es el problema y demuestra con la fuerza de la convicción de que a través de la investigación y la experimentación se resolverá, no convencerá a nadie a través de la falsificación sino a través de la justificación. “El conocimiento personal es un compromiso intelectual, y como tal, intrínsecamente peligroso... en cada acto de conocer entra una contribución apasionada de la persona que sabe lo que se conoce, y este coeficiente no es una mera imperfección, sino un componente vital del conocimiento."

En este sentido, se rechaza el ideal de objetividad científica de que el verdadero conocimiento se establece universal y objetivamente. Pero no por ello se abre la puerta a “todo vale” del relativismo; pues es muy claro al considerar que “la aparente contradicción se resuelve modificando el concepto de saber" (Polanyi, 1966).

Para ello, Polanyi considera tres características para el conocimiento tácito: como un conocimiento válido de un problema, la capacidad de los científicos para conseguirlo, guiado por su sentido de acercarse a su solución, y como una expectativa válida de las implicaciones todavía indeterminadas del descubrimiento

que llegará al final. Además, define las dos etapas del conocimiento tácito como (a) próximo y (b) distal. Próximo es el conocimiento más inmediato, a menudo obtenido de la observación, e informa a los conocimientos distantes. Por el contrario, la fase distal del conocimiento tácito se manifiesta como la lógica de la conciencia del sujeto que simplemente evitando ciertos sonidos evitarán reacciones indeseables (Polanyi, 1966).

En este sentido, la inteligencia es un recurso para la solución de problemas que faciliten la adaptación al mundo en un constante ensayo y error que provee al sujeto de recursos que retroalimentan su capacidad de inteligencia conforme se acerca a la solución de un problema. Por ello considera la etapa próxima en el conocimiento que se relaciona con la experiencia del sujeto en relación con el problema, que lo enriquece constantemente pasando a esa etapa distal, hasta llegar al conocimiento indispensable para solucionar el problema, y es precisamente este proceso el que dificulta que el sujeto sea consciente de la información que posee para resolver un problema, pues constantemente a través de un largo proceso de observación y experimentación es que se adquirió ese conocimiento.

Partiendo de la postura de Polanyi, otros autores como Frías y Rodríguez (2012) consideran que el conocimiento tácito depende de las personas, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere por la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. La intuición de las ideas y el “know how” hacen parte de este tipo de conocimiento. Mucho de lo que se conoce

no se puede poner en palabras, sin embargo, si los medios adecuados son dados, los individuos logran expresar algo que conocen.

Senker y Faulkner, citados en Soto y Sauquet (2007) señalan que el conocimiento tácito no puede expresarse en forma impresa y se adquiere por la experiencia, siendo incorporado en las personas por medio del contacto entre las mismas, la observación y la imitación de tareas o rutinas; por lo que consideran que el conocimiento tácito es transferido mediante redes personales, es decir, que se transmite por medio de experiencias. Fairclough, 2003 considera que en consecuencia, el lenguaje no se limita a reflejar la realidad social, sino que es el propio medio de construcción y reproducción del mundo tal como es experimentado. Que permite reproducir y, en la medida de lo posible transformar el conocimiento tácito expresado en el discurso como en las actitudes (Mantere, 2008).

Es por ello que gran parte del proceso de construcción del conocimiento en organizaciones tiene que ver con ayudar a la gente a saber qué sabe, tanto para que pueda transferirlo como para que pueda cuestionarlo. Y es colectivo, porque el conocimiento siempre incluye a otros, tiene que ver con vínculos. En cualquier tarea, la gente forma sus redes, que necesariamente construyen conocimiento y confieren sentido a partir de la experiencia (Soto y Sauquet, 2007).

Considerando lo anterior, se puede concluir que el conocimiento tácito es dependiente del contexto, es decir, enmarcado en la experiencia y las creencias, que forman modelos mentales, por lo que un contexto relevante y familiar ayuda en la

transferencia del conocimiento; lo que constituye a la empresa familiar como un espacio ideal para el desarrollo del conocimiento tácito, que en este caso en particular recae en la figura del dueño o fundador, quien posee la sabiduría y habilidad que se desarrolló a través de la educación y experiencia. Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de todos los miembros de la familia y colaboradores con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento.

La ventaja competitiva de la empresa familiar se base principalmente en el conocimiento integrado en sus recursos y en especial basado en la experiencia del fundador o sucesor como figura principal al poseer el conocimiento tácito de la empresa, por lo que se convierte en el activo estratégico que debe ser transferido y desarrollado para que la empresa familiar sea más rentable (Barroso, 2013).

Con base en lo anterior se considera indispensable abordar en el marco teórico el sistema familia y su proceso de socialización, para comprender la transferencia del conocimiento en la empresa familiar.

3.2. Transferencia del conocimiento y el proceso de socialización en el sistema familia

Para hablar de creación del conocimiento y su transferencia en la empresa familiar es importante resaltar el sistema familia y su importante función en el proceso de socialización, pues representa el punto de partida de adquisición del saber.

Al respecto, Berger y Luckman, citados en Tedesco (2014), señalan que la descripción clásica del proceso de socialización distingue la existencia de dos fases principales: la socialización primaria y la socialización secundaria. La primera, efectuada durante la niñez y habitualmente en el seno de la familia, es aquella por la que el individuo adquiere el lenguaje, los esquemas básicos de interpretación de la realidad y los rudimentos del aparato legitimador de la realidad. La segunda, en cambio, es todo un proceso posterior que introduce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad.

Es por ello que la relación con los padres es significativa porque permite dar coherencia y significado al mundo interno, y comprender a la vez el mundo externo, brindando un marco de referencia que considera el contexto en particular y que se denomina cultura.

El análisis del proceso de socialización permite apreciar que las dos características más importantes de la socialización primaria son: la *carga afectiva*, con la cual se transmiten sus contenidos, y la *identificación* absoluta con el mundo, tal como lo presentan los adultos. La socialización primaria tiene lugar en un contexto de enorme carga emocional, que constituye una condición para que se produzca la identificación absoluta con la visión del mundo presentada por los adultos, en este sentido el niño internaliza el mundo como el único que existe y que se puede concebir. Por esta razón, el mundo internalizado en la sociedad primaria se implanta en la conciencia con mucha más firmeza que los mundos internalizados en socializaciones secundarias (Tedesco, 2014).

Lo anterior representa una ventaja competitiva en la empresa familiar, permeada por todas estas características señaladas en el proceso de socialización, lo que favorece trabajar por un objetivo y con valores compartidos, pues el marco de referencia que poseen para dar significado e interpretar el mundo es el mismo, potencializando los recursos de la empresa.

Sin embargo, estas características de la socialización, no son universales ni permanecen estáticas. Los cambios que se aprecian en la estructura de la familia (expansión de la familia nuclear, reducción del número de hijos, crecimiento de unión libre, y del número de hijos que viven sólo con una de sus progenitores -mayoritariamente la madre-, ausencia de la figura paterna o cambio frecuente de dicha figura, disociación entre padre biológico y padre psicológico), así como en los valores y en las formas como estos valores son transmitidos, afectan de manera significativa la función socializadora; lo que permite sostener que la familia contemporánea ya no es una institución sino una red de relaciones que, en lugar de ser responsable de transmitir el patrimonio económico y moral de una generación a otra, tiende ahora a privilegiar la construcción de la identidad personal (Tedesco, 2014).

Considerando esta postura, la organización es percibida como una constelación de comunidades de práctica, con una visión particular que permite a sus miembros interpretar los hechos, las relaciones, las acciones propias y de otros. Este carácter localizado e idiosincrático del sentido explica por qué lo que para una

comunidad es racional, puede resultar absurdo para otras. La comunidad de práctica es una forma humana de asegurar conocimiento y supervivencia, que en nuestra especie son la misma cosa. La familia, un grupo de colegas, un equipo de trabajo, pueden ser vistos como comunidades de práctica siempre que haya un sentido de empresa común, un sentido de mutualidad o interdependencia y un repertorio de conductas compartidas (Soto y Sauquet, 2007).

Así pues, considerando lo expuesto anteriormente por Soto y Sauquet (2007) y por Tedesco (2014), para los fines de esta investigación en particular, se considera a la familia "como una red de relaciones, o como una comunidad de práctica encargada de transmitir el conocimiento de una generación a otra, poniendo especial énfasis en el sentido relacional (vínculos) y en el sentido de colaboración (transferencia) ".

La comprensión del sistema familia brinda mayores elementos para abordar el trabajo en la empresa familiar, y la transferencia de conocimiento, para abordar el proceso de sucesión, como una etapa crucial que requiere trasladar los conocimientos que posee el dueño o fundador en la figura del sucesor, por lo que en la presente investigación ambas figuras son actores clave.

En este sentido y según Gallo (1998), los predecesores pueden estar seguros de que formar sucesores no solamente es posible, si se ponen los medios necesarios, sino que es una de las aventuras más apasionantes de la dirección de una empresa, sobre todo al resaltar que el desarrollo del predecesor se relaciona

con la tarea paternal en la formación de los hijos, a través de un proceso lento en el que se avanza gracias a la sucesiva repetición de los actos propios, por lo cual es muy conveniente que a los sucesores se les presenten múltiples oportunidades de crecimiento a través de retos y de experimentar también cierto grado de frustración en el logro de sus objetivos.

3.3 Teoría evolutiva del conocimiento en la organización

El resaltar los vínculos establecidos entre las personas al considerar la transferencia del conocimiento tácito, orienta a considerar a las teorías evolutivas de la organización que han intentado utilizar el modelo darwiniano de selección natural como metáfora del surgimiento- y la propagación o la extinción- de cierto tipo de organizaciones o de cierto tipo de conductas en organizaciones específicas (Soto y Sauquet, 2007).

Estas teorías consideran de manera general a la evolución como un modelo de elección y descarte, cuyo mecanismo se compone de tres procesos: variación, selección y retención. Las variaciones en las conductas son azarosas, se retienen las conductas que momentáneamente resultan beneficiosas. Y los procesos de variación y retención son opuestos: mientras en uno priva lo nuevo, en el otro lo hace lo que ya existe. Por lo que la evolución no se produce, según un plan previo; todo orden nuevo surge de variaciones fortuitas y de rasgos propios del sistema de selección (Soto y Sauquet, 2007).

Con base en lo anterior, se puede concluir que el punto central de este enfoque es que el conocimiento en una organización se aborda desde los vínculos establecidos entre sus miembros, acentuando el análisis en la calidad de las relaciones para promover la transferencia de conocimiento.

Este enfoque también contempla a las organizaciones como sistemas inscritos en otros sistemas evolutivos mayores, al considerar no sólamente los vínculos establecidos, sino también las relaciones establecidas entre sistemas.

Así, la organización puede ser interpretada como un conjunto de rutinas que a lo largo del tiempo sufren cambios no siempre intencionales, por lo que este ciclo evolutivo es una forma de percibir globalmente el proceso de aprendizaje organizacional.

3.3.1 Modelo de Etienne Wenger sobre las comunidades de práctica.

Considerando la teoría evolutiva, los procesos de variación, selección y retención se producen como consecuencia de agregados, a veces controlables y a veces no, de los vínculos establecidos entre miembros dentro de una comunidad y de las relaciones establecidas entre diferentes comunidades.

Soto y Sauquet (2007), consideran que de la calidad de esas interacciones depende la capacidad de construir conocimiento y el alambique donde se construye el conocimiento colectivo es la *comunidad de práctica*, que es un conjunto de personas que hablan de sí mismas como “nosotros” porque comparten un proyecto

en común, una identidad dada por la pertenencia a la comunidad y un repertorio de preguntas y respuestas frente a los problemas.

Una comunidad de práctica es un contexto viviente que puede ofrecer a los participantes acceso a la competencia y que también puede provocar una experiencia personal de compromiso y de participación, por lo que, si se cumplen estas condiciones, las comunidades de práctica son un lugar privilegiado para la adquisición de conocimiento (Wenger, 2015).

Los supuestos sobre la naturaleza del conocimiento que propone Wenger, consideran las siguientes premisas:

Que somos seres sociales, que el conocimiento es una cuestión de competencia en relación con ciertas empresas valoradas, y que el conocer es cuestión de participar en la construcción de estas empresas, es decir, comprometerse de una manera activa en el mundo. Así, el centro de interés de su teoría reside en el conocimiento como participación social, es decir, en participar de manera activa en las prácticas de las comunidades sociales y en construir identidades en relación con estas comunidades. Estas participaciones no sólo dan forma a lo que hacemos, sino que también implican quiénes somos y cómo interpretamos nuestras acciones.

Se trata de una teoría social del aprendizaje que integra los componentes necesarios para caracterizar la participación social como un proceso de aprender y conocer, y cuyos componentes son:

- Significado, que considera el sentido de experimentar la vida y el mundo.
- Práctica, que considera los marcos de referencia y las perspectivas compartidas que sustentan el compromiso mutuo en la acción.
- Comunidad, donde la participación es reconocible como una competencia.
- Identidad, como el cambio que produce en el individuo el aprendizaje adquirido y de cómo crea historias personales de devenir en el contexto de las comunidades (Wenger, 2015).

El conocimiento se considera en esta teoría como *participación social,* es decir, como un proceso de mayor alcance consistente en participar de manera activa en las prácticas de las comunidades sociales y en construir identidades en relación con esas comunidades. Esta participación no sólo da forma a lo que se hace, sino que conforma quién eres y cómo interpretas lo que haces, es decir, conforma la identidad personal (Soto y Sauquet, 2007). En suma, este enfoque social integra los componentes necesarios para caracterizar la participación social como un proceso de aprender y conocer.

Por lo tanto, la organización no es una máquina con forma de pirámide que se mueve por relaciones de mando y obediencia, como se consideraba inicialmente en la teoría administrativa clásica. Los motores de la acción no están en la obediencia sino en el *significado*, es decir, la gente hace aquello a lo que le encuentra *sentido*; y esa creación del sentido es una producción colectiva, en otras palabras, se

construye con los otros significados. Por eso Wenger considera a la organización como una constelación de comunidades de práctica, un conjunto de redes interpersonales productoras de sentido y generadoras de conocimiento. Cada una de las comunidades que integra la constelación elabora una visión particular que permite a sus miembros interpretar los hechos, las relaciones, las acciones propias y las de otros. Este carácter localizado e idiosincrático del sentido explica por qué lo que para una comunidad es racional, puede resultar absurdo para otras; lo prioritario para unas puede no serlo para otras (Soto y Sauquet, 2007).

La comunidad de práctica no es una institución corporativa, sino una forma humana de asegurar conocimiento y por lo tanto la supervivencia, que en la especie humana son la misma cosa. La familia, un grupo de colegas o un equipo de trabajo, pueden ser vistos como comunidades de práctica siempre que haya un sentido de empresa común, un sentido de mutualidad o interdependencia y un repertorio de conductas compartidas (Soto y Sauquet, 2007).

El conocimiento implica siempre un desempeño, y en las organizaciones éste será con seguridad un desempeño con otros. Todo nuevo conocimiento redunda en un cambio en las rutinas organizativas y, por lo tanto, en la forma de vincularse con los demás, a veces dentro de la misma comunidad de práctica y, en muchas ocasiones, entre diferentes comunidades. Por lo tanto, además de información y vínculos, el conocimiento genera un ámbito de *pertenencia* en el que las conductas adquieren sentido y significado en función de lo que los demás harán con lo que cada uno haga (Soto y Sauquet, 2007).

Las personas producen sentido seleccionando su experiencia a partir del flujo de los acontecimientos. Las creencias que tiene cada comunidad influyen fuertemente sobre la posibilidad de que nuevas variaciones sean seleccionadas. Cualquier variación que se desee introducir desde fuera deberá pasar el filtro de las percepciones y creencias adquiridas por otros (Soto y Sauquet, 2007).

Cada uno de los actores colectivos tomará la variación y seleccionará de ella lo que le permita mantener el sentido de las cosas en función de su propia experiencia. Por eso, es corriente que en tanto que algunas variaciones son incorporadas rápidamente, otras son rechazadas, modificadas, desvirtuadas o adulteradas. Tratar de entender los problemas de incorporación de variaciones en términos de mando y obediencia es inútil. No es cuestión de disciplina, es cuestión de sentido, de significado; nadie es sujeto pasivo (Soto y Sauquet, 2007).

En consecuencia, una comunidad de práctica realiza fundamentalmente una reconfiguración social: la de su propia configuración interna y la de su posición dentro de otras configuraciones más amplias, donde reconfigurar relaciones de identificación y de negociabilidad es tan importante para aprender como lo es acceder a información concreta (Wenger, 2015).

Considerando este punto, la disponibilidad de información es importante para apoyar el aprendizaje, pero la información en sí misma, separada de formas de participación, no es conocimiento. Lo que en realidad convierte la información en conocimiento es la manera en que se puede integrar dentro de una identidad de

participación. Por lo que conocer, en la práctica, es tener una cierta identidad para que la información adquiera la coherencia de una forma de participación.

Así pues, el “cocimiento no es un conjunto de enunciados explícitos y descontextualizados capaz de operar bajo la forma de instrucciones, sino el producto de una red de interacciones basadas en patrones profundos e intangibles y en una gramática de reglas no siempre manifiestas” (Soto y Sauquet, 2007).

CAPÍTULO IV CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DEL ANÁLISIS DE LA DÍADA SUCESOR – PREDECESOR EN LA TRANSFERENCIA DEL LIDERAZGO DURANTE EL PROCESO SUCESORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el campo de las ciencias administrativas existen múltiples sucesos, fenómenos y problemáticas que son objeto de investigación científica desde diferentes áreas del conocimiento que incluyen: ingeniería, psicología, economía y sociología, entre otras; que realizan esfuerzos por explicar: el funcionamiento de la organización, la actitud de los actores involucrados, la toma de decisiones, las situaciones del ambiente o la interdependencia entre estas variables, resultando un panorama muy complejo.

Es por ello que las ciencias económicas y administrativas son fácticas, porque su objeto de estudio es el comportamiento social, que es el conjunto de teorías o explicaciones teóricas que se construyen en el tiempo, como resultado de las experiencias y observaciones que los investigadores realizan sobre la realidad, formulando explicaciones que permiten anticipar y predecir comportamientos referidos al mejor aprovechamiento de los recursos limitados en la satisfacción de las necesidades humanas, así como en la eficiencia de las organizaciones (Contreras, 2016).

En función de este enfoque administrativo, la presente investigación, por medio de un estudio de caso, busca a través de una metodología cualitativa proponer una herramienta que resulte útil en la gestión del proceso de sucesión de la empresa familiar, al relevar al líder en la figura del sucesor a partir de explorar la transferencia

del conocimiento tácito en relación con el liderazgo, en la díada sucesor-predecesor y brindar información sobre los actores involucrados para establecer sus perfiles de liderazgo.

El propósito es utilizar dos instrumentos que se complementan para explorar las variables a un nivel más profundo, como son: la entrevista semiestructurada y las sesiones lúdicas, que, requieren un análisis en dos niveles: manifiesto y latente, apoyado en dos áreas del conocimiento: administración y psicología. La intención de revelar al sucesor idóneo, conocer si ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de la empresa familiar y si contará con el respaldo del líder actual y del sistema familiar. El análisis se centra principalmente en dos de las variables de la teoría administrativa: las personas y el ambiente.

Es por ello que se torna fundamental la utilización de métodos que permitan alcanzar el objetivo planteado anteriormente, por lo que el reto de cualquier investigación es proponer las técnicas e instrumentos que ayuden a determinar el objeto de estudio, en un esfuerzo por generar conocimiento que explique y busque solución a una problemática.

La metodología es parte fundamental en el desarrollo del estudio, ya que será la guía que definirá el tipo de investigación a realizar. Respecto a esto, Romero (2015) señala que la metodología es el proceso de transformación de la realidad en datos aprehensibles y cognoscibles, que buscan volver inteligible un objeto de

estudio. Esto es, un conjunto de procedimientos teóricos y prácticos que comandan y guían el trabajo de investigación.

Dado lo anterior, el objetivo de este capítulo es describir el enfoque y estrategia metodológica que incluya una combinación adecuada de técnicas e instrumentos para lograr el objetivo de la investigación.

4.1 Paradigmas de la metodología de investigación

Al abordar una investigación científica es necesario tener una clara percepción de qué paradigma guía su aproximación al mismo, y un paradigma engloba la percepción de la realidad, una visión del mundo, el lugar que el individuo ocupa en él y las diversas relaciones que esa postura permitiría con lo real (Guba y Lincoln, 2002).

Por lo que toda investigación científica considera tres supuestos científicos o paradigmas que permiten abordar el estudio de la naturaleza de la realidad. Estas dimensiones son básicas en el ámbito de la investigación cualitativa y cuantitativa al relacionarse con el objeto de conocimiento (Shan y Corley, 2006).

- El Paradigma Ontológico: se refiere a la naturaleza de los fenómenos o hechos sociales (Sandín, 2000).
- El paradigma epistemológico: se refiere a la postura para abordar el estudio de los fenómenos o hechos sociales, a través de

establecer relaciones entre el objeto de estudio (Shan y Corley, 2006).

- El paradigma metodológico: se refiere al proceso a seguir para sistematizar el conocimiento (Salgado, 2007).

Por lo que desde el paradigma ontológico el interés se centra en la naturaleza del fenómeno o, en otras palabras, en cómo se concibe el objeto de estudio.

En el presente trabajo de investigación se pretende a partir del análisis de la díada sucesor-predecesor en el proceso sucesorio de la empresa familiar considerando la transferencia del conocimiento tácito, proponer una metodología que releve al líder en la figura del sucesor.

Partiendo de la teoría general del conocimiento desde un enfoque relacional, donde el vínculo es indispensable para transferir conocimiento, considerando el supuesto de que la calidad de este vínculo puede promover u obstruir la transferencia del conocimiento, y apostando a la “colaboración” para perpetuar los conocimientos de una generación a otra que permitan su supervivencia.

Interesa conocer la calidad de la relación sucesor-predecesor, su grado de identificación y estilo de liderazgo. Y, además, conocer si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de perpetuar el negocio, con un estilo de liderazgo que promueva esa tarea, y sobre todo si contará con el respaldo y respeto del líder actual y del sistema

familiar.

A través de un enfoque constructivista, que promueve un relativismo derivado de la realidad planteada anteriormente gracias al análisis reflexivo de la literatura existente sobre el tema y a los procesos mentales del investigador.

Respecto al paradigma epistemológico, el interés se centra en comprender las relaciones que se establecen entre el objeto de estudio (Shan y Corley, 2006). Por lo que se presume que transferencia y conocimiento son en gran parte dependientes, puesto que a través de las relaciones se transfiere el conocimiento (Bargate, 2014). Considerando lo anterior, se puede decir que en la empresa familiar el proceso de sucesión implica *transferir* conocimiento que se encuentra depositado en la figura del dueño o fundador y que requiere ser trasladado a la figura del predecesor para continuar con éxito el legado de la empresa familiar, por lo que el análisis de la díada sucesor-predecesor se considera un aspecto clave.

Para lograr establecer esas relaciones, se emplean dos instrumentos que permitan obtener información relevante: la entrevista y las sesiones lúdicas. Se propone un análisis de contenido que permita establecer una relación existente entre ambos instrumentos, en dos niveles, en un sentido *manifiesto (conocimiento explícito)* a través de la entrevista *y en el sentido latente (conocimiento tácito)* a través de las sesiones lúdicas, que permita aportar información para comprender a profundidad la díada sucesor-predecesor.

Es por ello que en el presente trabajo los participantes son seleccionados con base en este punto de vista y considerando que poseen un vínculo (díada sucesor-predecesor), poseen conocimiento (empresa familiar) y son figuras clave en la transferencia del conocimiento del proceso sucesorio (liderazgo).

Una vez establecidas las relaciones entre el objeto de estudio, se procederá a un análisis reflexivo elaborado con rigor que considere "*la inducción"* como proceso necesario para la investigación del significado (Bargate, 2014), donde el investigador, a través del análisis reflexivo, intentará probar la teoría existente respecto al objeto de estudio (Bargate, 2014). El análisis reflexivo de la literatura y los resultados de la investigación pretenden brindar información para comprender el proceso de transferencia del liderazgo, que releve al líder en la figura del sucesor y permita comprender si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de la empresa familiar, y si contará con el respeto y confianza del líder actual. Para lo cual en el presente capítulo el objetivo es exponer la estrategia metodológica para analizar la díada sucesor-predecesor en el proceso sucesorio de la empresa familiar.

4.2 Metodología Cualitativa

Shan y Corley (2006) definen a los métodos cualitativos como un conjunto de técnicas de recolección y análisis de datos que se puede utilizar para proporcionar una descripción, construir y poner a prueba la teoría. Para ello se apoyan en Miles y Huberman quién enfatiza que el proceso es orientado a la experiencia, y a proporcionar los medios para desarrollar una comprensión de los fenómenos

complejos desde la perspectiva de aquellos que la están viviendo. La postura de estos autores pone el énfasis en los métodos de recolección y análisis de datos orientados básicamente en la experiencia, con la intención de brindar una descripción, pero sobre todo una amplia comprensión del fenómeno de estudio.

Los métodos de recolección y análisis de datos empleados en la investigación cualitativa tratan de describir, decodificar, traducir, y de otra manera ponerse de acuerdo con el significado de cierto fenómeno natural en el mundo social (Shah y Corley, 2006).

El presente trabajo de investigación, con base en lo anterior, propone métodos que se orienten a describir y a comprender la experiencia de los participantes, que brinden un contacto directo y natural en el contexto, donde se desarrolla el fenómeno a estudiar, proponiendo la técnica de entrevista semiestructurada y la de juego a través de sesiones lúdicas, así como la observación directa. Con un análisis de datos de contenido en un sentido manifiesto y latente que se explican detalladamente más adelante, resaltando la combinación de técnicas para validar los resultados.

4.2.1 Estudio de Caso

La investigación se realizará a través de un *estudio de caso* que se basa en la metodología cualitativa, por lo tanto, su objetivo es “describir, interpretar y comprender los fenómenos de interés a través de estudiar la experiencia de los participantes para expresar cómo perciben su experiencia y explicar su significado”

con un método sistemático para obtener conocimientos a través de la recopilación de datos y el análisis de los mismos con el fin de integrar la información de una manera que afecte a los datos, es decir, les dé significado y sustancia; en un estudio de caso, es necesario que el investigador se adentre en la materia de estudio para obtener una comprensión óptima (Kazdin, 2001).

Por lo tanto, como señala Yin (1993), es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de la dinámica presente del objeto de estudio dentro de los ajustes individuales que tiene por ventaja emplear un diseño de múltiples niveles de análisis dentro de un único estudio; en este caso particular, enfocado en el análisis de la díada sucesor-predecesor en la transferencia del conocimiento de la empresa familiar.

4.2.2 Tipos de investigación

Romero (2015) refiere que existen diversos tipos de investigación en función del nivel de intervención, en este trabajo se hará un tipo de investigación *explicativo* en función de su objetivo, al buscar caracterizar y analizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (Bunge, 1994).

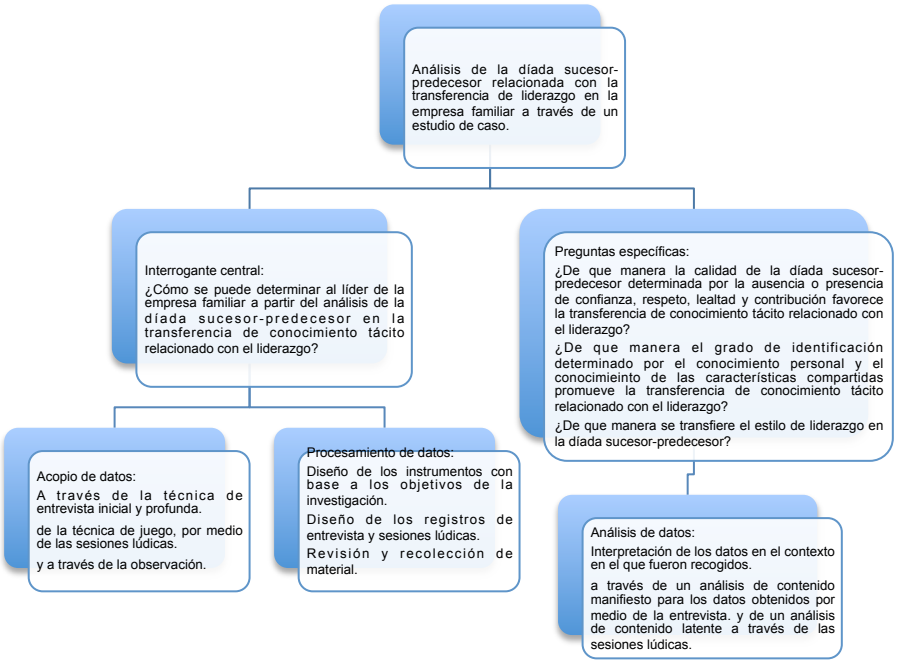
Donde se resalta la temporalización, por lo que también se considera este estudio como *transversal*, pues el objeto de estudio se aborda solo en un periodo de tiempo determinado. Y, considerando su enfoque, también es una investigación de tipo *interpretativo* cuyo fin es elaborar interpretaciones de lo expresado por quienes

experimentan el fenómeno de estudio (Shan y Corley, 2006), en este caso las figuras clave de la investigación, el sucesor y el predecesor, y el investigador, partiendo del supuesto señalado por Labiance y citado por Shan y Corley (2006), acerca de que toda persona que realice un estudio de investigación tendrá una única interpretación de los resultados, por lo que el análisis de datos no se juzga sobre la base de que los resultados sean reproducibles por otro investigador, sino en la capacidad de análisis para proporcionar una razonable visión del fenómeno, que permita obtener una comprensión profunda del objeto de estudio que aporte a las diferentes conclusiones realizadas por otros investigadores sobre el mismo fenómeno de estudio (Shan y Corley, 2006), en este caso particular, sobre el análisis de la díada predecesor-sucesor en la transferencia del conocimiento durante el proceso sucesorio de la empresa familiar.

4.2.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación considerado para el presente proyecto, se basa en un estudio de caso, utilizando técnicas de investigación de campo como: la observación, la entrevista y la experimentación, debido a que se pretende recopilar información en el contexto particular del fenómeno en cuestión, a partir del análisis de fuentes primarias y su posterior interpretación (Romero, 2015). Por lo que la intención es trabajar de manera directa con los predecesores del negocio y los candidatos a la sucesión.

Figura No. 6 Diseño de Investigación.



Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017 Diseño de Investigación.

4.3 Actores clave

La díada (sucesor – predecesor) de la empresa familiar, constituida por la pareja fundadora y tres candidatos a la sucesión.

4.4 Técnicas de recolección de datos.

Esta metodología emplea técnicas de recolección y análisis de datos que requieren un enfoque interpretativo, pues se pretende describir, decodificar y traducir; y de manera especial “ponerse de acuerdo con el significado”, y no con la frecuencia de más o menos cierto fenómeno natural en el mundo social (Eisenhardt, 1989).

Los métodos a utilizar tocan a dos disciplinas importantes: administración y psicología, pues se pretende analizar la relación de dos figuras clave en la investigación a través de la observación, entrevista y las sesiones lúdicas, pues

como menciona Leonard-Barton (1990), el emplear una variedad de técnicas de recolección y análisis de datos asegura la fiabilidad de la investigación.

En lo que respecta a las herramientas y técnicas de recolección de datos se mencionan:

El acopio de datos: que incluye las técnicas de recolección de datos como la observación, entrevista semiestructurada y sesiones lúdicas, que se considera pueden llevar al logro de los objetivos de investigación.

Estos instrumentos se desarrollan con base al objetivo planteado en el presente trabajo y consideran dos fases:

Fase diagnóstica, que considera la situación actual de la empresa a través de la entrevista semiestructurada inicial con su respectivo análisis de contenido manifiesto, con base a dos aspectos clave: conocimiento sobre el negocio y la percepción acerca del proceso de sucesión.

Y una fase de Intervención a través de entrevista semiestructurada profunda y sesiones lúdicas con su respectivo análisis de contenido manifiesto y latente, que permite explorar las tres dimensiones básicas de la investigación: calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo. Y que se detallan más adelante.

Con la intención de obtener información que permita elaborar los perfiles de liderazgo, que revelen al líder en la figura del sucesor y permita comprender si el

sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de la empresa familiar, y si contará con el respeto y confianza del líder actual.

Los instrumentos empleados son:

- Entrevista semiestructurada donde el entrevistador posee cierto grado de estructura (control sobre el objetivo a explorar) pero mantiene apertura y flexibilidad (Bleger, 1995), al entrevistar de manera individual a las figuras clave de la investigación para explorar y la calidad de la relación determinada por la ausencia o presencia de: confianza, lealtad, respeto y contribución, grado de identificación, determinada por el conocimiento de características personales y conocimiento de las características compartidas con otros miembros de la familia y estilo de liderazgo, que es la forma de ejercer su liderazgo.

- Sesiones lúdicas, que se refiere en latín perteneciente o relativo al juego (Echeverri y Gómez, 2009), como una de las mejores herramientas, pues permiten otro modo de percepción en el que intuitivamente se expresan ideas o conocimiento, con la intención de analizar el proceso de transferencia de conocimiento en relación con el liderazgo en ambas figuras.

Lo lúdico y lo simbólico implica trasladar y posibilita revelar y explorar relaciones y vínculos en los sujetos, en los grupos, las comunidades y las instituciones (Divasto, 2009), por ello se considera un medio ideal para explorar la

díada sucesor-predecesor, a través de dinámicas familiares (Schaefer y O´Connor, 1998).

Los juegos en los adultos tienen una doble finalidad: por un lado, contribuir al desarrollo de las habilidades y competencias y, por otro, lograr una atmosfera creativa en una comunión de objetivos para convertirse en instrumentos eficientes en el desarrollo de los procesos de aprendizaje que conlleven a la productividad del equipo y en un entorno gratificante para los participantes (Echeverri y Gómez, 2009).

Es por ello que el empleo del juego se ha utilizado con éxito, como en el ejemplo de la metodología denominada "Serious Legos Play"[1] para promover la creatividad y solución de problemas entre empleados. El juego entonces se considera un medio muy útil para los fines de la presente investigación, relacionados con el conocimiento tácito.

Observación, cualitativa es fundamentalmente naturalista, en esencia se produce en el contexto natural de ocurrencia, entre los actores que participan de forma natural en la interacción y sigue el flujo natural de la vida cotidiana (Shan y Corley, 2006).

Tabla No. 3 Fases e instrumentos de la metodología.

[1] Es una metodología de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas. A través de las preguntas del facilitador, cada

Entrevista.	Objetivo.	Descripción.
Fase Diagnóstica. Entrevista inicial.	Explorar información sobre el negocio.	Conocer su experiencia en el negocio.
	Percepción sobre el proceso de sucesión.	Conocer su punto de vista sobre la situación actual en el ciclo de vida del negocio.
Fase de intervención a través de la entrevista profunda.	Calidad de la relación.	Conocer si existe confianza, respeto, lealtad y contribución en las relaciones.
	Grado de identificación.	Conocer sus características personales y que características comparte con sus familiares.
	Liderazgo.	Conocer su opinión sobre liderazgo y sobre las características del buen líder.
Fase de intervención a través de las sesiones lúdicas: Genograma Familiar [2]	Explorar las relaciones establecidas y grado de identificación. Explorar el conocimiento personal.	Se solicita a cada participante de la familia que identifique a un animal que lo describa a él y a cada miembro de la familia.
Sesión lúdica: Mundos Compartidos.	Explorar el conocimiento personal. Explorar las relaciones establecidas y grado de identificación. Explorar el liderazgo.	Se solicita a los 3 candidatos a la sucesión, que escojan un animal que los describa, y se pedirá que compartan su descripción, para posteriormente elaborar un mundo compartido que al final explicaran.
Sesión lúdica: Historia con títeres.	Explorar liderazgo.	Se solicita a los 3 candidatos a la sucesión, que escojan un títere y que trabajen en equipo para desarrollar una historia que tendrán que representar.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017 Fases e instrumentos de intervención.

4.5 Procesamiento y análisis de datos

[2] El genograma es una representación gráfica (en forma de árbol genealógico) de la información básica de la familia, incluye información sobre las personas, estructura y vínculos, se emlplea en la Terapia familiar sistémica (CENTRO DE ATENCION PSICOTERAPEUTICA PARA LA FAMILIA Y LA PAREJA CAPAF, 2013).

El análisis de datos que se propone con la finalidad de asegurar la fiabilidad de la investigación y contempla dos aspectos esenciales:

El procesamiento de datos, que implica el diseño de instrumentos (entrevista y sesión lúdica), y los medios para registrar la información obtenida a través de los instrumentos (elaboración de reportes de entrevista y sesión lúdica), así como la revisión del material recolectado para verificar este completo y posea la calidad necesaria para ser analizado.

Para el análisis de datos, se pretende hacer un análisis de contenido de las técnicas empleadas en dos niveles:

Manifiesto (relativo a lo existente, a lo que se observa) a través de la observación y las respuestas a las cuestiones planteadas en la entrevista, que se relaciona con el conocimiento explícito.

Y *latente* (relativo a la oculto o escondido) a través la sesión lúdica, donde lo que interesa es la comprensión del simbolismo, que puede entenderse como un complejo sistema de lenguaje a través de gestos que comunican e indican el significado del juguete empleado o del producto terminado con la actividad (Romero, 1992) y que se relaciona con el conocimiento tácito. Esta comprensión del simbolismo requiere de un análisis diferente, donde la psicología es necesaria considerando el pensamiento psicoanalítico freudiano, donde cualquier formación de lo inconsciente tiene un contenido manifiesto y un contenido latente. Lo anterior

implica que un mismo pensamiento sea expresado en dos dialectos diferentes, donde es necesario traducir uno de otro (Divasto, 2009). Hacer manifiesto lo latente es también hacer visible, someter al esclarecimiento, todas las determinaciones que tienen que ver con lo social, para que pueda haber un pasaje de la adaptación pasiva a la adaptación activa, a la realidad (Divasto, 2009).

El trabajo que se pretende realizar con las sesiones lúdicas es que, a través de instrucciones ambiguas que suponen estímulos semiestructurados, es decir, que no estén del todo definidos, los participantes proyecten su subjetividad, que constituye lo inconsciente de la estructura de la personalidad (Bellak, 2007).

La dificultad de implementar las sesiones radicará en intentar establecer la relación entre los procesos inconscientes y conscientes, al hacer inferencias entre lo latente (acciones y producto del juego a través del simbolismo en la sesión lúdica) y lo manifiesto (expresiones y respuestas a los cuestionamientos de la entrevista semiestructurada).

Por lo tanto, lo manifiesto equivale a la explícito y lo inconsciente a lo implícito o tácito, en una espiral dialéctica, donde existe un concepto articulador entre ambos, que es la fantasía (Pichón, 1982).

La metáfora de la figura del iceberg ayuda a la comprensión de los niveles de análisis propuestos en la presente investigación, donde el análisis manifiesto es lo que está en la superficie, y lo latente es lo que está en las profundidades del agua,

por lo que no se puede navegar con seguridad en esas aguas si no se sabe lo que está sumergido, según palabras de Bricchetto (2011). La información revelada de las profundidades facilitará la toma de decisiones en la gestión del proceso de sucesión de la empresa familiar, en relación con el conocimiento de primera mano (tácito) entre ambas figuras, que brinde información sobre la calidad de la relación, su grado de identificación y su estilo de liderazgo.

La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) indica que una de las mejores herramientas para investigar el conocimiento tácito es el lenguaje figurativo o el simbolismo, en forma de metáfora y de analogía, pues son otro modo de expresar ideas o conocimientos utilizando símiles por medio de la ficción.

Para finalizar este capítulo, se presenta un análisis de congruencia que permite triangular las respuestas obtenidas por medio de la observación, la entrevista y las sesiones lúdicas, en un sentido latente y manifiesto. La triangulación se puede utilizar como un enfoque para fundamentar más el conocimiento obtenido con los métodos cualitativos, por lo que se asume como una estrategia para validar los resultados y procedimientos, que incrementan el alcance, profundidad y consistencia de las alternativas metodológicas (Flick, 2007).

Esta estrategia también permitiría obtener respuestas válidas de la díada sucesor-predecesor que revele los estilos de liderazgo que emplean, así como conocer si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de perpetuar el negocio, con

un estilo de liderazgo que promueva esa tarea, y sobre todo si contará con el respaldo y respeto del líder actual y del sistema familiar, que ayude a promover la gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar.

Así pues, esta metodología pretende analizar la díada sucesor-predecesor en relación con la transferencia de liderazgo en el proceso de sucesión.

4.5.1 Criterios de Validez

Uno de los aspectos cruciales para desarrollar una investigación de tipo cualitativo requiere de un análisis reflexivo por parte del investigador sobre los criterios que garanticen el rigor del trabajo científico que está realizando, y sobre cómo la comunidad científica juzgará el rigor de la investigación realizada, pues la mayoría de los investigadores cualitativos consideran que los estándares con que se juzgan los estudios cuantitativos son inapropiados para evaluar el rigor metodológico de los estudios cualitativos, por lo que proponen otros criterios coherentes con los propósitos, fines y bases filosóficas del paradigma que representan (Salgado, 2007).

Respecto a esto, Guba y Lincoln (2002) se apoyan en la tesis kuhniana sobre la inconmensurabilidad paradigmática al generar normar propias que se adecúen a los postulados esenciales que regulan el enfoque cualitativo en investigación, argumento que va tomando cuerpo y fuerza, instalándose con firmeza en el ámbito de la investigación social desarrollando progresivamente su identidad, donde se asume una ontología relativista y una epistemología subjetivista, con un conjunto de procedimientos metodológicos naturalistas. Proponen cuatro términos alternativos

para valorar los procesos de investigación desarrollados en el marco de lo que denominan “investigación naturalista”.

Los criterios que comúnmente se utilizan para evaluar la calidad científica de un estudio cualitativo, y por ende su rigor metodológico, son:

Dependencia o consistencia lógica: que es el grado en que los diferentes investigadores que recolectan datos similares en el campo y efectúan los mismos análisis, generen resultados equivalentes, donde lo importante es verificar la sistematización en la recolección y el análisis de datos.

La credibilidad: se refiere a cómo los resultados de una investigación son verdaderos para las personas que fueron estudiadas y para otras personas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado.

La auditabilidad o confirmabilidad: se trata de la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho. Para ello es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador haya tenido en relación con el estudio. Esta estrategia permite que otro investigador examine los datos y pueda llegar a conclusiones iguales o similares del investigador original, siempre y cuando tengan perspectivas similares.

La transferibilidad o aplicabilidad: se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones. En la investigación cualitativa la

audiencia o el lector del informe son los que determinan si pueden transferir los hallazgos a un contexto diferente del estudio (Salgado, 2007).

De manera general, el presente trabajo de investigación incluye por lo tanto elementos para la elección de un contexto de investigación apropiada, el muestreo teórico dentro de ese contexto, diferentes técnicas para la recolección de datos y, su posterior triangulación para elaborar constantes comparaciones entre los datos recogidos (Martín y Eisenhardt, 2010) y pretende presentar los resultados con anterioridad a las figuras claves de la investigación para que brinden información sobre el criterio de credibilidad, así como presentar un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador haya tenido en relación con el estudio respecto al criterio de auditabilidad . Que permita establecer conclusiones sólidas sobre la “la díada susesor-predecesor en la transferencia del cocimiento de la empresa familiar”, que reflejen los contenidos en la comunicación entre ambas figuras, la calidad de la relación y denoten el conocimiento tácito en este proceso de socialización, relevante para transmitirse en el proceso de conversión del conocimiento.

4.6 Procedimiento

1.- Investigación documental, con la intención de adquirir una comprensión general sobre la línea de investigación, por lo que se abordó el estudio de la empresa familiar y el proceso de sucesión como tema central, lo que orientó la investigación hacia la transferencia de conocimiento.

2.- Planteamiento del problema, con la intención de delimitar y contextualizar el objeto de estudio.

3.-Diseño de instrumentos para cumplir con el objetivo de la investigación, que considera dos fases:

Fase diagnóstica: a través de la entrevista semiestructurada inicial a la pareja fundadora (predecesores) y a los tres posibles sucesores con la intención de conocer la situación actual del negocio considerando dos aspectos básicos: conocimiento general del negocio y percepción sobre el proceso de sucesión.

Fase de intervención para explorar las tres dimensiones básicas de la presente investigación (calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo) a través de la entrevista semiestructurada profunda y las sesiones lúdicas familiares. En esta fase, en la sesión lúdica del genograma familiar se integró la familia completa para explorar las relaciones entre los miembros y en las sesiones lúdicas, de mundos compartidos e historias con títeres, se trabajó con los tres hijos candidatos a la sucesión para explorar además sobre cómo se relacionan con su estilo de liderazgo.

4.- Análisis de resultados en dos niveles: manifiesto y latente por medio de la triangulación de los instrumentos empleados (observación, entrevista semiestructurada y sesiones lúdicas).

5.- Determinar un perfil de liderazgo, del predecesor y del sucesor.

6.- Análisis y comparación de los perfiles de liderazgo entre predecesor y sucesor, para determinar grado de identificación entre ambos.

7.- Análisis de las tres variables a explorar en la díada: calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo para responder a los objetivos de investigación.

8.- Determinar al sucesor de la empresa familiar.

Nota: Todos los reportes y formatos empleados se encuentran en la sección de anexos y por contener información confidencial de los participantes y su vida familiar se omiten sus datos personales.

4.7 Modelo integral de sucesión (MIS).

El trabajo desarrollado hasta el momento ha hecho posible desarrollar un Modelo integral de sucesión (MIS) para abordar la transferencia de conocimiento tácito en relación con el líderazgo en la díada sucesor-predecesor, para gestionar la toma de decisiones en el proceso de sucesión de la empresa familiar.

Introducción:

El análisis de la díada sucesor-predecesor en la empresa familiar, explorando tres dimensiones básicas (autoconocimiento, conocimiento sobre el negocio y conocimiento sobre el proceso de sucesión en relación con el liderazgo), a través de instrumentos diversos como la observación, la entrevista semiestructurada de manera individual y sesiones lúdicas familiares, permite obtener información sobre las características personales del líder del negocio actual , así como, obtener información de las características del sucesor, elaborando sus perfiles de liderazgo y por lo tanto determinar al sucesor idóneo con base en los requerimientos de la empresa y aprobación de los familiares como una figura líder.

Objetivo General:

Análisis de la díada sucesor-predecesor para gestionar la toma de decisiones en el proceso de sucesión de la empresa familiar.

Objetivos Específicos:

Explorar la díada sucesor-predecesor en la transferencia de conocimiento tácito relacionado con el liderazgo a partir de tres dimensiones básicas: calidad de la relación determinada por la ausencia o presencia de (confianza, respeto, lealtad y contribución), grado de identificación determinada por el conocimiento de sus características personales y las características compartidas y; estilo de liderazgo.

Elaborar el perfil de liderazgo del predecesor y sucesor de la empresa familiar.

A partir del análisis de ambos perfiles determinar al sucesor de la empresa familiar.

Justificación:

El fundamento de la presente metodología considera dos importantes disciplinas: la administración y la psicología.

La administración para comprender el contexto del objeto de estudio que es determinado por:

La empresa familiar y su proceso de sucesión. Considerando a la sucesión como una etapa crucial en el cambio de liderazgo del dueño o fundador, quien representa la principal figura de conocimiento al ser poseedor de la cultura empresarial y el responsable de *transmitirla* a sus colaboradores, entre ellos al sucesor para que continúe con el legado de perpetuarse a través de las siguientes generaciones.

Y la teoría general del conocimiento, abordada desde una perspectiva relacional, por lo que se enfatiza el papel de los portadores sociales para la *transferencia* del conocimiento.

Con la intención de *analizar la díada sucesor-predecesor en el proceso sucesorio de la empresa familiar*.

La psicología se emplea al proponer una técnica lúdica como una de las mejores herramientas, pues permiten otro modo de percepción en el que intuitivamente se expresan ideas o conocimiento, con la intención de analizar el proceso de transferencia de conocimiento en relación con el liderazgo en ambas figuras.

La incorporación de lo lúdico en adultos no es nuevo, pues se emplea por ejemplo: para promover el aprendizaje de algunas materias académicas a través del rol playing donde se propone la creación de una empresa para que los alumnos apliquen los conocimientos teóricos en la práctica, como una forma de transferencia del conocimiento tácito en explícito. Así como la metodología denominada Legos play que ofrece el juego como una forma de promover el trabajo en equipo, la solución de conflictos y desarrollo de la creatividad en el contexto empresarial.

Además el trabajo con el lenguaje figurativo o el simbolismo requiere de un análisis diferente, donde la psicología es de gran ayuda considerando el pensamiento psicoanalítico freudiano, donde cualquier formación de lo inconsciente tiene un contenido manifiesto y un contenido latente. Lo que implica que un mismo pensamiento sea expresado en dos dialectos diferentes, donde es necesario traducir uno de otro (Divasto, 2009).

Por lo que hacer manifiesto lo latente es también hacer visible, someter al esclarecimiento todas las determinaciones que tienen que ver con lo social, para que

pueda haber un pasaje de la adaptación pasiva a la adaptación activa, a la realidad (Divasto, 2009). Es por ello que las sesiones lúdicas se consideran una excelente opción de trabajo, justificando su aplicación en la presente investigación.

A la par de las sesiones lúdicas, cuyo análisis será en el contenido latente, se emplea la técnica de entrevista, donde las respuestas brindadas se analizarán en un sentido manifiesto y donde además, se observara la actitud del sujeto a través de las reiteraciones o insistencias, una pelea, mal modo o mal gesto, las rarezas o lo que es disonante que no armoniza, un chiste u ocurrencia, así como las situaciones que uno espera que aparezcan y se omiten, lo que surge de improviso, como lo que queda pendiente (Divasto, 2009).

Por lo tanto lo manifiesto se equipara a la explícito y lo inconsciente a lo implícito, en una espiral dialéctica, donde existe un concepto articulador entre ambos que es la fantasía (Pichón, 1982).

Considerando el análisis en esos dos niveles manifiesto y latente en los instrumentos empleados: entrevista y sesiones lúdicas, como una oportunidad para llegar a un nivel más profundo de conocimiento, que permita comprender con más detalle la transferencia de liderazgo en la díada sucesor-predecesor.

Fases del proceso e Instrumentos empleados:

El proceso para obtener la información se realiza a través de dos fases: En la

fase diagnóstica se emplea la técnica de entrevista inicial a sucesores y predecesores con el objetivo de explorar: su conocimiento sobre el negocio y su percepción sobre el proceso de sucesión, cómo se determina en la guía de entrevista.

En la fase de intervención se emplea la entrevista profunda y las sesiones lúdicas para explorar las tres dimensiones básicas de la investigación: calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo.

Las sesiones lúdicas son:

- Genograma familiar, con el objetivo de obtener información personal sobre los participantes y las relaciones que establecen entre ellos, lo que ayudará a conocer la percepción sobre el vínculo existente a profundidad.

- Mundos compartidos e historia con títeres con los sucesores de la empresa familiar, con el objetivo de conocer sus recursos personales, para integrarse a trabajar en equipo y de liderazgo.

Se consideran dos instrumentos en la fase de intervención junto con la observación naturalista, con la intención de complementar las respuestas del sujeto a los cuestionamientos planteados en la entrevista que revelará el conocimiento del que es consciente, y que se abordará a través de un análisis de contenido manifiesto. Con un análisis de contenido latente para los datos obtenidos a través de las sesiones lúdicas y que revelaran el conocimiento tácito, del cual no se es

consciente, con la intención de llegar a un mayor nivel de profundidad en el análisis de la díada sucesor-predecesor y comprender si la calidad de estas relaciones favorece la transferencia de conocimiento tácito relacionado con el liderazgo, y si eso ha favorecido al futuro sucesor, al compartir el conocimiento que se requiere para desempeñar con éxito el seguimiento del negocio y continuar con el legado del predecesor.

CAPITULO V ESTUDIO DE CASO. EMPRESA FAMILIAR “HELADOS”.

Este apartado contempla información general sobre la industria del helado que es el giro del presente estudio de caso, por lo que se detalla de manera específica a la empresa familiar denominada “Helados”, brindando información de interés sobre sus orígenes, objetivos, valores, productos, así como información sobre las relaciones familiares y su situación actual respecto al proceso de sucesión.

5.1 Datos sobre la industria del Helado en el plano internacional y nacional.

Sobre los antecedentes de la industria del helado en el mundo, Lago, Pérez y Pérez (2016) mencionan que “la mayoría de las teorías señalan que ya los chinos preparaban una especie de pasta de leche de arroz mezclándola con la nieve y que incluso en el Pekín del siglo XIII a.C. se vendía fruta helada, que combinaba nieve con zumo y pulpa. También se habla del consumo de productos similares en Asia Central e, incluso, en Oriente Medio. Mientras, se considera que fueron los griegos los que introdujeron en Europa el primer antecedente de lo que luego serían los “granita”, muy similar al producto que ya triunfaba en las calles pekinesas, si bien no está clara la existencia de un vínculo entre ambos. Asimismo, el que fuera Rey de Macedonia y conquistador heleno, Alejandro Magno era un voraz consumidor de fruta y miel que eran enfriadas en ánforas enterradas bajo la nieve, tradición que, según todos los indicios siguió en el Imperio romano, tal y como atestiguan la apetencia del emperador Nerón por este producto y los testimonios de los cronistas de la época.

A comienzos del siglo XVI, se produce en Florencia el primer helado

mantecoso al elaborarse para un banquete una especie de crema helada elaborada con una especia recién llegada de América: el azúcar. De Italia, país considerado promotor principal de este producto, los helados pasaron a Francia cuando Catalina de Medici se casó con el Rey Enrique II; y del país galo dieron el salto a Inglaterra cuando un cocinero francés se fue a servir a la corte británica, expandiéndose progresivamente al resto de países del Viejo Continente. En 1660, el italiano Francesco Procopio creó una máquina que nivelaba el hielo, el azúcar y las frutas; para popularizar el consiguiente producto abrió el "Café Procope" de París, que está considerado como la primera heladería del mundo. En el siglo XVIII, la fabricación casera de helados comenzaba a estar ampliamente popularizada, de ahí que se empezara a incluir en los libros de cocina (Lago, Pérez y Pérez, 2016).

Fue, finalmente, en Estados Unidos cuando este producto se industrializó, ya en el siglo XIX: en 1846 Nancy Johnson creó la primera heladora automática, poniendo las bases para el surgimiento del helado industrial y en 1851, Jacobo Fussel creó la primera empresa productora de helados a gran escala" (Lago, Pérez y Pérez, 2016).

En México el registro sobre el helado tal como lo conocemos fue introducido por los españoles y se vio favorecido gracias a la variedad de frutas propias del país, los registros indican que "en la Nueva España durante el siglo XVII se concedió a un particular el primer asiento de la nieve en la Ciudad de México, este sistema de asientos era una forma de monopolio estatal y que según la legislación española de la época el rey era el dueño de la nieve (hielo) de las montañas y para comercializarla y explotarla los particulares debían pagar una cuota anual a manera

de impuesto, además mediante subastas públicas la gente que quería comercializar el hielo a manera de helado entraba en ellas y quien la ganaba era la única persona autorizada para vender y comercializar el hielo a manera de helado por un determinado tiempo. Debido a estas prácticas e impuestos burocráticos, el helado se convirtió en un articulo de lujo debido a sus elevados precios, por lo que su consumo estaba reservado solo para la gente más pudiente. En la época del México colonial surgieron los contrabandistas de hielo los cuales vendían clandestinamente el hielo en los pueblos cercanos a las montañas nevadas donde en algunos lugares como los conventos de religiosas se elaboraban exquisitos helados teniendo como base este hielo traído de las altas montañas (Feria Internacional del Helado , 2013).

Cuando México obtuvo su independencia el sistema de cobro de impuestos por la elaboración de helado y manejo de hielo fue suspendido y la elaboración de este producto se hizo libre dando lugar al surgimiento de neverías en los pueblos así como también al surgimiento de neveros de garrafa quienes llevaron este producto a las mesas de los hogares mexicanos de la época, donde también se producían helados caseros en base a recetas tradicionales (FIHE, 2013).

Con la llegada de los avances tecnológicos y el surgimiento de la electricidad en la industria, se dio paso a la fabricación del hielo y al surgimiento de la industria productora de los postres congelados de helados y paletas en nuestro país”

En el plano internacional el gasto mundial en helados es de 49.359 millones de euros. Los países que más gastan en helados son Estados Unidos, China, Italia,

Alemania y Japón, con unas cifras de gasto de 8.818, 7.625, 4.064, 3.754 y 2.933 millones de euros respectivamente. Los países con las cifras de gasto más modestas son Sudáfrica, Bélgica, Holanda, Rusia e India, con 180, 379, 448, 520 y 601 millones de euros respectivamente (Lago, Pérez y Pérez 2016).

En la actualidad la industria del helado en México tiene un valor de 908.6 millones de dólares (mdd). Se tiene registrada la existencia de 428 mil establecimientos donde se vende este producto. El 80% de las empresas del sector son pequeñas y medianas empresas familiares, por lo que se estima con un alto potencial de crecimiento, ya que México reporta uno de los más bajos niveles de consumo per cápita en el contexto internacional (González, 2014).

El mercado nacional del helado está en manos de transnacionales como Unilever con 40 por ciento, Nestlé con 25 por ciento y el resto como Nutrisa, Santa Clara y otras de menor tamaño que captan entre 5.0 y 8.0 por ciento, mientras que el resto está en la informalidad, aunque empresas como La Real Michoacana, San Miguel, Nutrisa y Santa Clara han buscado estrategias distintas de posicionamiento en otros mercados afines como los supermercados. (González, 2014).

El consumo per cápita de helados en México es de dos litros al año, cantidad muy inferior al consumo internacional, debido a los mitos relacionados con el producto, como “que engorda o que es nocivo para la salud de los niños”, entre otros. Reiteró que el bajo consumo de helado en México se debe a factores culturales y de información equivocada, ya que “nos cuidamos de no comer helado

pero somos el país que más consume pan con 22 kilos per cápita anual" (González, 2014).

En este contexto, refirió que entre mayo y junio pasados las ventas de helado en México aumentan hasta 30 por ciento, debido a las altas temperaturas, mientras que el consumo en época de invierno baja, situación que no sucede en países fríos como Suecia y Noruega. En países como Brasil, señaló, el consumo de helado es superior en 30 por ciento al de México, en Chile 60 por ciento; incluso el consumo per cápita en Estados Unidos es de 22 litros, en Nueva Zelanda de 26 y Suecia y Noruega entre 18 y 20 litros (González, 2014).

El 80 por ciento de las empresas del sector son pequeñas y medianas de tipo familiar y el crecimiento anual del consumo se mantiene desde hace varios años en 1.4 por ciento. "Se trata de un porcentaje muy pobre, por lo que es necesario impulsar esta industria nacional y se busca que en los próximos cinco años esa tasa aumente a 6.0 por ciento anual", añadió. En torno a las recientes disposiciones fiscales, señaló que la industria las analiza para saber qué categorías serán susceptibles al Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios (IEPS). Ello, a fin de definir el impacto a empresas, productores y al consumidor final, aunque recordó que la mayor parte de quienes elaboran helados, paletas y pasteles son familias que producen desde el hogar. "Lo que resultará benéfico de la reforma fiscal es que ayudará a ordenar este mercado, toda vez que no hay un padrón, ni se sabe a ciencia cierta cuántos negocios de helados y paletas hay en el territorio nacional". Añadió que al integrar un registro de la industria ante el fisco habrá mayor

control y un mercado más leal, pero se deberá proteger e incentivar al emprendedor ante cualquier reforma (Aguilar, 2015).

5.2 Ubicación de la empresa familiar Helados.

Gráfica No. 1 Localización geográfica del estudio de caso.

Fuente: Google Eartht, 2017. Localización geográfica del estudio de caso.

5.3 Información sobre la empresa familiar Helados.

Esta información se obtuvo de la empresa y fue redactada por Ho2.

EMPRENDEDORES

La idea de elaborar helados artesanales surgió de la inquietud de la Sra. Rosa, quien proviene de una familia de comerciantes. A medida que el negocio creció, se involucró su esposo, el Sr. Benito, brindando todo su apoyo y conocimientos para promover la expansión del negocio, convirtiendo con el paso del tiempo a Helados en la mejor empresa de su rubro en la región.

HISTORIA

La Sra. Rosa proviene de una familia de comerciantes, sus padres tuvieron por más de 35 años una tienda de abarrotes que les permitió dar una vida digna a sus hijos, de ahí surgió la inquietud de tener un negocio, idea que se cristalizó cuando ella se casó, y se vio en la necesidad de apoyar a su esposo, por lo que le insistió en establecer su hogar cerca de una escuela para tener mejores ventas de los helados artesanales.

Así, en el año de 1982 se inició la venta de helados, teniendo como clientes principales a los estudiantes de una escuela secundaria, por lo que pronto el negocio empezó a crecer y el papel del Sr. Benito, que trabajaba como maestro en una escuela primaria, fue fundamental para que el negocio creciera y se consolidara, al aportar sus conocimientos y contactos para empezar a distribuir helados al mayoreo, que es lo que actualmente caracteriza las ventas de la empresa.

En ese tiempo, la pareja aprendió todo lo relacionado con el oficio de hacer helados, incorporando otros productos y sabores, y pasando de la elaboración artesanal a la adquisición del primer tanque paletero (fabricadora de helados y paletas), lo que significó la expansión del local, creciendo a tal grado que toda la familia se involucró en el negocio, incluidos sus tres hijos. Así, la empresa pasó de la venta en el domicilio a la distribución local, creciendo y consolidándose cada día más.

La empresa ha tenido un incremento continuo en ventas: aproximadamente del 10 al 15 por ciento anual, siendo 2011 el mejor año con un crecimiento superior al 30 por ciento contra el año anterior lo cual valida al negocio como una empresa estable, en constante crecimiento y desarrollo, lo que representa un beneficio no solo para los dueños sino también para los trabajadores, ya que su empleo se asegura en bases cada vez más sólidas y confiables.

La dirección de la empresa sigue a cargo del Sr. Benito y a su vez el negocio se divide en tres áreas: ventas, producción y administración, mismas que se encuentran bajo responsabilidad de sus tres hijos. A continuación se citan los preceptos de esta organización.

FILOSOFIA

“Ser parte de Helados significa ser parte de una historia de lucha, esfuerzo, perseverancia y trabajo en conjunto”.

La empresa Helados se ha posicionado en el gusto de los clientes con sus productos y servicios de alta calidad, gracias al compromiso trabajo de sus

empleados y colaboradores, con el fin de alcanzar dos de sus objetivos primordiales: satisfacer las necesidades de los clientes y lograr el crecimiento de la empresa.

Ser parte de Helados, es ser parte de una familia, de un equipo de trabajo, que busca siempre la excelencia, aspecto clave que la hacer ser “una de las fábricas y distribuidoras de helados más importantes y fuertes del estado de Sinaloa”.

MISIÓN

Fabricar y distribuir productos helados de la más alta calidad para obtener la máxima satisfacción de nuestros clientes.

VISIÓN

Convertirnos en líderes de la industria del helado en México.

VALORES

Los valores que se promueven en Helados son:

Compromiso, colaboración, perseverancia, esfuerzo, eficiencia y excelencia.

PRODUCTOS

Bolis, paletas y nieves de frutas con agua y leche; agua natural y aguas frescas.

NUESTO PROCESO

Helados fabrica y distribuye productos de calidad a través de tiendas de mayoreo ubicadas en Tepic, Escuinapa, Rosario, Villa Unión Mazatlán, La Cruz, Culiacán y Navolato. De igual forma sus productos son vendidos en numerosos y variados establecimientos como escuelas, farmacias, hospitales, hoteles y salones para eventos, entre otros.

5.3.1 Escalas de producción y actualización tecnológica en la empresa familiar Helados.

Con base a la escala y nivel de producción la empresa Helados se considera una mediana empresa, pues se encuentra dentro del rango de producción de 3, 020 a 6,540 kgs./Día.

La maquinaria y equipo principal con que cuenta para la operación normal en el giro, así como su capacidad, incluye:

- Pasteurizadora y homogeneizadora de acero inoxidable con capacidad de 50 Lts./hr.
- Nevadora congeladora de acero inoxidable de 25 Lts./hr
- tanques redondos de acero inoxidable con capacidad de 60 Lts./hr.
- Cámara congeladora de 15m3
- contenedores de saborizante de acero inoxidable con capacidad de 15 Lts.
- Mezcladora de acero inoxidable con capacidad de 60 Lts.
- Equipo de laboratorio para muestreo de control de calidad.
- Lavaderos sanitarios de acero inoxidable.

Así como el equipo auxiliar y accesorios de apoyo para la operación de la planta, en el que se describe: camión de entrega de 3 a 5 toneladas, mobiliario y equipo de oficina, así como equipo de computo.

Y cuenta con las siguientes instalaciones: almacén de materia prima, de refacciones y herramientas, almacén de producto terminado, control de calidad, áreas de mezclado de leche, área de contenedores de saborizantes, área de mezcla de mixtura, pasteurización, homogeneización, área de enfriado, congeladores, empaque, oficinas administrativas, venta al público, baños y vestidores.

5.3.2 Personal, estructura y organización.

En la empresa familiar denominada Helados se desarrollan diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados y la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones. A continuación se presenta el organigrama de la empresa, el personal a cargo con una breve explicación de las funciones que desarrolla.

5.3.3 Organigrama.

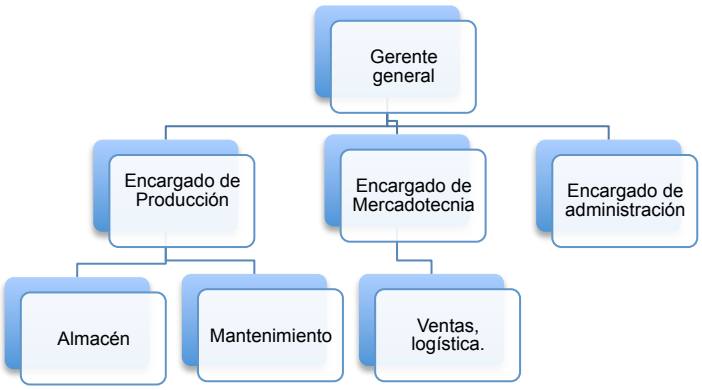


Figura No. 6 Organigrama empresa familiar Helados.

Las funciones que desarrollan cada uno de los encargados de área se detallan a continuación.

- Dirección general se encarga de la planeación, organización y control de la empresa familiar.
- Encargado de producción, coordina supervisa, asesora las operaciones y calidad en el proceso de producción, así como el óptimo funcionamiento del equipo y maquinaria, como el control de entradas y salidas de materiales del almacén.
- Encargado de mercadotecnia, principalmente se encarga de la comercialización del producto, trazar rutas y establecer cuotas de ventas.
- Encargado de administración, de manera general lleva el control de contabilidad, compras y recursos humanos.

Generalmente cuenta con una plantilla de 25 trabajadores, que incrementa en temporada alta (calor) con 35 trabajadores aproximadamente. Pues su venta principal es al mayoreo.

5.4 Datos de la Familia.

Padre y fundador de la empresa: Benito.

Edad: 68 años.

Escolaridad: Profesor. Sus padres también por un tiempo se dedicaron al comercio.

Tiene un hijo varón de 48 años, de su primer matrimonio, que durante algunos años participó como distribuidor del producto.

Madre y fundadora de la empresa: Rosa.

Edad: 64 años.

Escolaridad: Secundaria, con estudios de corte y confección. Su familia se dedicó al comercio toda la vida. La Sra. Rosa inició con la elaboración del producto y su venta de manera informal, y participó activamente en el negocio hasta el año 2004, cuando se retiró de trabajar directamente en la empresa, aunque sigue participando activamente en la toma de decisiones. Ambos emprendedores, Rosa y Benito, se identifican en la presente investigación con la letra (P) de predecesores.

Procrearon tres hijos:

Benito Rafael, quien para los fines de la presente investigación se identifica como (Ho1), de 42 años de edad, con estudios de bachillerato. Casado y con dos hijas mujeres de 17 y 12 años, que no están involucradas en el negocio.

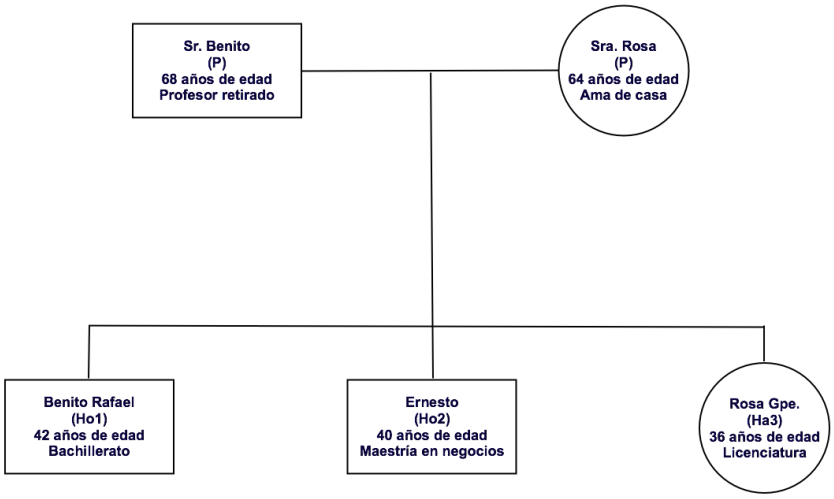
Ernesto, quien para los fines de la presente investigación se identifica como (Ho2), de 40 años, es ingeniero en sistemas y cursó estudios de maestría, periodo en el que se ausentó del negocio al estudiar en otra ciudad. Es casado y tiene dos hijos varones de 9 y 6 años de edad que no están involucrados en el negocio.

Rosa Guadalupe, quien para los fines de la presente investigación se identifica como (Ha3). Tiene 36 años, es licenciada en psicología,y tiene tres hijos:

una niña de 10 años de su primer matrimonio, además de una niña de 2 años y un infante de 7 meses de su actual relación.

5.4.1 Genograma familiar.

A continuación se detalla la estructura famiiliar a través del genograma familiar en la figura No. 8.



Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, Representación de la estructura familiar.

CAPÍTULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En la presente investigación el trabajo se orientó al estudio de la empresa familiar denominada *Helados* con el objetivo de "analizar la díada sucesor-predecesor en la transferencia de conocimiento tácito para determinar al líder de la empresa familiar durante el proceso de sucesión", a través de una metodología cualitativa, de carácter explicativo que emplea como instrumentos la observación naturalista, la entrevista y las sesiones lúdicas.

Se consideraron dos fases: una diagnóstica, que permite conocer la situación actual de la empresa, y una de intervención, que posibilita explorar las dimensiones básicas de la investigación en un nivel más profundo a través de las sesiones lúdicas y de la entrevista.

La fase Diagnóstica, considera la situación actual de la empresa con base a dos aspectos clave: conocimientos generales sobre el negocio y conocer su percepción del proceso de sucesión.

Tabla No. 4 Entrevista inicial y profunda en cada fase de la metodología.

Entrevista.	Objetivo.	Descripción.
Fase Diagnóstica.	Explorar información sobre el negocio.	Conocer su experiencia en el negocio.
	Percepción sobre el proceso de sucesión.	Conocer su punto de vista sobre la situación actual en el ciclo de vida del negocio.
Fase de intervención.	Calidad de la relación.	Explorar el grado de confianza, lealtad, respeto y contribución.
	Grado de identificación.	Explorar sus características personales y las características que comparte

		con otros miembros de la familia.
	Estilo de liderazgo.	Explorar las características que debe tener un buen líder.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017 Uso de la entrevista en cada fase.

Y fase de intervención, que permite explorar calidad de la relación, grado de identificación entre ellos y estilo de liderazgo.

Con la intención de obtener información para elaborar los perfiles de liderazgo, que revelen al líder en la figura del sucesor y permita comprender si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de la empresa familiar, y si contará con el respeto y confianza del líder actual.

Tabla No. 5 Sesiones lúdicas en la fase de intervención.

Sesión lúdica.	Objetivo.	Descripción.
Genograma Familiar. *Familia completa.	Explorar las relaciones establecidas y grado de identificación.	Se solicita a cada participante que identifique a un animal que lo describa a él y a cada miembro de la familia.
Mundos Compartidos. * Sucesores.	Explorar las relaciones establecidas y grado de identificación. Explorar estilo de liderazgo.	Se solicita a los 3 participantes (sucesores), que escojan un animal que los describa, y se pedirá que compartan su descripción, para posteriormente elaborar un mundo compartido que al final explicaran.
Historia con títeres. *Sucesores.	Explorar estilo de liderazgo.	Se pide a los 3 participantes (sucesores), que escojan un títere y que trabajen en equipo para desarrollar una

		historia que tendrán que representar.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017 Sesiones lúdicas en la fase de intervención.

6.1 Análisis cualitativo.

Se define a los métodos cualitativos como un conjunto de técnicas de recolección y análisis de datos que se puede utilizar para proporcionar una descripción, construir y poner a prueba la teoría. Los métodos de recolección y análisis de datos empleados en la investigación cualitativa tratan de describir, decodificar, traducir, y de otra manera "ponerse de acuerdo" con el significado de cierto fenómeno natural en el mundo social (Shah y Corley, 2006). Los métodos cualitativos integran datos a través de los instrumentos empleados comprendiendo dos fases:

Diagnóstica: en esta fase se exploran la situación actual del negocio y la percepción sobre el proceso de sucesión a través de una entrevista inicial.

Intervención: aquí se explora la díada sucesor-predecesor, considerando tres dimensiones básicas: calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo, a través de la entrevista a profundidad y las sesiones lúdicas.

6.1.2 Análisis Cualitativo de la fase diagnóstica que explora el conocimiento del negocio y percepción del proceso de sucesión a través de la entrevista inicial semiestructurada

6.1.2.1 Predecesores (P).

Como antecedente, la Sra. Rosa comenta que sus padres siempre se dedicaron al comercio pues tuvieron una tienda de abarrotes por 35 años en el Bajío, Sinaloa. Su madre se mudó a Mazatlán buscando hacer crecer el negocio. Rosa creció con sus hermanas y todas estaban involucradas en la empresa familiar por horarios, recuerda a sus padres como personas comprometidas y responsables con su trabajo, pues madrugaban y se dedicaban de lleno a su actividad, pero también eran exigentes. Por su parte, el Sr. Benito comenta que sus padres también eran buenas personas y le educaron bien, y que aprendió de sus suegros lo que era el trabajo duro.

La Sra. Rosa refiere que desde que se casó con el Sr. Benito tenía el deseo de apoyarle con la economía familiar, también para generar ella su dinero y entretenerse en alguna actividad en casa para poder estar al pendiente de sus hijos. Cuando obtuvieron su primer casa se interesó por vender bolis[3] de diferentes sabores, aunque la venta que tenía era baja pues solo vendía a sus vecinos, por ello tuvo la intención de buscar otra casa en la que se pudieran establecer y que estuviera cerca de alguna escuela para asegurar más ventas, idea que compartió con su esposo.

Fue así como en el año de 1982, con tres hijos y una casa cerca de una escuela federal, siguió preparando bolis para vender a los estudiantes; en ese tiempo los alumnos podían salir de la escuela sin supervisión para comprar en los alrededores puesto que ese plantel no tenía cooperativa que les vendiera productos

[3] Boli es un tipo de helado elaborado a partir de jugos de frutas naturales con agua o leche que se envuelve en un empaque o bolsa de plástico cerrada y se congela.

a la hora del receso. Esa situación generó mayores ventas para la Sra. Rosa, quien se vio en la necesidad de comprar un refrigerador horizontal pues el refrigerador de casa resultaba insuficiente. En ese tiempo ella preparaba sola los bolis, hasta que requirió la ayuda de una sobrina quien le apoyaba con una selladora manual. Así cubría la demanda de bolis y aguas frescas en esa escuela.

En ese tiempo, el Sr. Benito también comenzó la venta de productos helados en la escuela primaria donde trabajaba, por lo que fue necesario adquirir dos refrigeradores más y acondicionar espacios de su casa, deshaciéndose del jardín. Años después, en 1985, los hijos mayores empezaron a laborar en la empresa por las tardes, con el primer tanque paletero (la hija menor apoyaba en la cobranza, pues estudiaba la escuela primaria por las tardes).

El trabajo era arduo: el Sr. Benito trabajaba en temporada alta por las noches y las madrugadas, llenando el tanque en horarios de 8:00 y 12:00 de la noche, y a las 5:00 horas, con pocos periodos de descanso, y aparte tenía que cumplir con su trabajo como profesor en la escuela primaria.

Al tiempo, surgió la oportunidad de elaborar paletas de hielo cuando un amigo vende moldes, carritos expendedores y demás mercancía. La Sra. Rosa refiere que esa decisión significó más trabajo, pues no sabían elaborar las paletas y tuvieron que aprender sobre la marcha, con sufrimiento, pues el agua salada combinada con altas temperaturas literalmente cortaba las manos y favorecía la aparición de hongos.

Más adelante surgió la necesidad de comprar dos carritos paleteros más, pero uno de ellos les fue robado, lo que significó, por un lado, suspender la venta por las

calles y, por otro, iniciar las ventas al mayoreo. Ante esa situación, se vieron en la necesidad de construir en el patio de la casa un espacio para instalar más tanques paleteros.

El crecimiento del negocio familiar coincidió con la jubilación del Sr. Benito de la escuela primaria a la edad de 47 años, por lo que aprovechó su retiro como profesor para dedicarse exclusivamente a dirigir la empresa.

Hasta ese momento, la idea de la pareja era tener un negocio que les permitiera vivir dignamente y cubrir las necesidades de sus hijos, sin ambicionar el crecimiento, pues aprovechaban cualquier periodo vacacional para salir juntos dejando de lado el trabajo. Sin embargo, cuando su hijo mayor se casó lo emplearon en la empresa y ampliaron los periodos de trabajo, incluso en vacaciones.

En ese tiempo, recuerda el Sr. Benito, se le ocurrió la idea de vender fresas congeladas en la explanada Sánchez Taboada, un lugar muy concurrido por familias, por estar cerca del mar, pero pronto abandonó ese proyecto por resultar muy demandante, aunque no descarta retomarlo.

En ese tiempo estaba en auge el uso de las máquinas tragamonedas, a lo que también se dedicó con éxito y hasta aprendió a repararlas, pero ante el esfuerzo de trabajo también terminó por abandonar la idea.

Para ese tiempo, su segundo hijo ya estaba estudiando una licenciatura en Guadalajara, así que tenían que trabajar duro para costearle los estudios; también lo visitaban y aprovechaban esos viajes para comprar (en una tienda mayorista de origen extranjero) refrescos en lata y venderlos en Mazatlán.

También aprovechaban cualquier oportunidad para participar en exposiciones de maquinaria y materiales, o para tomar cursos para mejorar la calidad de sus productos. Incluso comentan con orgullo y satisfacción haber viajado a Estados Unidos, Italia y China con el objetivo de una mejora constante en la empresa. Actualmente cuentan con una planta purificadora de agua y preparan los polvos base de la leche para la elaboración de los helados.

Benito considera que los valores que manejan su esposa, la empresa en general y él son la responsabilidad, el compromiso y la puntualidad, además de ofrecer productos y servicios de calidad.

- **Proceso de sucesión.**

Respecto al proceso de sucesión, Benito refiere que desea estar disfrutando ya en casa con su esposa o dedicarse a viajar, que es la actividad que más disfruta. Dice que confía en que sus hijos desempeñen un buen trabajo al frente del negocio y puedan manejar las situaciones que se les presenten, aunque su única preocupación es la posible intervención de sus nueras.

Considera también que el hecho de estar definida la propiedad del negocio, y el hecho de que sus hijos tengan definido su campo de acción, hará más sencilla la convivencia entre ellos, evitando el conflicto.

6.1.2.2 Datos de Benito Rafael (Ho1).

Benito hijo refiere que desde niño estuvo involucrado en el negocio familiar apoyando a sus padres por las tardes, después de asistir a la escuela, y que de

alguna manera era una responsabilidad más. Sus recuerdos son el ver a su padre desempeñándose como profesor y a su madre comprometida con ellos y con su negocio de los bolis, pues su padre se incorporó de tiempo completo hasta su jubilación.

Él se incorporó de tiempo completo cuando estaba cursando sus estudios de administración en la universidad, pero cuando conoció a su esposa y decidió formalizar su relación, dejó de estudiar para dedicarse al trabajo en la empresa familiar.

Inicialmente y a la par del negocio de los bolis en los que trabajaba entre semana, apoyaba a su padre los fines de semana con una camioneta que vendía fresas con crema en un área de la playa, y su esposa apoyaba entre semana con una pequeña lonchería que también tenía la familia, donde vendía inicialmente sus productos, pero que abandonó por lo pesado del trabajo, y también su esposa se retiró al nacer su primera hija.

Como siempre había apoyado a su madre, Benito hijo se dedicó de tiempo completo a la producción de los bolis, pues conocía las recetas, así que se fue formando en esa actividad, la que actualmente es su campo de experiencia y su pasión, pues disfruta realizar ese trabajo y no se ve laborando en alguna otra área del negocio familiar. En los últimos tres años, y gracias a una sugerencia de su padre, ha empezado a crear productos nuevos, como paletas de diferentes sabores: chocofresa, chocobanana (que retomó de gustos de la población local) y una paleta de limón con centro de chamoy, que está entrando con éxito en el gusto de los mazatlecos, favorecida por el sabor, la calidad, el precio y el clima.

Benito hijo tiene ya veinte años trabajando en el negocio y está comprometido con él porque le significa un valor muy especial el que sus padres le hayan dejado esa fuente de trabajo, establecida y con éxito, pues está consciente de lo difícil que es desarrollar un negocio.

- **Proceso de sucesión.**

Respecto al proceso de sucesión, Benito hijo tiene confianza en que el proceso será positivo (al igual que cuando se retiró su madre del área de producción) y que las cosas saldrán bien.

De hecho, también comenta que en la actualidad se recurre poco a su padre para solucionar los problemas que se presentan, pero sigue involucrado en el negocio y se entera de las acciones que toman, porque el cierre de caja es todos los días y ve los gastos que se generan, solicitando una explicaciones al respecto.

Respecto a la relación laboral que tiene con sus hermanos, expresa que cada uno tiene sus diferencias individuales, pero sus principales fortalezas son el trabajo en conjunto y la honestidad, además de que cada uno dirige un área de especialización de la empresa. Considera que esa sería una debilidad para el negocio, el hecho de que se separaran.

Aunque tiene una hija adolescente, Benito hijo no piensa involucrarla en el negocio, sino que le interesa que se prepare y decida el futuro que le guste, y si es estar en el negocio familiar, que así sea.

Considera que en su localidad no tienen competencia, pues las heladerías que existen no compiten en calidad, ni en variedad de productos o estrategias de mercado. Ya que considera que en su empresa Helados están enfocados a otro mercado. Considera que la competencia es con las empresas nacionales en cuanto a la calidad de los productos, pero no en la estrategia de mercado, pues las fortalezas de la empresa Helados son las ventas al mayoreo, la calidad y el precio.

6.1.2.3 Datos de Ernesto (Ho2).

Ernesto tiene 40 años, es ingeniero en sistemas por la Universidad Autónoma de Guadalajara, y tiene una maestría en Comercio Electrónico por el Instituto tecnologico de estudios superiores de Monterrey ITESM. Refiere que, cuando terminó sus estudios, consiguió trabajo en Guadalajara, por lo que radicó tres años más allá. Después se fue a la ciudad de Los Cabos, Baja California Sur, a trabajar durante cinco años en el área de sistemas de una empresa hotelera, y finalmente se trasladó a la Paz, Baja California Sur para laborar dos años más, hasta que su madre le pidió regresar a Mazatlán para ayudarlos con el negocio familiar. En ese entonces ya estaba casado, así que pidió a sus padres le apoyaran con una vivienda y sueldo para su regreso.

Ernesto refiere que fue un gusto regresar con mucha ilusión, sin embargo, confiesa que sintió un poco de frustración cuando vio las condiciones en que se

encontraba la empresa al tener un lugar pequeño de trabajo que era compartido y lleno de cajas de archivo con documentos importantes, pues llegó acostumbrado a otros ambientes físicos y a otras labores.

Empezó a trabajar sin oficina, contando monedas ocho horas al día, sin oportunidad de hacer otras actividades, por lo que se vio en la necesidad de empezar a implementar cambios para poder hacer otras cosas, así fue que propuso adquirir una máquina para contar monedas, implementar un sistema para el área de ventas (pues para sus padres era inconcebible que cobrara alguien que no era de la familia) y un sistema informático para el área administrativa. Desde su llegada hace once años, la empresa ha cambiado por las aportaciones de Ernesto. Aunque son 35 años de trabajo familiar y él estuvo involucrado desde los inicios, sólo se ausento el tiempo en que estuvo estudiando y durante su trabajo en otras ciudades.

Sus recuerdos de niño son de trabajo, de estar comprometido y de cumplir con la responsabilidad de la escuela por las mañanas y en las tardes apoyando el negocio familiar. Considera que de joven se frustraba de tener poco tiempo para realizar actividades de su interés o hasta para tener descanso, pues su padre se molestaba si los veía descansar a su hermano y a él. Describe a su padre como el hombre orquesta, porque constantemente estaba haciendo algo. Ahora agradece todo lo vivido pues considera lo formaron bien, en el sentido de no sentir vergüenza para las ventas, pues desde joven lo ponían a vender aguas a sus amigos y hasta a las chicas que le gustaban, por lo que ahora, dice, no le da vergüenza nada.

Considera que el trabajo en equipo los hace fuertes a sus hermanos y a él, también el estar comprometidos con su trabajo los 365 días del año, llevándose

bien, pues juntos son animosos y honestos. Siente que llevan esa información en su sangre, quizás por imitación, al ver desde niños el esfuerzo y compromiso de sus padres, y que son fuertes cada uno en su área, desde su trinchera.

- **Proceso de sucesión.**

Respecto al proceso de sucesión, Ernesto considera que su padre teme perder el poder, aunque él le propone que su posición sería más cómoda como Director general, o quizás, su padre tema la desunión entre hermanos al designar un representante legal. Pero por otra parte refiere sentirse frustrado porque su padre no le da la confianza de dirigir el negocio.

Considera que en la familia se puede ser equitativo en cuanto a la repartición, pero en el negocio se tiene que ser justo y apoyar a quién más trabaje y demuestre tener más capacidades. Según él, ése es su caso: tiene perfil profesional y ha logrado mejoras para la empresa, como sistematizar algunos procesos en el negocio, la búsqueda de la distribución de la base para preparar helados en el sur de Sinaloa, al igual que la distribución del cono de azúcar alteza para vender las nieves, así como apoyo de créditos para el negocio y el motivar a su madre para que se retirara del negocio. Sin embargo, estas acciones se malinterpretan, lo ven como si quisiera apoderarse de la empresa, cuando en realidad, dice, él entendió que su madre le pidió apoyo porque se encontraba cansada.

Ernesto considera indispensable que su padre debe delegar en vida el negocio para no llegar a una situación conflictiva, le duele que no le tengan confianza para dirigir, que no lo vea como director y sólo lo vea como hijo. También

ha propuesto a su padre designe a uno de ellos un tiempo y valore su desempeño, pero no lo hace. A veces ha deseado buscar otra oportunidad de trabajo fuera de la empresa, pero piensa que ahí hay buenas oportunidades de crecer, pero es necesario que confíen en él.

Compartió una situación familiar que se dio de una invitación que le hicieron a una exposición a la que deseaba ir, pero al planteárselo a su padre, éste sugirió que asistieran los tres hermanos, cosa con la que no estaba de acuerdo, terminó sometiéndolo a votación y no aprobaron su ida, situación que lo molestó mucho y lo llevó a pensar en abandonar la empresa.

6.1.2.4 Datos de Rosa Guadalupe (Ha3).

Rosa Guadalupe refiere que siempre ha trabajado desde niña, comprometida con su negocio y la familia, donde la entrega es total. No hay permiso ni de enfermarse. Por ejemplo, cuando estuvo incapacitada por embarazo, pudo ausentarse porque una persona de confianza la sustituyó.

Recuerda que todos los fines de semana se convivía en familia, materna y paterna, aunque de adolescente no lo disfrutaba mucho porque buscaba su propio espacio, pero ahora que lo recuerda es algo que valora mucho, pues se fortalecían los lazos familiares extensos con ambas familias de origen. Refiere que se dio una ruptura con la familia materna, que hizo que esos fines de semana continuaran, debido a que ante la enfermedad de su abuela quien requirió durante nueve años de cuidados por parte de las hermanas quienes se turnaban para su cuidado, hubo tres tías que se aliaran y la cuidaron hasta el final, modificando su testamento final, razón

por la que su madre y otra tía se distanciaron, no tuvieron ni oportunidad de recoger recuerdos personales. Aunque convive mucho con su tía, pasando todos los fines de año festejando juntos. Ante esta situación describe con asombro el carácter de su madre, como una mujer fuerte, pues aunque se encuentre con sus hermanas, no ha vuelto a convivir con ellas.

Ella refiere que tuvo una relación de noviazgo en la universidad que termino en matrimonio al finalizar sus estudios, pero que por diferencias personales terminaron divorciados después de 3 años concibiendo una pequeña, por lo que actualmente mantienen una relación cordial en función de su hija.

Después de dos años de su divorcio empieza a compartir con un joven que conocía desde la preparatoria, y termina teniendo una relación con el y en la actualidad dos hijos mas, una nena de 2 años y un bebe de 7 meses. Es la única hermana quien ha tenido a sus parejas trabajando, a su expareja, quien ella propuso y su actual pareja a petición de alguna manera de su familia, pues es ing. en alimentos y tenía experiencia laboral en industrias locales (cervecería) por lo que actualmente les apoya en mantenimiento y producción si se requiere.

Respecto a la dinámica familiar, considera que sus padres son personas de carácter fuerte, que los cuidaron bien, y que poco les reconocían los logros. Ella refiere que siempre fue buena alumna desde primaria hasta la universidad, que siempre recuerda desde pequeña haber trabajado en los helados, a los 14 años trabajo en una agencia de edecanes participando en algunos eventos con autorización de sus padres y en el periodo de estudiante en la universidad estuvo trabajando cerca de 10 meses en un consultorio psicológico. Al casarse regreso a

los helados, aunque su padre la acepto como comisionista en ventas al mayoreo en la tienda y a su hermano en como comisionista en ventas a escuelas, sólo su hermano mayor tenía sueldo fijo porque trabajaba en el área de producción, donde se desempeña hasta la fecha, considera que tiene cercas de 20 años ya entregado al negoció y ella lleva 14 años ahí.

Actualmente ella y su hermano de en medio tienen cerca de 10 años con sueldo fijo, compartiendo todas las actividades del negocio.

Ella considera que su competencia local es Helados Mati (aunque no están al mismo nivel), Helados del pueblo, que es de San Ignacio, pero con fuerte presencia local y solo se dedican a vender paletas y su calidad está por debajo del nivel que manejan ellos, pues conocen su planta y procesos. Esta última tiene más presencia en tiendas de autoservicio que es algo que ellos no manejan pues su fuerte es ventas al mayoreo. Peleterías Michoacana también lo es, aunque no manejan el mismo nivel de calidad, pues considera están por debajo de ellos.

Y con la competencia a nivel nacional considera que solo pueden hacer competencia con algunos productos en cuanto a calidad y presentación como el esquimo.

- **Proceso de sucesión.**

Respecto al cambio considera que en un inicio se visualizaba bien aparentemente, pues desde que su hermano se fue a Culiacán había existido algo de tensión debido a unas diferencias, aunque cuando ella comprendió lo que implica estar lejos de la familia, pudo entender su actitud de llegar los fines de semana y

dedicarse a estar más con su familia que en el negocio. Pues ella como madre entiende lo que es, y ella no podría estar lejos de sus hijos ni una semana.

Siente la incertidumbre respecto a quién se quedará. Ella pensaba que los tres hermanos se podían quedar al mando, aunque en el aspecto de propiedad eso está definido, no está en el liderazgo del negocio. Ella visualiza a su hermano Ernesto como líder, porque está preparado y siente que su padre confía en él, además lo ve con ganas de trabajar y de consolidar la empresa, solo que tiene que mejorar en el trato con la gente, pues se parece un poco a su padre en lo impulsivo.

Ella ha intentado propuestas con su padre, como el contratar a alguien que abra rutas nuevas o a venta por la calle, pero siente que su padre no la escucha mucho, aunque refiere que el curso que tomaron en fin de año en Canacintra fue porque ella lo propuso y buscó la forma de que pudieran participar todos. También propuso a su padre considerar instalarse en un local en un centro comercial, ya habían visto que era buena opción y estaban por formalizar, pero cuando se trató de abordar el asunto con su hermano, su padre le pidió hablarlo él, para que no sienta su hermano que fue idea suya.

Por los testimonios hasta aquí expuestos, se infiere una relación de competencia entre Ernesto y Rosa Guadalupe, desde que se involucraron en el negocio y estaban como comisionistas hasta la fecha, pues son quienes muestran interés por el liderazgo del negocio y son quienes proponen ideas novedosas para el crecimiento.

Respecto a considerarse ella como opción para ser líder, piensa que el ambiente en el que ha crecido es de machismo, y que lo ve muy difícil, aunque es algo que le gustaría y que cree poder manejar, no considera que sea algo posible.

Tabla No.6 Análisis de contenido manifiesto de la fase diagnóstica.

FASE DIAGNÓSTICA	NOMBRES			
	EMPRENDEDORES	BENITO (Ho1)	ERNESTO (Ho2)	ROSA GPE. (Ha3)
Situación actual del negocio, respecto al proceso de sucesión.	Confían en que sus hijos puedan hacer un buen trabajo, que el hecho de que tengan definido su campo de acción ayudara, así como tener definida la propiedad del negocio. Consideran que su hijo Ernesto (Ho2) es una persona preparada y capaz para ser líder al igual que su hija Rosa Gpe. (Ha3) aunque por el hecho de ser mujer no le gustaría dejarle la responsabilidad del negocio por todo lo que conlleva.	Considera que las ventajas que poseen como hermanos es: Su honestidad, el trabajo en conjunto y que cada uno tiene un área de especialización. Por lo que separarse sería una debilidad para el negocio. Visualiza a su hermano Ernesto en el área comercial como representante legal, aunque todos tengan un mismo nivel de participación en cuanto a la propiedad. No se concibe como líder del negocio.	Considera que en la familia se puede ser equitativo en cuanto a la repartición de bienes, pero en el negocio se tiene que ser justo y apoyar a quién más trabaje y demuestre tener capacidades. Por ello, se siente frustrado por no contar con la confianza de su padre para ser designado líder del negocio.	Visualiza a su hermano Ernesto como líder, porque está preparado y siente que su padre confía en él, además lo percibe con ganas de trabajar y de consolidar la empresa, solo que en el trato con la gente tiene que trabajar pues lo considera impulsivo. Respecto a considerarse ella como opción para ser líder, lo considera difícil, ya que el ambiente en el que ha crecido es de machismo, aunque es algo que le gustaría y que cree poder manejar.

				No considera que sea algo posible, “al menos que lo que estemos trabajando ahora muestre lo contrario”.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, Análisis de contenido manifiesto fase diagnóstica.

6.1.3 Análisis cualitativo de la fase de Intervención.

Este análisis emplea como instrumentos la entrevista semiestructurada a profundidad y las sesiones lúdicas para explorar las tres dimensiones básicas de la investigación: calidad de la relación, grado de identificación y estilo de liderazgo.

A continuación, se detallan los datos obtenidos por medio de cada instrumento.

6.1.3.1 Predecesores (P).

- **Calidad de la relación y grado de identificación entre ellos.**

Considera que Benito, el hijo mayor (Ho1), es una pieza clave en el negocio porque es quien posee el conocimiento para la elaboración del producto, conoce de maquinaria y hasta de su reparación, aunque lo describen como un joven bueno, despreocupado, que nunca dice que no a lo que le solicitan, pero lo perciben un poco falto de carácter.

A su segundo hijo, Ernesto (Ho2), lo consideran una persona preparada, con conocimiento del negocio y muy “movido”, por lo que se dedica a las ventas. De hecho, es quien se dedicó a hacer crecer la distribución del producto en Culiacán.

Tiene dos años en el cargo y su trabajo se ha visto reflejado en el aumento de las ventas. Aunque tiene seis años con la distribución, la empresa había tenido mermas porque la tenían concesionada. La insistencia de su hijo por ser líder, y el conocer su carácter a veces impulsivo, le genera dudas al respecto, aunque lo reconoce como una persona capaz.

A su hija Rosa Guadalupe la perciben como una persona con carácter y conocimiento del negocio, pero más enfocada en el área administrativa. Aunque consideran que es apta para ser líder, no les gustaría dejarla de representante legal porque hay situaciones difíciles que se pueden presentar (como accidentes) y no les gustaría enfrentarla a ese tipo de circunstancias.

Y aunque los tres hijos estarían seguros en su empresa y de alguna manera al mismo nivel, el fundador está consciente de que debe elegir un representante legal (líder).

El Sr. Benito se describe como una persona amable, sociable, una persona trabajadora, comprometida y responsable, como base de éxito de su empresa.

La Sra. Rosa refiere que aprendió el trabajo duro, el apoyar a su pareja, y la idea de tener un negocio como su madre, pues es lo que vivió en su infancia con sus hermanas y padres. Por la forma en que estableció la relación con el entrevistador, se puede inferir que es una mujer reservada, de pocas palabras.

La pareja fundadora se percibe como complementaria entre sí: ella posee la parte creativa en cuanto al desarrollo de ideas y él es capaz de llevar esas ideas a la realidad, lo que ha hecho que juntos desarrollen el negocio que poseen actualmente.

- **Liderazgo.**

El Sr. Benito admira a un amigo suyo (con quien tiene relación de compadrazgo) que se dedicó a trabajar en puestos públicos y que trabajó cerca de 22 años en una empresa, desempeñándose como Gerente Regional, y que entre sus logros fue abrir el negocio en Chile. Describe a ese amigo como una persona dedicada, entregada al trabajo y muy responsable. La señora Rosa admira a sus padres, de quienes aprendió el trabajo duro, la constancia y la fuerza de voluntad para trabajar por hacer realidad tu sueño. Ambos se consideran de carácter fuerte, y el hecho de que el Sr. Benito se relacionara con militares refleja que le gustan las personas dedicadas y disciplinadas para trabajar y seguir órdenes.

6.1.3.2 Benito Rafael (Ho1).

- **Calidad de la relación y grado de identificación.**

Benito hijo (Ho1) se describe como una persona tranquila, pero con carácter noble, comprometido, fuerte de espíritu y flexible para negociar con sus empleados, pues le gusta tratarlos bien. De hecho, refiere sentirse identificado con su padre, pues comenta que parece serio y de carácter fuerte, pero es una persona muy noble.

Por la forma en cómo se relacionó y estableció relación con el entrevistador se percibe a una persona seria, de trato cordial y amable, que se mostró reservado de manera inicial, pero a medida que avanzó la entrevista fue ganando confianza para compartir información de su vida personal. Se destaca que, en cuando hablaba de él, se refería a “Nosotros”, es decir, él y sus colaboradores (familia y empleados). Lo que se interpreta como unidad y colaboración en la percepción del trabajo.

Visualiza a su hermana Rosa Guadalupe (Ha3) en el área administrativa y a su hermano Ernesto (Ho2) en el área comercial, todos con un mismo nivel de participación en cuanto a la propiedad, aunque su hermano Ernesto (Ho2) sea el representante legal.

Él no se visualiza en ese puesto, pues refiere no tener conocimientos de procesos administrativos y en realidad no se encuentra interesado, sobre todo ahora que está desarrollando su parte creativa en el área de producción y de alguna manera de mantenimiento, pues con el paso del tiempo puede resolver cuestiones con algunas de las máquinas que manejan.

- **Liderazgo.**

Benito hijo refiere admirar a su padre por su fuerza de carácter para educarlos y por formar el negocio que han desarrollado. Admira su dedicación y sentido de responsabilidad.

Él se considera una persona de carácter firme, pero prefiere establecer una relación de confianza con sus trabajadores, de escucharlos y negociar con ellos para lograr los objetivos que se propone, situación que su padre ve con desconfianza porque teme se aprovechen de él.

6.1.3.3 Ernesto (Ho2).

- **Calidad de la relación y grado de identificación.**

Ernesto (Ho2) se describe como una persona inquieta, que constantemente busca ideas, honesto, con visión y carácter; ahora él es el hombre orquesta, como lo fue su padre.

Por la forma en que se relacionó con el entrevistador, se percibe a una persona de carácter amable, sociable, que se esfuerza por mostrarse seguro y confiado, pues era evidente una ansiedad inicial al pasar de un tema a otro durante la entrevista y al hablar de manera rápida.

Considera tener buena relación con sus hermanos, aunque se siente más cercano con su hermano mayor, quizás por ser hombres y porque son quienes empezaron a trabajar desde pequeños en el negocio.

Considera que su hermana Rosa (Ha3) es apta para ser representante legal, pero por el hecho de ser mujer y estar dedicada a la crianza, quizás no le permita estar al 100% en el negocio, y su hermano mayor le ha comentado no estar interesado, así que él tiene tiempo, está interesado y preparado, por lo que se considera a sí mismo como una buena opción.

- **Liderazgo.**

Ernesto considera que un líder debe de cumplir con la tarea de llevar a la empresa al destino deseado y debe tomar la acción para lograr las cosas, pero para ello deben dejarlo hacer las cosas, o de lo contrario no se logrará el objetivo. Para

ello puso el ejemplo de un piloto y copiloto, ambos deben estar de acuerdo, aunque uno sea el que tome las decisiones. Considera que un líder debe tener visión, estudios, carácter, autonomía y libertad creativa.

Ernesto también admira a empresarios locales que han hecho de sus negocios "empresas poderosas con crecimiento sostenible", lo que les ha permitido consolidarse en la región.

6.1.3.4 Rosa Guadalupe (Ha3).

- **Calidad de la relación y grado de identificación entre ellos.**

Se describe como una mujer sensible, que por toda llora, que le cuesta trabajo delegar y que tiene capacidad de aprender de la experiencia, cosa que valora mucho.

Por su manera de establecer una relación con el entrevistador se percibe a una mujer de carácter fuerte pero flexible (respecto a tomar la decisión de terminar su primer relación marital), con recursos, pues no obstante ser sicóloga, ha aprendido labores administrativas en el negocio, como elaborar facturas, nóminas y estados de cuenta (además es ama de casa). En general, tiene un conocimiento profundo sobre el funcionamiento de la empresa.

Rosa (Ha3) se siente más apegada a su padre (P) y a su hermano mayor (Ho1), porque son con quienes más convive. Su madre (P) siempre ha estado con ella, pero siempre ha sido muy reservada, y su hermano Ernesto (Ho2) se fue joven a estudiar y hasta ahora que regresó conviven un poco más.

A ella le gusta el estilo de liderazgo de su padre porque es de carácter fuerte, solo considera que en algunas ocasiones puede llegar a perder el control subiendo su tono de voz que, aunque no es ofensivo, sí impone, y que le gustaría pudiera desarrollar más empatía con el trabajador, al igual que su hermano Ernesto, a quien siente que puede llegar a perder fácilmente el control. Incluso su padre en ocasiones le pide a ella y no a Ernesto (Ho2) que realice el corte porque él puede enfadarse, además de que ella lo hace más rápido (considera que por su experiencia).

Rosa Guadalupe (Ha3) se encuentra comprometida con la familia y el negocio, pues visualiza a la empresa como algo personal que le han heredado y que será para el futuro de sus hijos.

- **Liderazgo.**

Define liderazgo como el hecho de lograr que las personas con quienes colabores te vean como parte de su equipo, involucrados hacia un mismo fin, inspirando confianza y respeto, no miedo. Por ello considera que las características que debe tener un líder son: empatía, compromiso, perseverante, respeto y promoción del trabajo en equipo. El compromiso lo ve como una constancia de "estar siempre ahí" y cumplir con todas las tareas encomendadas.

Admira a Michelle Obama, a quien describe como una mujer inteligente, interesante, preparada, de carácter fuerte y con la calidez por su parte humana.

Para ella es importante que, para cumplir el compromiso, "te sientas parte del proyecto, haciéndolo tuyo". A ella le gusta su negocio porque aparte de estar trabajando con su familia, está trabajando en algo que es de ella y que será para el

futuro de sus hijos. Respecto al giro de la empresa, considera que es un negocio noble, que “es bonito elaborar paletas, a los niños les encantan” y son una buena opción en esta localidad por el clima. Respecto a los productos de línea saludable que antes tenían, espera en un futuro la puedan retomar, porque de momento no es viable, pues genera más costo que ganancia.

6.2 Análisis de contenido de la fase de Intervención a través de la entrevista profunda en sentido manifiesto.

El análisis de datos contempla un análisis de contenido manifiesto (relativo a lo existente, a lo que se observa) para comprender los datos de la entrevista. Por lo tanto, lo manifiesto se equipara al conocimiento explícito.

Tabla No. 7 Análisis de contenido manifiesto de la entrevista profunda en la fase de intervención.

DIMENSIÓN	**NOMBRE**		
	BENITO (Ho1).	ERNESTO (Ho2)	ROSA GPE. (Ha3)
CALIDAD DE LA RELACIÓN Y GRADO DE IDENTIFICACIÓN.	Admira a sus padres, pero siente una relación más cercana con su madre. Percibe un vínculo fuerte con sus dos hermanos, con Ernesto por ser hombre, aunque dejó de convivir con él un tiempo, y con su hermana porque convive más con ella. Se considera una persona amable, tranquila, pero con carácter fuerte cuando se requiere, pues dice tener nobleza de corazón y espíritu	Admira a sus padres y percibe un vínculo más fuerte con Benito por ser hombre y porque ha convivido más con él. Se considera una persona inquieta en el sentido de que constantemente busca ideas y actualización; se dice honesto, con visión y carácter para lograr sus objetivos.	Percibe un vínculo más fuerte con su hermano mayor al convivir más con él y con su padre. Se considera una mujer sensible, que por todo llora, que le cuesta trabajo delegar, que tiene gran capacidad de aprender de la experiencia y de flexibilidad, pues se adapta al entorno fácilmente.

	fuerte, así como un alto sentido de compromiso para trabajar.		
LIDERAZGO.	Flexible para negociar en su estilo de liderazgo, pues le gusta escuchar a sus subordinados. Demostró unidad y colaboración en la percepción del trabajo, pues siempre se refería al trabajo en equipo usando la palabra "nosotros".	Considera que un líder debe tener visión, estudios, carácter, autonomía y libertad creativa. Un líder debe cumplir con la tarea de llevar al destino deseado. Debe tomar la acción para lograr las cosas, para ello deben dejarlo hacer las cosas, si no, no se logra el objetivo.	Define liderazgo como el hecho de lograr que "las personas con quienes colabores te vean como parte de su equipo, involucrados hacia un mismo fin, inspirando confianza y respeto". Por lo que considera que las características que debe tener un líder son: empatía, compromiso, perseverante, respetuoso, que promueva el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, Análisis de contenido manifiesto fase de intervención II.

Tabla No. 8 Análisis de contenido manifiesto a través de la entrevista a predecesores en la fase de intervención.

DIMENSIÓN	**NOMBRE.**	
	SR. BENITO (E).	SRA. ROSA (E).
CALIDAD DE LA RELACIÓN Y GRADO DE IDENTIFICACIÓN.	Expresa cariño y confianza a sus hijos. Considera que su hijo mayor Benito (Ho1) es parte clave en el negocio, pero lo considera falto de carácter. A su hijo Ernesto (Ho2) considera que está preparado y con conocimiento del negocio, lo que lo hace un buen candidato a líder. A su hija Rosa (Ha3) la considera una mujer con	Aunque es una persona reservada se siente confiada en la relación con su familia y considera que cualquiera que esté al frente hará un buen trabajo.

	carácter y conocimiento administrativo, también la considera como buena opción a líder.	
LIDERAZGO.	Considera que un buen líder debe tener carácter fuerte y ser disciplinado, comprometido y responsable.	Considera que un líder debe ser de carácter fuerte, perseverante y con fuerza de voluntad para lograr sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, Análisis de contenido manifiesto a predecesores en la fase de intervención.

6.3 Datos obtenidos a través de las sesiones lúdicas en la fase de intervención.

Sábado 18 de marzo de 2017.

Sesión lúdica.	Objetivo.	Descripción.
Genograma Familiar.	Explorar el conocimiento personal. Explorar la calidad de las relaciones familiares y grado de identificación entre ellos.	Se solicita a cada participante que identifique a un animal que lo describa a él y a cada miembro de la familia.

La sesión lúdica se inició con el saludo y estableciendo un poco de confianza, hablando sobre temas triviales para romper la tensión. La familia estaba enterada que en esa sesión realizarían una sesión de juego por lo que se mostraban interesados en la actividad.

Al iniciar la sesión se pusieron las figuras de plástico de diferentes animales y títeres de dedo con diferentes personajes y se estableció la siguiente consigna: “con esas figuras que se encuentran en la mesa, van a representar a su familia, por lo

que deben escoger una figura con la que identifiquen a cada miembro de la familia, incluidos ustedes”.

Todos procedieron a observar las figuras y títeres, para escoger y armar su familia.

Quedando de la siguiente manera:

- **Sr. Benito.**

La actitud del Sr. Benito fue de disposición, se mostró alegre e interesado en la actividad, aunque expresó sentirse confundido con la consigna y no encontraba figuras para elegir. Mientras armaba a su familia, expresó que los osos eran sus hijos varones, aunque al final, cuando le toco participar, comentó que eran su esposa e hija. La descripción que hizo de cada figura fue la siguiente:

1-Oso (esposa): Los osos son animales nerviosos e inteligentes, buscan la miel, y los peces como el salmón, para alimentarse y descansar, cubriendo el ciclo de vida trabajo-descanso.

2- Oso (Ha3):

3- Caballo (Ho1): El caballo es un animal dócil y ligero, aunque al principio es un poco brioso.

4- Cocodrilo (Ho2): el cocodrilo es un animal audaz, fuerte y cazador por naturaleza.

5- Jirafa (él): la jirafa es un animal alto, bello, se alimenta de follaje, no come cualquier cosa.

Al preguntarle cómo describiría la relación entre un oso y una jirafa respondió "que no debería de existir contrariedad entre ellos, que considera que es una relación basada en el respeto, por lo que es amigable".

- **Sra. Rosa.**

La actitud de la Sra. Rosa fue de disposición para realizar la actividad, trabajó en silencio, interactuando poco con su familia, mostrando concentración y fue la última en terminar. La descripción que realizó de sus figuras fue la siguiente:

1- Chango (esposo): Entre risas expresó "son animales curiosos, no son agresivos, les encanta subir árboles".

2-Osa con corona (ella): ah, pues esta es la osa mayor.

3- Granjero (Ho1): Este se parece a mi hijo.

4- Perro mago (Ho2): Me gusta atender a los perros, no dan lata.

5- Osa (Ho3): Esta osita es muy trabajadora.

- **Benito Rafael (hijo mayor / Ho1).**

Benito Rafael mostró una actitud de disposición para realizar la sesión, se mostró interesado y atento en la actividad. La descripción que hizo de su familia fue la siguiente:

1- Gallo (él): el gallo madruga, canta, es el que cuida, ah, no cuida, se la pasa pisando gallinas.

2- Lobo marino (Madre): éste es un viejo lobo de mar, aunque es salvaje, se puede domesticar, y no es difícil que aprenda.

3- Dinosaurio (Padre): es el dinosaurio más grande y se le respeta, pero es herbívoro, aunque en equipo también son cazadores.

4- Pulpo (Ha3): hacen varias cosas al mismo tiempo, se adaptan, pues se camuflajea por comida, aunque son un poco tramposos porque usan su tinta, aunque creo que es para defenderse.

5- Camaleón (Ho2): este animal se adapta a cualquier ambiente, cambia de color.

• **Ernesto (segundo hijo/ Ho2).**

Ernesto se mostró sumamente interesado en la actividad, con un buen nivel de entusiasmo, mostrando seguridad, aunque cuando empezó el ejercicio expresó no haber entendido bien la instrucción, mostrando deseos de cambiar sus figuras, aunque finalmente no lo hizo. La descripción que hizo de su familia fue la siguiente:

1- León (Padre): es el rey de la selva, aunque en realidad no hace mucho, pues la manada le sirve para obtener su comida, es dócil.

2- Dinosaurio (Ho1): los dinosaurios son fuertes, dominaban su entorno y se extinguieron por causas externas.

3- Velocirraptor (él): lo mismo, pero este dinosaurio es más rápido.

4- Tiburona (Ha3): es rápido, buen cazador, sigiloso, no ataca por atacar, lo hace por comida, es un depredador.

5- Tigre (Madre): caza, es un felino, fuerte, pero más solitario.

• Rosa Guadalupe (Hija menor/ Ha3).

Rosa Guadalupe mostró una actitud de disposición en la actividad al mostrarse atenta y concentrada, pero realizó pocos comentarios, limitándose a hablar cuando se le solicitaba. La descripción que hizo de su familia fue la siguiente:

1- Profesor Jirafales (Padre): expresó que le recordó a su papá, quien fue maestro y es alto. Y comentó que es inteligente, dedicado, entregado, regañón y enamorado de doña Florinda.

2- Cochinitos (hermanos y ella): pensó en el cuento de los tres cochinitos y como había uno vestido de rosa pensó en ella. Recordó que dos de esos cochinitos eran alegres y se divertían, y el mayor era previsor, finalmente les ayudó y dio cobijo.

3- Osita con mandil (Madre): tranquila, muy trabajadora.

Sábado 25 de marzo de 2017.

Sesión lúdica.	**Objetivo.**	**Descripción.**
Mundos Compartidos.	Explorar el conocimiento personal. Explorar la calidad de las relaciones y grado de identificación entre ellos. Explorar su estilo de	Se solicita a los tres candidatos a la sucesión, que escojan un animal que los describa, y se pedirá que compartan su descripción, para posteriormente elaborar un

	liderazgo.	mundo compartido que al final explicaran.

Esta sesión se desarrolló con mayor confianza, pues tenían la experiencia de la sesión pasada, por lo que mostraron apertura y disposición para trabajar.

En esta sesión la consigna era “escoger un animal o personaje con el que se identifiquen, describirlo y elaborar un mundo compartido entre sus personajes, que finalmente describirían”.

Benito y Rosa expresaron sentirse bien con los personajes de la sesión pasada, por lo que escogieron los mismos y Ernesto comento que a él le gustaba el león, por lo que esta vez lo escogería. La descripción fue la siguiente:

Ho1: Gallo: es un animal madrugador, es un animal fuerte, no puede convivir con otro gallo, pues si estuviera, tendría que pelear por su supervivencia.

Ho2: León: El león es el guía de la manada, es el director, no tiene que hacer todo, pero tiene que saber guiar a los demás. Hay que saber llegar a eso, de ser director, que el negocio siga funcionando, ser el líder de la manada.

Ha3: Pulpo: me identifique con él, es un animal que hace muchas cosas a la vez, da la impresión de creer que puede hacer todo, es multitareas.

Después de la descripción, se les dieron diferentes materiales (troncos, rocas, bardas, palmeras, arboles, montañas, plantas marinas, para que elaboraran su mundo compartido).

Del león expresó que pondría una roca entre los otros animales, pues era complicado que convivieran, aunque, por otro lado, se conocen desde chicos, así que no es amenaza para ellos.

Del gallo expresó que solo necesita un árbol grande para subirse, a él le gusta estar al aire libre y además si viene el león no lo alcanzará.

En el caso del pulpo puso sus plantas marinas para vivir ahí, y afuera puso un cerco entre el león temiendo lo fuera a brincar y expresó preocupación por el gallo al estar al aire libre, le comentó que escogiera un tronco fuerte.

Sábado 01 de abril de 2017.

Sesión lúdica.	**Objetivo.**	**Descripción.**
Historia con títeres.	Explorar liderazgo.	Se pide a los tres candidatos a la sucesión, que escojan un títere y que trabajen en equipo para desarrollar una historia que tendrán que representar.

Esta sesión consistió en elegir un títere o u personaje para cada uno, que se pusieran de acuerdo para elaborar una historia con principio, desarrollo y fin, que representarían.

Los personajes quedaron de la siguiente manera:

Ho1: Caballo.

Ho2: León.

H3: Osa.

Una vez que escogieron los personajes pasaron a contar la historia:

Empezó el hermano mayor, Benito, comentando que cuando inicio el negocio sus padres lo metieron primero a él por ser el hermano mayor.

Después Ernesto tomó la palabra y comentó, que cuando se estaba creando ese mundo, su hermano y él disfrutaban ver televisión y sus padres les preguntaban "¿qué están haciendo? en lugar de ver televisión póngase a trabajar, hagan bolis".

Cuando llegó mi hermana, ya había cable (en la televisión) y le tocaba contestar el teléfono; y Rosa toma la palabra y comenta: "yo hacía gelatinas, porque era la más pequeña, y sí, me tocaba vender y atender el teléfono".

Ernesto comenta "después el león se fue a estudiar fuera de la ciudad, pero el caballo y la osa siguieron trabajando, así que cuando regresa el león, se acordó de todo lo que había aprendido y fue fácil incorporarse, además ya conocía al caballo y al oso y no se los iba a comer".

Ernesto continúa: "el caballo aprendió todas las cosas conservadoras del negocio, recetas que hasta la fecha se mantienen igual, el león con su experiencia implementa cosas originales que vienen a complementar y no hay final, esta empresa continuará, esperemos que los hijos se incorporen".

Ernesto finaliza diciendo: "estamos agradecidos, después de tanto trabajo, que nuestros papás pusieran este negocio y podamos trabajar en él, aunque hemos trabajado mucho, hemos comido por episodios, hemos dormido poco, y seguimos trabajando", expresión que fue aprobada por sus hermanos, pues coinciden que ha sido una vida de trabajo.

6.3.1 Análisis de contenido de la fase de intervención a través de las sesiones lúdicas en sentido latente.

En un sentido *latente* (relativo a la oculto o escondido) a través de la sesión lúdica, donde lo que interesa es la comprensión del simbolismo, entendido como un complejo sistema de lenguaje a través de gestos que comunican e indican el significado del juguete empleado o del producto terminado con la actividad (Romero, 1992). Esta comprensión del simbolismo requiere de un análisis diferente, con ayuda de la psicología, en especial el pensamiento psicoanalítico freudiano, donde cualquier formación de lo inconsciente tiene un contenido manifiesto y un contenido latente. Lo anterior implica que un mismo pensamiento sea expresado en dos dialectos diferentes, donde es necesario traducir uno de otro (Divasto, 2009). Hacer manifiesto lo latente es también hacer visible, someter al esclarecimiento todas las determinaciones que tienen que ver con lo social, para que pueda haber un pasaje de la adaptación pasiva a la adaptación activa, a la realidad (Divasto, 2009).

Por lo tanto, lo latente equivale a lo inconsciente a lo implícito o al conocimiento tácito, en una espiral dialéctica, donde existe un concepto articulador entre ambos, que es la fantasía (Pichón, 1982).

La hipótesis que subyace al empleo del juego como técnica es el mismo de las técnicas proyectivas, que no son estrictamente pruebas de proyección, sino pruebas de mecanismos mentales, de dinámica de la personalidad que incluyen entre otros la proyección al exponer hacia fuera la realidad íntima de cada sujeto a través de sus propias interpretaciones (Bellak, 2007).

En este caso, la finalidad es conocer el modo en que el individuo perciba, interprete o estructure la sesión lúdica, a través de la cual se obtendrá información sobre aspectos fundamentales de su funcionamiento psicológico. Por lo tanto, la atención se centra sobre el conjunto de la personalidad (características emocionales, interpersonales, motivacionales, aspectos intelectuales y culturales) en lugar de hacerlo sobre la medida de rasgos específicos que revelan aspectos encubiertos, latentes o inconscientes de la personalidad. Entre menos estructurados sean los estímulos, es más probable que se provoquen menos respuestas defensivas por

parte del sujeto. En su esquema teórico, la técnica de juego refleja la influencia de la teoría psicoanalítica al considerar que los motivos de la conducta son básicamente inconscientes, por lo que se pretende a través de estos instrumentos explorar la expresión de la subjetividad, al comprender cómo el individuo estructura su mundo interno a partir de sus deseos y motivaciones internas, las reacciones que se generan por una situación conflictiva inconsciente, y cómo se manifiesta en el comportamiento (Bellak, 2007).

Puede describirse así el proceso interno de elaboración de la respuesta que se cumple en los participantes una vez expuestos a la sesión lúdica:

La instrucción genera una respuesta emocional que surge del interior del sujeto, al considerar su experiencia y recursos en general para solucionar el cuestionamiento al que se enfrenta. A través de un proceso unitario –perceptual, emocional, mnémico[4] y de fantasía, a la vez que compromete, por supuesto, la personalidad entera.

Por tanto, la tarea del investigador será examinar el producto final de cada sesión lúdica, así como la conducta del sujeto durante la sesión a fin de abstraer (seleccionar y extraer) el simbolismo y los datos significativos, al articularlos en generalizaciones coherentes y con sentido (Bellak, 2007).

Tabla No. 9 Análisis de las sesiones lúdicas en la fase de intervención.

FASE DE INTERVENCIÓN.	NOMBRES			
	PREDECESORES	BENITO (Ho1)	ERNESTO (Ho2)	ROSA GPE. (Ha3)
Calidad de la relación y grado de identificación.	El padre se percibe más vinculado de manera positiva a su hija Rosa Gpe. (Ha 3), a quien asigna el primer lugar a diferencia de los otros hijos, también puede significar un	Benito percibe un vínculo fuerte entre su madre y su hermana Rosa pues las percibe como animales de mar. Percibe un vínculo fuerte	Ernesto admira a su padre a quien considera el líder de la familia, y a quien escogió en primer lugar.	Rosa admira a su padre a quien percibe como inteligente, dedicado y entregado a su trabajo. Percibe un

[4] Término empleado por Freud en su obra para dar cuenta de la forma en que se inscriben ciertos acontecimientos en la memoria.

	estilo de relacionarse por géneros donde las mujeres se perciben vulnerables y se les asigna el primer lugar de importancia. Y se percibe un vínculo fuerte con su hijo Armando (Ho2) al asignarle un lugar cerca de él, pero de menor valor o importancia en relación con su hija Rosa Gpe. (Ha3) al dejarlo en el último lugar, y en relación con el animal que asigna, pues simboliza poca ética e inmadurez, que se relaciona con una falta de confianza.	entre sus padres, quienes se complementan en cuestión de respeto, aprendizaje y líderes para dirigir a su familia y negocio. Percibe un vínculo fuerte entre su padre y su hermano menor Ernesto al considerarlos reptiles. Percibe cierta rivalidad con su hermano Ernesto al dejarlo en último lugar. Y él se percibe diferente a los miembros de su familia, quien se enfoca en el trabajo y en madrugar. Entre sus características se resaltan: Persona tranquila, gregaria, es decir que vive en grupos, es territorial y jerárquico.	No percibe integrado el bloque parental, pues dejó a su madre en último lugar, expresando una desvalorización hacia ella, o quizás percibiendo un vínculo fuerte entre ella y su hermana menor, pues quedan juntas. Percibe cierta identificación entre él y su hermano mayor Rafael que están representados como dinosaurios, sólo que su hermano es percibido como dócil y él como rápido. Y entre sus padres, quienes están representados como felinos. Sólo que su padre como líder de la manada, aunque se sirve de los demás para lograr sus objetivos, y su madre como cazadora, pero en solitario. Expresa cierta rivalidad con su hermana menor Rosa, a quien representa como tiburón y describe como	vínculo fraternal fuerte, pues represento a sus hermanos y ellas como cerditos, haciendo referencia al cuento de los tres cochinitos, donde el hermano mayor es el previsor y ayuda a los hermanos menores. Y no percibe integrado el vínculo conyugal, pues dejo a su madre en último lugar, expresando cierta desvalorización hacia ella, a quien percibe como tranquila y trabajadora. Entre sus características se resaltan: Inteligente, intuitiva y social por naturaleza, con gran capacidad de empatía al considerar las necesidades de los demás, por lo que tiende a desarrollar lazos fuertes.

			rápida, cazadora y depredadora. Entre sus características se resaltan: Inteligente, sociable y dominante.	
ESTILO DE LIDERAZGO		Respeta las reglas establecidas y considera las necesidades de los demás buscando la adaptación del grupo. Busca obtener resultados a través de su desempeño, pues es tranquilo, resistente y trabajador.	Sociable por naturaleza pues considera los recursos de sus colaboradores para obtener resultados, con recursos para competir, pero con necesidad de reconocimiento a sus capacidades como una forma de fortalecer su identidad.	Inteligente, pero con cierto grado de timidez, pues prefiere pasar desapercibido. Atenta a su medio ambiente y a las necesidades de sus colaboradores, con recursos para afrontar las dificultades que se le presenten y con gran capacidad de aprendizaje para adaptarse al entorno.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, Análisis de contenido latente en las sesiones lúdicas.

6.4 Perfiles de liderazgo sucesor-predecesor.

Tabla No. 10 Perfiles de liderazgo de los predecesores.

NOMBRE	PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS PREDECESORES.
SR. BENITO (E).	Características: Sociable, disciplinado, comprometido, responsable, dedicado al trabajo. Persona amable, entregado a las tareas que realiza de manera comprometido, que busca la disciplina como una forma de apegarse a las reglas y encontrar seguridad.
SR. ROSA (E).	Características: Reservada, perseverante, con fuerza de voluntad y constancia para lograr sus objetivos. Persona tranquila, reservada, que se mantiene alerta de lo que sucede a su alrededor para responder a las exigencias que se le presenten. Con un alto sentido de unidad, por lo que es la promotora de la unidad familiar.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, considerando los resultados obtenidos del perfil de los emprendedores.

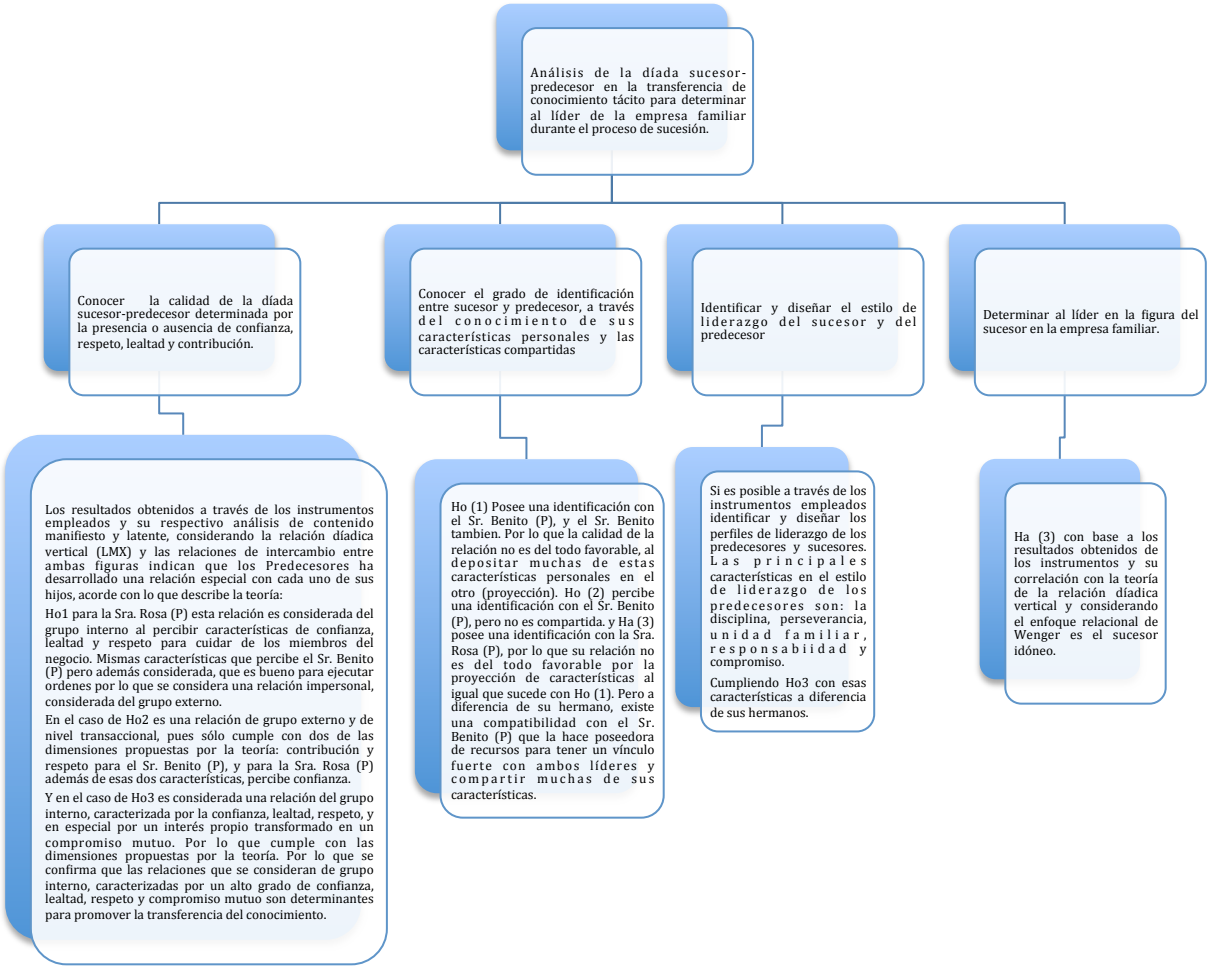
Tabla No. 11 Perfiles de liderazgo de los candidatos a la sucesión.

NOMBRE	PERFIL DE LIDERAZGO SUCESORES.
BENITO RAFAEL (Ho1)	Características: Amable, tranquilo, pero con carácter fuerte cuando se requiere, pues considera tener nobleza de corazón y espíritu fuerte. Persona tranquila, gregaria, es decir que vive en grupos, es territorial y jerárquico. Con un alto sentido de compromiso para trabajar. Flexible para negociar en su estilo de liderazgo, pues le gusta escuchar a sus subordinados. Demostró unidad y colaboración pues siempre se refería al trabajo en equipo usando la palabra “nosotros”.
ERNESTO (Ho2)	Características: Inteligente, sociable, dominante, inquieto en el sentido de que constantemente busca ideas para actualizarse, honesto, con visión y carácter para lograr sus objetivos. Considera que un líder debe tener visión, estudios, carácter, autonomía y libertad creativa. Un líder debe de cumplir con la tarea de llevar al destino deseado. Debe tomar la acción para lograr las cosas, para ello

	deben dejarlo hacer las cosas, si no, no se logra el objetivo.
ROSA GUADALUPE (Ha3)	Características: Mujer sensible, que le cuesta trabajo delegar, con gran capacidad para aprender de la experiencia y con flexibilidad para adaptarse al entorno que le rodea. Inteligente, intuitiva y social por naturaleza, con gran capacidad de empatía al considerar las necesidades de los demás por lo que tiende a desarrollar lazos fuertes. Define liderazgo como “el hecho de lograr que las personas con quienes colabores te vean como parte de su equipo, involucrados hacia un mismo fin, inspirando confianza y respeto”. Considera que las características que debe tener un líder son: empatía, compromiso, perseverancia, respeto y promotor del trabajo en equipo. Inteligente, pero con cierto grado de timidez pues prefiere pasar desapercibido. Atenta a su medio ambiente y a las necesidades de sus colaboradores, con recursos para afrontar las dificultades que se le presenten y con gran capacidad de aprendizaje para adaptarse al entorno.

Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017, considerando los resultados obtenidos de los perfiles de los candidatos a la sucesión.

6.5 Respuesta a las preguntas de investigación.



Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017. Respuesta a las preguntas de investigación.

El análisis de resultados de la fase de diagnóstico (conocimiento del negocio y percepción sobre el proceso de sucesión) y de la fase de intervención que considera tres dimensiones (calidad de la relación, grado de identificación y estilo liderazgo) será la base para realizar un análisis diferencial a partir de la triangulación de respuestas obtenidas por medio de los diferentes instrumentos empleados (observación, entrevista y de las sesiones lúdicas), a través de un análisis de

contenido de respuestas en sentido manifiesto y latente, así como con la base teórica que sustenta la presente investigación.

Considerando que la triangulación se puede utilizar como un enfoque para fundamentar más el conocimiento obtenido con los métodos cualitativos. Por lo que se asume como una estrategia para validar los resultados y procedimientos, que incrementan el alcance, profundidad y consistencia de las alternativas metodológicas (Flick, 2007).

Y que será la base en la discusión y conclusiones, para poder llegar a respuestas válidas como resultado de explorar y analizar la díada sucesor-predecesor que revele los estilos de liderazgo que emplean (conocimiento tácito), así como conocer si el sucesor ha obtenido a través de la relación con el predecesor los conocimientos necesarios para continuar con el legado de perpetuar el negocio, con un estilo de liderazgo que promueva esa tarea, y sobre todo si contará con el respaldo y respeto del líder actual y del sistema familiar, que ayude a promover la gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar a través de la presente propuesta metodológica.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

El análisis de la díada sucesor-predecesor en la empresa familiar y su relación con la transferencia del conocimiento tácito relacionado con el liderazgo, permite determinar que los resultados obtenidos coinciden con las referencias teóricas revisadas en varios puntos:

Con la Teoría LMX de la relación diádica vertical, al confirmarse que los predecesores han establecido relaciones únicas con los candidatos a la sucesión.

Con la teoría de las comunidades de práctica propuesta por Wenger (2015) en el sentido de que la calidad de la relación promueve la transferencia de conocimiento tácito, en este caso particular el conocimiento relacionado con el liderazgo. Punto de vista apoyado por Szulanski (1996) quién concluye que la calidad de la relación en términos de intimidad y fluidez en la comunicación es uno de los factores determinantes para transferir el conocimiento dentro de una empresa. Y en la misma línea, Handler (1989) señala que cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa.

Estableciendose con base a esta información en relación con las variables de la investigación, que:

En lo que respecta a la calidad de la relación, determinada por la presencia o ausencia de confianza, respeto, lealtad y contribución entre predecesores y sucesores.

En Benito Rafael (Ho1), la Sra. Rosa predecesora (P) percibe la presencia de características de confianza, lealtad, respeto y contribución. Con base en esto se considera que (Ho1) puede cuidar de los miembros del negocio, y que se reafirma por el hecho de que durante la entrevista al referirse al trabajo en familia Benito Rafael empleaba el uso de la palabra “nosotros”.

El Sr. Benito predecesor (P) percibe además de las características descritas por su esposa, a un hijo que es bueno para seguir instrucciones desempeñando su trabajo de manera aceptable al seguir las reglas y directrices que se le marcan. Por lo que ésta díada está caracterizada por una relación impersonal, distante y fría entre el líder y el subordinado que se denomina según la teoría LMX del grupo externo, al ser el candidato a la sucesión con mayor tendencia a seguir instrucciones que a negociar con el líder.

Desde la postura de Wenger (2015) quien señala que de la calidad de las interacciones depende la capacidad de construir conocimiento al integrarse en una identidad de participación, donde las personas hablan de sí mismas como –nosotros- porque comparten un proyecto en común, transformando el conocimiento individual en colectivo. Benito Rafael (Ho1) sería considerado el líder idóneo, pues

ha adquirido de su padre a través de la convivencia diaria los conocimientos necesarios para seguir con el legado familiar y la calidad de la relación establecida con los predecesores es considerada como buena por la presencia de confianza, lealta, respeto y contribución.

Con base a estas dos posturas, no se define si Benito Rafael (Ho1) sería considerado el líder idóneo pues las posturas se contradicen, por lo que se deduce, que puede desempeñar con éxito el liderazgo de la empresa familiar, siempre y cuando cuente con la aprobación del predecesor, quien percibe el respeto que se le tiene, como una falta de carácter por parte del candidato a la sucesión, en el sentido de no reprobar sus propuestas y estar dispuesto a ejecutar sus instrucciones.

En el caso de Ernesto (Ho2) la relación establecida con el predecesor (P) es una relación de grupo externo y solo de nivel transaccional, pues sólo cumple con dos de las dimensiones propuestas por la teoría LMX: contribución y respeto (Salgado, 2002). Y desde el enfoque de Wenger no ha desarrollado una identidad de participación colectiva, que es lo que de alguna manera han percibido sus padres y por ello desconfian, pues puede anteponer los intereses personales por encima de los intereses del negocio y no mantener la unidad familiar. Generando frustración en (Ho2) al percibir que no confían en él aún y cuando considera tiene la preparación y conocimientos para liderar el negocio.

Y en el caso de Rosa Guadalupe (Ha3) la relación establecida con el predecesor (P) se considerada una relación del grupo interno donde existe una

actitud de cooperación que ejerce una influencia importante sobre el otro promoviendo la satisfacción y el desempeño de alto nivel, que se caracteriza por la confianza, lealtad, respeto y contribución, con un marcado interés propio transformado en un compromiso mutuo.

Por lo que cumple con las dimensiones propuestas por la teoría LMX (Salgado, 2002) y el enfoque de (Wenger, 2015) para definir la calidad de la relación establecida como buena, lo que la convierte en el sucesor idóneo para continuar con el legado familiar, por encima de su hermano (Ho1) pues es capaz de seguir instrucciones y negociar con el líder la toma de decisiones.

Sin embargo, por el hecho de ser mujer su padre y predecesor (P) no la considera como líder, pues no desea exponerla a la presión y exigencias del negocio familiar.

Es importante señalar que Ernesto (Ho2) y Rosa Gpe. (Ha3), expresan cierta rivalidad fraternal al competir por la aprobación del padre y predecesor (P) pues han intentado cumplir con sus exigencias, en el sentido de estudiar para ser líderes, y que se ha generado por el propio padre, pues desde que ingresaron al negocio han tenido que competir para ganar su sueldo, a diferencia de su hermano mayor que a raíz de que se caso obtuvo un sueldo fijo.

Estos resultados permiten considerar que los objetivos planteados en la presente investigación pudieron cumplirse exitosamente, pues se pudo conocer la

calidad de la díada sucesor-predecesor, conocer el grado de identificación entre los actores involucrados, identificar su estilos de liderazgo a partir del diseño de los perfiles para finalmente poder determinar al líder idóneo con base en la teoría.

Y se puede responder a las preguntas de investigación respecto a que la calidad de la díada sucesor- predecesor caracterizada por la presencia de confianza, respeto, lealtad y contribución favorece la transferencia de conocimiento tácito relacionada con el liderazgo. Confianza, respeto y lealtad se ganan día tras día construyendo la relación y el ser congruentes en el pensar, sentir y hacer cotidiano fortalece cualquier vínculo. Pues como bien señala Polany (1966) el conocimiento tácito depende de las personas, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere por la experiencia personal; y por tanto se transfiere a traves de las relaciones (Wenger, 2015). Así pues la presencia o ausencia de estos elementos en la relación sucesor-predecesor dará por resultado diferentes tipos de vínculo como indica la teoría LMX.

Respecto a la pregunta relacionada con el grado de identificación entre sucesor-predecesor, se determina que el conocimiento de las características personales y el reconocimiento de similitudes y diferencias compartidas fortalece el vínculo. Y como se menciono anteriormente el conocimiento se transfiere a través de las relaciones.

Con base a esto, se puede concluir que existe un alto grado de identificación entre el Predecesor y Ho1, del que no son conscientes, y hace que la percepción

que tiene uno de otro afecte la capacidad de distinguir a un líder. Pues la facilidad para seguir instrucciones y pocos recursos para negociar que el Predecesor percibe en Ho1 tienen que ver con él, quien es militar retirado y muchas de sus motivaciones y actitud proactiva en relación con el negocio fueron iniciativa o inquietud de su esposa.

En cuanto al análisis de los perfiles de liderazgo propuestos, se puede determinar que (Ha3) integra muchas de las características que tienen los prodecesores entre las que resaltan “el ser sociable, responsable, reservada, que se mantiene alerta de su alrededor para responder a las exigencias que se le presenten y con un alto sentido de unidad, por lo que es promotora de la unidad familiar” y que desarrolló a traves del tiempo gracias al vínculo existente con ambas figuras. Por lo que también cumple con las características propuestas por Gallo (1998) para el sucesor idóneo entre las que menciona “ la fuerza de voluntad, laboriosidad, tenacidad, veracidad o congruencia, sinceridad, lealtad, integridad, prudencia y confianza” que coincide con muchas de las características que posee (Ha3), quien ha sabido sacar mejor partido a través de la relación establecida con ambas figuras, lo que le permite además de seguir instrucciones, negociar e implementar cambios cuando el negocio lo requiera.

En este sentido, los candidatos a la sucesión empezarón a conocer el negocio a través de las conversaciones con sus padres, de silencios significativos, pero sobre todo, de las acciones compartidas sobre la empresa familiar. Entonces la

transmisión de una visión positiva de la empresa familiar corresponde al propio y auténtico convencimiento de que para ellos ha valido la pena todo esfuerzo realizado, que les ha permitido evolucionar de una identidad personal a una identidad colectiva.

Con estos hechos se reafirma que, es la familia el primer círculo de gestación de líderes. Al brindar las condiciones básicas para que los hijos fortalezcan su personalidad y adquieran los valores sociales necesarios para que se corresponsabilicen de los intereses y necesidades comunitarios. Pues es en la relación familiar donde se aprende a establecer compromisos y a cuidar de los intereses de los demás, se aprende de superación personal y de los valores trascendentes, se visualizan y discuten alternativas de un futuro mejor, por lo que en síntesis, en la familia se crea la cultura y en especial los valores, y principios que dan sentido al ser y quehacer humano (Siliceo, Casares y González (2007).

Por lo que una recomendación para este tipo de empresas sería que los candidatos a la sucesión involucren lo antes posible a sus hijos en la actividad laboral, para ir desarrollando el conocimiento del negocio y el liderazgo, con la intención de desarrollar una identidad colectiva y continuar con el legado familiar. Existe evidencia clara que apoya el hecho de que una exposición temprana a la empresa constituye una valiosa experiencia tanto para los sucesores que entran a la empresa inmediatamente después de terminar su formación, como para los que entran después de obtener experiencia en otra parte, con el objetivo de que el sucesor se familiarice con la naturaleza del negocio y con los empleados, con la

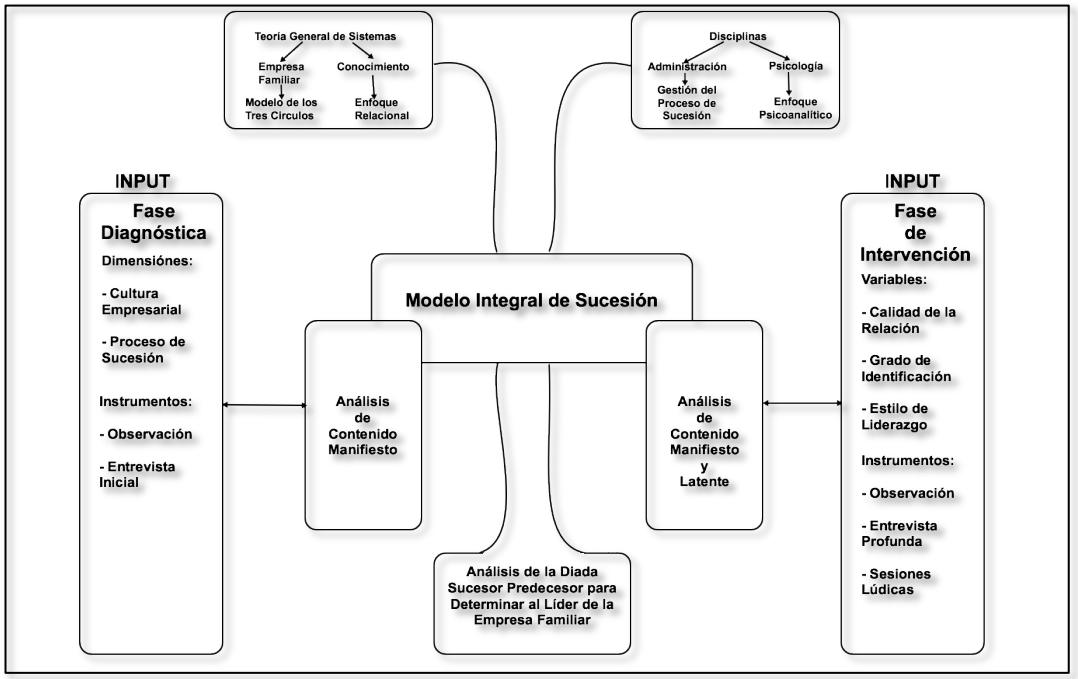
intención de destacar la progresiva transferencia del conocimiento tácito, ya sea a nivel organizativo (rutinas, etc.) como a nivel individual de los empleados con los que se relacione (Cabrera y García, 2000).

Así como los predecesores hicieron con sus candidatos a la sucesión, que están involucrados desde que se desarrollo el negocio compartiendo responsabilidad con sus padres, por lo que para una empresa familiar con estas características y el objetivo de mantener como prioridad los intereses familiares, el sucesor idóneo debe de ser un miembro de la famila, pues sería el único con posibilidades de hacer suyo un proyecto familiar y entregarse de manera comprometida para cumplir con los objetivos planteados, pasando de una identidad individual a una colectiva. Al menos que la persona seleccionada este inmersa en el negocio familiar desde tiempo atrás y haya introyectado la cultura del negocio.

Con base a este punto, resulta evidente que es más sencillo adquirir conocimientos y competencias relacionadas con el negocio, que desarrollar una identidad colectiva sobre la empresa familiar. Sobre todo al señalar que la relación predecesor-sucesor, marcada por los procesos primario y secundario de socialización como en este caso, origina que el sucesor conozca los esquemas mentales, ideas, experiencias importantes, etc. del predecesor, y que, también fuera de la empresa esté expuesto a captar conocimiento tácito acerca de la misma. De igual forma, todo ello permite ir ampliando las bases de conocimiento del sucesor, proporcionándole la capacidad de absorción (Szulanski, 1996) que le facilita la

integración de conocimiento en el momento en que se desencadena el proceso sucesorio.

El esfuerzo realizado con el presente proyecto de investigación queda plasmado a través del desarrollo de un modelo que permite explicitar el objeto de estudio, al detallar sus objetivos generales y específicos, las dimensiones a explorar, las fases que considera, los instrumentos que emplea y cómo realizar el análisis de contenido de los datos obtenidos para poder determinar al líder en la figura del sucesor.



Fuente: Elaboración propia (KCM), 2017. Figura No. 10 Modelo Integral de Sucesión.

Por lo que se considera una herramienta útil para la gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar, al brindar información importante para la toma de decisión, revelando en un nivel más profundo la percepción de las relaciones

existentes entre la familia y en especial en la díada sucesor-predecesor durante el proceso de sucesión para determinar al líder de la empresa familiar.

Sobre todo al señalar que los líderes de las empresas familiares están fuertemente implicados en relaciones de mentorización y supervisión con sus sucesores, al considerar que la interacción estrecha entre líder y sucesor es una forma superior de experiencia para el desarrollo. De esta manera, este método de aprendizaje facilita la asimilación por parte del sucesor de elementos tácitos del conocimiento, frente a un mayor énfasis en las empresas no familiares hacia la transferencia de conocimiento explícito. Ello permite que la singular relación que une a predecesor y sucesor en la empresa familiar sea susceptible de proporcionar una posición más ventajosa al futuro directivo que en la empresa que no posee esta característica (Cabrera y García, 2000).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguilar, A. (2015). Se mueve rubro de helados pese a entorno, MOYO aprovecha, llegará a 90 tiendas en 2015, crce a CA y por duplicarse al 2019. *Editorial El Universal*. Recuperado de http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/alberto-aguilar/cartera/2015/11/17/se-mueve-rubro-de-helados-pese-entorno

- Aguilar, Castillo y Niebla. Análisis de la relación sucesor-predecesor como aspecto clave en la transferencia del conocimiento en una empresa familiar del sector turístico. Revista Análisis Organizacional. 2016. El análisis organizacional en el estudio de las realidades locales. ISSN: 2007-1574

- Andrade, P.J., Nava, O.M.J., Valverde, N.J. (2014). Importancia de las MYPIMES familiares. Su desarrollo para lograr competitividad. *XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional*. Cancún, México., 5-7 Nov.

- Alvarado, A. S. "Apuntes de la Materia de Filosofía de la ciencia". Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad de Occidente. Culiacán, Sinaloa Septiembre, 2014.

- Araujo, A..A., Verdugo, L. G., Araujo, C.M.A. (2014). Inclusión de nuevas generaciones en las empresas familiares. *XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Astrachan, J.H. y Shanker, M.C. (2003). Family Businesses Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review, 16*(3), 211-216.

- Bargate, Karen (2014). *A novel metodología foro qualitative research: Interactive qualitative analysis.* MCSER Publishing, Roma-Italia. Tomo 5:20. ISSN2039-2117. Doi: 10.5901 / mjss.2014.v5n20p11.

- Barroso, M.A. (2013). *La importancia de la gestión del conocimiento en el espíritu emprendedor de las empresas familiares* (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura, Departamento de dirección de empresas y sociología. Recuperado de http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/575/TDUEX_2013_Barroso_Martinez.pdf?sequence=1

- Barroso, A.; Sanguino, R. y Bañegil, T.M. (2016). Entrepreneurial Orientation and knowledge transfer: analysisin spanish family businesses. *Tourism & Management Studies.* Vol. 12, no. 1. Pp 211-219. ISSN: 2182-8458. Recuperado en http://www.redalyc.org/pdf/3887/388745016022.pdf

- Bañegil, T. Barroso, A.; Tato, J.L. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management,* Vol. 11 Iss: 1, pp.58 – 76 ISSN: 1536-5433. Recuperado en http://uexempresafamiliar.com/articulos-de-revistas/

- Basco, R. (2007). La investigación en la empresa familiar: “sobre la existencia de un campo individual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12 No. 1.

- Belausteguigoitia, I. *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación.* Mc Graw Hill. México, 2012. Pp 298. ISBN: 978-607-15-0808-9.

- Bellak, L. *Manual de psicoterapia breve, intensiva y de urgencia*. México, 2007. Manual Moderno. Segunda edición. ISBN: 9789684266056.

- Bleger, J. *La entrevista psicológica. En temas de psicología (entrevista y grupos)*. Buenos Aires, 1995. Nueva visión.

- Bricchetto, O. S. *La acción en la práctica social, la emergencia del sentido.* Editorial Corregidor. Buenos Aires, 2011. Pp 304. ISBN 978-950-05-1942-7.

- Bunge, M. La ciencia: su método y su filosofía. Debolsillo. México, 1994.

- Burgoa, T., Herrera, E., Treviño, J. (2013). *Estudio sobre administración de empresas familiares en México: principales problemas y retos que enfrenta.* International Journal of Good Conscience 8 (2).

- Cabrera, S. Ma., García, A., D. (2000). La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del successor en la empresa familiar. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. ESIC Market. https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_448234_E.pdf

- Castillo, Niebla y Rodríguez. "La transferencia del conocimiento en la empresa familiar. Una revision de la literatura". Revisiones teóricas sobre ciencias administrativas. Alvarado, S. México. Editorial Incunabula. 2016. pp. 237. ISBN: 978-607-97418-1-5.

- Contreras. L., M. R. "Apuntes de la Materia de Toma de decisiones Administrativas". Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad de Occidente. Febrero, 2016.

- Copleston, F. *Historia de la filosofía. Volúmenes 1, 2, 3 y 4.* Editorial Ariel Filosofía. Barcelona. 1974.

- De la Rosa A. A., Ramírez S. J.C. y Lozano C. O. *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar*. Grupo Editorial HESS. Pp 151-170. México, 2010. ISBN: 978-607-9011-04-8.

- Divasto, D. (2009). Lo manifiesto y lo latente. De la teoría a la práctica de creación de proyectos profesionales en Seminario de Integración II. *Reflexión académica en Diseño y Comunicación (No XII).* pp103-109. Buenos Aires,

Argentina. ISSN: 2591-3832. http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_publicacion.php?id_libro=126

- Echeverri, J. H. y Gómez, J.G. (2009). *Lo lúdico como componente de lo pedagógico, la cultura, el juego y la dimensión humana.* Del marco teórico sobre la dimensión lúdica del maestro en formación.

- Eguiluz, L. de L. *Terapia familiar. Su uso hoy en día.* Pax México. *2004.*

- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building theories from case study research.* The Academy of Management Review. Vol 14. No.4 532-550.

- FIHE (2013). Feria Internacional del Helado. http://www.feriadelhelado.org

- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2a edición –reimpresión-). Madrid: Morata (año de publicación del libro original; 2004). pp. 323. ISBN 978-84-7112-480-7.

- Foster, Terry. *Los nuevos líderes.* Publicaciones de economía. México, 1995.

- Frías, N. R.; Rodríguez, R.C.A. (2012). *Una interpretación del concepto de*

gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuche usando la ficción literaria. Apuntes del CENES, ISSN, Vol. 31, No. 54.

- Gagné, M., Wrosch, C. Y Pontet, S. B. (2011). Retiring From the Family Business: The Role of Goal Adjustment Capacities. Family Business Review. 24 (4) pp. 292-304 DOI: 10.1177/0894486511410688. Recuperado en http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav

- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección de estudios e informes. No.12, CEGE creaciones gráficas, S.A. ISBN:84-88099-34-7

- García, U.D., López, R.O., Izaguirre, D.F. (2014). La sucesión en empresas familiares agrícolas. *XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Gaspar, G. Y., Martínez, M.S., Hernández, M.S. (2014). Problemas con el personal de empresas familiares. *XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Gastélum, E., J. A. "Apuntes de la Materia de Seminario de Tesis I". Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad de Occidente. Septiembre, 2016.

- González, V. (2014). México tiene una fría industria de helados. **Manufactura.** http://www.manufactura.mx/industria/2014/08/25/mexico-tiene-una-fria-industria-de-helados

- González, V.A.M., (2014). La naturaleza performativa de la Empresa Familiar. Estudio de caso. *XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm " .*Strategic Management Journal*. pp 09-122. Recuperado en http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward_a_KnowledgeBased_Theory_of_the_Firm%2C.pdf

- Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en pugna en la investigación cualitativa*. Denman, C. Y J. A. Hero. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social.* Colegio de Hermosillo, Sonora. págs. 113-145.

- Handler, W. C. (1994). "Succession in family business: A review of the research". *Family Business Review*. pp. 133-157. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

- Hatak, I. S. Y Roessl, D. (2013). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study Family business review DOI:10.1177/0894486513480386. Recuperado en

http://fbr.sagepub.com/content/early/2013/03/15/0894486513480386

- Kazdin, A. E. *Métodos de investigación en psicología clínica.* Prentice Hall. México, 2001.

- Lago, Pérez y Pérez (2016). El gasto en helados 2016. *Boletín de investigación del helado. Business a protocol school.* Madrid, España. 2016. ISNN: 2444-5495.

- Leonard-Barton, Dorothy. *A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites.* Organization Science. Vol. 1, No 1. 1990. Pp 248-66.

- Leonard, D. y Sensiper, S. (1998). "The role of tacit knowledge in group innovation". *California Management Review,* 40: 112-132.

- López G. Ma. Del Socorro, Cabrales G. Fernando y Schmal S. Rodolfo (2005). *La Gestión del conocimiento: Una revisión teórica y su asociación con la universidad.* Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. Panorama socioeconómico (30) ISSN 0716-1921.

- Lozano C. O., y Salinas G. M.A., (2006) "Algunos aportes sobre el estudio de la familia en la pequeña empresa: los mitos de la EF, su evolución y complejidad de la familia y su participación en el desempeño organizacional- pág. 103.

- Lussier, R. N. y C. F. Achua (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México, D.F.: Thomson Learning, Inc.

- Mantere, S. H. (2008). *En el problema de la participación en la estrategia: Una crítica de la perspectiva discursiva.* Finlandia, y la Escuela de Management de Lyon. Vol. 19, No. 2, pp. 341-358.

- Martín, J. A. and Eisenhardt, K. M. (2010). *Rewiring: Cross-Businnes-unit collaborations in multibusiness organizations.* Academy of Management Journal. Vol. 53 No. 2 265-301.

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press, México. 1999.

- Pichón, E. *El proceso grupal.* Ed. Nueva vision. 1982.

- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Doubleday & Company Inc., Garden city New York 1966.

- Poza, J. E. *Empresas Familiares.* Cengage Learning Editores. México. 2011. 383pp. ISBN-13-978-607-418-497-2

- Quijano G., R. A. Y Magaña M., D. E. *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar*. Grupo Editorial HESS. 2010. Pp151-170 ISBN: 978-607-9011-04-8.

- Niebla, Aguilar y Castillo. "Implementación de las Tic´s en la transferencia del conocimiento en el proceso sucesorio de la empresa familiar del sector turístico en la región centro sur de Sinaloa". Compilación Ramirez, M.G. México. Editorial Hess. 2015. pp.1015-1036 ISBN:978-607-9011-44-4.

- Ramírez, O., Fontes, F. (2014). Sucesión del conocimiento en empresas de familia: análisis desde la teoría de la agencia. *Colombia. XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Ramírez, S., J.C. Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microempresa del Sector Textil. *Segundo foro UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa*, 15-16 de Enero, 2009.

- Romero, M., B. C. (2015). *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del estado de Sinaloa.* (Tesis Doctoral) Universidad de occidente, Culiacán; Sinaloa.

- Romero, F. *El niño nasa: la socialización.* Consejo Regional Indígena del Cauca. Popayán, Colombia. 1992.

- Salgado, L., A. C. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación, rigor metodológico y retos.* Revista de Psicología Liberabit ISNN:1729-4827. Vol. 13, págs. 71-78.

- Sandín, E., M.P. (2000). *Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la objetividad a la solidaridad*. Revista de investigación educativa, 2000, Vol. 18, no. 1, págs. 223-242.

- Sardeshmukh, S. R. y Corbett, A. C. (2011). *External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms.* Family Business Review. 24 (2) pp. 111-125 DOI: 10.1177/0894486510391783. Recuperado en http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav

- Schaefer, C. E. & O'Connor, K. J. *Manual de terapia de juego volumen 1 y 2.* Manual moderno. 1998.

- Shan, S. K. and Corley, K. G. (2006). *Building better theory by bridding the quantitative-qualitative divide.* Journal of Management studies 43:8. University of Illinois at urbana-champaing; Arizona State University.

- Sharma, P; Chrisma, J. and Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family bussiness: Past research and future challenges. Family business review DOI:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x

- Siliceo, A., Casarez, D. Y González J. L. *Liderazgo, valores y cultura organizacional.* Mc Graw Hill. México, 1999. Pp 220. ISNB 13: 978-970-10-2362-4

- Soto, E. Y Sauquet, A. *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. Thomson. México, 2007. pp 12-15, 64-65, 88-89, 130-139.
  ISBN 970-686-623-X.

- Spender, J. C (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm ". DOI: 10.1002/smj.4250171106. pp 45-62. Recuperado en http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171106/epdf

- Sveiby, K. (1998). *Measuring Intangibles and Intellectual Capital: an emerging first standard*. Family Business Review. 2014, Sitio web: http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html

- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *StrategicManagement Journal*. pp 27-44. Recuperado en http://www.irle.berkeley.edu/cohre/sticky.html

- Tedesco J.C. *Educar en la sociedad del conocimiento.* Fondo de cultura económica. México, 2014. Págs. 40-46. ISBN 978-607-16-1947-1.

- Trevinyo-Rodríguez, R.N. *Empresas familiares, visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. PEARSON. México, 2010. pp. 412. ISBN: 978-607-442-961-9

- Tsoukas, H. (1996). “The firm as a distributed knwledge system: Aconstructionist approach”. *Strategic Management Journal*, 17: 11-26.

- Vera M., y Anzaldo, O. (2014). Transmisión del conocimiento en la indsutria maquiladora de Tehuacan, Puebla México. *XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Verdugo, T. M.L., Ochoa, R.J., Parada, R.E. (2014). Armonía familiar, factor estratégico en el proceso de sucesión de la empresa familiar. *XII Congreso Internacional sobre Análisis Organizacional.* Cancún, México., 5-7 Nov.

- Wenger, E. *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad.* Paidós. España, 2015. pp.348. ISBN:978-84-493-1111-6.

- Yin, R. K.(1993). Applications of case study research. Sage Publications, London, UK.

- Yulk y Gary, A. (1989). Management Leadership: A Review of Theory and Research. Souther Management Association. Journal of Management 15 (2):251-289. State University of New York, Albany.

ANEXOS

Técnicas empleadas para la recolección de datos:

Guión de la entrevista.

FASE DIAGNÓSTICA

Entrevista semiestructurada inicial.

Empresa familiar/conocimiento del negocio.

Antecedentes de la empresa familiar.

Cultura del negocio (misión, valores, visión).

Fortalezas y debilidades.

Áreas de oportunidad.

Riesgos a los que se enfrenta.

Percepción del proceso de sucesión.

Percepción del cambio de mando y temores ante ello.

Satisfacciones en el logro de objetivos y objetivos pendientes.

Conocimientos que se desean transmitir para el éxito del negocio.

Cualidades y aptitudes que requiere el líder del negocio.

Quién de la familia tiene las características de ser un buen líder para el negocio (sucesor).

A sucesores y predecesores de la empresa familiar.

FASE DE INTERVENCIÓN

Entrevista semiestructurada profunda.

Considera tres dimensiones básicas de la investigación:

- Calidad de la relación: Determinada por el grado de confianza, respeto, lealtad y contribución.
- Grado de identificación: Determinado por el conocimiento de sus características personales y conocimiento de las características que comparte con otros familiares.
- Estilo de liderazgo: Forma de ejercer su liderazgo.

A sucesores y predecesores de la empresa familiar.

Y sesiones lúdicas que exploran las mismas dimensiones a través de:

- Genograma familiar, con el objetivo de obtener información personal sobre los participantes y las relaciones que establecen entre ellos, lo que ayudará a conocer la percepción sobre el vínculo existente a profundidad. A sucesores y predecesores.

- Mundos compartidos y historia con títeres con los sucesores de la empresa familiar, con el objetivo de conocer sus recursos personales, para integrarse a trabajar en equipo y de liderazgo.

MUESTRA DE CATEGORÍAS DE OBSERVACIÓN, PARA SESIONES LÚDICAS.

AFECTO PARENTAL	No observado_____ Tenso y cauteloso_____ Risa abierta y disfrute_____ Lagrimas (tristeza)_____ Voz alta (Excitación)__ (Enojo)___ Afecto diferenciado hacia miembros de la familia___ Hacia quienes?_____
INTRUSIÓN PATERNA	En forma continua da ordenes_____ No se mete con el proceso artístico de nadie _____ Fomenta y ayuda en forma no directiva_____
COMUNICACIÓN PARENTAL	No hace declaraciones verbales_____ Hace algunas declaraciones verbales___ Hace muchas declaraciones verbales___ Número de declaraciones de apoyo____ Número de declaraciones de crítica____
Liderazgo	Quien inicia la tarea_____ Promueve la participación_____ Ordena la participación_____ Muestra empatía_____ Muestra entusiasmo_____ Negocia la solución___

Adaptación de la propuesta de Shaefer O,Connor (1988).

FOTOS EVIDENCIA DE LAS SESIONES LÚDICAS FAMILIARES.

Sesión lúdica Genograma familiar.

a) Predecesor.

b) Predecesora.

c) Sucesor Ho1.

d) Ho2.

e) На3.

Sesión lúdica Mundos compartidos.