UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
UNIDAD CULIACÁN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS: PROCESO DE SUCESIÓN DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES HOTELERAS FAMILIARES DE TAMAÑO MEDIANO: UN ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PRESENTA

FRANCISCO MOISÉS ARREOLA BRAVO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARÁIN

CULIACÁN, ROSALES, SINALOA, MÉXICO. SEPTIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
UNIDAD CULIACÁN
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS: PROCESO DE SUCESIÓN DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES HOTELERAS FAMILIARES DE TAMAÑO MEDIANO: UN ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PRESENTA

FRANCISCO MOISÉS ARREOLA BRAVO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARÁIN

CULIACÁN, ROSALES, SINALOA, MÉXICO. SEPTIEMBRE DE 2014

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 18

1.1. Contextualización del problema de investigación 18
1.1.1. Las empresas hoteleras familiares medianas en el contexto económico y de la industria del turismo 18
1.1.2. El contexto político, económico, cultural y demográfico de la empresa familiar 21
1.1.2.1. Aspectos políticos y económicos 21
1.1.2.2. Aspectos culturales 23
1.1.2.3. Aspectos demográficos 24
1.2. Planteamiento del problema de investigación 25
1.2.1 Descripción del problema de investigación 25
1.2.1.1 Problemática de la sucesión en las empresas familiares: síntomas y causas 26
1.2.2 Escenarios futuros 34
1.2.3 Posibles alternativas de solución 36
1.2.4 Formulación del problema de investigación 38
1.2.4.1 Interrogante central 38
1.2.5 Sistematización del problema de investigación 39
1.2.5.1 Preguntas de investigación 39
1.3 Delimitación del problema 39
1.4. Objetivos 40
1.5 Justificación 41
1.6 Proposiciones teóricas 43
1.7 Limitaciones del estudio 44

CAPÍTULO 2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN 46

2.1 Fundamentos del campo de estudio de la empresa familiar 46
2.1.1 Delimitación del Marco teórico 46
2.1.2 Antecedentes en la investigación de la empresa familiar 48
2.2 Organizaciones familiares: características y enfoques teóricos para su estudio 51
2.2.1 Características de la empresa familiar 51
2.2.1.1 Definición de empresa familiar 51
2.2.1.2 Atributos de la empresa familiar 54
2.2.1.3 Cultura organizacional de la empresa familiar 54
2.2.1.3.1 Identidad de la empresa familiar 58
2.2.1.4 El contexto familiar 62
2.2.1.4.1 El sistema familiar 63

2.2.1.4.2 Clima familiar 66
2.2.1.4.3 Estructura y relaciones de poder en el sistema familiar 68
2.2.1.5 Relación familia-empresa-desempeño 72
2.2.2 Enfoques teóricos, modelos y conceptos aplicados al estudio de las empresas familiares 73
2.2.2.1 Teoría general de sistemas 73
2.2.2.1.1 Modelo de los tres círculos 74
2.2.2.1.2 Modelo evolutivo tridimensional 77
2.2.2.2 Teoría basada en recursos 79
2.2.2.2.1La teoría basada en recursos en el campo de las empresas familiares 80
2.2.2.2.2 Modelo de sucesión basado en la teoría de recursos y el conocimiento 83
2.2.2.3 Teorías del liderazgo 84
2.2.2.3.1 Modelos teóricos del liderazgo 85
2.2.2.3.2 Liderazgo paternalista 88
2.2.2.3.3 Modelo de desarrollo del liderazgo del sucesor en la empresa familiar 89
2.2.2.4 Teoría del patrimonio o riqueza socioemocional 91
2.2.2.4.1 Antecedentes y definiciones 91
2.2.2.4.2 Dimensiones de la riqueza socioemocional 94
2.2.2.5 Conflicto en las empresas familiares 94
2.2.2.6 Emprendedurismo en la empresa familiar y la sucesión 97
2.3 Proceso de sucesión en las empresas familiares 100
2.3.1 Definiciones y características del proceso de sucesión 101
2.3.2 Modelos de sucesión 103
2.3.3 Resistencias a la sucesión 104
2.3.4 Selección y entrenamiento para la sucesión 106
2.3.4.1 Modelos de socialización 107
2.4 Las empresas hoteleras medianas 108
2.4.1 Estratificación de la empresa en México 108
2.4.2 Organizaciones hoteleras medianas del sector turístico 110

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 112

3.1. Paradigmas de la metodología de investigación 112
3.1.1 Metodología cuantitativa 113
3.1.1.1Características de la metodología cuantitativa 113
3.1.2 Metodología cualitativa 114
3.1.2.1Características de la metodología cualitativa 115
3.2 Integración de métodos 116
3.2.1 Características de los métodos mixtos 117
3.2.2 Diseños de métodos mixtos 118
3.3 Estrategia de investigación 119
3.3.1 Metodología empleada en la investigación 119
3.3.2 Tipo de investigación 120

3.3.2.1 Antecedentes del estudio de caso 120
3.3.2.2 Definiciones y características del estudio de caso 121
3.3.2.3 Tipos de estudio de caso 122
3.3.3 Consideraciones para su aplicación 123
3.4 Investigación de campo 125
3.4.1 Diseño de la investigación 125
3.4.1.1 Diseño del estudio de caso 127
3.4.2 Selección de la muestra 132
3.4.3 Recolección de datos 132
3.4.3.1 Técnicas de recolección de datos 133
3.4.3.1.1 Observación 134
3.4.3.1.2 Entrevista 135
3.4.3.1.3 Análisis de documentos 136

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 138

4.1 Antecedentes históricos y descripción de la empresa OLAI 139
4.1.1Contexto histórico de la empresa OLAI 139
4.1.2 Características de la empresa familiar OLAI 143
4.2 El sistema empresa familia 144
4.2.1 La empresa familiar OLAI 144
4.2.2 Ejercicio de la autoridad 145
4.2.3Cohesión, flexibilidad y comunicación familiar 148
4.2.4 Resistencias a la sucesión 150
4.2.5 Particularidades del involucramiento del sistema familia en el sistema empresa 153
4.3 La experiencia con el proceso de sucesión 153
4.3.1 El proceso de sucesión desde las dimensiones de la empresa familiar 154
4.3.2 La experiencia vivida en el proceso de sucesión 157
4.3.3 Selección y entrenamiento del sucesor 161
4.4 Implicaciones de la sucesión en los procesos organizacionales de la empresa OLAI 165
4.4.1 Repercusiones de la sucesión en el ejercicio del liderazgo 166
4.4.1.1El liderazgo del fundador 167
4.4.1.2. El impacto del proceso de sucesión en el liderazgo del sucesor 170
4.4.2 Repercusiones del proceso de sucesión en los conflictos y toma de decisiones 175
4.5 Contrastes entre las generaciones predecesoras y sucesoras en las prácticas empresariales 179

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 183

5.1 Abordaje y sistematización del problema de investigación 183
5.1.1 Identificación de la problemática 183
5.1.2 Sistematización del problema de investigación 184
5.2 Implicaciones teóricas 185

5.3 Implicaciones metodológicas 188
5.4 Conclusiones del trabajo de campo 189
5.4.1 Características distintivas de la empresa hotelera familiar de tamaño mediano 189
5.4.1.1 Atributos y ambigüedades de la empresa familiar 189
5.4.1.2 Factores socioemocionales 190
5.4.1.3 Estructura y relaciones de poder 191
5.4.2 Etapas y experiencias del proceso de sucesión 192
5.4.2.1 Iniciación e integración a la empresa familiar 192
5.4.2.2 Selección y entrenamiento del sucesor 193
5.4.2.3 Trabajo conjunto y retiro 195
5.4.3 Repercusiones del proceso de sucesión en los procesos organizacionales de la empresa hotelera familiar de tamaño mediano. 196
5.4.3.1 Liderazgo en la empresa hotelera familiar mediana OLAI 196
5.4.3.2 El conflicto en la empresa hotelera familiar mediana OLAI 198
5.4.3.3 Toma de decisiones 200
5.4.4 Diferencias generacionales en las prácticas empresariales 201
5.4.4.1 Mecanismos de control administrativo 201
5.4.4.2 Uso y aplicación de las tecnologías de información 203
5.4.5 Elementos a considerar para un plan de sucesión en la empresa hotelera familiar de tamaño mediano 204
5.5 Perspectiva de eficacia y falla de la sucesión en la empresa hotelera familiar de tamaño mediano 207
5.6 Recomendaciones 208
5.7 Limitaciones de la investigación 211
5.8 Direcciones y líneas futuras de investigación 212

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 214

ANEXOS 230

Preguntas iniciales para el diseño de los instrumentos 230
Guía de entrevista para miembros de la generación fundadora 231
Guía de entrevista para miembros de la generación sucesora 232
Guía de entrevista para grupos interesados (stakeholders) 233
Guía de registro de observaciones 234
Guía para el registro de documentos organizacionales 234
Definición de categorías y subcategorías de análisis 235
Plan de acción de la entrevista 235
Plan de acción de la observación 236
Guía de observación 237
Formato de las notas de campo 237
Plan de acción del análisis de documentos 238
Guía para el registro de documentos organizacionales 238
Plan de acción para el procesamiento de datos de la investigación 239

ÍNDICE DE CUADROS

Capítulo 1

1. Estratificación de las empresas en México por sector y personal ocupado 20
2. Modelo de las resistencias a la sucesión en la empresa familiar 29
3. Sistematización de la investigación 46

Capítulo 2

1. Algunas de las Investigaciones más influyentes en el campo de estudio de las empresas familiares 51
2. Definiciones de empresa familiar 54
3. Atributos bivalentes de las empresas familiares 55
4. Estrategias de identificación y preservación de la empresa familiar 61
5. Enfoques teóricos de los aspectos emocionales en la familia 65
6. Arquetipos y empresa familiar 66
7. Características emocionales de los arquetipos de empresas familiares 66
8. Arquetipos de empresa familiar y sus características emocionales 67
9. Elementos de la estructura familiar 70
10. Subsistemas familiares 70
11. Parámetros para evaluar el desempeño de la empresa familiar 74
12. Factores familiares que afectan el desempeño de la empresa (efecto familia) 74
13. Conceptos de la teoría general de sistemas en la empresa familiar 76
14. Dimensiones y etapas del Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar 79
15. Criterios de decisión para el involucramiento de los miembros de la familia 83
16. Necesidades del liderazgo 85
17. Definiciones de liderazgo 86
18. Principales definiciones e ideas acerca del enfoque de liderazgo transformacional 87
19. Factores fundamentales del liderazgo transformacional 88
20. Tipos de liderazgo en la empresa familiar 89
21. Principales definiciones e ideas acerca del liderazgo paternalista 90
22. Causas del conflicto 96
23. Las rivalidades internas en la empresa familiar 98
24. Referentes en la investigación relacionada con el proceso de sucesión 102
25. Definiciones del proceso de sucesión 103
26. Modos de sucesión y transferencia de capital social en la empresa familiar 104
27. Modelos de sucesión 105
28. Perspectivas de las resistencias en las empresas familiares 106
29. Etapas de socialización 107
30. Elementos de heterogeneidad de valores y motivaciones entre fundadores que influyen en el proceso de socialización de sucesores 107

Capítulo 3

1. Métodos de la investigación cualitativa 116
2. Características de la investigación cualitativa 117
3. Principales aportaciones al desarrollo de los métodos mixtos de investigación 118
4. Tipos de diseños de métodos mixtos 119
5. Definiciones y características del estudio de caso 123
6. Tipos de estudio de caso 123
7. Ventajas y desventajas del estudio de caso 125
8. Tácticas para las pruebas de validez del estudio de caso 130
9. Estrategias de triangulación 132
10. Aspectos que se deberán observar en la investigación 136

Capítulo 5

1. Nivel de respuesta, cobertura y aceptación de: preguntas, objetivos y proposiciones teóricas 186
2. Síntesis de las aportaciones de los referentes teóricos a la investigación 188

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 1

1. Indicadores del PIB turístico al tercer trimestre del 2013 21

Capítulo 2

1. Bases teóricas de la investigación 49
2. Modelos de Cultura Organizacional 57
3. Modelo circumplejo de los sistemas marital y familiar 69
4. Modelo de los tres círculos 77
5. Modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar 78
6. Modelo de transferencia de conocimiento y desarrollo del sucesor en la empresa familiar 84
7. Componentes clave y estrategias para el desarrollo del liderazgo 91
8. Dimensiones de la riqueza socioemocional SEW 95
9. Proceso de sucesión en la empresa familiar 103
10. Unidades económicas de los sectores manufactura, comercio y servicio 110
11. Personal ocupado de acuerdo al tamaño de las unidades económicas 111

Capítulo 3

1. Modelo de diseño de la investigación de campo 128
2. Fases del diseño del estudio de caso 129
3. Elementos del diseño de la investigación 132
4. Modelo del abordaje metodológico general de la investigación 134

Capítulo 4
1. Resultados de la investigación 139

Capítulo 5
1. Elementos principales del proceso de sucesión 206

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 1
1. Transición demográfica de la población mexicana 25

Capítulo 2
1. Unidades económicas y personal ocupado total del Sector Privado y paraestatal por actividad económica 110
2. Evolución de las unidades económicas del sector servicios por tamaño 111
3. Empresas dedicadas al alojamiento temporal y restaurantes 112

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRONIMOS

CONAPO; consejo nacional de población
EF; empresa familiar
E1F1; entrevistado 1 de la primera generación familiar
E2F1; entrevistado 2 de la primera generación familiar
E1F2; entrevistado 1 de la segunda generación familiar
E2F2; entrevistado 2 de la segunda generación familiar
E1NF; entrevistado 1 no familiar
E2NF; entrevistado 2 no familiar
E3NF; entrevistado 3 no familiar
E4NF; entrevistado 4 no familiar
E5NF; entrevistado 5 no familiar
E6NF; entrevistado 6 no familiar
FONATUR; fondo nacional de fomento al turismo
INEGI; Instituto Nacional de Estadística e Informática
OLAI; siglas que se utilizan en este trabajo para referirse a la empresa donde se realizó el estudio de caso
PIB; producto interno bruto
SECTUR; secretaría de turismo
SEW; socioemotional wealth
TBR; teoría basada en recursos

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la familia MS por su gran apoyo y disposición para permitir que se realice esta investigación, al personal del hotel OLAI y demás personas que contribuyeron aportando sus valiosos conocimientos y experiencias.

A mi director de tesis, Dr. Juan Cayetano Niebla Zatarain y coturores, Dr. Andrés Gutiérrez Márquez y Dr. Jaime Zepeda Rodríguez por su invaluable apoyo y conducción.

Deseo agradecer también a la Universidad de Occidente, pues además de ser mi Alma Mater, es mi espacio laboral y de desarrollo profesional; a sus autoridades, profesores y personal administrativo del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas.

A mis Padres, mi familia y amigos.

INTRODUCCIÓN

Para empezar, es pertinente mencionar que la empresa familiar representa un segmento de la economía con una problemática particular y entre los retos a los que se enfrenta, además del entorno económico y social, se encuentran sus propias circunstancias internas. Una de las principales características de la empresa familiar es su longevidad, lograda en muchos casos, a través de la sucesión intrafamiliar, no obstante las grandes fortalezas que posee, como una organización que se sustenta principalmente en la cultura y valores familiares, existe un entorno globalizado de competencia, crisis económicas e inseguridad, que complican más su contexto externo.

Por consiguiente, la empresa hotelera familiar de tamaño mediano en México se encuentra bajo este mismo esquema de circunstancias, su problemática se acentúa pues su tamaño implica una etapa de su ciclo de vida donde se busca el crecimiento, además su naturaleza como empresa controlada por una estructura familiar, incluye factores socioemocionales que determinan sus procesos organizacionales, derivándose tanto en resultados positivos como negativos para el sistema familiar y la empresa.

Con base en lo anterior, el entorno de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano en la zona turística de Mazatlán conduce a las mismas a instrumentar estrategias para mantenerse en el sector y ser competitivos. Hay que destacar que la sucesión intrafamiliar de liderazgo es una de las etapas más trascendentes de las empresas familiares y es la estrategia más utilizada para conservar el nivel de influencia y control sobre la empresa por parte de la familia propietaria.

Así pues, con el objeto de conocer el proceso de sucesión de liderazgo de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano, se decidió estudiar a la empresa Hotel OLAI de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. Este estudio busca ofrecer sus resultados para conocer a mayor profundidad los elementos más determinantes en el proceso de sucesión de estas organizaciones y que sean alternativas viables para mejorar tanto las experiencias como resultados del proceso sucesorio.

En cuanto a las características del estudio, se eligió la estrategia de investigación de estudio de caso único debido a las limitaciones de tiempo y recursos, desde un enfoque cualitativo. El caso seleccionado cumple con los requisitos de ser una empresa hotelera de tamaño mediano, bajo el control y propiedad de una familia y estar en una segunda generación al menos. De tal forma que el objetivo general de esta investigación es: *Analizar el desarrollo e implicaciones del proceso de sucesión de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.*

En relación al contenido de este trabajo, se encuentra estructurado de la siguiente forma: en el capítulo 1 se describe el contexto del problema de investigación, en sus dimensiones política, económica, cultural y demográfica. También, se desarrolla el planteamiento del problema, los posibles escenarios futuros y alternativas de solución. Además, se formula la interrogante central, preguntas de investigación, objetivos y proposiciones teóricas de la investigación.

En el capítulo 2 se exponen los antecedentes investigativos en el campo de estudio de la empresa familiar y el proceso de sucesión, además, los enfoques teóricos, modelos y conceptos que dan el sustento explicativo a los resultados de esta investigación. Las teorías que se desarrollan son la teoría general de sistemas, teorías del liderazgo, de recurso y capacidades y de

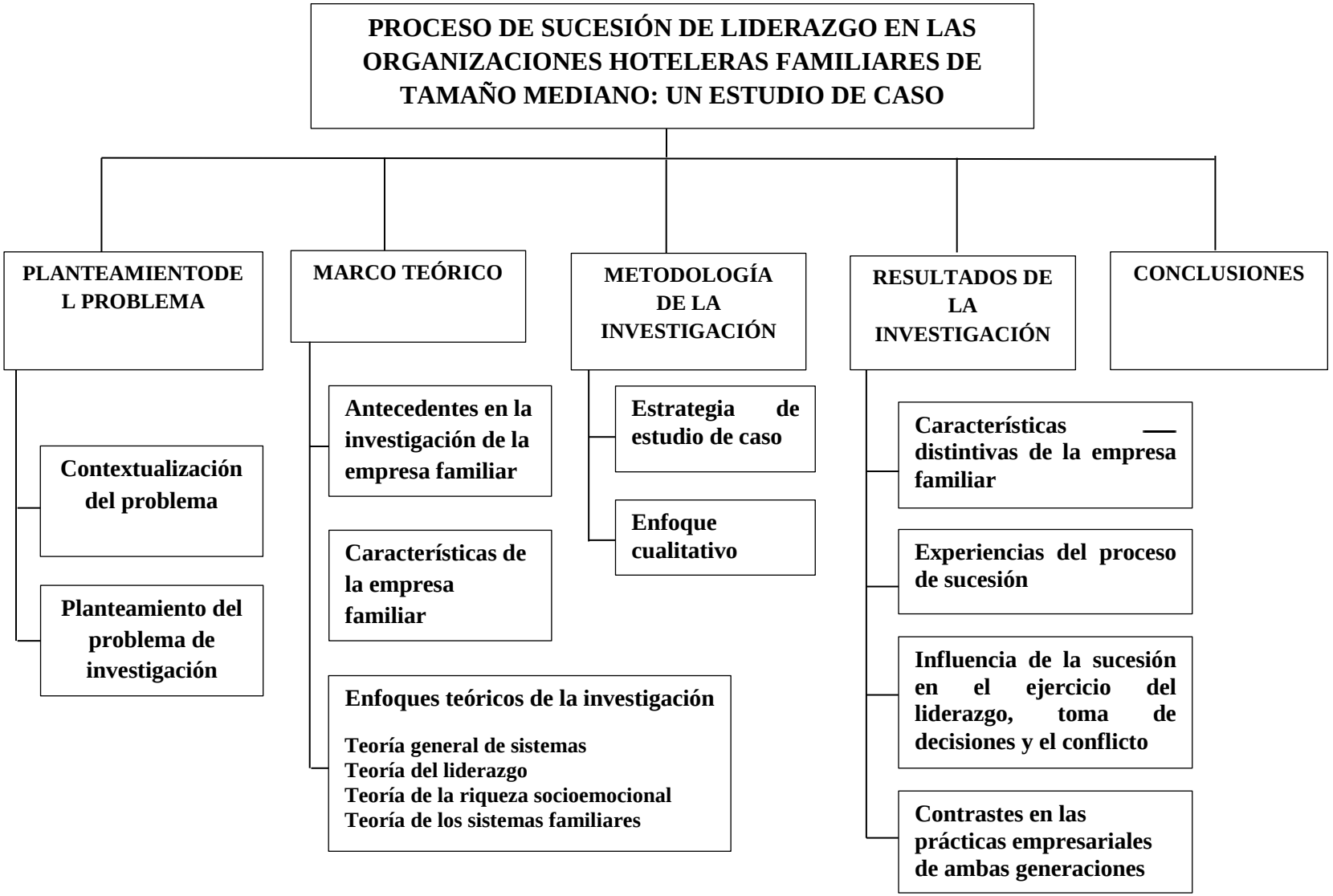
la riqueza socioemocional principalmente. Otras teorías, conceptos y modelos con una perspectiva y aplicación reciente en el campo de la empresa familiar como los arquetipos familiares y el emprendedurismo también fueron utilizados.

En el capítulo 3 es presentada la metodología a través de la cual se abordó esta investigación, se explican los aspectos más sobresalientes de la metodología cualitativa y cuantitativa, también los antecedentes, tipos y características del estudio de caso. Además, son explicadas las técnicas de recolección, análisis e interpretación de datos.

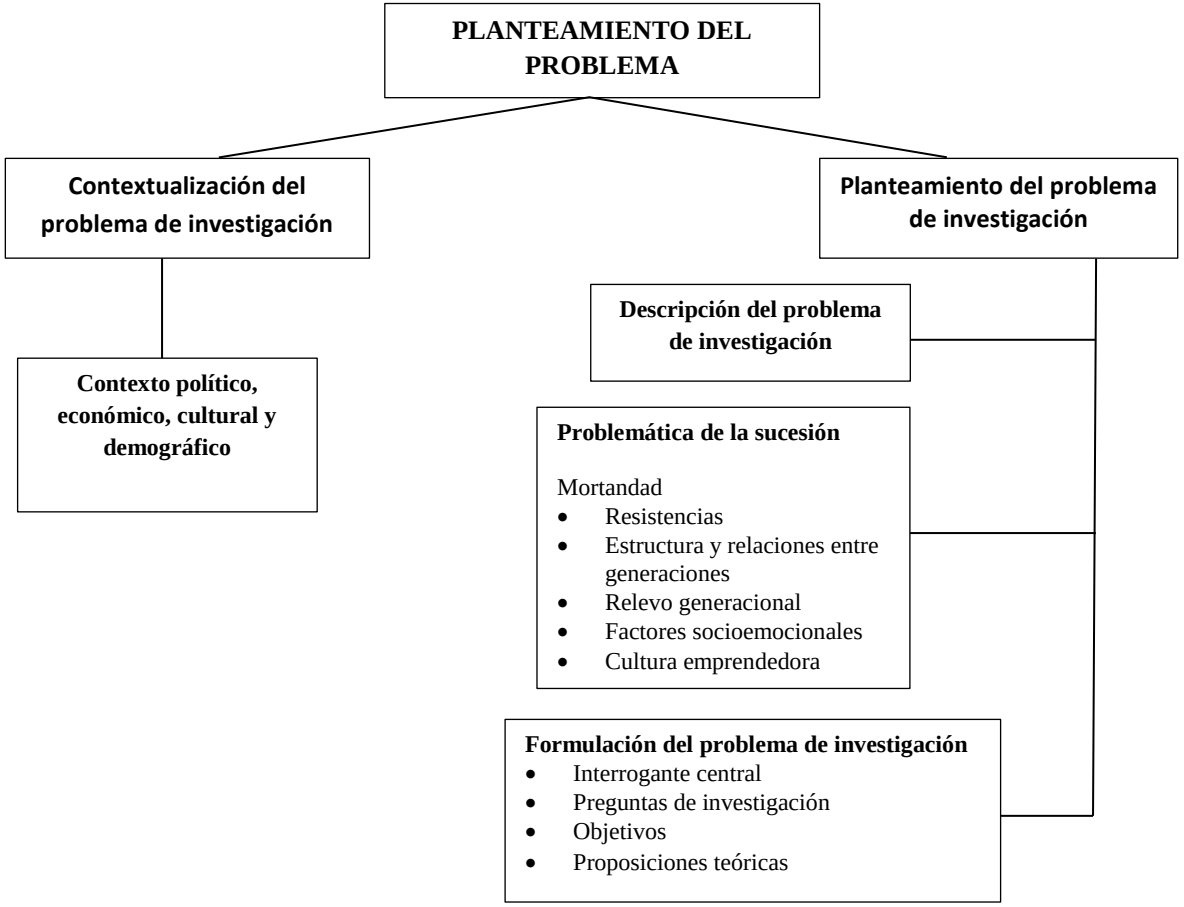
El capítulo 4 contiene los resultados de esta investigación, están organizados de la siguiente manera: a) antecedentes históricos y descripción del caso; b) el sistema empresa familia; c) la experiencia con el proceso de sucesión; d) las implicaciones de la sucesión en los procesos organizacionales y 5) los contrastes en las prácticas empresariales intergeneracional. Se explican los resultados con base en los enfoques teóricos antes mencionados.

Finalmente, en el capítulo 5 se elabora una serie de conclusiones y recomendaciones acerca de los resultados de la investigación y orientadas a sugerir opciones viables para enfrentar la problemática detectada en la investigación.

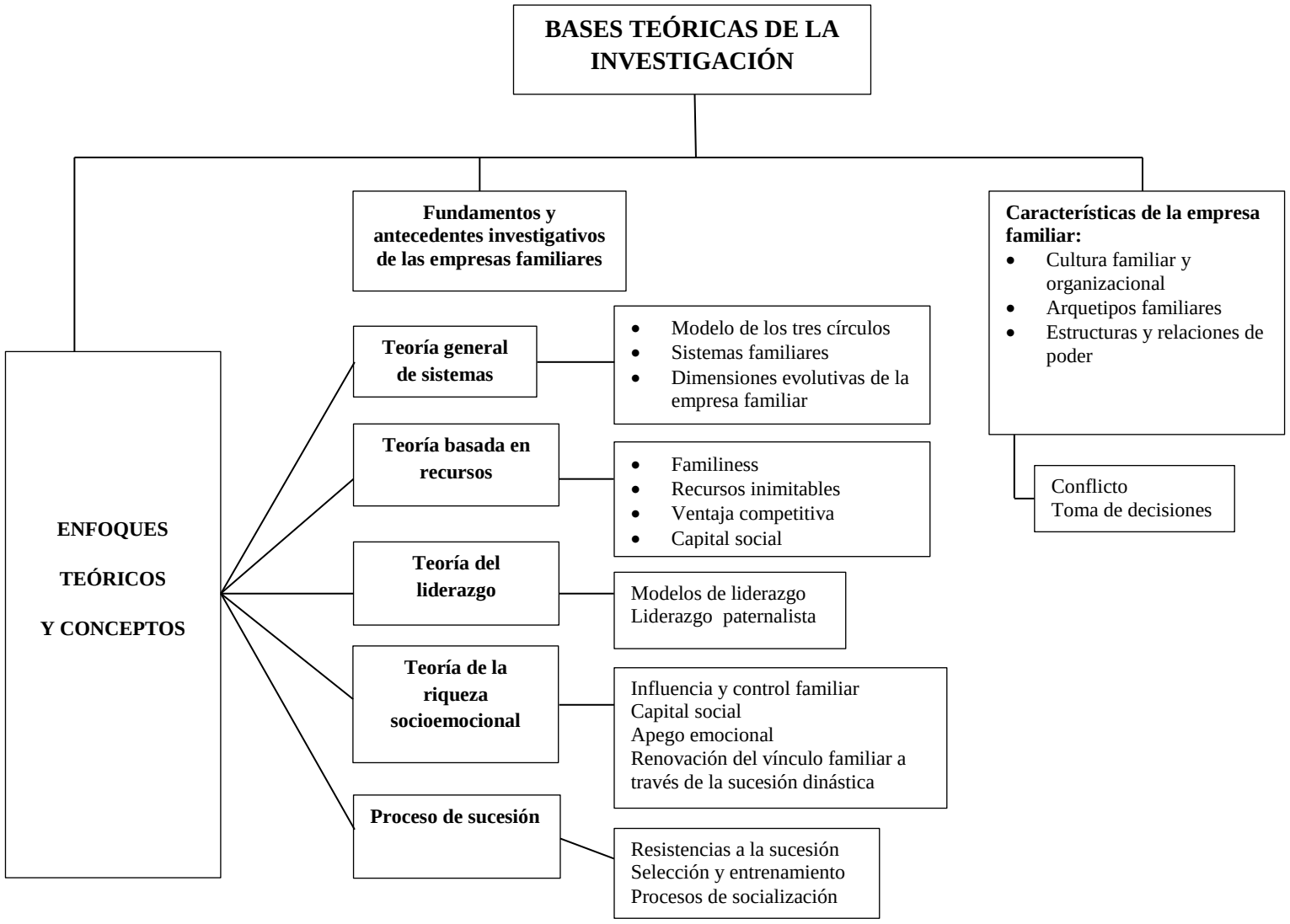
ESQUEMA GENERAL



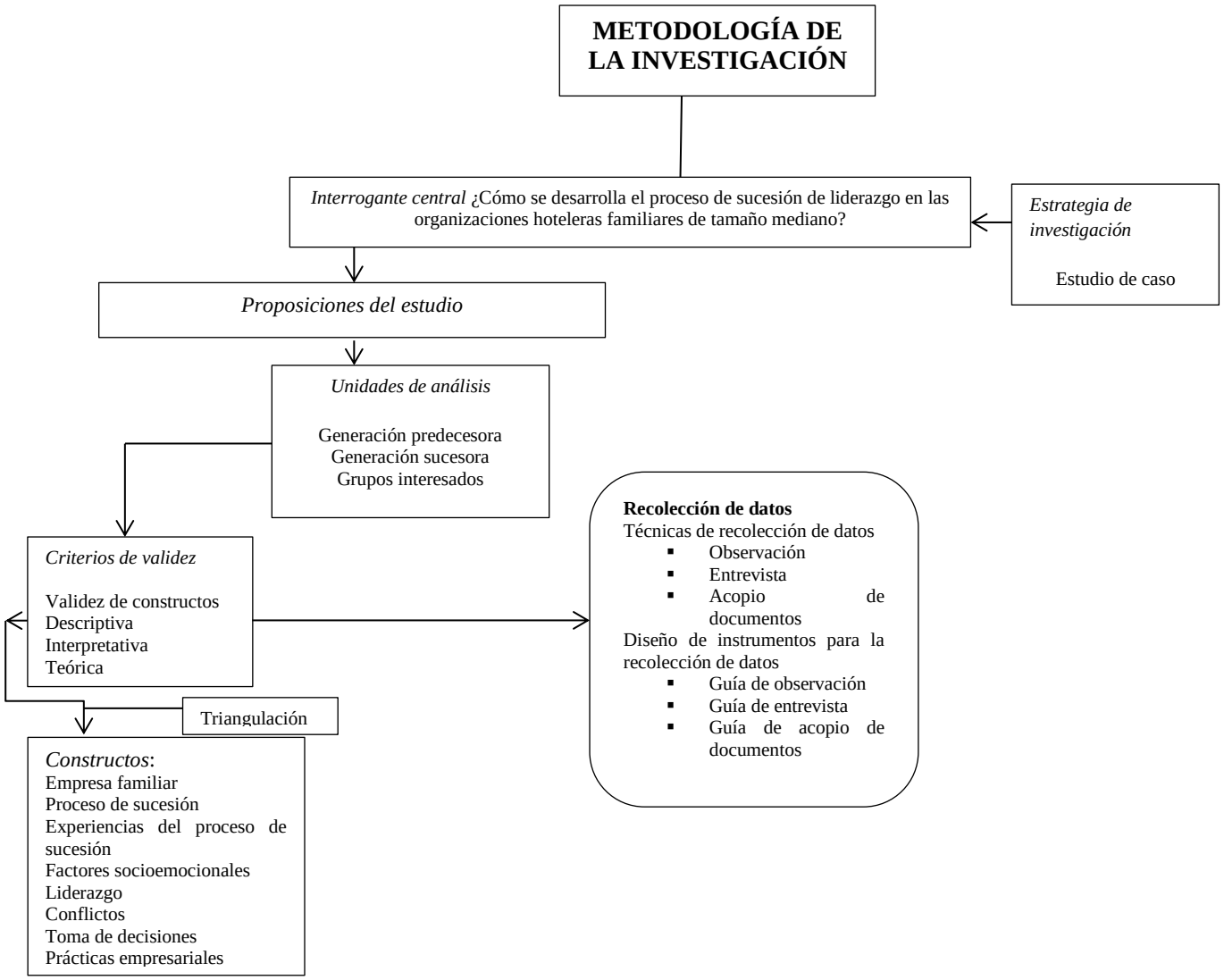
ESQUEMA CAPÍTULO 1



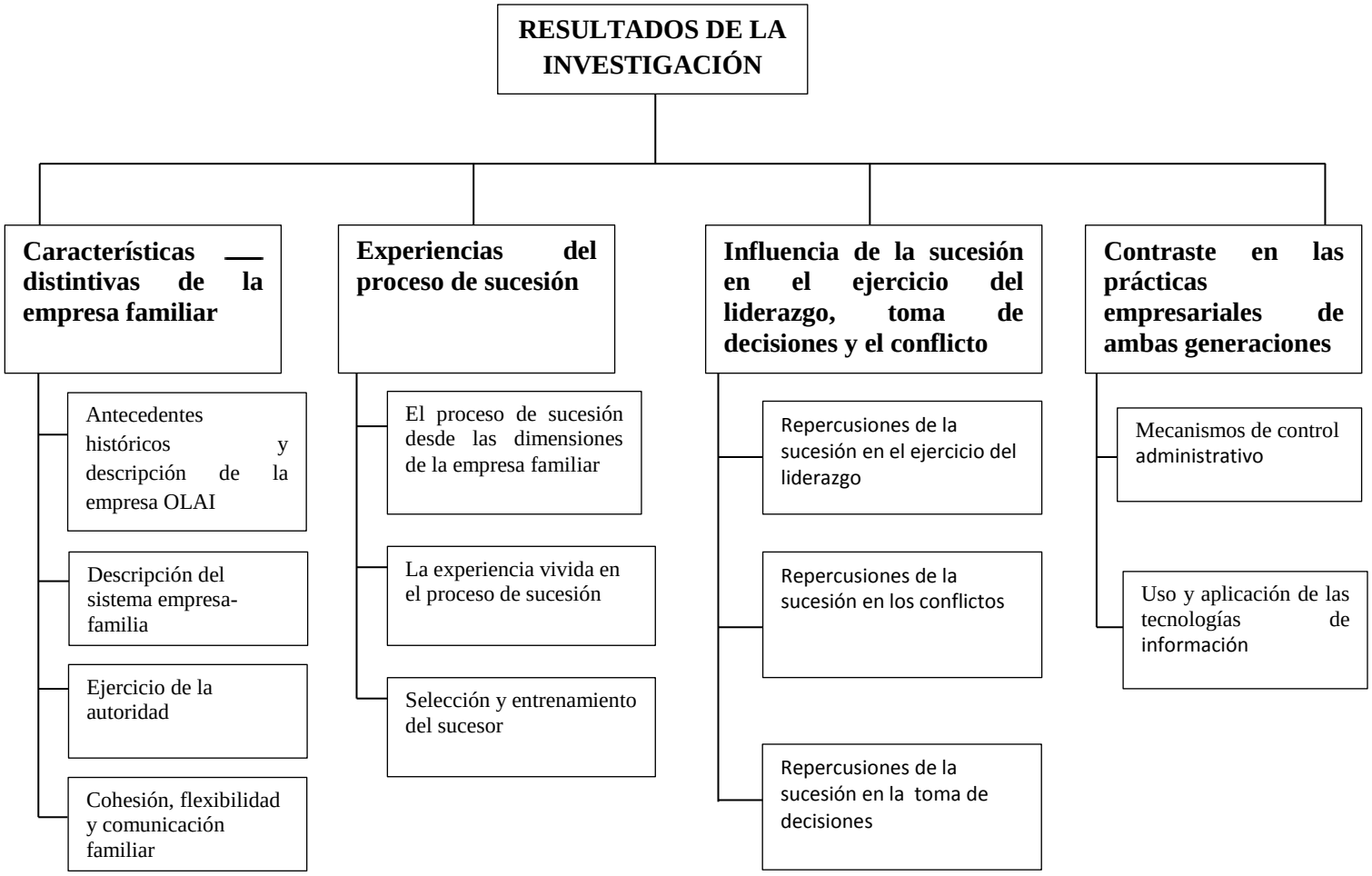
ESQUEMA CAPÍTULO 2



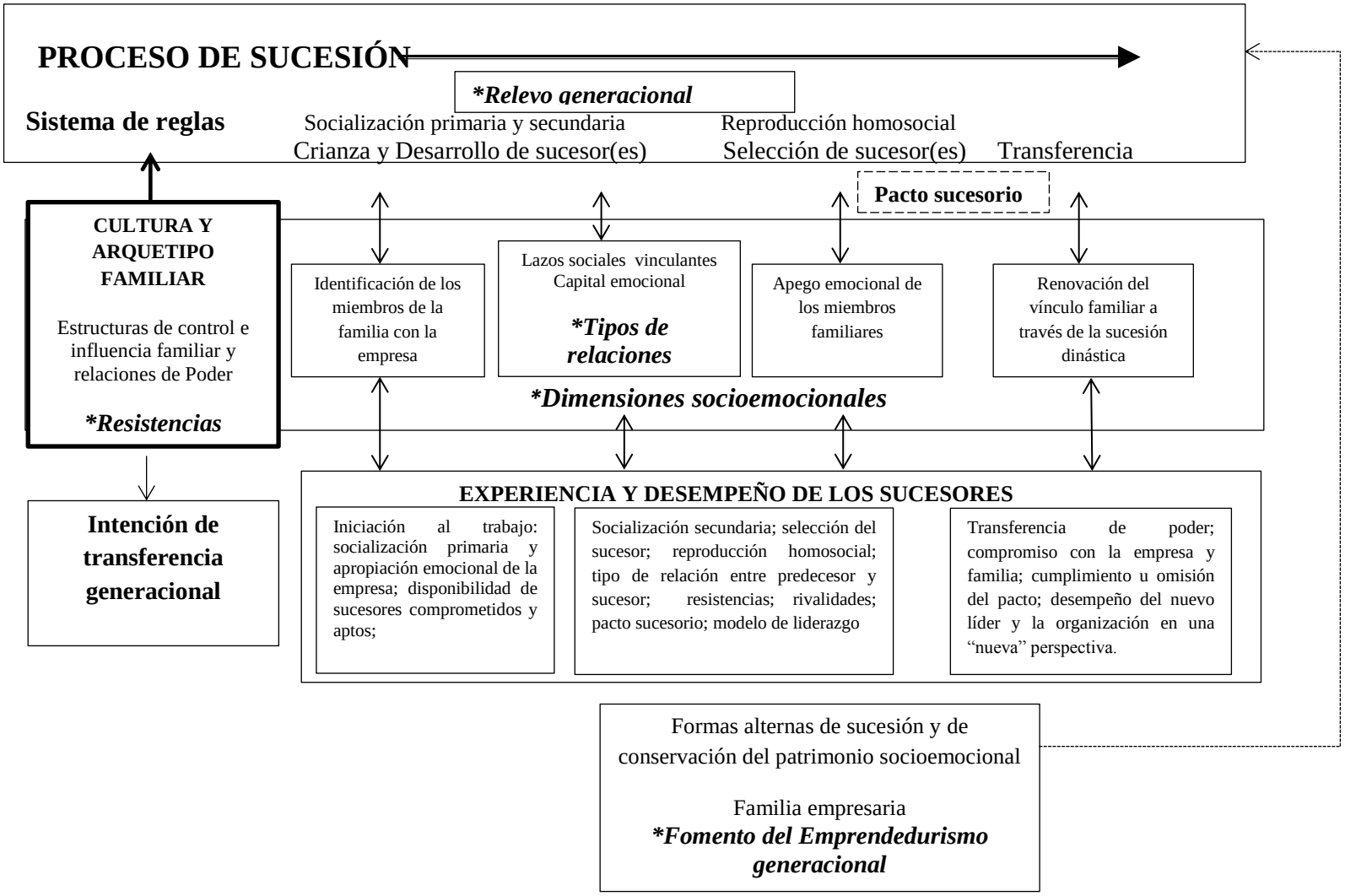
ESQUEMA CAPÍTULO 3



ESQUEMA CAPÍTULO 4



ESQUEMA CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES



CAPÍTULO 1 Marco contextual y planteamiento del problema de investigación

En este capítulo se describe la idea de investigación, las características que distinguen al contexto o escenario donde se realiza este estudio; dicho contexto se analiza en tres niveles básicamente, el contexto de la industria hotelera, el socio económico y el de la empresa familiar; enseguida se realiza el planteamiento del problema, se menciona los escenarios futuros de sostenerse la problemática descrita, además se presentan opciones para solucionar la problemática, se elabora la formulación del problema de investigación a través de la interrogante central y las preguntas de investigación, se realiza la delimitación del problema, el planteamiento de los objetivos, la justificación, supuestos teóricos y por último se establecen los límites de la investigación.

1.1 Contextualización del problema de investigación

Las empresas familiares son de gran importancia a nivel mundial, pues entre el 65 y 90 por ciento de las empresas son de propiedad familiar (Gersick et al., Beckhard y Dyer, citado en Sharma, Chua y Chrisma, 2000), esto indica que son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Estas organizaciones son una forma peculiar de organización porque "comparten una historia, identidad y el lenguaje familiar; además las tradiciones, valores y prioridades provienen de una fuente común" (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997, p.3).

1.1.1 Las empresas hoteleras familiares medianas en el contexto económico y de la industria del turismo

En este apartado se describe la importancia de las empresas de tamaño mediano en la economía nacional así como de la industria turística y el comportamiento o tendencias de este sector de acuerdo a indicadores presentados recientemente por Instituciones oficiales.

De acuerdo al censo económico 2009 (Instituto Nacional de Estadística e Informática {NEGI}, 2009), se encuentra que en México las empresas de tamaño mediano representan el .7% del total de las empresas y generan el 14.7% de los empleos en el país. En el caso de las empresas dedicadas al alojamiento temporal y restaurantes, los cuales representan el 10% de las unidades económicas del sector servicios en México, generan el 8% de los empleos en este rubro (INEGI, 2009). Dentro de lo que son las actividades turísticas, el alojamiento temporal ocupa el 11.6% del total dentro del sector turístico y aporta el 0.9% al PIB de la economía (INEGI, 2011: cuenta satélite del turismo de México.

Asimismo, las empresas en México se clasifican de acuerdo a su tamaño como se muestra el siguiente cuadro, con base en el número de empleados, precisando que las empresas hoteleras corresponden al sector servicios.

Cuadro 1. Estratificación de las empresas en México por sector y personal ocupado

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Industria	De 0 a 10	De 11 a 50	De 51 a 250
Comercio	De 0 a 10	De 11 a 30	De 31 a 100
Servicios	De 0 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100

Fuente: www.inegi.org.mx. Diario oficial de la federación 2009

Ahora bien, el sector turismo contribuye con 8.9% al PIB[1] nacional y da empleo a 2.5 millones de personas; asimismo las actividades de turismo generaron 2 millones 454 mil ocupaciones remuneradas en el año 2009, además, conforme a los datos de dicha fuente, la

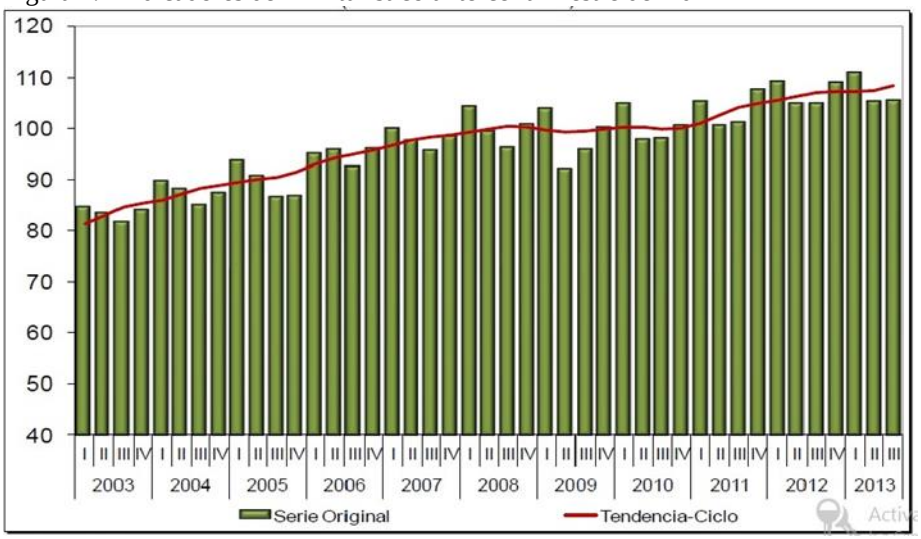
[1]Producto interno bruto: medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía.

mayor creación de empleos se dio en restaurantes, bares y centros nocturnos con una aportación de 36.8% y alojamiento, segundas viviendas y tiempos compartidos, el 9.3% (INEGI, 2011).

Además, en el caso de la ciudad de Mazatlán, la actividad turística tiene una importancia relevante pues entre el 26 y 30% de las unidades económicas de la localidad son del sector turístico, así como la generación de empleos y remuneraciones oscilan entre porcentajes similares con respecto al total de la localidad. Por otro lado, Mazatlán contribuye con el 25% del producto bruto del sector turístico en el estado de Sinaloa (INEGI, 2011).

Hay que destacar que, de acuerdo a cifras del INEGI (2014), el turismo en México ha tenido resultados positivos que representan un crecimiento sostenido y esto significa que existe un sector con cierta fortaleza.

Figura 1. Indicadores del PIB turístico al tercer trimestre del 201



Durante el tercer trimestre de 2013, el Indicador Trimestral del PIB Turístico avanzó 0.7% en términos reales respecto al mismo periodo de un año antes.

En el lapso de referencia, el Indicador Trimestral del Consumo Turístico Interior aumentó 3.4% comparado con el trimestre julio-septiembre de 2012. Por componentes, el consumo del turismo interno se incrementó 3.8%, en tanto que el del turismo receptivo descendió (-) 0.4 por ciento.

Fuente: INEGI, cuenta satelite del turismo en México (2014)

Sin embargo, en el caso de la captación de turismo receptivo, es decir extranjero, se ha tenido una disminución, lo que significa para el turismo regional y específicamente para este sector en Mazatlán, un gran reto, pues dicha tendencia no ha sido revertida hasta el momento

1.1.2 El contexto político, económico, cultural y demográfico de la empresa familiar

La empresa familiar, como cualquier entidad económica se ve afectada por el entorno que la rodea, a continuación se describe algunos aspectos que influyen particularmente a estas organizaciones.

1.1.2.1 Aspectos políticos y económicos

Respecto a la importancia del turismo en la economía como uno de los sectores productivos, ya se mencionaron algunos aspectos dentro del contexto de la industria hotelera, sin embargo, existen otros rasgos de esta área que resulta pertinente señalar. En el sector turismo a nivel mundial, se han desarrollado conceptos que permiten medir tendencias y evaluar comportamientos de mercados y sus respectivas demandas, algunos de estos conceptos son la competitividad[2], globalización, generación de empleos, niveles de ingreso, desarrollo tecnológico e infraestructura para el desarrollo.

Así pues, el concepto de competitividad está asociado a la necesidad de preservar la estabilidad macroeconómica, tener un crecimiento más acelerado de la economía y generar los empleos de calidad que se requieren. Esta opción está ligada directamente al desarrollo tecnológico del país y a la infraestructura soporte para el desarrollo[3].

Ahora bien, de acuerdo a la Secretaría de Turismo, SECTUR, La calidad turística implica tener en cuenta varios factores necesarios para la satisfacción del turista como el medio ambiente, el alojamiento, los alimentos y bebidas, la infraestructura, la seguridad y la hospitalidad; al

[2]La competitividad en el sector turístico se define como la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes extranjeros o nacionales, de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costos de desarrollo de esa actividad, así como para remunerar los capitales invertidos por encima de su coste de oportunidad.
[3] Plan sectorial de turismo 2007-2012, anexo: indicadores de medición del turismo en México

respecto es importante señalar que, en lo que respecta a la seguridad, México y especialmente el estado de Sinaloa ha presentado graves problemas (Brito, 2011).

Sin duda alguna, la seguridad es un tema que no puede dejarse de lado, ante los altos índices de violencia en distintas regiones de México, el 6 de mayo de 2010 el Departamento de Estado de los Estados Unidos, emitió una alerta a sus ciudadanos para que no visiten o posterguen sus viajes a Sinaloa, Michoacán, Tamaulipas, Chihuahua, Durango y Coahuila, debido precisamente al intenso clima de violencia que se padece en estas entidades (Periódico Noroeste Mazatlán, 2010, Julio 5).

Incluso, como estudio antecedente, la Secretaría de Turismo de México había ordenado la realización de una encuesta, para ver el impacto de la violencia y la inseguridad sobre el turismo. La encuesta "Razones para no visitar México" realizada a 4 mil viajeros a mediados de 2009, reveló que el 67% de los estadounidenses y el 81% de los canadienses no vendrían al país por la violencia e inseguridad que se vive. Estos datos alertaron a la dependencia, pues el 77% de los turistas que arriban al país proceden de Estados Unidos y Canadá y dejan una derrama económica de más de 7 mil millones de pesos (Periódico El Universal, 2010,6 de abril).

En lo que respecta a la visita de cruceros turísticos, Mazatlán perdió cerca de 67 arribos para la temporada 2010-2011, lo que redujo de forma notable el número de visitantes por esa vía al puerto. Las temporadas de cruceros de los últimos años han mostrado una caída en el número de visitas. En el ciclo 2006-2007 arribaron al puerto 220 cruceros; en el ciclo 2007-2008 se redujo a 204; y en el período 2008- 2009 sólo llegaron 164. Para la temporada 2010-2011 el arribo fue de 150 cruceros (Periódico Noroeste Mazatlán, 16/05/2010).

1.1.2.2 Aspectos culturales

México es un país particular con relación a la dinámica familiar y su estructura, por ejemplo, es sabido que en la mayoría de las familias mexicanas, el patriarcado[4] es la forma predominante y de muchas maneras se profesa respeto y en algunos casos se le tiene temor a la figura paterna, por otro lado, en el caso de la madre, es una figura relacionada con el amor, protección y venerada casi de forma religiosa de quien también se espera obediencia al esposo, abnegación y sacrificio por la familia.

Si bien la situación de la mujer en el contexto social sigue siendo como un líder emocional, esta situación parece estar cambiando en los años recientes pues el número de mujeres que están decidiendo entrar al mundo de los negocios se está incrementando. De igual manera, Cole (1997) sostiene que las mujeres están decidiendo unirse a los negocios familiares en busca de su desarrollo profesional en este espacio (citado en Martínez, 2009).

De acuerdo a Martínez (2009), se encuentran obstáculos para la participación de la mujer, tales como su "invisibilidad", el liderazgo emocional del que están encargadas o la primogenitura[5], no obstante, existen aspectos positivos que permiten la participación de las mujeres en las empresas familiares, como la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa familiar e incluso el de tomar el liderazgo de las mismas, situación que ha requerido esfuerzos grandes para demostrar su capacidad no solo a la familia sino también a trabajadores y personas externas a la empresa.

[4]Forma de organización política, económica, religiosa y social basada en la idea de autoridad y liderazgo del varón, en la que se da el predominio de los hombres sobre las mujeres, el marido sobre la esposa, del padre sobre la madre y los hijos e hijas, y de la línea de descendencia paterna sobre la materna.

[5] El término primogenitura designa una anterioridad de nacimiento y los derechos que de ella se derivan, en particular en materia de sucesión.

Ahora bien, otro elemento cultural que forma parte del contexto de las organizaciones familiares son los conceptos generalizados de éxito o fracaso y su respectiva definición, desde una perspectiva psicológica muy particular, Kayes (1996) afirma que el éxito de la empresa familiar, la mayoría de los fundadores y estudiosos lo miden en función de la capacidad para sobrevivir y evitar las fallas en la sucesión, además considera que, en algunas ocasiones, cuando el negocio es más un medio para satisfacer el ego inadecuado de su fundador, éste (el negocio) termina convirtiéndose en una "enfermedad", pues debido a los lazos fraternos existentes y una cultura que refuerza una alta interacción y dependencia de varios miembros de la familia hacia su patriarca, al final todos terminan "enfermos", afirma el autor.

1.1.2.3 Aspectos demográficos

La sociedad mexicana está viviendo cambios en su estructura demográfica ya que según datos de la Secretaria de Salud y estimaciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), la natalidad en México en las próximas 3 décadas tendrá una tasa de crecimiento negativa y la pirámide poblacional ha iniciado ya un proceso de inversión, es decir, el grueso de la población estará constituido por adultos y ancianos mientras que la población joven e infantil disminuirá paulatinamente.

Tabla 1. Transición demográfica de la población mexicana		
Año 200	Tasa de crecimiento anual	Año 2030
Población 0 a 14 años 32.6 millones	Decremento del 20%	Población 0 a 14 años 26 millones
Población 15 a 44 años y 45 a 64 años 55.3 millones	Crecimiento del 45.5%	Población 15 a 44 años y 45 a 64 años 80.4 millones
Población de 65 años y más 4.6 millones	Crecimiento del 334%	Población de 65 años y más 15.3 millones
Menores de 5 años	**Crecimiento anual -1.3**	
Mayores de 65 años	**Crecimiento anual 3.8%**	

Fuente: elaboración propia con datos de secretaria de salud y CONAPO (Consejo nacional de población)

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Después de haber realizado la contextualización del problema y se ha concebido la idea de investigación, lo siguiente es plantear el problema de investigación; de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 42), plantear el problema de investigación "no es sino afinar la idea de investigación"; también en este sentido, Rodríguez Peñuelas (2010) afirma que "plantear el problema de investigación significa, de alguna manera, descomponer el problema en sus mínimas partes para lograr una mayor comprensión del fenómeno" (p. 121).

1.2.1 Descripción del problema de investigación

En este apartado se hace una descripción detallada de la situación del problema señalando los síntomas y causas.

La empresa familiar básicamente se puede definir en tres niveles, el nivel de involucramiento de la familia en el día a día de la empresa, el nivel de propiedad por parte de la familia y el grado de intención de transferir la propiedad y control a una próxima generación de la familia[6] (Litz, 1995). De ahí que una característica principal de las empresas familiares es la intención de transferir el control de la empresa a la siguiente generación de la familia a través de la sucesión de liderazgo (Litz, 1995; Handler, 1990), esta necesidad de transferir el patrimonio de la familia a las siguientes generaciones, Gómez Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, (2007) lo explican a partir de la importancia que representa el dejar un legado a las próximas generaciones con el objetivo de que se conserve y como una forma de satisfacer necesidades del sistema familiar.

[6]El autor establece la diferencia con las empresas no familiares, donde la intención es disminuir el involucramiento intraorganizacional de los miembros de la familia en el negocio.

1.2.1.1 Problemática de la sucesión en las empresas familiares: síntomas y causas

La continuidad de las empresas familiares es un problema a nivel mundial pues "aproximadamente, sólo un 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente el 10% es transferida a una tercera generación" (Birley, Ward, citado en Miller, 2004, p. 305), por esta razón, la sucesión es uno de los aspectos más estudiados en la literatura existente de este campo de estudio, por lo tanto, Miller et al. (2004) expone que uno de los problemas centrales que enfrentan las empresas familiares es la habilidad para asegurar un liderazgo competente a través de generaciones y lo atribuye, desde el punto de vista del campo de estudio de las empresas familiares, a factores[7] que no son integrados adecuadamente en el proceso de sucesión.

Consecuentemente, la probabilidad de que las fallas que se presentan en la etapa de sucesión de estas organizaciones afecten la continuidad en el control por parte de la familia fundadora y cuando se llega al cierre de la empresa familiar, también traiga consigo problemas sociales y económicos serios como el desempleo, que afecten de manera importante el entorno externo de la organización, además del mismo sistema familiar en el que se encuentra inmerso la empresa (Lansberg et al. 1988).

En este sentido, Sharma et al. (2000) sostienen que la planeación de la sucesión es el factor que permite una transición exitosa hacia otra generación que conserve el control y propiedad de la empresa familiar y sugieren que dicha planeación consista en la selección del sucesor,

[7]Algunos de estos factores son la poca existencia de talentos de los cuales "echar mano", complicándose con factores emocionales que afectan la relación entre predecesor y sucesor, y los complejos lazos existentes en la familia.

comunicación de la decisión, entrenamiento del sucesor, desarrollo de una estrategia pos-sucesión y la definición del rol del líder saliente.

El problema de la mortandad en la empresa familiar puede entonces explicarse a partir de los siguientes factores: a) las resistencias a la sucesión en diferentes niveles; b) el tipo de relación entre los miembros de las generaciones; c) La falta de miembros de la familia disponibles y preparados para hacerse cargo del liderazgo de la empresa (relevo generacional); d) la influencia de los factores socioemocionales en los procesos organizacionales y d) la falta de una mentalidad emprendedora que permita dirigir la organización hacia nuevos escenarios y formas de hacer negocios, independientemente de las formas tradicionales de manejo y propiedad a las que se ha sujetado la empresa familiar en las generaciones precedentes.

El proceso de sucesión, en muchas ocasiones se encuentra rodeado de fuertes resistencias (Lansberg y Astrachan, 1988; Handler y Kram, 1988) que no permiten que se realice el "cambio de estafeta" de manera adecuada y como consecuencia, se tiene una baja probabilidad de éxito por ser una decisión muchas veces improvisada por ser súbita y no planeada (Steier, 2001). Respecto al estudio de las resistencias a la sucesión, encontramos el trabajo hecho por Handler y Kram (1988), donde proponen un modelo para el análisis de dichas resistencias en diferentes niveles y sostiene lo siguiente: *"la sucesión en empresas familiares es resistida"* (Handler y Kram, 1988, p. 361), es decir, existen fuerzas internas y externas que no permiten que se lleve a cabo la transferencia de liderazgo de una generación a otra de manera adecuada.

La sucesión implica una serie de cambios significativos y estos se presentan en los diferentes niveles de la empresa, especialmente en los miembros de la generación fundadora. Con respecto a las resistencias a la sucesión, Lansberg (1988) afirma que:

> "La empresa familiar en su primera generación presenta una gran dependencia de sus miembros fundadores, no solo por su liderazgo y conducción sino también por su capital social y su "saber cómo"… la mala planeación necesariamente limita a la empresa de estos activos cruciales" (p. 120).

Cuadro 2 Modelo de las resistencias a la sucesión en la empresa familiar

Factores que promueven la resistencia	Factores que reducen la resistencia
Nivel individual	
• Buena salud	• Problemas de salud
• Falta de otros intereses	• Otros intereses
• Identidad con el negocio	• Habilidad para disociarse de la empresa
• Retención del control por "tiempo extra"	• Delegación de responsabilidades
• Miedo a envejecer, retiro o muerte	• Darse la oportunidad de una nueva vida y plan de carrera
• Evitar el autoaprendizaje	• Capacidad de auto-reflexión
• Evitar asesoría técnica y consultoría	• Buscar asesoría técnica y consultoría
Nivel interpersonal	
• Falta de una comunicación abierta	• La honestidad y la comunicación son estimulados
• Confianza mínima	• Altos niveles de confianza
• Los herederos parecen o son desinteresados, incapaces, inexpertos o inapropiados	• Los herederos son capaces y participan activamente
• Entrenamiento mínimo	• El entrenamiento es estimulado y practicado
• Desbalances de poder	• Poder compartido
• Conflictos familiares permean el negocio	• La dinámica familiar se separa del negocio
• Miembros de la familia nuclear o extendida como herederos potenciales	• Un solo hijo como heredero potencial
Nivel organizacional	
• Obstáculos que frenan el desarrollo organizacional	• Una cultura que refuerza la continuidad organizacional
• Estabilidad en el crecimiento organizacional	• Crisis organizacionales inminentes
• Conservación de estructuras que permiten el control unilateral	• La estructura organizacional promueve la delegación de responsabilidades
Nivel ambiental	
• Un ambiente no problemático	• Ambiente problemático
• Muchos requerimientos de la industria	• Pocos requerimientos de la industria
• Prerrequisitos profesionales especializados	• Prerrequisitos profesionales mínimos

Fuente: Handler y Kram (1988)

Sin embargo, Kayes (1996), desde una perspectiva psicológica sugiere que a pesar de que la mayor parte de los estudios en empresas familiares se enfocan a definir el éxito en términos de

ganancias, crecimiento equitativo de beneficios y retención de la riqueza; los terapistas, grupo al que pertenece el autor, observan el éxito en términos de desarrollo individual y familiar.

Semejante perspectiva ofrece Kets de Vries (1983), quien afirma que el "el talón de Aquiles de la empresa familiar es la interacción de los dos sistemas, familia y empresa y estos dos sistemas no son necesariamente compatibles" (p. 312), revisando desde este enfoque, los patrones, cultura, valores y demás elementos psicológicos que constituyen la complejidad de estas organizaciones.

Sin duda alguna, el interés evidente de quienes desean mantener el control y propiedad de la empresa en manos de la familia, a través de la sucesión de liderazgo es válido, sin embargo, es probable que la búsqueda a ultranza de esta continuidad sin considerar los intereses o deseos de los miembros de la próxima generación de la familia, sea un grave error e incluso una de las principales causas del fracaso de este proceso en estas organizaciones.

A este respecto Kayes (1996) declara lo siguiente:

> El mantra de las empresas familiares es: solo un tercio de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación; al menos dos terceras partes fallan en el intento de lograrlo y solo una sexta parte logra hacerlo a una tercera generación…noten el efecto que tienen cada vez que se pronuncia estas palabras; éxito, sobrevivir y falla. Nadie ha calculado cuántas de estas fallas son actualmente historias enormemente exitosas, creando alternativas para el desarrollo de las próximas generaciones; o, por lo contrario, cuántas de esas historias que lograron hacerlo, atraparon a los sucesores en la miseria (p. 347).

De modo que es de suma importancia que sean tomados en cuenta los intereses y expectativas de los miembros de la familia y de la próxima generación para tomar la decisión de quiénes serán los próximos líderes de la organización. De esta forma, incluso existe la posibilidad de que estos no sean miembros de la familia nuclear o extendida, lo que daría paso a otro tipo de estructura de la organización muy probablemente.

En tanto que, de acuerdo a Sharma et al. (2001), los actores involucrados en el proceso de sucesión más importantes son el predecesor y el sucesor y la calidad de la experiencia de la sucesión en la empresa familiar es crucial. Esta relación es identificada como satisfacción inicial con el proceso de sucesión[8] y depende de: 1) la propensión del predecesor a retirarse y 2) la propensión del sucesor a tomar el liderazgo.

Por lo tanto, *el tipo de la relación entre los miembros de las generaciones y las experiencias vividas en el proceso de sucesión son aspectos determinantes del resultado de esta transición y en los procesos de la organización.*

Recientemente se ha abordado el tema de la transferencia generacional de la empresa familiar desde nuevas perspectivas, éstas, se caracterizan por dirigir el análisis a nivel de la familia (Zellweger, Nason y Nordqvist, 2012), más que a la empresa, que incluyen la dinámica familiar y su relación con el éxito de la empresa y la transferencia generacional. Desde estas perspectivas se consideran trabajos relacionados con el capital social y su importancia en el desempeño de la empresa familiar así como su transferencia (Steirer, 2001; Danes, Stafford, Haynes y Amarapurkar, 2009; Sorenson, Goodpaster, Hedberg, 2009).En este sentido, Hatak y Roessl

[8]Esta satisfacción o insatisfacción afectará las relaciones familiares post sucesión, las cuales pueden definir el proceso de toma de decisiones y el desempeño subsecuente de la empresa familiar.

(2013) exponen que la transferencia de conocimiento es “crucial para una continuidad exitosa… y son factores determinantes a) el capital social, b) el compromiso del predecesor para cambiar y c) la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor” (p. 5).

También se ha detectado en los encuentros con empresarios y estudiosos de la empresa familiar, que muchas empresas hoteleras familiares se encuentran con el problema de *no contar con miembros de la familia que estén preparados o interesados en realizar el relevo generacional*; esto aleja a las organizaciones de encontrar alternativas de renovar sus estructuras y su disposición a asumir nuevos retos y adaptarse a los cambios en el sector, por consiguiente se ubican en una situación de desventaja ante la competencia y las circunstancias propias de la industria.

Por otro lado, la perspectiva de riqueza socioemocional (SEW) que estudia los factores determinante de los niveles de retención e interés en la transferencia generacional (Gómez Mejía, TaKács, Núñez Nickel, Jacobson, Moyano Fuentes, 2007; Stockmans, Lybaert y Voordeckers, 2010; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, Chua, 2011; Berrone, Cruz ,Gomez-Mejia, 2012; Björnberg and Nigel Nicholson, 2012; Cennamo, Berrone, Cruz, Gómez-Mejía, 2012) ofrece otra perspectiva desde la que se plantea que los líderes en la empresa familiar buscan primero satisfacer necesidades afectivas como identidad, preservación del capital social familiar y la armonía familiar, esto implica tomar decisiones que incurran, en muchas ocasiones en mayores riesgos que ponen en la situación de un desempeño pobre o para otras empresas resulta un factor de crecimiento, dependiendo esto de la orientación del sistema familiar.

Así pues, *el liderazgo, la toma de decisiones y manejo de conflictos están en función de su afectación en el legado socioemocional* (Gómez-Mejía et al. 2007), sin embargo las generaciones sucesoras estarán cada vez menos dispuestas a sacrificar los aspectos financieros por los familiares. Esto significa que la sucesión trae consigo un dilema implícito, pues el sucesor tiene la obligación moral de conservar dicho patrimonio que le fue encargado, no obstante requiere tomar decisiones que favorezcan la permanencia de la empresa en un mercado competitivo y esto trae consigo dejar de privilegiar intereses familiares con criterios más de tipo afectivo que económicos que no resultan en beneficios realmente positivos para los objetivos de la empresa, es decir, los esencialmente financieros. Preservar el patrimonio socioemocional de la empresa es por sí mismo el fin en muchas empresas familiares para lo cual la generación de riqueza económica puede ser frecuentemente "sacrificada" (Gómez-Mejía et al. 2007).

Las empresas familiares abordan los problemas en términos de cómo sus dirigentes evalúan el efecto que sus acciones tendrán en el legado socioemocional[9]. Cuando hay una amenaza hacia dicho legado, la familia está dispuesta a tomar decisiones que no están guiadas por una lógica económica y de hecho, la familia podría tomar decisiones riesgosas para la empresa si es lo necesario para proteger tal legado.

Continuando con los factores que forman parte del problema sustancial de esta investigación, el emprendedurismo transgeneracional (Zellweger et al. 2012) es un proceso de desarrollo de una mentalidad emprendedora con el objetivo de generar otras formas de creación de valor en la

[9]El legado socioemocional en términos generales, es el nivel de valor que se le adjudica a los aspectos afectivos que una familia establece desde su posición de control en una empresa en particular (Gomez-Mejia et al., 2007).

empresa a través de las generaciones familiares, esto significa que una empresa familiar se convierta en una familia empresaria. Sin lugar a dudas, la orientación hacia la mentalidad emprendedora es una manera diferente de observar el proceso de sucesión, incluso la supervivencia de la empresa no sería necesariamente el objetivo principal de la familia empresaria, pues el cierre de una empresa puede ser, al mismo tiempo, el surgimiento de otra(s) opción(es) de negocio que la familia podrá crear a partir de la aparente "muerte" de la empresa fundadora. Existen mecanismos como la adquisición de otras empresas, alianzas estratégicas, diversificación, cambio de giro, etc.

Desde el enfoque del emprendedurismo transgeneracional, la falla clásica en la empresa familiar, es decir, el cierre o liquidación, en algunos casos puede ser vista desde otra perspectiva, es decir, la liquidación o cierre de una empresa familiar podría ser considerada como lo opuesto al fracaso o falla, esto es, como algo necesario para mantener una ventaja competitiva y asegurar la longevidad de las empresas controladas por una familia en nuevos escenarios, incluso en estudios recientes se ha encontrado que las fallas pueden tener un impacto positivo en el crecimiento de nuevos proyectos empresariales (Yamakawa, Peng y Deeds, 2010).

Puesto que la transferencia generacional es una característica fundamental de las empresas familiares y la forma en que estas organizaciones regularmente buscan su permanencia y conservación del patrimonio familiar, es importante conocer de qué manera buscan dicha transferencia, considerando que puede ser a través de una sucesión de la entidad única o a través del fomento de la mentalidad emprendedora y del capital social, que resulte en la explotación de otras oportunidades de negocio (Mason y Harrison, 2006; DeTienne, 2010).

La longevidad de la empresa y su conservación es de sumo interés para las familias empresarias, mas no es la única forma de preservar su patrimonio, la diversidad de formas en que puede conservarse y transferirse el patrimonio de la empresa familiar es amplia y la "muerte" del negocio adquiere otro significado.

En conclusión, *las resistencias a la sucesión, la relación entre predecesores y sucesores, la falta de candidatos para realizar el relevo generacional, los factores socioemocionales y su influencia en los procesos organizacionales y el fomento de las prácticas emprendedoras, son los elementos centrales que en esta investigación se plantean como componentes fundamentales del problema de la mortandad en el proceso de sucesión de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano*.

1.2.2 Escenarios futuros

En este apartado se ofrece una descripción de los posibles escenarios que se presentarían en el futuro de sostenerse la problemática de la sucesión en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.

En primer lugar, es posible que la incertidumbre y probabilidad de fracaso en el intento de transferir el control y propiedad a una segunda generación continúe como lo indican las estadísticas. Además, las resistencias que existen frente a la sucesión pueden intensificarse si no se conocen y no se tienen las opciones para contrarrestarlas o convertirlas en elementos impulsores de una transición exitosa. En este sentido, como consecuencia de no reducir las resistencias, se continuaría teniendo procesos de sucesión improvisados y sin condiciones suficientemente sólidas como para soportar las turbulencias que se presentan al verse sin un

liderazgo que cuente con la debida preparación, apoyo, aptitudes y actitudes necesarias para tomar el control de la organización.

Asimismo, es posible que al no tener conocimiento de las experiencias, expectativas e intereses de los herederos o sucesores, se tenga altos niveles de insatisfacción por no coincidir sus expectativas con los objetivos de la empresa, familia e intereses personales. Incluso, al no contar con un sucesor adecuado o sin la preparación suficiente, se pone en juego los procesos organizacionales que podrían repercutir de manera negativa en el desempeño de la empresa, llevándola a escenarios como la venta o incluso el cierre.

De acuerdo a Lam (2011), los miembros de la empresa familiar juegan roles simultáneos durante el proceso de sucesión, lo cual evidencia conflictos profundos que generan confusión, frustración, desacuerdos, rivalidades y traumas emocionales. Estos roles simultáneos y sus consecuencias contribuyen a las fallas en la sucesión en las empresas familiares.

Por otro lado, las consideraciones que los líderes de las empresas familiares hacen en sus procesos organizacionales, como en la toma de decisiones basada predominantemente en los factores socioemocionales o en los objetivos de la empresa deben ser analizadas y profundizar en su entendimiento para ofrecer explicaciones acerca de sus efectos en la transferencia generacional exitosa desde una nueva perspectiva.

Por último, como un nuevo enfoque para observar el tema de la sucesión y su relación con la mortandad de la empresa familiar, el fomento de la mentalidad emprendedora es una forma de reducir la probabilidad de la pérdida del patrimonio de una familia empresaria, independientemente de la conservación de las unidades económicas originales. La formación de

una mentalidad emprendedora puede ser parte del proceso de entrenamiento del sucesor, tanto en el sistema familiar como en la empresa. De no tener una orientación hacia el emprendedurismo intergeneracional (Zellweger et al. 2012), es posible que no se desarrolle la habilidad para crear valor a sus empresas a través de las generaciones y crear nuevas oportunidades para la familia más allá del simple "pase de estafeta" a las siguientes generaciones.

1.2.3 Posibles alternativas de solución

Después de haber expuesto los posibles escenarios futuros de sostenerse la problemática actual, se procede a sugerir algunas alternativas de solución a los problemas que se identifican en la situación presente.

La poca disposición del predecesor a ceder completamente el control y la falta de planeación ponen en riesgo el buen desempeño del sucesor y por consecuencia el de la empresa; considerar de manera anticipada y acordada con el predecesor, las opciones acerca de su rol "post sucesión" en la empresa y la familia, permitirá muy probablemente disipar algunos de los temores normales en los predecesores al retiro y la muerte[10] (Miller et al. 2004). De esta manera, su influencia en la toma de decisiones será bajo otras circunstancias, posiblemente menos conflictivas, evitando el desánimo por parte de los sucesores debido a su fuerte influencia por su jerarquía en la estructura familiar, aun cuando ya no es quien está al frente de la organización de manera formal.

[10]Las fuertes necesidades de poder y centralismo son evidentes en la forma que los fundadores estructuran sus empresas, además existe una tendencia en convertirse indispensables, resistiéndose a delegar autoridad e insistiendo en tomar decisiones que fácilmente pueden ser tomadas en niveles bajos de la organización. Esta tendencia lleva a muchos fundadores a tener una imagen catastrófica del futuro si ellos se retiran de la empresa.

Por otro lado, es probable que la generación fundadora no confíe totalmente en el desempeño de los sucesores y teman que el patrimonio familiar se ponga en riesgo, a esto se puede dar respuesta a través de la conformación de un equipo de trabajo donde participen simultáneamente miembros de ambas generaciones y paulatinamente se vayan delegando las responsabilidades más estratégicas. La tendencia a conformar equipos de trabajo donde se comparte el liderazgo de la organización después de la generación fundadora es vista en las empresas familiares (Ward, 1987; Gersick et al. 1997; Lansberg, 1999; Sonfield y Lussier, 2004; Cater y Justis, 2010),

Por otro lado, la selección del sucesor es una de las decisiones clave en el proceso de sucesión, evento que en muchas empresas se deja hasta la muerte o por un retiro forzoso del predecesor, la selección del sucesor es un proceso más efectivo si es planeado y monitoreado por años (Handler, 1990); establecer mecanismos de selección enriquecidos con las experiencias de los diferentes actores del entorno de la empresa familiar, disminuyendo los criterios unilaterales y culturales de quien decide, que normalmente es el padre y/o madre de familia, sería una de las opciones para reducir el problema de una selección improvisada, que en ocasiones trae consigo el surgimiento o incremento de rivalidades entre miembros de la familia, además, sería una forma de legitimar el proceso de selección con criterios claros y bien entendidos (Miller et al. 2004), considerando las necesidades y planes para la empresa y familia.

La toma de decisiones basada en criterios que responden más a los intereses de la familia y no a los de la empresa se identifican mayormente en la etapa de la familia fundadora (Gómez Mejía et al. 2007), la cual se caracteriza por el control excesivo y el liderazgo paternalista, sin embargo el relevo generacional trae consigo cambios en esta forma de correr riesgos, se asume que “ahora” las cosas serán diferentes por diferentes razones, incluyendo el crecimiento de la

organización, el paulatino desapego con la familia o la falta de una visión compartida, la formación profesional del nuevo líder, etc. No obstante, desde el enfoque de la riqueza socioemocional, las decisiones basadas en conservar el legado socioemocional no necesariamente van contra los objetivos empresariales. La propuesta es buscar un balance entre los objetivos familiares y los de la empresa, mientras la empresa siga siendo familiar, tendrá sus particularidades que de alguna forma le otorgan ventajas sobre las no familiares.

Ahora bien, desde la perspectiva del *emprendedurismo transgeneracional* (Habbershon y Pistrui, 2002; Nordqvist y Zellweger, 2010; Zellweger, Nason y Nordqvist, 2012), el problema de la sucesión puede ser analizado a nivel familia y su disposición a fomentar la mentalidad emprendedora. Formas de sucesión que no siguen el clásico "cambio de estafeta", sino que la orientación familiar al emprendedurismo permite la búsqueda de diversas maneras de *emprendedurismo transgeneracional,* tal como la venta del negocio, creación de nuevas empresas, diversificación y la aparición de roles de liderazgo múltiples más allá de la empresa familiar fundadora. Este enfoque le da un rostro diferente al problema de la mortandad durante el proceso de sucesión, pues permite ver otras opciones de solución.

1.2.4 Formulación del problema de investigación

Como parte del proceso de definición del problema de investigación se formula el problema a través de una interrogante central que, de acuerdo a (Rodríguez, 2010, p.106; Yin, 2003, p.6), "las preguntas ¿Cómo? o ¿Por qué?, son las más adecuadas para los estudios de caso", tal como se propone en esta investigación.

1.2.4.1 Interrogante central

La interrogante central de esta investigación se presenta de la siguiente forma:

¿Cómo se desarrolla el proceso de sucesión de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?

1.2.5 Sistematización del problema de investigación

Ahora, una vez definida la interrogante central, se establecen las preguntas de investigación que dan soporte a la interrogante central.

1.2.5.1 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación se elaboran a partir de los elementos o variables definidas en la pregunta principal y son el conjunto de cuestiones que se busca contestar para definir claramente la estrategia de estudio (Yin, 2003).

1) ¿Cuáles son los factores distintivos de las empresas familiares que determinan su dinámica y desempeño en el proceso de sucesión?
2) ¿Cómo son las experiencias y eventos vividos en el proceso de sucesión en el entorno de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?
3) ¿De qué manera repercute la sucesión en el ejercicio de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?
4) ¿De qué manera repercute la sucesión en los conflictos y toma de decisiones de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?
5) ¿Qué particularidades en las prácticas empresariales de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano se presentan entre las generaciones predecesoras y sucesoras?

6) ¿Cuáles son los factores a comprender para conformar un proceso de sucesión para las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?

1.3 Delimitación del problema

Esta investigación se aborda a través de un estudio de caso en una empresa hotelera familiar de tamaño mediano de la ciudad de Mazatlán Sinaloa.

1.4 Objetivos

Los objetivos son los alcances y guías del estudio, tienen que ser expresados con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben tenerse presentes durante todo su desarrollo (Hernández et al. 2003).

Objetivo general

A partir de la interrogante central se desprende el objetivo general que se declara de la siguiente forma:

Analizar el desarrollo e implicaciones del proceso de sucesión de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.

<u>Objetivos específicos</u>

1) Identificar los factores distintivos de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano que determinan su dinámica y desempeño

2) Describir las experiencias y eventos que se presentan en el proceso de sucesión en el entorno de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano
3) Analizar las implicaciones de la sucesión en el ejercicio del liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano

4) Analizar de qué forma influye la sucesión en los conflictos y la toma de decisiones en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.
5) Explicar las diferencias y particularidades de las prácticas empresariales entre generaciones de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano a partir de la sucesión.
6) Determinar los principales factores y características a considerar para realizar un proceso de sucesión para las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.

1.5 Justificación

El hecho de que la mayoría de las empresas a nivel mundial sean familiares, oscilando entre el 65 y 90 por ciento (Gersick et al., Beckhard y Dyer, en Sharma, Chua y Chrisma, 2000), permite comprender que es un tipo de organización de notable importancia desde el punto de vista económico y social (Sharma et al. 2001). Además, el estudio de las empresas familiares de tamaño mediano representa para este campo de estudio una oportunidad de abordar un segmento de las empresas familiares que ha sido poco estudiado pues la mayoría de los estudios se enfocan a empresas de tamaño grande o pequeño.

La continuidad de estas organizaciones, específicamente las que son administradas y controladas por familias en una primera o segunda generación, se encuentran en un riesgo latente pues como ya se mencionó, no más del 30% sobreviven a una segunda generación y sólo el 10% a una tercera (Birley, Ward, en Miller, 2004).

De modo que los esfuerzos encaminados al estudio de los problemas que afectan a estas organizaciones tienen relevancia desde el punto de vista social y económico pues su importancia

en la economía a través de la generación de empleos convierte a estas organizaciones en factores determinantes de desarrollo y estabilidad.

Por lo tanto, se considera que esta investigación tiene importancia desde el punto de vista teórico pues es un tema que prácticamente no ha sido explorado en el contexto de las empresas hoteleras medianas, además la explicación del proceso de sucesión desde perspectivas teóricas que han surgido recientemente y la aportación de nuevas perspectivas para su análisis ofrecen otras opciones para un mayor entendimiento y nuevos enfoques de análisis y de solución a la problemática planteada.

Así pues, Berrone et al. (2012) afirman que el estudio de las empresas familiares ha tomado "prestados" paradigmas para explicar el comportamiento de la empresa familiar, lo cuales no alcanzan a cubrir sus particularidades. Por lo tanto, existen "vacíos por llenar", ya que los temas centrales de la empresa familiar, "lo cuales en su mayoría son de naturaleza no financiera" (p. 258), no han sido abordados de manera directa y bien articulada pues los enfoques utilizados fueron instrumentados desde una perspectiva económica, lo cual no permite el tratamiento adecuado de la singularidad de las empresas familiares.

Cabe señalar que para Cabrera Suárez (2012), la investigación en el campo de la empresa familiar requiere de nuevos planteamientos para proporcionar ideas sobre los aspectos emocionales, motivacionales y cognitivos que subyacen a las relaciones familiares y que pueden contribuir a explicar su influencia sobre el comportamiento del negocio.

Además, se busca ofrecer opciones prácticas de solución a las problemáticas principales del proceso de sucesión como lo pueden ser las fallas en la planeación, obstáculos, resistencias e implicaciones en los procesos organizacionales como liderazgo, toma de decisiones y conflicto.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, este estudio se enmarca dentro de la metodología cualitativa pues de acuerdo a las características de la información que se requiere recolectar y los objetivos de esta investigación, es la más pertinente para alcanzarlos.

1.6 Proposiciones teóricas

La proposición teórica principal de esta investigación es la siguiente:

El proceso de sucesión de liderazgo en la empresa hotelera familiar está determinado por la cultura y estructura familiar. Existen resistencias que se manifiestan en la búsqueda por conservar los mecanismos de control, influencia y autoridad para mantener el patrimonio socioemocional y financiero.

- Los factores socioemocionales son los elementos distintivos más sobresalientes de las empresas familiares que determinan su dinámica y desempeño
- El tipo de experiencia de los sucesores durante el proceso de sucesión depende de las formas de relacionarse entre los miembros de las dos generaciones, su identidad con la empresa y su preparación para suceder al predecesor
- Mientras el líder de la empresa familiar busque preservar el legado de la familia, el efecto en sus procesos organizacionales será orientado al mismo fin, otorgando prioridad a satisfacer

necesidades dentro del sistema familiar, más que los objetivos exclusivamente económicos de la empresa.

- En caso contrario, si el interés por conservar el legado familiar se reduce, los procesos organizacionales se orientarán hacia los aspectos financieros y de competitividad de la organización.
- Conforme se va transfiriendo el liderazgo de la empresa familiar, se busca incrementar el grado de profesionalización y profesionalización.

1.7. Limitaciones del estudio.

El presente estudio se encuentra con ciertas limitaciones que es necesario mencionar:

- Falta de estudios aplicados a este sector de la economía
- El tiempo se considera una limitante importante pues se cuenta con un plazo específico para terminar esta investigación, así como los recursos económicos
- La dificultad que representa incursionar a los aspectos familiares de las empresas ya que son de naturaleza privada.

Cuadro 3. Sistematización de la investigación		
Interrogantes	Objetivos	Proposiciones teóricas
Central ¿Cómo se desarrolla el proceso de sucesión de liderazgo en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano?	General Analizar el desarrollo e implicaciones del proceso de sucesión de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.	General El proceso de sucesión de liderazgo en la empresa hotelera familiar está determinado por la cultura y estructura familiar. Existen resistencias que se manifiestan en la búsqueda por conservar los mecanismos de control, influencia y autoridad para mantener el patrimonio socioemocional y financiero.
Preguntas de investigación	Específicos	
1) ¿Cuáles son los factores distintivos de las empresas hoteleras familiares medianas que determinan su dinámica y desempeño?	1) Identificar los factores distintivos de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano que determinan su dinámica y desempeño	• Los factores socioemocionales son los elementos distintivos más sobresalientes de las empresas familiares que determinan su dinámica y desempeño
2) ¿Cómo son las experiencias vividas en el proceso de sucesión en el entorno de las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano?	2) Describir las experiencias y eventos que se presentan en el proceso de sucesión en el entorno de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano	• El tipo de experiencia de los sucesores durante el proceso de sucesión depende de las formas de relacionarse entre los miembros de las dos generaciones, su identidad con la empresa y su preparación para suceder al predecesor.
3) ¿De qué manera repercute la sucesión en el ejercicio de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?	3) Analizar las implicaciones de la sucesión en el ejercicio del liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano	• Mientras el líder de la empresa familiar busque preservar el legado familiar, el efecto en sus procesos organizacionales será orientado al mismo fin, otorgando prioridad a satisfacer necesidades dentro del sistema familiar, más que los objetivos exclusivamente económicos de la empresa. • En caso contrario, si el interés por conservar el legado familiar de la empresa se reduce, los procesos organizacionales se orientarán más hacia los aspectos financieros y de competitividad de la organización.
4) ¿De qué manera repercute la sucesión en los conflictos y toma de decisiones de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?	4) Analizar de qué forma influye la sucesión en los conflictos y la toma de decisiones en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.	• La cultura, estructura y relaciones de poder dentro del sistema familiar son aspectos fundamentales y determinantes de la resolución de conflictos y toma de decisiones en la organización
5) ¿Qué particularidades en las prácticas empresariales de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano se presentan entre las generaciones predecesoras y sucesoras?	5) Explicar las diferencias y particularidades de las prácticas empresariales entre generaciones de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano a partir de la sucesión y las percepciones de su impacto en el desempeño.	• Conforme se va transfiriendo el liderazgo de la empresa familiar, se busca incrementar el grado de formalización, sistematización y profesionalización.
6) ¿Cuáles son los factores a considerar para realizar un proceso de sucesión para las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?	6) Determinar los principales factores y características a considerar para realizar un proceso de sucesión para las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano.	• El contexto cultural, proceso de socialización de los sucesores y el nivel fomento de la mentalidad emprendedora son los elementos principales a considerar para el proceso de sucesión de una empresa hotelera familiar de tamaño mediano.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Fundamentos del campo de estudio de la empresa familiar

En el presente capítulo se realiza una revisión de los referentes teóricos que permiten tener un mayor entendimiento del campo de estudio de las empresas familiares a través de diferentes perspectivas teóricas y se busca contar con los elementos explicativos suficientes para los hallazgos de la investigación.

Tal como lo describen Hernández, Fernández y Baptista (2003), "El marco teórico implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general" (p. 64). En este sentido, en este trabajo se abordarán las ideas que le dan sentido a los datos que se espera encontrar, sustento a la investigación y definición a los principales conceptos.

2.1.1 Delimitación del marco teórico

El origen de las ciencias administrativas se podría ubicar, por establecer un inicio específico en la historia, en los filósofos clásicos como Sócrates, Platón y Aristóteles quienes en sus obras ya hablaban de la administración pública especialmente. Sin embargo, fue en los siglos XIX y XX donde se presenta un desarrollo importante de las ideas y teorías administrativas, acelerándose dicho desarrollo a partir del siglo XX.

Ciertamente, la organización eclesiástica y militar fueron escenarios de aplicación de las normas administrativas y los criterios de organización de la administración pública surgiendo por ejemplo, de la organización militar, la organización lineal, los principios de unidad de mando, dirección y el pensamiento estratégico. No obstante, la revolución industrial fue el verdadero parte aguas en el pensamiento administrativo pues con los grandes cambios surgidos a partir de

los desarrollos tecnológicos que trajeron consigo cambios sociales, políticos y económicos, permitieron el surgimiento de la teoría administrativa.

Como resultado de estos grandes cambios, la teoría administrativa ha ido evolucionando a través del tiempo y grandes enfoques han surgido, los cuales describen de alguna forma la configuración del pensamiento administrativo y la realidad del contexto en que surgen las diferentes propuestas teóricas en busca siempre de la eficiencia de las organizaciones.

Así pues, se puede resumir que los enfoques bajo los cuales se ubican las diferentes teorías administrativas y asimismo en orden cronológico son: el enfoque clásico, humanista, neoclásico, estructuralista, del comportamiento, sistémico, situacional y los nuevos enfoques que han surgido en la era de la información y los grandes avances tecnológicos.

Ahora bien, el estudio de las empresas familiares es un campo emergente que aún no cuenta con una teoría propia consolidada, sin embargo este campo de estudio "ha evolucionado a través de la aplicación de varias teorías existentes en su contexto, especialmente la teoría de la agencia, de los recursos y capacidades, teoría del aprendizaje organizacional, de la contingencia y teoría de ciclo de vida" (Moores, 2009, p. 171).

Cabe añadir que la teoría es una forma eficiente para construir un mecanismo que estimule el entendimiento y provee de bases para la conducción de una investigación. Un buen punto de partida será entonces examinar exhaustivamente las teorías actuales de la familia y las organizaciones para evaluar su validez aplicada al estudio de las empresas familiares, donde estos dos sistemas se encuentran interrelacionados.

Por otro lado, la sucesión en la empresa familiar es un proceso que implica la transferencia del control de una organización y específicamente en el caso de las empresas familiares, representa la continuidad de un proyecto que se inició con un fundador, quien en la mayoría de las ocasiones ha sido el padre y/o madre de familia, dicha continuidad en primera instancia permite conocer la capacidad de la organización para transitar de una generación a otra enfrentado las turbulencias que se presentan en esta etapa y medir de alguna forma el desempeño de la empresa pues su permanencia permitirá al sistema familiar conservar su patrimonio, además de continuar siendo un modelo cultural de socialización para las próximas generaciones.

Figura 1. Bases teóricas de la investigación

Enfoque teórico	*Modelos/ Conceptos*
Teoría general de sistemas	Modelo delos tres círculos Modelo evolutivo tridimensional Teoría de los sistemas familiares
Teoría basada en recursos	Familiness Capital social
Teorías del liderazgo	Liderazgo paternalista Liderazgo transformacional
Teoría de la riqueza socioemocional	Identidad Legado familiar
Cultura organizacional y cultura familiar	Arquetipos familiares Estructura y relaciones de poder Capital emocional Identidad organizacional

Fuente: elaboración propia

2.1.2 Antecedentes en la investigación de la empresa familiar

El estudio de las empresas familiares puede considerarse un campo muy particular de la administración, sin embargo existen evidencias de que se puede hablar ya de un paradigma formal de la ciencia (Kuhn, 1970) desde la perspectiva de la filosofía de la ciencia.

Así pues, con respecto a la evolución en el estudio de las empresas familiares, Casillas y Acedo (2007) realizaron un trabajo donde agrupan en cinco "clúster" o bloques, los trabajos más influyentes en este campo de estudio. En la década de los 90`s se presenta un desarrollo importante al incrementarse las publicaciones, considerándose ya como un área de investigación consolidada, alcanzando el estatus de disciplina emergente si se compara con otras disciplinas en áreas similares, sin embargo es una disciplina que sigue buscando su propia identidad.

Hay que destacar que la mayor parte de las investigaciones hechas en las organizaciones familiares entre los años 1988 y 2005 se enfocan a las siguientes categorías: 1) el proceso de sucesión; 2) las fortalezas y debilidades de las EF y los retos a los que se enfrentan; 3) los conflictos asociados con la familia; 4) relaciones familiares en la EF y 5) estudios orientados al análisis del campo de las EF. Siendo de estos 5 grupos, el proceso de sucesión el más estudiado (Acedo y casillas, 2007); sucesión, estrategia, gobierno, desempeño, dinámica familiar (Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham, 2011).

Además, la mayoría de los trabajos se han realizado principalmente desde los enfoques de la teoría de la agencia, de la empresa familiar, teoría basada en recursos, administración estratégica, teoría basada en el conocimiento (Chrisman, Kellermanns, Chan y Liano, 2010). Con respecto a los niveles de análisis de la empresa familiar, Sharma (2004) sostiene que son los niveles a) individual, donde se incluyen los fundadores, los miembros de las generaciones sucesoras, las mujeres y empleados no familiares; b) interpersonal o grupal, en el cual sobresalen los tipos de acuerdos contractuales, conflicto y sucesión y c) nivel organizacional, destacando el análisis a nivel social.

Cuadro 1. Algunas de las Investigaciones más influyentes en el campo de estudio de las empresas familiares		
Autor/ referencia	**Ideas principales**	**Enfoque**
Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family business' contribution to the U.S. economy.	Los autores proponen un modelo orientado hacia el incremento de las estadísticas relaciona5das con las empresas familiares. Desde diferentes niveles de definición del concepto de empresa familiar.	Teórico
Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity.	Este artículo trata acerca de la conceptualización y definiciones de las empresas familiares. El autor también considera una definición diferente de empresa familiar y propone algunos criterios para una mejor delimitación del concepto.	Campo de estudio
Handler, W. (1989). Methodological issuesand considerations in studying family business.	El concepto de empresa familiar es analizado y la necesidad de desarrollar herramientas metodológicas de acuerdo a su naturaleza.	Campo de estudio
Daily, C. M., y Dollinger, M. J. (1992). Anempirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms.	Los resultados de las empresas familiares y no familiares son comparados con respecto al contraste de propósitos desde la perspectiva de la teoría dela agencia	Administración
Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news.	En este trabajo se analiza las ventajas y desventajas de la empresa familiar desde un enfoque psicoanalítico y propone algunas proposiciones para facilitar su continuidad	Psicología y psicoanálisis
Handler, W. C. (1994). Succession in familybusiness: A review of the research.	Es una revisión de la literatura en el tema de la sucesión en empresas familiares. En el artículo se identifican 5 ideas: la sucesión como un proceso, el rol del fundador, la perspectiva de la próxima generación, el análisis multinivel y las características de las sucesiones efectivas.	Campo de estudio
Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Generation togeneration: Life cycles ofthe family business*.	Es una perspectiva evolucionista basada en el modelo clásico de los tres círculos. Los autores ubican un número de etapas a través de las cuales la administración, la propiedad y la familia evolucionan.	Ecléctico
Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict.	En este trabajo se estudia la relación entre el ciclo de la familia y los conflictos que surgen a partir de la relación entre familia y empresa. El documento ofrece una perspectiva psicológica de la resolución de conflictos.	Psicología
Seymour, K. (1993). International relationships in the family firm: The effect on leadership Succession.	Se presentan los resultados de un estudio empírico relacionado con la calidad de las relaciones de trabajo entre el propietario y su sucesor(a). La educación de los sucesores está relacionada positivamente con las relaciones de trabajo.	Administración
Handler, W. C. (1992). The successionexperience of the next generation.	La autora analiza la sucesión desde la perspectiva del sucesor, en el documento se estudia en una muestra de 32 miembros de familias sucesoras, el que el proceso, sus relaciones con el predecesor, etc. Juegan en la sucesión.	Administración
Ward, J. L. (1987). *Keeping the familybusiness healthy*.	En este libro se identifica los principales problemas que enfrentan las empresas familiares y propone un modelo para su diagnóstico y solución. También ofrece un marco teórico que provee de herramientas de análisis.	Administración
Schein, E. (1983). The role of thefounder in creating organizational culture.	Se analiza el proceso por el cual el fundador crea y desarrolla una cultura organizacional en la empresa familiar.	Psicología social y comp.org.
Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy	El autor defiende el punto de vista de que la principal influencia en el proceso de sucesión es la planeación. Expone las principales barreras a la planeación de la sucesión y ofrece formas de revertirlas.	
Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: Problem of institutional overlap.	Se estudian los principales problemas relacionados con los recursos humanos en la empresa familiar (selección, compensación, equidad, entrenamiento y desarrollo) y proponen recomendaciones para resolverlos.	Administración
Handler, W. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members.	En este trabajo se analiza la sucesión como un proceso a la medida entre el emprendedor y la próxima generación y propone un modelo de cuatro etapas. Se enfatiza en la importancia de las relaciones a nivel individual, externo, interno y relacional en la calidad de la sucesión.	Administración
Birley, R. (1986). Succession in the familyfirm: The inheritor's view.	El punto de vista de los hijos que van a heredar una empresa familiar es estudiado.	Administración y psicología
Handler, W. C., & Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance.	El autor analiza uno de los factores principales de la sucesión: la resistencia a la sucesión e identifican varios orígenes de la resistencia y a través de un modelo integral, estos factores son expuestos.	Administración

Fuente: elaboración propia basado en Casillas y Acedo (2007).

2.2 Organizaciones familiares: características, conceptos y enfoques teóricos para su estudio

A continuación se hará una descripción de las características que identifican a las empresas familiares y cómo estas características las ubican como distintas al resto de las organizaciones que no son de propiedad y/o administración familiar. Definiciones y sus atributos son presentados, así como algunos de los enfoques teóricos desde los cuales se ha contribuido al estudio de las empresas familiares.

2.2.1 Características de la empresa familiar

En esta sección se describen aspectos fundamentales de las empresas familiares como lo es su definición, propiedades, identidad, cultura, así como los aspectos relacionados con el sistema familiar y su relación con el desempeño de las empresas familiares.

2.2.1.1 Definición de empresa familiar

El estudio de las empresas familiares y la sucesión se remonta a los años 70´s con estudios de Levinson, 1971; Danco, 1975; Barnes y Hershon, 1976; Longenecker y Schoen, 1975, 1978; y en los 80´s, con trabajos de Davis,1982; Dumas, 1988; Handler, 1989; Lansberg, 1988; Astrachan, 1988; Dyer, 1986; Schein, 1983; Ward, 1987, Handler (1989), enfocándose esencialmente en las áreas de sucesión, cultura y planeación estratégica, sin embargo, el primer reto en esta área fue la definición precisa de lo que es una empresa familiar.

En este sentido, Litz (1995) realiza un trabajo específicamente orientado a la clarificación de una definición de empresa familiar y primeramente establece lo que él llama una “confusión de

variables" para establecer qué es una EF[11], señalando dos variables que han utilizado los estudiosos para referirse a este tipo de organizaciones, el emprendedurismo y el tamaño de la organización, además, maneja dos enfoques para dicho fin, 1) el enfoque basado en la estructura; que consiste en el nivel de concentración del control y propiedad en una familia y 2) enfoque basado en la intención: que consiste en el nivel en que sus miembros buscan alcanzar, mantener e incrementar la estructura intraorganizacional con la familia.

Al respecto, Litz (1995) propone una definición que concluye a partir de los dos enfoques: Un negocio familiar puede ser considerado empresa familiar, en el grado en que su propiedad y control están concentrados en una familia y en el grado en que sus miembros buscan alcanzar y/o incrementar el parentesco familiar en la empresa.

Recientemente, Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2013) proponen una clasificación de empresa familiar en función de su nivel de profesionalización, dimensión que es útil para complementar una definición más completa, en la cual incorpora el rasgo evolutivo a través del ciclo de vida de la empresa familiar, pues de acuerdo a Dekker et al. (2013) "conforme la empresa evoluciona a través de ciclo de vida organizacional, la complejidad de las operaciones aumenta así como la demanda de sistemas organizacionales y de administración más sofisticados" (p. 83); en este sentido, los tipos de empresa familiar son: autocracia (baja profesionalización), configuración doméstica (profesionalización limitada), administración híbrida (altos niveles de profesionalización) e híbrida tensa (todas las funciones son compartidas entre familiares y no familiares).

[11]La sigla EF se utilizarán ocasionalmente para referirse a una empresa familiar.

Cuadro 2. Definiciones de empresa familiar		
Criterio	**Definición**	**Autor**
Propiedad y control	Una empresa que en la práctica, es controlada por los miembros de una sola familia	Barry (1975)
	El control de la propiedad descansa en manos de un individuo o en los miembros de una sola familia	Barnes y Hershon (1976)
	Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas a su propiedad y control son influenciadas por la relación con una o varias familias.	Dyer (1986)
	Un negocio en el que los miembros de una familia tiene control legal sobre su propiedad	Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)
	Negocio propiedad y operado por una o dos familias	Stern (1986)
involucramiento de la familia en el negocio	Los subsistemas en el sistema de la empresa familiar…incluye 1) el negocio como una entidad, 2) la familia como una entidad, 3) el fundador como una entidad y 4) el consejo de directores como conexiones de la organización.	Beckhard y Dyer (1983)
	Es la interacción entre dos grupos de organización, familia y negocio, que establece el carácter básico de la empresa familiar y define su singularidad.	Davis (1983)
	Nivel 1) Depende del nivel de retención de la familia del control sobre las decisiones estratégicas de la empresa. Nivel 2) A través del involucramiento de la familia en las operaciones de la empresa en el día con día. Nivel 3) Sólo si la familia retiene el control y varios miembros de la familia de diferentes generaciones, se encuentran involucrados en las operaciones del día a día de la empresa.	Astrachan and Shanker (2003)
Transferencia generacional	Lo que usualmente se entiende por empresa familiar…El acontecimiento o anticipación que un miembro más joven de la familia asumió o asumirá el control del negocio proveniente de uno mayor.	Churchill and Hatten (1987)
	Un negocio que será transferido hacia la próxima generación de la familia para su manejo y control.	Ward (1987)
	Un negocio gobernado y/o manejado con la intención de configurar o buscar la visión del negocio retenido por una coalición controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de tal forma que sea sostenible a través de generaciones de la familia o familias.	Chua, Chrisman y Sharma (1999)
Otras consideraciones	Una compañía es considerada empresa familiar cuando ha estado fuertemente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua en las políticas de la compañía y en los intereses y objetivos de la familia.	Donnelley (1964)
	Cualquier negocio en el cual la propiedad o control mayoritario yace en una sola familia y donde dos o más miembros de la familia están o alguna vez estuvieron directamente involucrados en el negocio.	Rosenblatt, de Mik, Anderson, and Johnson (1985)

Fuente: Elaboración propia, basado en Handler (1989) y Chua, Chrisman y Sharma (1999)

Por consiguiente, en este trabajo de investigación, entenderemos a la empresa familiar como *Aquella entidad económica en la que el control y propiedad está en manos de una familia o miembros de una familia, su visión a largo plazo corresponde a mantener su participación en la estructura organizacional, propiedad y control y conforme evoluciona, podrá adoptar una estructura diferente en función de su grado de profesionalización o formalización y apertura.*

2.2.1.2 Atributos de las empresas familiares

Los principales atributos de las empresas familiares se derivan de su característica más importante que es la convivencia de los tres sistemas, empresa, familia y propiedad. Tagiuri y Davis (1996) califican a los atributos de las empresas familiares como "bivalentes" y les atribuyen ventajas y desventajas.

Cuadro 3. Atributos bivalentes de las empresas familiares

Desventajas ←	Atributos →	Ventajas
Confusión de normas, ansiedad, falta de objetividad en el negocio	**Roles simultáneos (familia-empresa)**	Alta lealtad, toma de decisiones rápida
Sensación de ser "sobre vigilado" que genera resentimiento hacia la familia y el negocio	**Identidad compartida**	Alta lealtad e identificación con la misión, decisiones más objetivas.
Los miembros de la familia conocen sus propias debilidades. Los desacuerdos prematuros reducen la confianza en las interacciones laborales.	**Historia compartida**	Los miembros pueden potenciar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Fuertes principios puede hacer que se sobrepongan a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y sentimientos de culpa pueden complicar las interacciones laborales. la hostilidad encubierta puede aparecer	**Involucramiento emocional y ambigüedades**	La expresión de sentimientos positivos puede generar lealtad y promover la confianza.
Puede provocar reacciones negativas que distorsionan la comunicación y generar situaciones conflictivas.	**Lenguaje familiar privado (íntimo)**	Permite una mejor comunicación y privacidad.
Puede conducir a los miembros de la empresa a sentirse sobre vigilados y atrapados.	**Conocimiento mutuo y privacidad**	Incrementa la comunicación y las decisiones que apoyan al negocio, propietarios y familia.
Se pueden desarrollar feroces rivalidades entre los empleados.	**Significado de la empresa familiar**	El simbolismo de la empresa puede generar un fuerte sentido de identidad y misión.

Fuente: Tagiuri y Davis (1996)

2.2.1.3 Cultura organizacional de la empresa familiar

Moon et al. (2012, p.112) definen la cultura organizacional como "una sistema estratégico emergente de valores y normas compartidas que definen las actitudes interpersonales apropiadas y comportamientos para los miembros de la organización". Cabe señalar que en esta definición los autores incluyen el concepto de *estrategia* pues sostienen que la cultura organizacional puede emerger como el resultado de deliberadas o no deliberadas decisiones estratégicas que establecen

cómo el liderazgo o las funciones de administración de recursos humanos estratégica se espera, por parte de los miembros de la organización, que interactúen.

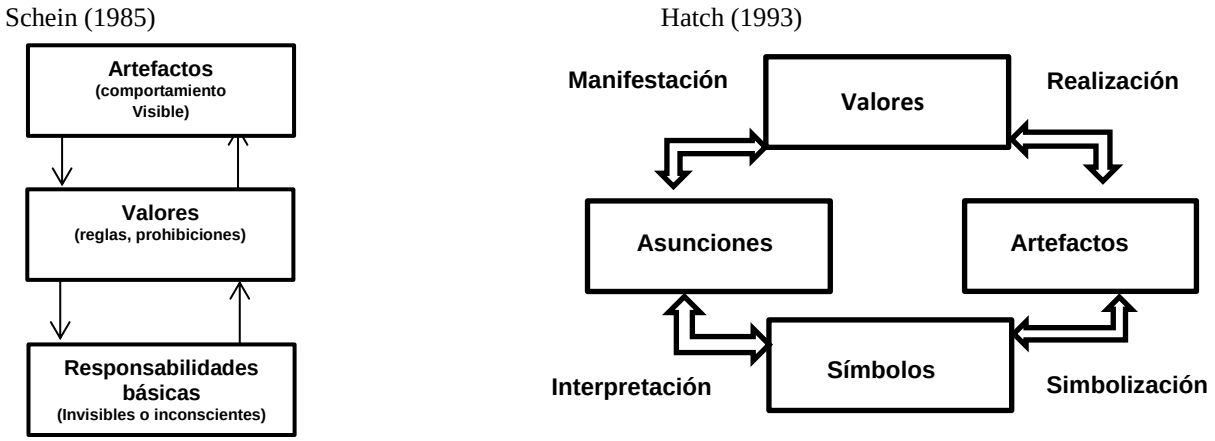
Por otro lado, Schein (1984), define la cultura organizacional como:

> Patrón de asunciones generales que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de sobrellevar sus problemas de adaptación a su ambiente externo e integración interna y que ha trabajado lo suficiente para ser considerado válido y por lo tanto ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas (p. 3).

Así pues, la cultura organizacional puede ser analizada en diversos niveles, por ejemplo a partir de los artefactos visibles como la arquitectura de la organización, tecnología, distribución de espacios, formas de vestir, comportamientos y lenguaje, documentos, historias, etc. En este caso, se puede describir qué hacen las personas y cómo lo hacen, sin embargo es difícil saber por qué lo hacen, es decir por qué se comportan como se comportan las personas en las organizaciones (Schein, 1984)

Así mismo (Dauber, Fink y Yolles, 2012) afirman que la mayoría de los modelos no ofrecen una descripción completa del cambio en la cultura organizacional a través del tiempo por considerar otros constructos organizacionales por ejemplo la estrategia o la estructura. También consideran que la cultura organizacional es manejada más como una variable con una relación lineal con otras variables desde un punto de vista estático y funcionalista. De ahí que estos autores propongan un modelo de configuración de la cultura organizacional donde integran la cultura organizacional con la estrategia, estructura y operaciones

Figura 2. Modelos de Cultura Organizacional de Shein (1985) y Hatch (1993)



Fuente: Dauber, Fink y Yolles (2012)

De acuerdo a Hatch y Cunliffe (2006), en un modelo para la cultura organizacional "podemos distinguir entre cuatro elementos o dominios: a) cultura organizacional e identidad; b) estrategia organizacional; c) diseño organizacional, estructura y procesos y d) comportamiento organizacional y desempeño" (citado en Dauber, Fink y Yolles, 2012, p.6). Por otra parte, Schein (1983) afirma que el fundador de la empresa familiar es el responsable de crear la cultura organizacional y de manera muy simple, explica los pasos por los cuales se pasa para crearla en cualquier empresa que nace:

1. Una sola persona, el fundador, tiene una nueva idea para iniciar una empresa
2. Un grupo fundador es creado bajo la idea y el consenso de que la idea es buena y vale la pena correr el riesgo
3. El grupo fundador empieza a trabajar en conjunto para crear la organización obteniendo fondos, derechos, patentes, etc.
4. Otros son traídos al grupo de acuerdo a lo que el fundador o grupo fundador considera necesario y el grupo comienza a funcionar, desarrollando su propia historia.

De modo que, el fundador tendrá una gran influencia en cómo el grupo resuelve su supervivencia externa e integración interna. Schein (1983) sostiene que:

> Debido a que el fundador tuvo la idea original, él o ella típicamente tendrán sesgos en cómo la idea se logró, estos sesgos están basados en previas experiencias culturales y rasgos de personalidad…los emprendedores tienen ideas muy firmes acerca de lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Por lo regular ellos ya cuentan con fuertes asunciones acerca de la naturaleza del mundo, el rol que su organización tendrá en ese mundo y la naturaleza de la especie humana, la verdad, las relaciones, el tiempo y el espacio (p. 225).

Hay que destacar que los elementos culturales son incrustados a través de un proceso de enseñanza (Schein, 1983) que no es explícito, así que existen mecanismos de enseñanza o incrustación de las asunciones y valores que los fundadores sostienen, si bien estos valores y creencias son conocidos por el fundador, algunos de ellos no son percibidos por él mismo pues son transmitidos de manera inconsciente.

1. Declaraciones formales de la filosofía organizacional, estatutos, credenciales, materiales usados para el reclutamiento y selección y socialización.
2. Diseños de espacios físicos, fachadas y edificios
3. Adopción de un rol deliberados de modelador, instructor y asesor por parte de los fundadores
4. Sistema de recompensas y criterios de promoción explícitos
5. Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de personajes clave
6. Lo que los líderes ponen atención, medidas y controles

7. Reacciones del líder a incidentes críticos y crisis organizacionales
8. La forma en cómo está diseñada y estructurada la organización
9. Los sistemas y procedimientos organizacionales
10. Criterios usados para el reclutamiento, selección, promoción, retiro.

2.2.1.3.1 Identidad de la empresa familiar

A pesar de las paradojas y desventajas que implica el hecho de que en la empresa familiar subsistan tres subsistemas, existen formas en que las empresas familiares aprovechan esta compleja realidad. En este sentido, Micelotta y Raynard (2011) realizan un estudio acerca de cómo las empresas familiares pueden explotar su identidad familiar para obtener ventaja competitiva sobre las empresas no familiares dados sus atributos positivos tales como la confianza, compromiso y su característica orientación al cliente, las cuales están típicamente asociadas con las empresas familiares.

Hay que destacar que en la actualidad las empresas familiares también hacen uso de las tecnologías de la información y es a través de estos medios como el internet y las páginas web, que buscan dar a conocer su identidad, fortalezas y rasgos distintivos así como sus servicios por supuesto. Micelotta y Raynard (2011) exponen que existen empresas que han pasado por más de tres generaciones y actualmente desarrollan estrategias de mercadotecnia a través de develar sus rasgos de empresa familiar; estos rasgos son analizados en los contenidos textuales y visuales de los espacios tanto físicos como electrónicos de las empresas.

Como resultado, se encuentra que las empresas utilizan estrategias de identidad de la marca corporativa a través de tres elementos fundamentales que son la preservación de la familia,

enriquecimiento familiar y subordinación familiar, además estos elementos son correspondidos por tres dimensiones, como portadores de identidad, temporalidad y rol de la familia.

En conclusión, la identidad organizacional es el núcleo de características centrales y duraderas que distinguen a una organización de otras similares. Estas identidades guían el sentido y las reglas en la toma de decisiones que son aceptables para los miembros de la organización (McKenny, Short, Zachary y Payne, 2012). Al respecto, para conocer más acerca de la identidad en las empresas, algunos autores utilizan un método llamado Análisis de contenido para capturar el sentido de las metas adoptadas o propugnadas (espoused goals) de una organización, en este caso las metas propugnadas son aquellos resultados tanto económicos como no económicos que se dan a conocer a los miembros de la empresa familiar y demás involucrados (Stakeholders) a través de narrativas y estas a su vez pueden ser normativas y utilitarias (McKenny et al. 2012).

No obstante, que la metáfora de "familia" en la cultura organizacional es usada para sugerir consenso, unidad, integración y armonía en las relaciones sociales, Ainsworth (2003) aborda el estudio de la cultura organizacional desde una perspectiva más crítica y explora cómo la metáfora de familia funciona en la cultura organizacional, el control y la resistencia. Knights and Willmott (1987) cuestionan las concepciones de que la cultura organizacional es algo no problemático y compartido y sugieren el estudio crítico de la cultura y el simbolismo en la reproducción de relaciones de poder y del rol del liderazgo cultural en la generación de asuntos que sirven de soporte a las formas prevalecientes de control y dominación.

Cuadro 4. Estrategias de identificación y preservación de la empresa familiar		
Estrategias de identidad	**Significado denotativo (literal) de los contenidos visuales y textuales**	**Significado connotativo (implicación) de los contenidos visuales y textuales**
Estrategia de preservación familiar	• Fotos de generaciones familiares • Miembros de la familia representados en tradiciones de la región o el país • El nombre de la empresa se mantiene con el nombre de la familia • Espacios dedicados a la historia familiar • Lenguaje respetuoso al referirse al pasado	• *La familia como medio de identidad* -Énfasis en la familia y su representación -El contenido visual evoca unidad familiar • *La temporalidad como un medio de preservar el pasado* -Énfasis y respeto al pasado • La familia como garantía de seguridad y continuidad -Énfasis en la experiencia familiar ofrecida al cliente -El pasado y las tradiciones son valores centrales
Estrategia de enriquecimiento familiar	• Fotos de productos de la empresa, donaciones a museos • Secuencias de fotos de miembros de la familia que la han presidido • Logos que incluyen el año de fundación • Se mantiene el nombre de la familia como nombre de la empresa • Énfasis en la excelencia • Grandes secciones dedicadas a las características del servicio o producto • Énfasis en la necesidad de combinar lo tradicional con lo moderno	• *El producto como medio de identidad* -La identidad de la organización está definida por la calidad y excelencia de sus productos y servicios • *La temporalidad como combinación del pasado, presente y futuro* -Coexistencia de modernidad y tradición • *La familia como guardián de lo artesanal* -la familia preserva la tradición y garantiza la calidad de lo que ofrece -la familia garantiza la continuidad pero no deja sus raíces en el pasado
Estrategia de subordinación de la familia	• Existen imágenes impersonales que se enfocan a los productos y servicios • No hay muchas fotos familiares, solamente las de quienes tienen una posición gerencial • El nombre de la empresa aparece acompañado de la palabra corporativo, comercial, "market", etc. o simplemente no se menciona • Los logotipos son simples y estilizados y no incluyen emblemas familiares aunque el año de fundación regularmente sí aparece.	• *La organización como medio de identidad* -la organización tiene su identidad propia la cual está separada de la familia. • *La temporalidad como una desconexión entre el pasado y futuro* -Énfasis en el cambio y evolución de la organización • *La familia como parte de un equipo* -la familia representa un punto de partida -los miembros de la familia son sólo empleados sirviendo a la organización - la familia participa en el éxito de la empresa junto con los demás participantes (stakeholders)

Fuente: elaboración propia basado en Micelotta y Raynard (2011

Los estudios relacionados con la cultura de empresa familiar se han concentrado en el liderazgo, unidad y la contribución de la cultura familiar al desempeño de la empresa, todos ellos basándose en el paradigma de integración (Schein, 1983; Poza et al. 1997; Habbershon y Williams, 1999; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001; Sorenson y Bierman, 2009; Barney, Ketchen, Wright, 2011; Micelotta y Raynard, 2011).No obstante, Ainsworth (2003) estudia la empresa familiar, su cultura y mecanismos de control y cómo los

“entendimientos compartidos” de las divisiones en el contexto de la empresa familiar son recursos interpretativos en la construcción de las identidades y la cultura organizacional, además son utilizadas como formas de influencia, control y resistencias. Además, Casey (1999, citado en Ainsworth, 2003) afirma que:

> La unidad, integración y membresía a la familia organizacional coexiste con el carácter imprescindible de los empleados. La inclusión simbólica en la familia o la pertenencia literal a ella ofrecen poca protección de los caprichos del empleo, trastocando la lealtad y el compromiso implícito en los lazos familiares (p. 1472).

Así pues, las divisiones basadas en el género, edades o generaciones de familia, formas o niveles de propiedad, le dan sentido a los conflictos, percepción de inequidad y trato diferenciado, luchas por el control y resistencias. Incluso, las divisiones generacionales son utilizadas en la lucha del control de las empresas, al contrario de buscar ideas de igualdad de oportunidades, la autoridad patriarcal por parte de los fundadores se orienta más a la búsqueda de un control máximo (Ainsworth, 2003).

Por ejemplo, las divisiones generacionales son usadas para sugerir que los hijos mayores deberían tomar el control de la empresa conforme los padres vayan envejeciendo y bajando el ritmo de trabajo. Así mismo, las divisiones de género también son notables, donde las hijas no tienen participación en el manejo o propiedad o ésta es parcial. Martínez (2009) expone que las mujeres en la empresa familiar experimentan obstáculos que se caracterizan por darles cierto grado de “invisibilidad” y menciona que “diferentes estereotipos de género existen en la

sociedad, las mujeres sufren discriminación, lo cual es un impedimento para ganar posiciones de responsabilidad o al menos frena su progreso" (1473).

La familia en la empresa familiar es un mecanismo de legitimación para el control normativo dentro de estas organizaciones y un medio de disciplina que suprime y contiene al conflicto. Se encuentran por lo regular, sistemas de autoridad patriarcal; las divisiones "espaciales, familiares y de propiedad" son también elementos sustanciales en su dinámica, estas divisiones se referencian unas a otras, por ejemplo las divisiones espaciales e ideas de proximidad física (unidad y separación) son usadas para inferir grados de intimidad (cercanía) en las relaciones en la empresa familiar incluyendo las relaciones familiares.

Por su parte, la presencia física de los miembros de la familia en las empresas, especialmente las pequeñas empresas, es asociada con formas simples y personales de control, así pues se pueden encontrar diversas formas de respuesta por parte de los empleados a los mecanismos de control, incluyendo la resistencia, no obstante las resistencias, estas son significativamente limitadas frecuentemente por los propietarios. Con respecto a las formas de resistencia, existen principalmente dos: a) mayor control a través de la cercanía, evoca una resistencia a través de la separación; b) mayor lejanía o separación, evoca un resentimiento por la lejanía y la separación que añora la cercanía y unidad (Ainsworth, 2003).

2.2.1.4 El contexto familiar

En este apartado, se describen las características principales del sistema familiar a través de la teoría de los sistemas familiares y dimensiones como la cohesión, flexibilidad y comunicación, además de su relación con el desempeño en las empresas familiares.

2.2.1.4.1 El sistema familiar

La familia es un sistema social refrendado por la ley y la costumbre para atender las necesidades de sus miembros, lo que los mantiene juntos frente a las vicisitudes durante la transición en sus etapas de ciclo de vida; intrincados y complejos vínculos son los lazos emocionales y afectivos que se desarrollan entre sus miembros así como un sentido de responsabilidad y lealtad en el sistema familiar funciona como una totalidad donde las acciones de un miembro afectan a los demás y al sistema como una entidad. Además de proporcionar seguridad económica a sus miembros, la familia debe satisfacer necesidades sociales y emocionales profundas de pertenencia, afecto e intimidad y debe proveer un sentido de identidad que incluya la experiencia propia como fuente de influencia y poder (Kepner, 1983).

La teoría de sistemas familiares estudia a la familia como "un sistema emocional conformado por sus miembros, quienes están fuertemente apegados en relaciones que mantienen y mejoran su supervivencia…el sistema emocional se refiere a las fuerzas *automáticas*[12] que rigen el comportamiento entre los miembros de la familia" (Bowen, 1978 citado en Knaaut, 2003, p. 333).

Ahora bien, como sistemas emocionales, las familias desarrollan interdependencias que se convierten en sus propios principios de organización. "Los sistemas de valores que emergen de estos principios han sido llamados paradigmas familiares" (Reiss, 1981, en Lumpkin et al. 2008, p. 128) los cuales son organizadores de conceptos compartidos, expectativas, fantasías, patrones

[12]Esto incluye la fuerza que la biología define como instintiva, reproducción, la actividad automática controlada por el sistema nervioso, estados emocionales y sentimentales subjetivos y las fuerzas que gobiernan los sistemas relacionales (Bowen, 1978, p. 305).

de conducta que regulan las características de la familia como la cohesión, el conflicto, el control y la expresividad (Lumpkin et al. 2008).

Por lo tanto, la empresa familiar puede ser también conceptualizada como un sistema emocional, además, por existir antes la familia que el negocio, las relaciones familiares ejercen una gran influencia sobre la forma de operar la empresa. También se puede decir que la relación de los individuos hacia la familia es muy probable que tenga una fuerte influencia en la forma como la familia influye en el negocio.

Cuadro 5. Enfoques teóricos de los aspectos emocionales en la familia

Enfoque teórico	Ideas principales
Teoría de los sistemas familiares	• Estudia a la familia como una unidad emocional y un sistema multigeneracional donde sus miembros son totalmente interdependientes. • La interdependencia emocional tiende a generar la cohesión que las familias requieren para proteger, refugiar y alimentar a sus miembros. La tensión o ansiedad pueden intensificar estos procesos y llevar al conflicto. • La diferenciación del"*self*" (uno mismo) define las fronteras del individuo delineando el intelecto y las emociones de acuerdo a las relaciones con otros. Las familias difieren en su interdependencia emocional e intelectual dependiendo de los niveles de diferenciación de sus miembros. • Esta teoría sugiere una perspectiva histórica y multigeneracional para explicar el estado actual así como para predecir el funcionamiento emocional futuro de la familia porque algunos patrones son reproducidos a través de generaciones. • Eventos clave, como una sucesión repentina por muerte o enfermedad aumentan la ansiedad llevando a un desbalance que evoluciona a una estabilidad dependiendo de la adaptabilidad de la familia. • En lo que concierne a las fuerzas emocionales que operan en las familias a través de los años en patrones recurrentes, esta teoría permite predicciones del funcionamiento emocional de las próximas generaciones, lo que puede será aplicado al estudio de las empresas familiares.
Teoría del intercambio	• Esta teoría trata las emociones como recursos y beneficios simbólicos • Su principal asunción es que los patrones estructurales sociales son un reflejo de las motivaciones económicas individuales, permitiendo conocer la interacción de factores sociales y económicos en la vida familiar. • Los actores eligen un curso de acción que les produce el mayor beneficio, entendido como la proporción entre recompensas y costos de una decisión.
Teoría de la disonancia emocional	• La disonancia emocionales un proceso que se origina del conflicto entre las emociones experimentadas y las expresadas • La disonancia emocional se ha aplicado en el campo del comportamiento organizacional • No hay estudios en la empresa familiar donde se aplique la disonancia emocional • El clima familiar configura las normas emocionales a las cuales los individuos hacen referencia antes de expresar sus emociones en diferentes situaciones, ya sea en la familia u otros escenarios

Fuente: elaboración propia, basado en Labaki et al. (2013)

El análisis de los nexos de las emociones entre la familia y la empresa familiar es una tarea complicada debido a los vacíos existentes en la literatura acera de las emociones en la empresa familiar, Labaki et al. (2013) proponen tres arquetipos de empresa familiar: a) aglutinada o enredada; b) balanceada y c) desacoplada.

Cuadro 6. Arquetipos y empresa familiar	
Empresa familiar aglutinada o enredada	• Se refiere a altos niveles de cohesión, resultando en demasiado consenso con la familia y muy poca independencia de los miembros. • Más allá de la alta cohesión, las familias aglutinadas o enredadas se caracterizan por bajos niveles de adaptabilidad lo cual es descrito por un liderazgo autoritario y padres altamente controladores, negociaciones limitadas, decisiones tomadas por los padres, roles bien definidos y reglas rígidas. • Familias patriarcales y empresas paternalistas es típico en la primera generación de las empresas familiares.
Empresa familiar balanceada	• Se caracteriza por fronteras claras, un buen balance entre cercanía y separación • Hay un proceso independiente de toma de decisiones y al mismo tiempo hay decisiones tomadas en conjunto • Los esfuerzos se orientan a mantener la familia y la empresa balanceados • Como la diferenciación del "self" es entendida como el intercambio entre la individualidad y lo colectivo, aquí el individuo es capaz de definir sus propias metas y valores aparte de la familia • El liderazgo en las familias balanceadas algunas veces es compartido y democrático • Las empresas familiares de familias balanceadas se caracterizan por ser colaborativas y tienden a profesionalizarse. • Las relaciones y gobierno de la empresa se basan en reglas profesionales
Empresa familiar Desacoplada	• Existe una liderazgo inestable, disciplina débil, resultados inconsistentes, decisiones impulsivas, negociaciones constantes, roles difusos, distancia emocional, deslealtad familiar, poco involucramiento y tendencia a decisiones individuales, límites rígidos entre los dos subsistemas. • Existe una idea de que los dos subsistemas están en competencia pues son intereses "distintos" y origen de conflictos • Son más formalizadas, poseen una "atmósfera corporativa", alto compromiso con los valores de la empresa y sin mezclar los asuntos de los dos subsistemas. • Las posiciones gerenciales son ocupadas por profesionales • Estas características hacen referencia a lo que otros autores identifican como las últimas etapas de la evolución de la empresa familiar donde existe un amplio rango de intereses de los miembros de la familia, la búsqueda de los intereses personales sobre los de la empresa,

Fuente: elaboración propia, basado en Labaki et al. (2013)

Con respecto a la importancia de las características emocionales de los arquetipos de las empresas familiares, (Labaki et al. 2013) retoman conceptos como a) capital emocional, b) el intercambio de emociones entre los sistemas familia y empresa y c) las perspectivas culturales de las emociones.

Cuadro 7. Características emocionales de los arquetipos de empresas familiares	
Capital emocional	• Un capital emocional alto es percibido como un sinónimo de armonía familiar y calidez • Un capital emocional bajo denota tensión o relaciones familiares fallidas • Las familias con altos niveles de capital emocional y financiero puede ayudarles a mantenerse durante etapas de turbulencias económicas y emocionales. • El capital emocional se mantiene paralelo al capital financiero en la empresa, como una especie de "moneda" familiar, haciendo referencia a la teoría del intercambio
Intercambios entre los sistemas familia empresa	• En cada uno de los arquetipos es posible observar intercambios de costos y recompensas emocionales entre los sistemas empresa y familia. • En cada arquetipo se ve y transfiere de manera diferente las emociones como recursos (costos) y recompensas.
Normas de disonancia emocional	• Las normas familiares de expresión emocional son diseñadas para regular el comportamiento en el sistema familiar, dichas normas pueden ser trasladadas al sistema empresa para inhibir los intereses personales. • Algunas familias temen discutir temas críticos como la herencia o sucesión, pues solo sería serviría para incrementar comparaciones desagradables entre los herederos que podrían destruir la armonía estructura familiar y su armonía. • Los miembros de la familia son incitados a cumplir con las normas emocionales tanto del negocio como de la familia.
Orientación cultural De las emociones	• Los factores culturales pueden influir las emociones en la empresa familiar • En las culturas individualistas, las emociones enfocadas al "ego", tales como coraje, frustración y orgullo son expresados más frecuentemente. • Las culturas colectivistas, las emociones enfocadas a "los otros" tales como simpatía, sentimientos de comunicación interpersonal y vergüenza son expresados más frecuentemente • Muchas culturas colectivistas han desarrollado estrategias que los convierten en expertos en evitar la expresión de emociones negativas como el coraje. • Las culturas colectivistas enfatizan la importancia del consenso, lealtad, armonía y simpatía y los individuos ansían controlar los deseos y emociones personales.

Fuente: elaboración propia, basado en Labaki et al (2013)

Cuadro 8. Arquetipos de empresa familiar y sus características emocionales			
Arquetipos / *Elementos*	Aglutinada/Enredada	Balanceada	Desacoplada
a) Sistemas: empresa, familia			
La diferenciación del yo (self)	Bajo	Medio	Alto
Límites y fronteras de identidad	Difusa e integrada	Permeable y parcialmente segmentada	Rígida y segmentada
Cohesión	Alto	Medio	Bajo
Adaptabilidad	Muy rígido	Balanceado	Excesivamente flexibles
b) Características emocionales			
Capital emocional	Alto	Medio	Bajo
Intercambio de emociones	Transferencia de emociones de un sistema a otro	Balanceado	Separación entre el sistema: cada uno es tratado por separado
Normas disonancia emocional	Mezclado entre los sistemas	Normas balanceadas	Separado para cada sistema
Orientación cultural	Colectivista: armonía, solidaridad, lealtad	Balanceado	Individualista: autorrealización Expresión de ira

Fuente: elaboración propia, basado en Labaki et al (2013)

2.2.1.4.2 Clima familiar

El clima familiar juega un papel fundamental en el entendimiento de la cultura de las empresas familiares así como de su desempeño. En este sentido, también es importante conocer las dimensiones psicológicas y mecanismos que son relevantes y críticos en el contexto de las empresas familiares.

Ciertamente, las investigaciones indican que el éxito familiar influye positivamente en el éxito de la empresa, pero no al contrario (Masuo, Fong, Yanagida y Cabal, 2001, citados en Björnberg y Nicholson, (2007). Este análisis del ambiente familiar se fundamenta de entrada en la teoría de los sistemas familiares, la cual se deriva de la teoría general de sistemas (Bateson, 1974 citado en Björnberg y Nicholson, 2007) y se sostiene que:

> Las familias son sistemas abiertos que dependen del ambiente para su supervivencia, regulando sus interacciones internas y externas para alcanzar un estado de equilibrio. En un sistema familiar cada acción y reacción desencadena un cambio en el sistema como un

todo, así de dinámica es la interdependencia entre sus varios subsistemas o partes (p. 231).

Así pues, de acuerdo a (Björnberg y Nicholson, 2007) las categorías en que se organizan las dimensiones del clima familiar son:

a) Ejercicio intergeneracional de la autoridad en el sistema familiar: muchas empresas familiares fallan por los conflictos entre padres e hijos, también las diferencias personales juegan un papel importante, sin embargo el proceso de interacción entre padre e hijo es lo que lo hace realmente crítico.
b) Cohesión (emocional y cognitiva): cómo la familia es capaz de mantenerse unida a través de crisis y dificultades es resultado de una mezcla de lo emocional y cognitivo entre los miembros del sistema familiar.

De acuerdo a Olson (2003), la cohesión es definida como: El vínculo emocional que los miembros de la familia tienen entre ellos mismos. El punto central de la cohesión es cómo los sistemas familiares equilibran su separación y su unidad (p. 526).

a) Proceso (Comunicación y flexibilidad), la autoridad y cohesión se pueden entender como "el estilo psicológico y la estructura de la familia" (Björnberg y Nicholson, 2007, p. 233).

El modelo circumplejo fue desarrollado para el estudio de los sistemas marital y familiar, su principal hipótesis radica en que los sistemas familiares y maritales balanceados son más funcionales comparados con los sistemas desbalanceados. Este modelo permite identificar 16 tipos de familias de acuerdo a tres dimensiones principales: flexibilidad, adaptabilidad y comunicación.

Figura 3. Modelo circumplejo de los sistemas marital y familiar						
← BAJA COHESIÓN FAMILIAR ALTA →						
ALTA ↑ FLEXIBILIDAD ↓ BAJA		DESLIGADA	SEPARADO	CONECTADO	AGLUTINADA	NIVEL DE FLEXIBILIDAD
	CAÓTICO	Caótico-desligada	Caótico-separado	Caótico-conectado	Caótico-aglutinada	**CAÓTICO** Falta de liderazgo Cambios de roles Disciplina errática Cambio excesivo
	FLEXIBLE	Flexible- desligada	Flexible-separado	Flexible-conectado	Flexible-aglutinada	**FLEXIBLE** Liderazgo compartido Disciplina democrática Roles compartidos Cambios necesarios
	ESTRUC-TURADO	Estructurado-desligada	Estructurado-separado	Estructurado-conectado	Estructurado-aglutinada	**ESTRUCTURADO** Liderazgo compartido ocasionalmente Roles estables Cambios demandados
	RÍGIDO	Rígido- desligada	Rígido-separado	Rígido-conectado	Rígido-aglutinada	**RÍGIDO** Liderazgo autoritario Disciplina estricta Cambio de roles ocasionales Muy poco cambio
NIVELES DE COHESIÓN		DESLIGADA	SEPARADO	CONECTADO	AGLUTINADA	
YO-NOSOTROS BALANCE:		Yo	Yo-nosotros	Yo-nosotros	Nosotros	BALANCEADO
CERCANÍA:		Poca cercanía	De baja a moderada	De moderado a alto	Muy alta	RANGO MEDIO
LEALTAD:		Poca lealtad	Nivel regular de lealtad	Alta lealtad	Muy alta lealtad	DESBALAN-CEADO
INDEPENDENCIA/ DEPENDENCIA:		Alta independencia	Interdependiente (Más independencia que dependencia)	Interdependiente (Más dependiente que dependiente)	Alta dependencia	

Fuente: Olson (2003)

2.2.1.4.3 Estructura y relaciones de poder en el sistema familiar

Un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas entre sí, cada una de ellas con: diferente nivel de complejidad, límites de permeabilidad variables, sistema de comunicación interno, y medio de comunicación con el exterior. En el caso de la familia, su contexto incluye clase social, etnicidad, cultura determinada por su escenario geográfico y su tiempo dentro de la historia

universal. Todo sistema está constituido de subsistemas mismos que construyen sus reglas y rutinas manteniendo entre sí una relación dinámica organizadas alrededor de la ejecución de funciones para la supervivencia del sistema total.

a) Estructura familiar

La familia como sistema constituye una unidad, un conjunto de interacciones, no como una suma de individualidades o características de sus miembros sino de las relaciones que entre ellos se mantienen. Así pues, la estructura familiar son las demandas o códigos que organizan la manera en la que los miembros de una familia interactúan.

Cuadro 9. Elementos de la estructura familiar	
Roles	El rol es un elemento que demarca el estatus o posición entre los miembros de la familia, es un vínculo que el individuo posee para comunicarse y enfrentarse con el mundo cumpliendo con sus diversas funciones, deberes y derechos que han sido introyectados en el núcleo familiar y social durante el desarrollo bio-psico-social de todo individuo.
Jerarquía	Define la función del poder y la diferenciación de roles de padres e hijos y de fronteras entre generaciones. En la familia la autoridad se distribuye en varios niveles y se manifiesta de diversas formas en cada contexto. Cada individuo pertenece a diferentes subsistemas.
Límites o fronteras	Son reglas que determinan que miembros de los diferentes subsistemas participan y de qué manera, tienen la función de proteger la diferenciación del sistema. Los límites pueden ser difusos, rígidos y claros.
Alianzas o coaliciones	La alianza designa una afinidad positiva entre miembros de un subsistema, se refiere a "la percepción o experiencia de dos o más personas unidas en una empresa, interés, actitud o conjunto de valores común" (Simon, Stierlin y Wynne, 1988, p, 25). Una alianza se sitúa en oposición a otra parte del sistema; generalmente es oculta e involucra a personas de dos distintas generaciones aliadas contra un tercero. La oposición contra un tercero puede expresarse por medio del conflicto, de la exclusión, entre otras formas. La coalición divide a la triada en dos compañeros y un oponente originando una perturbación en la jerarquía familiar.
Triangulación	Son situaciones donde un miembro de la familia no se comunica con otro directamente sino a través de otro o indirectamente con una alianza con un tercero. Estas triangulaciones pueden ser para desviar conflictos entre la diada conyugal o con alianzas intergeneracionales de un progenitor y un hijo en contra del otro progenitor

Fuente: elaboración propia basado en Minuchin y Fishman (2004).

Minuchin y Fishman (2004) exponen acerca de las estructuras familiares lo siguiente:

> La familia es un grupo natural que en el curso del tiempo ha elaborado pautas de interacción, estas constituyen la estructura familiar, que a su vez rige el funcionamiento de

> la familia, define su gama de conductas…todo ser humano se considera una unidad, un todo en interacción con otras unidades. Sabe que influye sobre la conducta de otros individuos y que éstos influyen sobre la suya. Y cuando interactúa con su familia, experimenta el mapa que esta traza del mundo, así, los miembros de cada familia conocen, con diferentes niveles de conciencia y de detalle, la geografía de su territorio (p. 25).

Los individuos son subsistemas en el interior de una familia, y cada individuo puede pertenecer a diferentes subsistemas con diferentes niveles de poder. Estos subsistemas se establecen por generación, sexo, interés o función y pueden ser vistos como coaliciones naturales entre sus miembros. Básicamente son tres los subsistemas que se encuentran en la familia:

Cuadro 10. Subsistemas familiares

Subsistema	Características
Conyugal	Formado por la pareja, alrededor del cual se forman todas las relaciones. Lleva implícitas tareas de complementariedad y de acomodación mutua; negocian, organizan las bases de la convivencia.
Parental	Padres e hijos, son básicos los principios de autoridad, jerarquía y diferenciación de sus miembros, comparten sentimientos de unión de apoyo, de guía y de control. El subsistema conyugal ha de desarrollar habilidades de socialización, nutritivas y educacionales.
Fraternal	Son los hermanos, los niños aprenden a relacionarse, apoyarse, aislarse, a negociar, cooperar, competir, a conquistar amigos y aliados, a lograr reconocimiento por sus habilidades. Estas relaciones son muy significativas y constituyen un aprendizaje donde se prueba la competición. Puede ser de hecho a la vez una fuente de conflictos, pero también de rivalidad constructiva

Fuente: elaboración propia basado en Minuchin y Fishman (2004).

b) Relaciones de poder en el sistema familiar

En la familia se encuentran las relaciones de poder permanentemente, la construcción de reglas establecidas para los hijos, el trato mutuo, los roles que se desempeñan dentro del sistema familiar, la forma en que se resuelven los conflictos familiares, el manejo del tiempo, espacio. Las relaciones de poder en la familia y las decisiones que son resultado de las mismas, repercuten directa o indirectamente en todos los miembros de la familia.

Foucault (1983) señala que el término “poder”, hace referencia a “las relaciones entre individuos, en un conjunto de acciones las cuales inducen a otras acciones que se concatenan entre sí” (p. 217).

Algunas de las principales características de las relaciones de poder son:

a) Pueden ser resultado de un consentimiento, sin embargo no es la manifestación de un consenso.
b) Una relación de poder es un modo de acción que no opera directa o inmediatamente sobre los otros.
c) La relación de poder solo puede ser articulada con base en dos elementos: 1)la persona que sobre la cual es ejercida la acción y 2) un campo entero de respuestas, reacciones, resultados y posibles invenciones que pueden abrirse.
d) El poder es una estructura de acciones para generar otras acciones
e) El ejercicio de poder consiste en guiar las conductas y poner en orden sus efectos posibles; es más una cuestión de gobierno que de confrontación o unión.
f) Gobernar no solo incluye las formas legítimas de sujeción política o económica sino también en estructurar el posible campo de acción de los otros.
g) La libertad debe existir para que el poder pueda ser ejercido, ya que sin la posibilidad de resistencia, podría ser una imposición física.
h) Se deben analizar las instituciones a partir de las relaciones de poder
i) Se puede llamar “estrategia de poder” a los medios para implementar y mantener el poder; modelos de acción sobre posibles acciones de los otros.
j) Cada relación de poder implica en última instancia, una estrategia de lucha, en las cuales las fuerzas no están súper impuestas, no pierden su naturaleza, no son confusas (Foucault, (1983)

Por su parte, Sprey (1972) afirma acerca delas relaciones de poder en la familia lo siguiente:

> Es un concepto multidimensional, conteniendo entre otras cosas, las dimensiones de toma de decisiones, influencia y autoridad; el poder en la familia es medido por

> el tipo de actos a través de los cuales el poder de un individuo es puesto a prueba…medido con los resultados en la toma de decisiones, manejo de conflictos y roles en la familia…el proceso familiar en todas sus manifestaciones, puede ser concebido como una relación de poder continua entre sus elementos (p. 235)

2.2.1.5 Relación familia-empresa-desempeño

Algunos autores reconocen las fortalezas de las empresas familiares, sin embargo afirman que podrían ser más efectivas si se comportaran más como empresas no familiares, la idea más usada en este sentido, es la "profesionalización", por ejemplo, Martínez, Stöhr y Quiroga (2007) afirman que:

> Cuando las empresas familiares se profesionalizan su administración y control toman forma, sienten la presión del escrutinio del mercado y se tienen que hacer responsables ante las personas interesadas o involucradas minoritarias y pueden superar la mayoría de sus debilidades tradicionales y tomar ventaja de sus fortalezas (P.93).

Otros autores que han hecho referencia acerca de las deficiencias respecto al desempeño de las empresas familiares son: Anderson and Reeb (2003); Faccio, Lang y Young (2001); Levinson (1971), quienes consideran de manera general que las empresas familiares deben remplazar los más rápido posible a los miembros de la familia en las posiciones de liderazgo por administradores profesionales (Dyer, 2006).

Cuadro 11. Parámetros para evaluar el desempeño de la empresa familiar	
supervivencia	se refiere a que la propiedad de la empresa se mantenga en manos de la familia
Compenetración	Es la co76mpenetración que se tiene en la comunidad, además, como la habilidad de la familia para preservar la unidad de sus miembros así como la cohesión de la familia extendida.
Reputación	capital intangible que proporciona valor a la familia y a la empresa
Sostenibilidad	capacidad para encadenar el proceso de crecimiento y expansión de la empresa con la persistencia del control familiar

Fuente: elaboración propia, basado en (Colli, 2012).

Con el propósito de conocer el impacto de lo que Dyer (2006) llama "efecto familia", explora aquellos atributos que la familia lleva a la empresa que pueden afectar su desempeño

Cuadro 12. Factores familiares que afectan el desempeño de la empresa (efecto familia)	
Factores familiares que contribuyen a un alto desempeño	Factores familiares que contribuyen a un bajo desempeño
Beneficios de Agencia • Bajos costos de agencia debido a la alineación de las metas de directores y agentes. • Bajos costos de agencia debido a la confianza y valores compartidos entre los miembros de la familia	Costos de agencia • Costos de agencia altos debido a los conflictos de intereses y metas en la familia. • Altos costos de agencia por el oportunismo, holgazanería y mala selección debido al altruismo.
Activos familiares • Capital humano: la familia tiene conocimientos, entrenamiento, flexibilidad y motivación únicos. • Capital social: la familia desarrolla relaciones con personas externas que generan bienestar. • El distintivo familiar de la empresa, productos o servicios puede generar bienestar y una imagen positiva ante los involucrados con la empresa. • Capital tangible y financiero: la familia puede poseer activos físicos o financieros que pueden apoyar a la empresa.	Lastres familiares • La familia carece de conocimientos y habilidades necesarios debido a las pocas opciones, falta de talento o entrenamiento inadecuado. • La familia falla en el desarrollo del capital social con involucrados clave debido a la desconfianza. • Las relaciones familiares llevan a conflictos complejos que pueden socavar las buenas relaciones con los involucrados, • La familia hace uso de los recursos de la empresa dañando las finanzas y otros recursos.

Fuente: elaboración propia, basado en Dyer (2006)

2.2.2 Enfoques teóricos y modelos aplicados al estudio de las empresas familiares

En este apartado se busca estructurar el basamento teórico a través del cual se logre, en primer lugar, conocer los diversos abordajes teóricos hechos en el campo de estudio de las empresas familiares, además de ubicar las teorías, modelos y conceptos que sean útiles en las explicaciones de los hallazgos que esta investigación arroje y para determinar conclusiones que conduzcan a establecer las bases para posibles alternativas de solución al problema de investigación.

2.2.2.1 Teoría general de sistemas

La teoría de sistemas aporta axiomas generales tales como las fronteras existentes entre los subsistemas, la transferencia de recursos en y a través de los subsistemas y el control de la transferencia de dichos recursos a partir de un sistema de reglas. En este sentido, uno de los aspectos que definen la complejidad de las empresas familiares y una de las principales fuentes de conflicto también, es el involucramiento de la familia y las fronteras existentes entre los subsistemas familia, empresa y propiedad.

La perspectiva de la teoría de sistemas ha permitido observar a la empresa familiar como subsistemas separados pero al mismo tiempo, empalmados, es decir, como subsistemas independientes e interdependientes, cada uno con sus propias metas, valores y desarrollo. Ejemplo claro de esta perspectiva son los modelos *De los tres círculos y Evolutivo tridimensional* de Tagiuri y Davis (1982, 1996) y Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) respectivamente.

2.2.2.1.1 Modelo de los tres círculos

Tomando como base los argumentos hechos por Moores (2009), acerca de las etapas de desarrollo de la ciencia de acuerdo a Kuhn, uno de los elementos que se pueden retomar y aplicar en esta parte como ejemplo de generalización simbólica de los estudios hechos en el campo de las empresas familiares, es el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996) donde se describe el sistema familiar; este modelo ha sido ampliamente aceptado por los estudiosos del tema.

Cuadro 13. Conceptos de la teoría general de sistemas en la empresa familiar	
Concepto	**Características**
Sistema familiar	Desde un análisis a nivel grupal, los miembros individuales de la familia son los sujetos de interés. Estos individuos forman el sistema familiar, en este sistema se comparten metas y recursos comunes y las interacciones dentro del sistema giran alrededor de las metas compartidas y el manejo de los recursos.
El sistema empresa familia	Es la interacción entre los sistemas familia, empresa y propiedad
El sistema empresa	Son los individuos empleados por la empresa o que comparten metas, valores y compromiso.
El sistema propiedad	Las fronteras del sistema de la propiedad son similares a las de los sistemas familia y empresa, compartiendo a su vez los valores, metas y el compromiso al sistema total a través del tiempo.
Desarrollo del sistema EF	Desde una perspectiva de los sistemas, la meta de cualquier sistema es apoyar el crecimiento y desarrollo del mismo. Un sistema saludable pasa a través de periodos de transición, de una etapa de desarrollo a la siguiente (Bertalanffy, 1969), el sistema empresa familiar no es un sistema estático, este tiene un ciclo de desarrollo, además cada subsistema en los diferentes niveles grupales tiene su propio proceso de desarrollo
Sistema EF saludable	Acerca de la salud del sistema empresa familiar, se relaciona con la idea de éxito, sin embargo, la mayoría de los estudios acerca del éxito se relacionan con aspectos tales como ganancias, activos, número de empleados, crecimiento, supervivencia, sin embargo, la complejidad del sistema empresa familiar requiere de una medición del éxito mucho más comprometida con las diferentes percepciones de éxito de los miembros del sistema. Para esto, se deben considerar los valores y sistema de creencias, esto significa que el éxito puede ser medido a través de los aspectos objetivos y el sistema de creencias. En conclusión, para entender el éxito se debe entender los valores que dirigen las metas del sistema empresa familiar
Valores	Los valores en el sistema empresa familiar varían a través de las empresas familiares. Algunas con énfasis en la salud del sistema familiar; otras con énfasis en la salud de la empresa y otras con un balance entre los valores hacia la empresa y la familia. Los valores son influenciados por los valores del país, región, industria. También son influenciados por el sistema familiar, la empresa y propiedad.
Metas	El sistema empresa familiar elige cuales metas son valiosas con base en sus valores orientadores.
Recursos	Los valores que orientan al sistema empresa familiar influyen en la selección y uso de los recursos del sistema empresa familiar
Transferencia de recursos	La transferencia de recursos de un sistema a otro será vista como efectiva cuando son congruentes con los valores que orientan al sistema empresa familiar. Los sistemas de empresas familiares que ejercen la transferencia de recursos basada en sus valores y metas tienen mayor probabilidad de éxito aun cuando no han planeado transitar entre las diferentes etapas de desarrollo.
Adaptación	El desplazamiento entre los diferentes niveles del continuo de valores estárelacionado con los niveles de adaptabilidad. La satisfacción percibida está relacionada con el nivel de adaptación o la habilidad para desplazarse a lo largo del continuo de valores. La adaptabilidad está relacionada con la habilidad del sistema de propiedad para establecer los límites entre los sistemas familia-empresa.

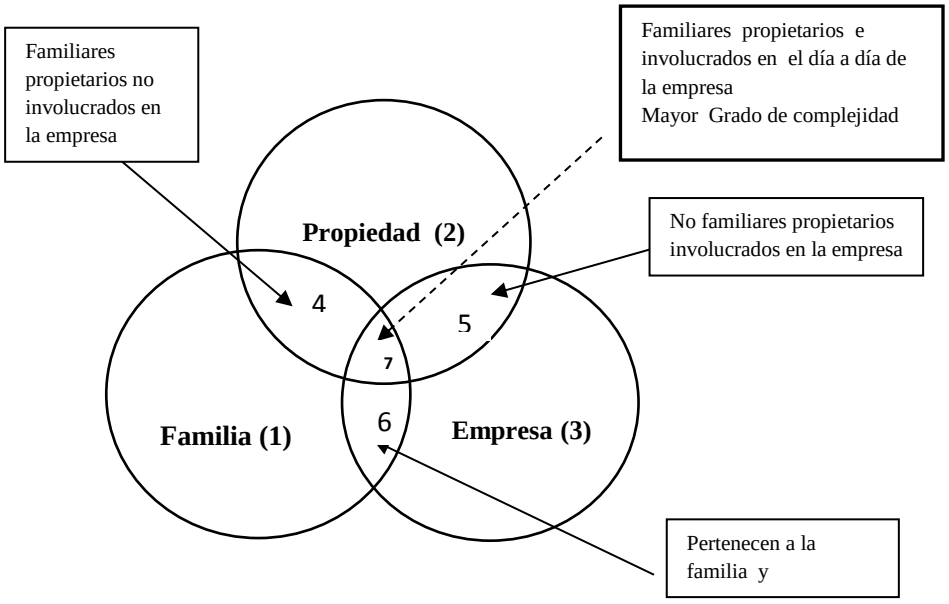
Fuente: Distelberg y Sorenson (2009)

Bajo un enfoque sistémico de las empresas familiares, Tagiuri y Davis (1996) desarrollan el modelo de los tres círculos, una representación de los tres subsistemas que conviven en una empresa familiar, donde se representa al sistema familiar, la empresa y su propiedad, estos subsistemas interactúan en un sistema complejo que representa las particularidades de estas organizaciones, sus dificultades y fortalezas. La intersección de los tres subsistemas es donde se

presentan las interaccionas de mayor complejidad pues son los miembros de la familia que participan activamente en la empresa, en su propiedad y/o como tomadores de decisiones.

De acuerdo a Gersick et al. (1997, Este modelo es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y además facilita ver lo que está ocurriendo y ¿por qué? En consecuencia, el empalme de los tres sistemas genera ciertas características muy particulares de las empresas familiares que se convierten tanto en ventajas como desventajas. A estos atributos Tagiuri y Davis (1996) les llaman Atributos bivalentes.

Figura 4. Modelo de los tres círculos

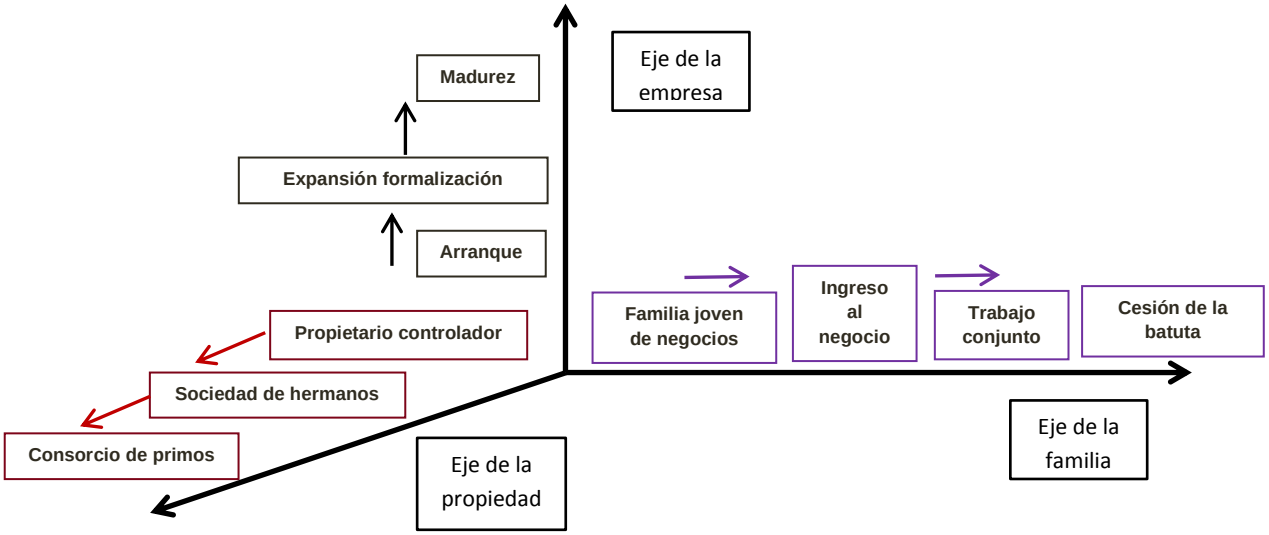


Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

2.2.2.1.2 Modelo evolutivo tridimensional

El Modelo Evolutivo Tridimensional fue desarrollado por Gersick et al. (1997), donde los autores presentan una visión compleja y dinámica de la empresa familiar explicando las diferentes etapas a través de las cuales evoluciona la empresa en sus tres dimensiones: empresa, familia y propiedad

Figura 5. Modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar



Fuente: Gersick, K., Davis, J. McCollom, M., Lansberg, I. (1997)

Cuadro 14. Dimensiones y etapas del Modelo Evolutivo Tridimensional de la empresa familiar			
Dimensión evolutiva	**Etapas**	**Características**	**Retos principales**
Propiedad	Propietario controlador	Control de la propiedad consolidado en un individuo o matrimonio De existir otros propietarios, tienen sólo acciones nominales y no ejercen importante autoridad como propietarios	Obtención del Capital Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas, Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación
	Sociedad de Hermanos	Dos o más hermanos tienen el control de la propiedad Control efectivo en manos de una generación de hermano	Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios Definir la función de los hermanos propietarios no empleados,· Controlar la orientación partidaria de la ramas de la familia
	Consorcio de Primos	Muchos primos accionistas Mezcla de propietarios empleados o no empleados	Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar
Familia	Familia Joven de Negocios	Generación adulta: menor de 35 años Hijos, si los hay: menores de 20 año	Crear una empresa conyugal funcional Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo yfamilia, Crear relaciones con la familia extendida, Criar a los hijos
	Ingreso de la familia al negocio	Generación de los padres cuya edad fluctúa entre 35 y 50 años Generación de los hijos en la adolescencia o de 20 a 30 años	Manejar la transición de la edad madura Separar e individualizar la generación de los hijos Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera
	familia que trabaja en forma conjunta	La edad de la generación de los padres fluctúa entre 50 y 65 años La edad de la generación de los hijos fluctúa entre los 30 y 45 años	Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones Alentar el manejo constructivo de los conflicto
	familia que cede la batuta	Características: La primera generación tiene 65 o más años	La primera generación se desvincula de la empresa familiar Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación
Empresa	Arranque de la empresa	Características: Estructura informal de la organización con el propietario en el centro de todo un producto	Supervivencia Análisis racional frente al sueño del fundador
	Etapa de expansión	Estructura cada vez más funcional Múltiples productos o líneas de negocios	Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio Planeación estratégica, Sistemas y políticas organizacionales Administración de efectivo
	La empresa madura	· Una estructura organizacional que apoya la estabilidad · Una base estable o decreciente de clientes · Una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel · Procedimientos organizacionales bien establecidos	Reenfoque estratégico Compromiso de los directivos y de los dueños Reinversión

Fuente: elaboración propia, basado en Gersick, K., Davis, J. McCollom, M., Lansberg, I. (1997)

2.2.2.2 Teoría basada en recursos

La teoría basada en recursos o de recursos y capacidades tiene sus orígenes en la administración estratégica, los primeros trabajos sobre el tema surgieron en la década de los sesenta, a partir de las obras de Chandler (1962); Tilles (1963) y Ansoff (1965), después, la dirección estratégica tomó fuerza y el conocimiento del entorno se convirtió en el centro de atención, sin embargo, a finales de los ochenta y principios de los noventa, el interés se trasladó a los aspectos internos que generan las ventajas competitivas de las organizaciones.

Por consiguiente, la teoría de recursos y capacidades se orienta más a lo que las empresas pueden hacer para mejorar su desempeño a partir de la explotación de recursos y capacidades únicos; este enfoque se enriquece con las aportaciones de autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993) y Barney (1991).

Barney (1991) Analiza el origen de la ventaja competitiva de las organizaciones y sostiene que proviene más del ambiente interno que del externo, es decir, de sus fortalezas y debilidades.

- Los recursos de la empresa son todos los activos, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etc.
- La ventaja competitiva se presenta cuando una empresa está implementando una estrategia que agrega valor que no está siendo implementada por la competencia.
- Se considera una ventaja competitiva sostenida cuando la estrategia utilizada para generar dicha ventaja no puede ser duplicada por la competencia a corto plazo.
- La ventaja competitiva sostenida debe buscarse en la heterogeneidad e inmovilidad de sus recursos

- Los recursos deben ser valiosos
- Los recursos deben ser raros o poco comunes para que no sean utilizados simultáneamente por otras firmas.

Recursos imperfectamente imitables: En palabras utilizadas por Lippman y Rumelt (1982) y Barney (1991) estos recursos son imperfectamente imitables o irreproducibles por tres razones principales: a) los recursos provienen de condiciones históricas únicas, b) existe ambigüedad causal entre los recursos y la ventaja competitiva y c) la generación del recurso de la empresa es socialmente compleja.

Otro requisito para que un recurso pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenida es que no sea estratégicamente equivalente o *sustituible* a otro recurso de otra empresa, es decir, al existir cierta equivalencia en un recurso, se puede establecer una estrategia para que los dos recursos sean equivalentes y generar un recurso que al no ser imperfectamente imitable, al final de cuentas no se convertirá en ventaja competitiva sostenida.

2.2.2.2.1 La teoría basada en recursos en el campo de las empresas familiares

La autenticidad que caracteriza a las empresas familiares, es ampliamente conformada por la idiosincrasia de sus recursos y capacidades que surgen a partir de la convivencia del sistema familia y sistema empresa. Esta idiosincrasia ha sido conceptualizada como "familiness"[13] (Habbershon y Williams, 1999) y lo definen como "el conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado del involucramiento familiar" (p. 1)

En cuanto a la ventaja competitiva de las empresas familiares, es frecuentemente atribuida a la presencia de recursos provenientes de la "familidad", los cuales diferencian a las empresas

[13]Se utilizará este término pues no existe una traducción precisa en español, además, cabe aclarar que el término "familiaridad" no es adecuado como traducción.

familiares y les dan su autenticidad. La TBR ha provisto de una clara concepción de empresa familiar desde una perspectiva interna enfocándose a la naturaleza, características y potencial de los recursos internos de la empresa (Irava y Moores, 2010).

Capital social y humano en la empresa familiar: Desde la perspectiva de la TBR, los resultados son producto del control y manejo de los recursos, los cuales deben ser raros, valiosos, difíciles de imitar y no sustituibles (Barney, 1991). Así pues, las dimensiones principales de los recursos estratégicos de la empresa son el capital social y el capital humano (Denoble et al. 2007). No obstante, Danes, Stafford, Haynes, y Amarapurkar, (2009) utilizan los términos: *capital social familiar y capital humano familiar* como elementos que conforman el *capital familiar*, junto con el *capital financiero*.

Por su parte, Nahapiet y Ghoshal (1998, p.243) definen el capital social como "la suma de los recursos actuales y disponibles derivados de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social". De esta forma, Danes et al. (2009) definen el capital humano familiar como: los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los miembros de la familia, la buena voluntad entre los miembros de la familia y entre la familia y su comunidad que puede ser una aportación para la familia y su empresa que facilite su funcionamiento, a diferencia del capital humano, el cual se encarna entre los individuos, el capital social lo hace entre las personas y las instituciones formales.

La sucesión en las empresas familiares desde la perspectiva de la TBR

La identificación, selección y formación del sucesor en la empresa familiar es un reto; esta es una tarea difícil pues la disponibilidad de talento de donde elegir es muy limitada. DeNoble, A.,

Ehrlich, S. y Singh, G. (2007) proponen un modelo basado en la TBR, a través del cual incorporan el constructo de "escala de autoeficacia", el cual puede ayudar a explicar "la motivación y persistencia en administrar a través de una transición y posteriormente liderar la organización" (p. 127), sin embargo, aunque la motivación es un factor determinante para la factibilidad de la sucesión (Sharma, Chrisman y Chua, 2003).

Por su parte, Harvey y Evans (1994) explican que "una sucesión efectiva depende de ambas, motivación y calificación" (p.223), por consiguiente, los resultados organizacionales favorables se presentan cuando miembros de la familia motivados y calificados ascienden a posiciones de liderazgo y cuando miembros no motivados ni calificados se apartan de la empresa; por el contrario, cuando miembros no calificados y motivados asumen una posición de liderazgo o cuando miembros calificados no están dispuestos a tomar una posición de liderazgo, la organización se enfrenta turbulencias mayores.

Cuadro 15. Criterios de decisión para el involucramiento de los miembros de la familia

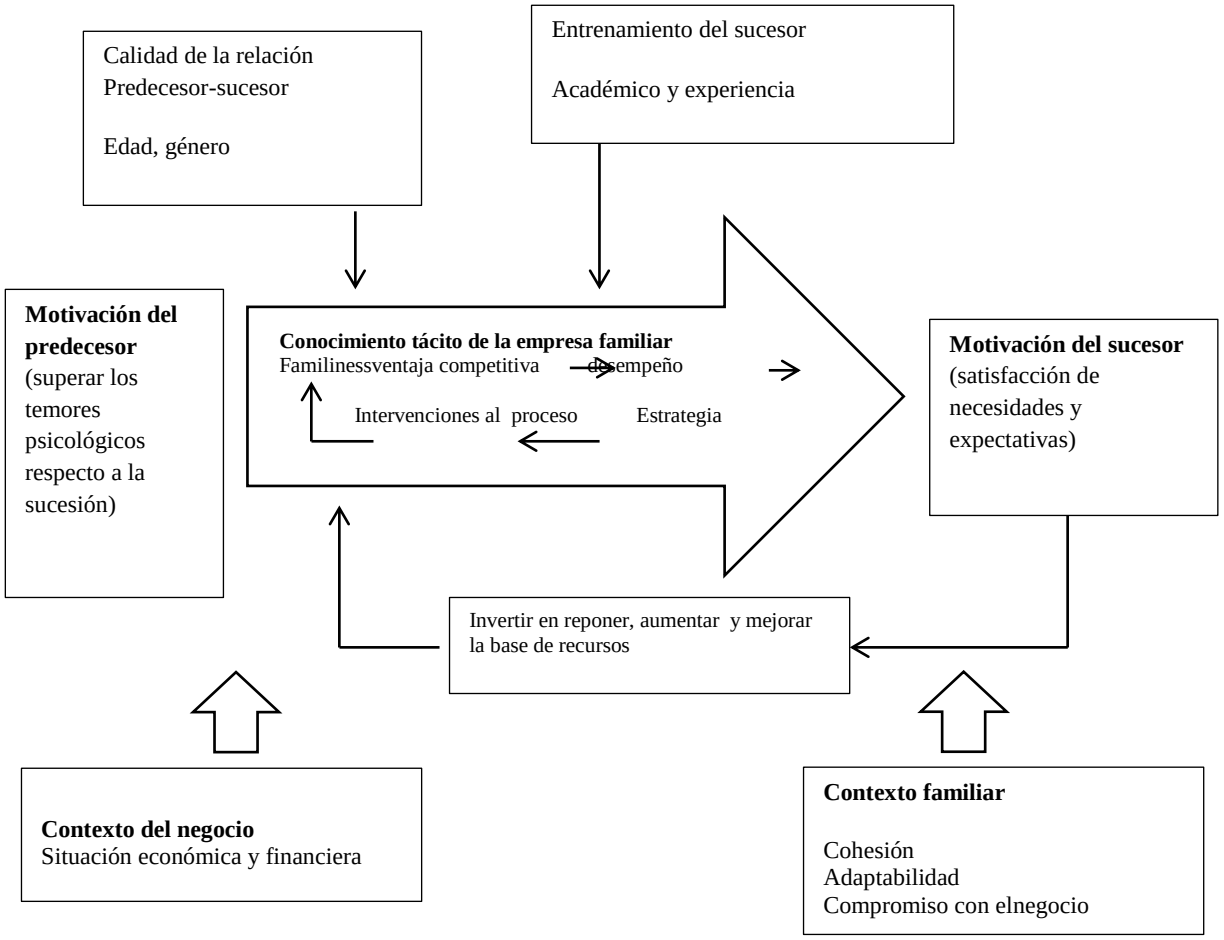
	Motivados a entrar	**Desmotivados a entrar**
calificado	La organización gana (impacto positivo)	La organización gana (impacto negativo)
No calificado	La organización pierda (impacto negativo)	La organización gana (impacto positivo)

Fuente: Harvey y Evans (1994)

2.2.2.2.2 Modelo de sucesión basado en la teoría de recursos y el conocimiento

Uno de los grandes retos en el proceso de sucesión involucra la habilidad del sucesor para adquirir los conocimientos y habilidades clave del predecesor adecuadamente, para mantener y mejorar el desempeño de la empresa familiar.

Figura 6. Modelo de transferencia de conocimiento y desarrollo del sucesor en la empresa familiar



Fuente: Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001).

En lo que respecta al conjunto de recursos y capacidades que distinguen a una empresa familiar, Grant (199), citado en Cabrera-Suárez et al. (2001) insisten en que no es suficiente poseer dichas características que componen el stock de activos o recursos, sino que se requiere del conocimiento colectivo tácito incrustado en las prácticas y rutinas de la empresa, coordinar y movilizar aquellos recursos de manera exitosa. Por consiguiente, "el conocimiento de la empresa, así como la habilidad para crearlo y transferirlo, son considerados un activo estratégico clave que puede ser asociado positivamente con altos niveles de desempeño" (Nonaka y Takeuchi, 1995; Bierly y Chakrabarti, 1996; Spender, 1996; Teece, 1998, citados en Cabrera-Suárez et al. 2001).

2.2.2.3 Teorías del liderazgo

En esta sección, se busca presentar una perspectiva general de los diferentes enfoques y modelos del liderazgo; resulta indispensable esta revisión pues el hecho principal que se aborda en esta investigación es la sucesión en las empresas hoteleras familiares, situación que implica asumir el liderazgo de estas organizaciones, por lo tanto, explicar las implicaciones que tiene la sucesión en el ejercicio del liderazgo en las empresas hoteleras familiares es un elemento sustancial para el entendimiento del problema de la sucesión. Se abordarán temas del liderazgo como la necesidad del mismo, definiciones, modelos teóricos y algunas particularidades específicamente en el campo de estudio de las empresas familiares.

Cuadro 16. Necesidades del liderazgo

Necesidad	Descripción
La imperfección del diseño organizacional	Puesto que la interacción real que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta, se hace necesaria una articulación entre ambas. Dicha articulación debe llevarla el líder.
Cambio de las condiciones ambientales	Se refiere a la capacidad de las organizaciones, como sistemas abiertos que son, para encontrar el equilibrio al enfrentar situaciones de cambio.
La dinámica interna de la organización	Las diferencias entre los distintos subsistemas junto a las nuevas funciones, fruto del ajuste al cambio ambiental, hacen necesario un cambio persistente que será encauzado por el líder.
La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones	Los miembros de la organización, incorporan a su relación organizacional experiencias extramuros y nuevas necesidades, fruto de su evolución individual, que puede no corresponderse con las requeridas por su rol. Si se tiene una posición más firme en la estructura, y el líder la tiene, sus necesidades pueden transformarse en el motor de cambio que conduzca al resto de los miembros

Fuente: Peris (1998)

Definiciones de liderazgo

El tema del liderazgo ha sido ampliamente estudiado y sobre todo es un concepto que en la vida cotidiana, académica y empresarial se usa en diferentes sentidos, por lo tanto, resulta adecuado revisar algunas definiciones importantes y configurar una que sea el punto de referencia en este trabajo de investigación. De esta forma, de acuerdo a Bass (1990) existen diferentes perspectivas desde las cuales se define al liderazgo (citado en Peris, 1998).

Cuadro 17. Definiciones de liderazgo	
Perspectivas	**Definición**
Como núcleo de los procesos grupales	Persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo. Krech y Crutchfield (1984) mencionan que el líder es un primer agente para la determinación de la estructura, atmósfera, metas, ideologías y actividades del grupo. Schein (1988) define al líder como creador y modificador de la cultura
Como individuo con personalidad impactante	El líder posee rasgos de personalidad que lo diferencian de los demás, teorías como *Del gran hombre y De los rasgos* se basan en esta perspectiva
Como el arte de inducir a la sumisión	Una forma de moldear al grupo hacia la voluntad del líder. Allport(1974) señala que "El liderazgo… es control social personal"
Como una relación de poder	Relación diferencial de poder entre miembros del grupo
Como un modo particular de persuasión	Persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. Copelan (1942) entiende que el liderazgo es el arte de influenciar a una organización por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción
Como expresión de determinadas conductas realizadas por el sujeto que dirige a un grupo en concreto	Hempil (1949) lo define como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales
Como un instrumento para la consecución de metas	Bellow (1959) lo define como el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo , incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo
Como un proceso de influencia	Brown (1988) afirma que lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo ellos mismos pueden ser influidos.
como una diferenciación de roles	De acuerdo con la teoría del rol, cada miembro detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel. Así, Sherif y Sherif (1956) sugieren que el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros.
Katz y Kahn (1985)	La esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización

Fuente: elaboración propia, basado en Peris (1998)

Con base en las definiciones anteriores, en esta investigación se considera que el liderazgo es: *El proceso de influencia y transformación que ejerce(n) una o varias personas sobre otras en una organización a través de una relación de poder cuyos resultados dependen de la correspondencia existente entre las expectativas de las personas (seguidores) y las del(los) líder(es) más allá de la obediencia sistemática, dentro del marco de la estructura y cultura organizacional existentes.*

2.2.2.3.1 Modelos teóricos del liderazgo

En este apartado se exponen las diferentes aportaciones teóricas en el campo del liderazgo desde las dos categorías que, según Peris (1998), proponen autores como Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995), "quienes clasifican los modelos teóricos

en dos apartados, tomando como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de los miembros del grupo, denominándolos *liderazgo transformacional y liderazgo transaccional*" (p.107).

Así pues, los modelos transformacionales, según Bass y Avolio, 2000 (citados en Groves, LaRocca, 2012, p. 216) se definen como:

> "El conjunto de comportamientos que motivan a los seguidores a sobrepasar las expectativas en busca de la visión organizacional y sacrificar sus propios intereses por el bien colectivo…el liderazgo transformacional se caracteriza por líderes que conservan valores que facilitan el bien común…el más reciente modelo de liderazgo transformacional incluye las cinco dimensiones: *atributos idealizados, comportamientos idealizados, motivación inspiradora, estimulación intelectual y respeto a la individualidad*".

Cuadro 18. Principales definiciones e ideas acerca del enfoque de liderazgo transformacional

Autor (es)	Definiciones, ideas
Bass (1985)	El carisma es un elemento esencial del liderazgo transformacional, sin embargo, el líder carismático no necesariamente es un líder transformacional
Piccolo y Colquitt (2006)	Para el enfoque transformacional, el interés se centra más en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores
Handy (1986), Ogbonna y Harris, (2000), Vallejo (2009)	Identifican a las empresas familiares como ejemplos de arquetipos culturales y sus características del liderazgo transformacional. La empresa familiar es considerada como una gran familia, fuertemente orientada a las personas, generadora de altos niveles de cohesión y moral; sus gerentes se comportan como mentores paternalistas; existe una estructura de poder visible y autoridad carismática que influye y envuelve a la organización; existe cierta ausencia de normas y reglas y su operación se basa en la empatía de los individuos.
Sorenson (2000)	Encuentra que el liderazgo de referencia y participativo permiten alcanzar los resultados deseados para la familia y la empresa, siendo estos estilos lo más cercano al liderazgo transformacional,
Vallejo (2009)	El liderazgo en las empresas familiares es más transformacional que en las no familiares; el nivel de liderazgo transformacional depende de la generación en que se encuentre la empresa familiar; el liderazgo transformacional afecta positivamente la rentabilidad, longevidad y cohesión de las empresas familiares.
Groves y LaRocca (2012)	La apertura al cambio de los líderes, los valores de autotrascendencia, se relaciona positivamente con el liderazgo transformacional; los valores tradicionales del líder, se relacionan negativamente con el liderazgo transformacional.
Tafvelin, Armelius y Westerberg (2011)	El liderazgo transformacional tiene un efecto indirecto positivo en el bienestar de las personas cuando está mediado por un clima de innovación.
Charbonnier-Voirin, Akremi y Vandenberghe (2010).	Existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y la capacidad de adaptación de los individuos así como a nivel de equipo en un clima de innovación.

Fuente: elaboración propia basado en Vallejo (2009); Ogbonna y Harris (2000); Tafvelin, Armelius y Westerberg (2011) y Charbonnier-Voirin, Akremi y Vandenberghe (2010).

Estos líderes, logran comunicar la visión de la organización de manera clara y fluida, utilizando símbolos que guían los esfuerzos de sus subordinados y de esta forma logrando los comportamientos deseados (Yukl, 2002, citado en Vallejo, 2009).

Cuadro 19. Factores fundamentales del liderazgo transformacional	
Carisma	influencia idealizada), que se refiere a la capacidad de inculcar un sentido de valor, respeto y orgullo al articular una visión compartida
Consideración individualizada	el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores
Estimulación intelectual	el líder enseña a sus seguidores a ser creativos
Motivación inspiradora	habilidad del líder para generar entusiasmo, energía y optimismo

Fuente: elaboración propia, basado en Vallejo (2009)

Por otro lado, los modelos de liderazgo transaccional proponen que existe una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste les proporcione recursos valiosos (Peris, 1998).

Ciertamente, se distinguen cuatro formas o culturas de manejar una empresa familiar (Dyer, 1986, citado en Sorenson, 2000), a estas formas se les relaciona con los estilos de liderazgo, el más común es el paternalista, donde las relaciones están dadas jerárquicamente, el líder de la familia retiene la información clave y la autoridad en la toma de decisiones; esta cultura se relaciona con el estilo autocrático de liderazgo. Por otro lado, se menciona el estilo participativo, donde las relaciones se basan en la confianza y la orientación al grupo, todos los empleados son vistos como recursos de información y para la solución de problemas, además, los criterios para evaluar el desempeño son aplicados universalmente a los miembros de la familia y a los que no lo son.

Cuadro 20. Tipos de liderazgo en la empresa familiar	
Tipo de liderazgo en la empresa familiar	Relación con el logro de los resultados deseados
Liderazgo participativo	Este ocurre cuando se involucra a los miembros de la organización en la toma de decisiones y en la guía de la misma. Los niveles de participación son a nivel individual y grupal. La participación es un mecanismo importante en las empresas familiares. Dyer (1986) y Ward (1987) afirman que para lograr el éxito, las empresas deben realizar cambios fundamentales en su liderazgo. El liderazgo participativo también fortalece el entendimiento y la cohesión en los equipos de trabajo, incrementa la satisfacción, solución de conflictos, mejora la aceptación y calidad de las decisiones, desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones. *Se asume que el liderazgo participativo producirá mejores resultados porque permite darle voz a diferentes perspectivas e involucra a los individuos de manera que es posible revitalizar el compromiso así como la satisfacción.*
Liderazgo autocrático	Bass (1990) define a un líder autocrático como aquel que decide sin consultar, está altamente enfocado a la estructura y al desempeño, además, señala que produce bajos niveles de moral y satisfacción así como alto estrés y rotación. *Debido a que el liderazgo autocrático limita el enfoque por su falta de flexibilidad, se asume que no se dirigirá a los asuntos de interés de los miembros de la familia o a producir satisfacción y compromiso de los empleados.*
Liderazgo dejar hacer dejar pasar (*Laissez-Faire)/ Misión*	En este tipo de liderazgo se permite la libre toma de decisiones. Bass (1990) expone que este tipo de liderazgo resulta en bajos niveles de organización, eficiencia, productividad y moral. Sin embargo, cuando se establecen correctamente los límites por el líder o en las mismas tareas, es posible que se tengan empleados competentes y motivados. Se asume que es poco probable que bajo un liderazgo *Laissez-Faire)/ Misión* se tengan buenos resultados para la familia y para el negocio ni generará satisfacción y compromiso para los empleados.
Liderazgo de referencia y experto	Yukl (1998) sostiene que el liderazgo experto y de referencia es resultado de los atributos que emanan de las relaciones de poder en las organizaciones. El liderazgo experto se deriva del conocimiento especializado y habilidades técnicas. Tal nivel de especialización incluye conocimientos, sabiduría, habilidades para la toma de decisiones y buen juicio, además de conocimiento de reglas, regulaciones y redes de influencias. Se considera que el liderazgo de referencia debería resultar en el incremento de satisfacción y compromiso

Fuente: elaboración propia basado en Sorenson (2000)

2.2.2.3.2 Liderazgo paternalista

Hay que destacar que el liderazgo paternalista es un estilo de dirigir con un sentido paternal, en el cual se combina una fuerte autoridad con la preocupación y consideraciones especiales por el bienestar de la familia principalmente y también por los empleados. No obstante, se ha reconocido al liderazgo paternalista no tanto una forma autoritaria sino como una relación en la cual los subordinados, voluntariamente son recíprocos al cuidado y protección de la autoridad paternal mostrando conformidad o acuerdo (Pellegrini y Scandura, 2008).

De ahí que se puede considerar que el liderazgo paternalista esté fuertemente arraigado en las empresas familiares, pues el interés por el bienestar de los miembros de la familia así como por

el negocio están presentes, incluso en algunos casos es mayor el interés por proteger a los miembros de la familia aún a costas del buen desempeño de la empresa (Gómez-Mejía et al. 2007).

Cuadro 21. Principales definiciones e ideas acerca del liderazgo paternalista

Autor(es)	Definiciones, ideas
Freud (1926); Bing (2004); Maccoby (2004)	Desde la perspectiva psiquiátrica relacionan la figura de autoridad del jefe con la figura paterna en un proceso llamado *transferencia,* afirmando que los mejores líderes son expertos en la manipulación de la transferencia.
Gelfand, Erez y Aycan (2007); Pasa, Kabasakal y Bodur, (2001)	Sostienen que el paternalismo indica que los gerentes toman interés personal en la vida de los trabajadores y buscan promover su bienestar.
Aycan, Kanungo y Sinha (1999); James, Chen y Cropanzano (1996) Gelfand et al. (2007)	Exponen que en las culturas paternalistas, las personas enposiciones de autoridad consideran una obligación proveer de protección a aquellos bajo su cuidado y a cambio esperan lealtad y agradecimiento.
Kerfoot y Knights (1993)	No muy diferente al padre de familia, el gerente se encuentra entre los límites de la protección y la mejora de las vidas de sus empleados, lo cual libera tensión por parte de los empleados y de quienes ejercen el poder pues la reducción de la tensión de los empleados genera mayor obediencia y predictibilidad.
Sinha (1990); Jackman (1994)	Aseveran que la relación tradicional entre padre e hijo, a la que Jackman se refiere como "*velvet glove*" (guante de seda, es decir, mando autocrático con apariencia suave), es aquella en la que la autoridad del padre dicta todos los comportamientos y decisiones significativas de la vida de sus hijos dentro de una estructura moral que acreditó el padre con un entendimiento incuestionable de las necesidades y los intereses de sus hijos.
McGregor(1960); Aycan (2006); Pearce (2005); Padavic y Earnest(1994); Uhl-Bien y Maslyn (2005); Ouchi (1981)	Estos autores elaboran ideas acerca de la existencia real y legítima de buena voluntad e interés del líder paternalista por sus empleados o solo sus actos son formas de opresión, explotación y manipulación ocultas.
Aycan (2006)	El paternalismo es considerado congruente con los valores de culturas colectivistas y estructuras de poder distantes debido a que en estas culturas el paternalismo es deseado y esperado, en cambio en otras culturas resulta una violación a la privacidad e individualismo. Sin embargo, esta combinación de actos benevolentes y control son aspectos que aún no son bien aceptados debido a las prácticas conflictivas implícitas en el paternalismo y que para algunos investigadores no son reconciliables.
Martínez (2003, 2005); Morris y Pavett (1992)	Sugiere que los empleados mexicanos tienen altos valores paternalistas, puesto que el paternalismo se ajusta a los valores de la cultura mexicana con relación al respeto a las relaciones jerárquicas y los fuertes lazos familiares y personales. Además mencionan que la estructura legal laboral influye en las prácticas paternalistas.
Ogbonna y Harris (2000)	El estilo de liderazgo no está directamente relacionado con el desempeño, sino que solamente está indirectamente asociado. En contraste, los rasgos o características culturales de competitividad e innovación están directamente relacionados con el desempeño.

Fuente: elaboración propia basado en Pellegrini, E. y Scandura, T. (2008) y Ogbonna y Harris, (2000).

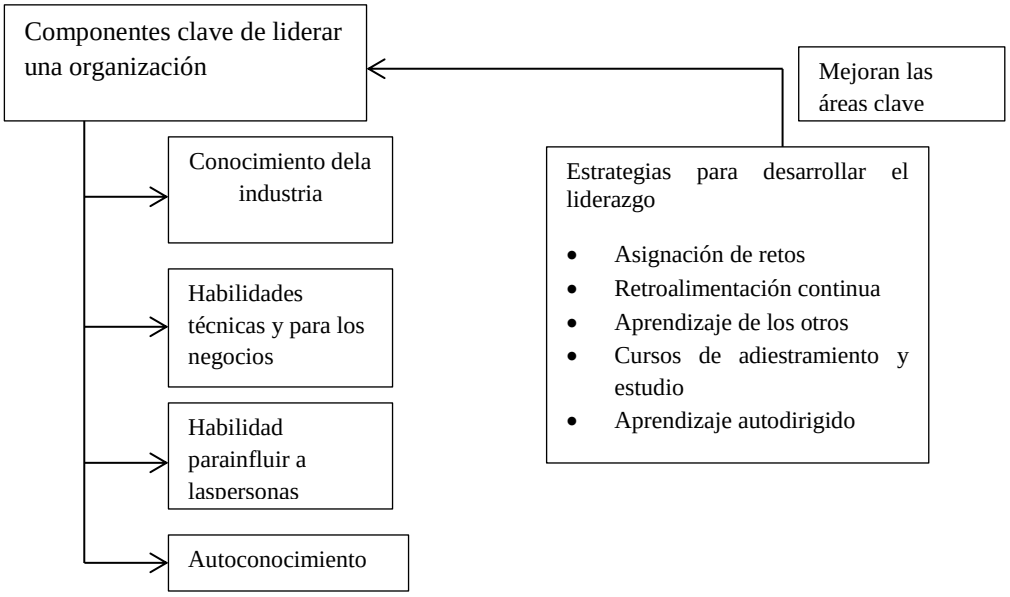
2.2.2.3.3 Modelo de desarrollo del liderazgo del sucesor en la empresa familiar

El proceso de sucesión en las empresas familiares tiene una gran relevancia pues es crucial para la supervivencia de la organización, de tal forma que un sucesor debe poseer ciertas características para lograr los objetivos planteados por la empresa. La preparación del sucesor en las habilidades y conocimientos requeridos es una tarea difícil para los predecesores. En este

sentido, “estudios han demostrado claramente que existe una gran variedad de estrategias que han sido usadas exitosamente para fortalecer las habilidades de liderazgo en aquellos que tiene el deseo de dirigir y el interés y habilidad para aprender” (McCall, Lombardo y Morrison, 1988, citado en Foster, 1995, 201).

Al respecto, Foster (1995) proporciona una serie de elementos a través de los cuales propone un mecanismo con el cual se desarrolle al sucesor de una próxima generación familiar, en las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los retos que se presentarán al ostentar el liderazgo de la empresa, a estos elementos o componentes clave se agregan cinco estrategias para mejorar las áreas clave.

Figura 7. Componentes clave y estrategias para el desarrollo del liderazgo



Fuente: elaboración propia basado en Foster (1995)

Creación del ambiente de desarrollo del liderazgo en la empresa familiar

El autor, basado en el modelo desarrollado por Morrison (1992), describe tres elementos clave que deben ser balanceados para generar las condiciones propicias para el desarrollo del liderazgo,

retos, reconocimiento y apoyo, además de considerar las consecuencias de que dichos elementos no se encuentren en balance.

2.2.2.4 Teoría del patrimonio o riqueza socioemocional

Las emociones han tenido poca atención en el estudio de las empresas familiares, aunque la distinción entre empresas familiares y no familiares ha sido delimitada con base en los elementos familiares, pocos investigadores han incluido explícitamente las características emocionales de la familia en sus definiciones (Labaki et al. 2013). Por lo tanto, en esta investigación se considera pertinente incluir referentes teóricos que permitan profundizar en este sentido.

2.2.2.4.1 Antecedentes y definiciones

Algunos antecedentes acerca del estudio de los aspectos psicológicos y emocionales relacionados explícita o implícitamente con el proceso de sucesión se encuentran en los trabajos referentes a 1) las resistencias a la sucesión (Kets de Vries, 1985; Handler, 1988; Lansberg, 1988); 2) la sucesión y la salud del sistema empresa-familia (Kayes, 1996); la relación entre los sistemas empresa y familia (kepner, 1983; Tagiuri y Davis, 1986); 3) la importancia del compromiso y la calidad de relación entre ambas generaciones (Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Handler, 1992; Barach y Ganitsky, 1995; Lee, 2006; Haberman y Danes, 2007; Janjuha-Jivraj y Spence, 2009;) y 4) el nivel de control de la empresa entre generaciones (Brun, Wrosch y Gagne, 2007).

No obstante, Berrone et al. (2012) explican que existe un vacío paradigmático para abordar los aspectos centrales de las empresas familiares (los cuales son en su mayoría no financieros) ya que cuando mucho, “son revisados de manera tangencial concluyendo en muchos casos en resultados reduccionistas, contradictorios e interpretaciones teóricas fragmentadas” (p. 258).

El enfoque de la riqueza socioemocional (SEW)

Gómez-Mejía et al. (2007) definen la riqueza socioemocional (SEW) como:

> Los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad, la habilidad para ejercer la influencia, la perpetuación de la dinastía familiar, la preservación del capital social familiar, el cumplimiento de las obligaciones familiares basado en los lazos sanguíneos más allá de criterios de competencias y la oportunidad de ser altruistas con los miembros de la familia (p.10)

Además, Berrone et al. (2012) agregan que el legado socioemocional incluye el nivel de valor relacionado con el afecto que resulta del control que ejerce una familia en una empresa; "el valor que otorgan las familias al patrimonio socioemocional es intrínseco, su preservación se convierte en un fin por sí mismo y se encuentra sujeto a un nivel psicológico profundo entre los miembros de la familia cuya identidad está inextricablemente atada a la organización" (p.260).

Así mismo, una de las explicaciones que ofrece Gómez-Mejía et al. (2007) desde el punto de vista de la riqueza socioemocional es que las empresas familiares dan prioridad a mantener el control aún si esto significa correr mayores riesgos de tener un pobre desempeño y argumentan que "perder el patrimonio o riqueza socioemocional implica perder intimidad, reduce su estatus y es una falla en cumplir con las expectativas familiares" (p.108).

Ahora bien, el concepto de identidad está fuertemente ligada a la SEW, "cuando los miembros de la empresa se sienten fuertemente identificados con ella, existen beneficios no económicos que se desprenden de esta identificación" (Ashforth y Mael, 1989, 1996; Schneider, Goldstein y Smith, 1995, citado en Gómez-Mejía et al. 2007, p. 109). En este sentido, Hauswald y Hack (2013) encuentran que la percepción de benevolencia de los propietarios por parte de los grupos

interesados (stakeholders) es positiva, sin embargo, esta percepción puede revertirse si el patrimonio o riqueza emocional se encuentra en riesgo.

Incluso, Zellweger y Dehlen (2011) argumentan que no existe una clara explicación de "cómo y bajo qué condiciones, el afecto, es decir, sentimiento y emociones influyen en la formación del patrimonio o riqueza socioemocional y que además conducen las percepciones de valor de los propietarios"(p.281), esto significa que los propietarios "calculan" el valor de sus activos en función de las pérdidas de riqueza socioemocional.

Por consiguiente, Gómez-Mejía et al. (2007) encuentran que las decisiones en la empresa familiar se orientan a la conservación del patrimonio socioemocional, aun cuando esto represente afectar negativamente el desempeño de la organización, es decir, afirman que los riesgos que corren las empresas familiares dependen del interés por conservar el legado socioemocional. Las generaciones sucesoras estarán cada vez menos dispuestas a sacrificar los aspectos financieros por los familiares. La formalización y profesionalización toman importancia.

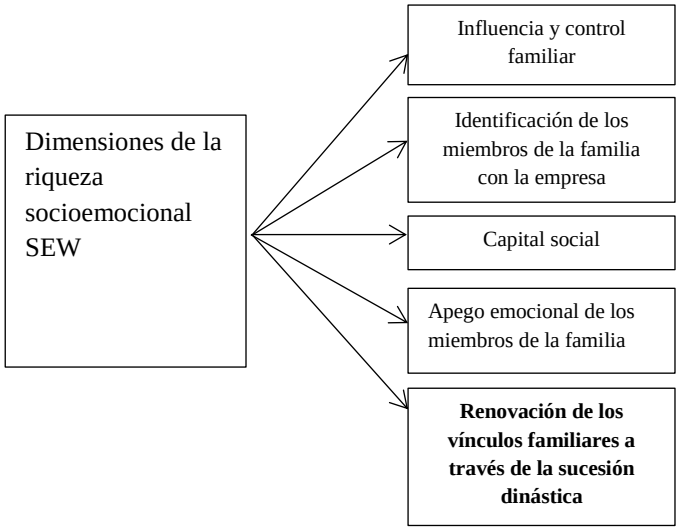
Búsqueda de la conservación del legado socioemocional

Debido a que la continuidad del legado familiar y las tradiciones, las inversiones son a largo plazo, la probabilidad de vender la empresa es poco probable y que la transferencia a generaciones próximas sea una meta importante (Berrone et al. 2012), de modo que es evidente la tendencia a una renovación del vínculo familiar a través de la sucesión generacional, los miembros de las generaciones sucesoras se ven en la situación de conservar el legado socioemocional a través de la sucesión a las generaciones futuras, sin embargo, como ya se ha mencionado, mientras más se transfiere la empresa familiar, mayor es la probabilidad que disminuya el interés por conservar su legado socioemocional (Gómez Mejía et al. (2007).

2.2.2.4.2 Dimensiones de la riqueza socioemocional

Berrone et al. (2012) identifican cinco dimensiones que emergen de la literatura previa en la empresa familiar y de la riqueza socioemocional:

Figura 8. Dimensiones de la riqueza socioemocional SEW



Fuente: propia, basado en Berrone et al. (2012)

Cabe señalar que la dimensión de *renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica* se refiere a las intenciones de mantener la empresa para las generaciones futuras. De hecho, Zellweger y Astrachan (2008), Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua (2011) sugieren que esta transferencia generacional y el control de la organización son aspectos centrales del enfoque teórico de la riqueza sociomeocional SEW, incluso es posible que el valor de los activos se incremente desde la perspectiva de los propietarios conforme transcurre el tiempo debido al "apego emocional causado por la apropiación psicológica" (Zellweger et al. 2011, p. 4).

2.2.2.5 Conflicto en las empresas familiares

El conflicto es una situación de desacuerdos entre las personas y básicamente tiene su origen en las siguientes fuentes: Poder, necesidades, valores, intereses, percepción y comunicación, de las

cuales se desprenden como elementos básicos: la capacidad de coacción, búsqueda de satisfactores, creencias centrales, objetivos deseados y la interpretación y comunicación, respectivamente (Mercado y González, 2008).

Por su parte, Korsgaard, Jeong, Mahony y Pitariu (2008) definen al conflicto como "la experiencia entre personas cuyas metas o intereses son incompatibles o están en oposición" (p. 1224). En esta definición, al hablar de experiencia e incompatibilidad, los autores involucran los aspectos cognitivos, de comportamiento y afectivos, por lo tanto esta definición abarca las creencias y percepciones relevantes en el conflicto: a) interacciones antagonistas entre las partes y b) las reacciones afectivas ante el conflicto como el coraje, hostilidad y frustración.

Así mismo, la incompatibilidad de metas e intereses entre las personas se refiere a las amplias diferencias en los resultados deseados, comportamientos, valores y creencias; además, el conflicto puede suceder entre más de dos partes, es decir, el conflicto puede ocurrir entre individuos, entre individuos y grupos y entre grupos, no obstante, en el núcleo del conflicto está involucrado un fenómeno a nivel individual (Korsgaard et al. 2008).

Cuadro 22. Causas del conflicto

Características personales	Personalidad, valores, metas, compromiso con posturas, estrés, coraje, deseo de autonomía
Factores interpersonales	*Percepciones:* la percepción de que otros tienen metas altas, las intenciones de otros vistas como amenazas, desconfianza, malos entendidos. *Comunicación:* distorsiones y malos entendidos, hostilidad, diferencias, metas altas, insultos. *Comportamiento:* bloquear a otros, baja interacción, luchas de poder. *Estructura:* cercanía, poder desbalanceado, creación de interdependencia, diferencias de estatus, trato preferencial, símbolos *Interacciones previas:* Fallas en el pasado para lograr acuerdos, pasado conflictivo, encerrarse en interacciones conflictivas.

Fuente: Wall y Roberts (1995)

Ciertamente existe una gran diversidad de empresas familiares, sin embargo todas comparten una característica en común, conviven entre dos sistemas sociales, la familia y el negocio; cada uno de ellos está definido por sus propios conjuntos de valores, normas y principios; la familia y

sus relaciones sociales tienen el fin de satisfacer necesidades de protección y crianza, el negocio, la generación de bienes; conforme el negocio va madurando en sus primeras etapas y su complejidad va aumentando, el traslape entre los sistemas familia y negocio van generando conflictos en la organización y dichos conflictos son experimentados fuertemente por el líder, que es comúnmente el fundador en esta etapa de crecimiento temprano, quien se encuentra en la disyuntiva de qué hacer; estos conflictos se presentan en áreas como la selección, compensación, supervisión, entrenamiento, desarrollo (Lansberg, 1983).

El conflicto en las empresas familiares se acentúa pues existen aspectos relacionados con la familia que están presentes en la empresa y estos temas trascienden a la organización generando o añadiendo situaciones promotoras de conflictos. Una empresa familiar se enfrentan a conflictos tales como trasladar roles entre familia y negocio y viceversa, primigenia, la voz de los miembros de la familia en las decisiones, el trato igual o desigual entre los miembros de la familia, luchas internas, rivalidades, nepotismo, conflicto entre familia y trabajo, sucesión de liderazgo, etc. (Sorenson, 1999).

Cosier y Michael (1998) encuentran que existen tres tipos de conflicto en la empresa familiar: *el conflicto de tareas, de relaciones y el conflicto de procesos* (p.75). A su vez, Davis y Haverston (1999) afirman que el nivel de conflicto en la empresa familiar a través de las generaciones depende de dos variables 1) la generación y 2) la sombra generacional, donde la presencia de algunos de los padres representa un grado de influencia que continua después de que la nueva generación asume el control.

Para Levinson (1971), el conflicto psicológico fundamental en la empresa familiar es la rivalidad, existen conflictos entre padres e hijos, entre hermanos y entre ejecutivos y familiares.

Cuadro 23. Las rivalidades internas en la empresa familiar	
Nivel de la rivalidad	Descripción
Padre e hijo	Para el fundador, el negocio es como una extensión de sí mismo, fuente de su poder social, por lo que le resulta muy difícil retirarse a pesar de sus promesas de hacerlo. El trato de los padres hacia el hijo se convierte en una competencia pues el hijo quiere demostrar que puede encargarse de la empresa y el padre, desea hacer lo mismo, aun cuando ya ha decidido ceder el control. El tratar como "niños" a los hijos, su dependencia económica, el pensar que los hijos no son lo suficientemente maduros y que pueden llegar a ser malagradecidos, el deber demostrar que son tan buenos o mejores que su predecesor.
Hermano-hermano	La rivalidad entre hermanos puede intensificarse si el padre o madre fundador los ponen en contra o si se ha elegido ya quién será el sucesor. Esta rivalidad puede crecer si la madre tiene una influencia directa o indirecta en el negocio, las madres tienen sus favoritos por lo regular (aunque digan lo contrario) y por otro lado, las esposas o esposos de los hijo(a) s tienen sus propios intereses en la posición de sus esposo(a) s. La rivalidad entre hermanos por la aprobación del padre o madre que inicia en la infancia continua en la vida adulta, esta rivalidad puede crecer tanto que sea parte importante de muchas de las decisiones en la empresa y magnifique la lucha por el poder que se da en todas las organizaciones.
Hermano mayor y menor	El hermano mayor regularmente es el sucesor, su posición dentro de los hermanos como el mayor, es la de "el más grande, fuerte y competente" y es una evidencia de que es "el favorito" desde la perspectiva de sus hermanos. Por lo regular los hijos mayores han recibido mayor influencia y control por parte de sus padres, desarrollan mayor conciencia y control de sí mismos, además de ser un juez severo con sus hermanos. Usualmente, el hermano menor es incapaz de superar el hecho de estar subordinado a un hermano mayor, recibe poca confianza, es muy vigilado y recibe menos oportunidades para tener libertad y responsabilidades. En cambio, cuando el hermano menor desplaza al mayor, sentimientos de culpa pueden presentarse por haber "usurpado" lo que tan frecuentemente es aceptado como un derecho a tomar dicho rol de sucesor. Como consecuencia, el(los) hermano(s) mayor(es) experimentará(n) sentimientos de frustración por ser sus subordinados y posiblemente descalificarán al hermano menor, a quien consideraban incapaz e inmaduro.
Fricciones intrafamiliares	Las rivalidades generadas entre padres e hijos y entre hermanos tiene efectos sobre los demás miembros de la familia, además, al incorporarse otros miembros de la familia, es posible que ocupen puestos poco relevantes y mal retribuidos, estos efectos pueden ser muy negativos.

Fuente: propia, basado en Levinson (1971)

También Harvey y Evans (1994) mencionan que el conflicto en las empresas familiares puede generarse debido a la tensión existente entre la cultura de la organización y la de la familia y que es común que exista una ambigüedad de roles, conflicto de roles, problemas de comunicación y decisiones que afectan negativamente a miembros de la familia.

2.2.2.6 Emprendedurismo en la empresa familiar

Estudiar la sucesión en la empresa familiar únicamente como el simple "paso de la batuta" de una generación a otra deja fuera otras perspectivas acerca de la sucesión o transferencia generacional; existen otras alternativas de sucesión "intrafamiliar" (Zellweger, Nason y Nordqvist (2012). Por lo tanto, otra perspectiva para estudiar la sucesión en la empresa familiar es orientar el interés en

la familia más que en la empresa y entender cómo las familias son los "conductores de la actividad emprendedora y de crecimiento… y así, este se convierta en un nivel de análisis relevante de la longevidad y creación de valor transgeneracional" (Zellweger et al. 2012, p. 137).

En este sentido, la mentalidad emprendedora que se fomenta a través de generaciones en la empresa familiar, conceptualizada como "emprendedurismo transgeneracional" (Habbershon y Pistrui, 2002) se define como "el proceso a través del cual una familia usa y desarrolla mentalidades emprendedoras y recursos y capacidades influenciados por la familia para crear nuevas formas de valor emprendedor, financiero y social a través de generaciones" (Nordqvist y Zellweger, 2010, p.1).

Por ende, desde la perspectiva del emprendedurismo transgeneracional, la definición de la empresa familiar adquiere una forma diferente, Zellweger et al. (2012) revisan la definición de empresa familiar y sostienen que "es indispensable considerar los muchos cambios de propiedad, consejo y estructura gerencial que ocurren en todas las empresas a través del tiempo, los cuales pueden llegar a afectar el hecho de que una empresa se considere familiar o no familiar" (p. 141). Por consiguiente, al estudiar la sucesión con este enfoque, es necesario considerar una definición de empresa familiar más amplia que incluya la actividad emprendedora de la empresa, a pesar de los cambios en su manejo y actividad.

Hay que tener en cuenta que, como ya se ha mencionado, el éxito o fracaso de las empresas familiares ha sido medido en función de su capacidad para sobrevivir a través de generaciones, así pues, la definición de la empresa familiar como una entidad única, no corresponde adecuadamente a la perspectiva del emprendedurismo transgeneracional, pues la "salida" de la empresa, no necesariamente se consideraría un fracaso (Zellweger et al. 2012) pues existe la

posibilidad de que la empresa cambie su estructura de propiedad y administración, incluyendo elementos no familiares pero conservándose el control, asimismo, “un movimiento estratégico para salir del negocio puede incrementar la riqueza y recursos para ser explotados en otras oportunidades de negocio” (DeTienne et al. 2010).

Puesto que desde el enfoque del emprendedurismo transgeneracional, la liquidación o cierre de una empresa familiar podría ser considerada como lo opuesto al fracaso o falla, es decir, como algo necesario para mantener una ventaja competitiva y asegurar la longevidad del patrimonio familiar en nuevos escenarios, incluso en estudios recientes se ha encontrado que las fallas pueden tener un impacto positivo en el crecimiento de nuevos proyectos empresariales (Yamakawa, Peng y Deeds, 2010).

Aun así, DeTienne (2010) define la “salida empresarial” como el proceso por medio del cual los fundadores de las empresas privadas dejan la empresa que crearon, de esta forma, desplazándose ellos mismos, en diferentes grados, de la forma de propiedad original y la estructura en la toma de decisiones de la empresa. Por otro lado, Hessels, Grilo, Thurik y van der Zwan (2009) definen la “salida empresarial” como el paro, descontinuar o renunciar a una empresa, además sostienen que “es la misma gente que frecuentemente sale y entra al proceso de arranque repetidamente, un fenómeno llamado “*la puerta giratoria (involving door) del emprededurismo serial*” (p. 5).

Incluso, la falla o salida empresarial, tiene beneficios no solo para el emprendedor, sino también para la empresa, la industria y la economía en general, pues se estimula la entrada de nuevas y más productivas empresas. Las empresas pueden combinar recursos que fueron liberados por su salida en nuevas formas de incrementar la productividad. Además, las empresas

salientes generan efectos colaterales que reducen substancialmente los costos, creando beneficios para los consumidores y productores que prevalecen en la industria (Hessels et al. 2009)

De modo que los estudios acerca de la transferencia generacional del emprendedurismo en la empresa familiar, se han basado en enfoques como la orientación de la familia al emprendedurismo transgeneracional (Zellweger et al.2012) yla teoría basada en recursos (familiness)(Cruz serrano, Habershon, Nordqvist, Salvato y Zellweger, 2007), los cuales buscan un entendimiento más profundo de las formas en que la mentalidad emprendedora se fomenta y transfiere a través de generaciones, introduciendo el análisis del nivel familiar más que el de la empresa, de tal forma que se transforma la idea de *Empresa Familiar* por la de *Familia Empresaria*.

2.3 Proceso de sucesión en las empresas familiares

Debido a que la sucesión es uno de las áreas que más se ha estudiado; autores que han realizado trabajos en este tema destacan: De Vries, 1993; Morris, Williams, Allen y Avila, 1997; Miller, LeBreton, Miller, 2003; LeBreton-Miller, Miller, Steier, 2004; Sharma, Chrisman, Chua, 2003 (Lozano, Niebla, Cisneros, De la Rosa, 2011). Así pues, Steier, y Le Breton-Miller (2003, p.515) sostienen que “una sucesión pobre es frecuentemente el origen del problema” y la continuidad de la empresa familiar se ve afectada por la falta de una planeación en el relevo del control y propiedad de la organización. Además, encuentran que el problema central de la sucesión radica en una inapropiada relación entre el pasado y presente de la organización. Hay un fuerte apego al pasado, gran rechazo o una mezcla incongruente del pasado y presente.

Cuadro 24. Referentes en la investigación relacionada con el proceso de sucesión		
Temas abordados	**Autores**	**Ideas y hallazgos sobresalientes**
Características y relación que tiene el predecesor con el sucesor	Lansberg (1988); Dyer (1988); Davis y Tagiuri (1989); Handler (1990, 1992);Barach y Ganitsky (1995); Goldberg (1996);Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida. (2001) Cadieux (2007);Haberman y Danes (2007); Gagnè, Wrosch y de Pontet(2011)	Importancia de la preparación del predecesor para la sucesión, la muerte, delegación, capacidad para confiar y compartir, ser mentor, actitud cooperativa y apertura a nuevas ideas; la calidad de la relación con el sucesor basada en la confianza mutua y el entendimiento entre predecesor y sucesor son factores clave.
Aspectos relacionados con el sucesor, sus habilidades, motivaciones, experiencia	Handler (1992); Barach y Ganitsky (1995); Chrisman, Chua y Sharma (1998); Sharma, Chrisman, Pablo y Chua (2001)Ibrahim, Soufani, Poutziouri y Lam (2004);; Mitchell, Hart, Valcea y Townsend (2009)	Disposición y compromiso del sucesor, congruencia entre sus motivos e intereses personales con la empresa, educación apropiada, experiencia externa, aprendizaje en la empresa familiar pues está relacionado con la sucesión efectiva.
Familia, armonía y compromiso con la empresa	Davis y Harveston (1998); Handler y Kram (1988); Kaye (1996); Sundaramurthy (2008).	Los factores más importantes son la dinámica familiar y la calidad de la comunicación, la confianza que prevalezca entre los grupos involucrados, la presencia de resistencias que influyan en cómo se desarrolla la sucesión
Planeación de la sucesión, selección y desarrollo del sucesor, estructuras de gobierno	Dyer (1988);Lansberg (1999); Dyck, Starke y Miske (2002); Elstrodt (2003); Sharma, Chrisman, y Chua (2003); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004)	La sucesión debe ser manejada como un proceso planeado, debe existir una visión compartida de las metas y estrategias
La profesionalización de la empresa familiar	Stewart and Michael A. Hitt (2012) Dekker et al. (2013)	Proponen argumentos por los cuales las empresas familiares deberían buscar la forma de ser "menos familiares" a través de la profesionalización

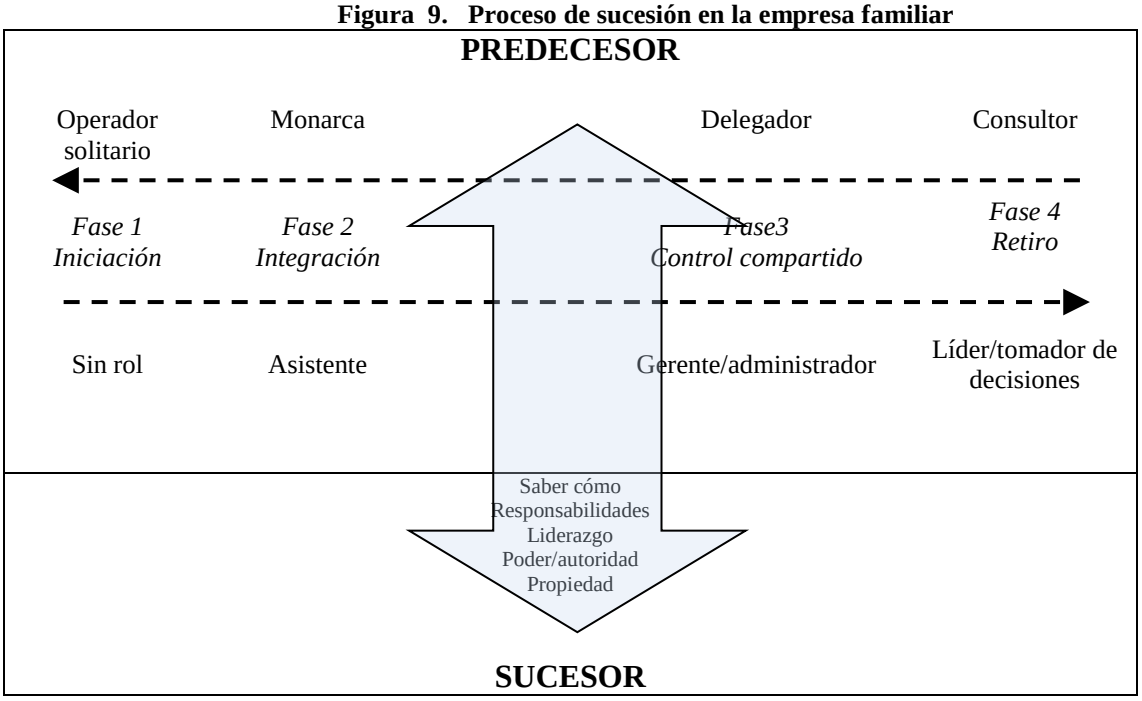
Fuente: elaboración propia

2.3.1 Definiciones y características del proceso de sucesión

Son dos perspectivas desde las que se define la sucesión 1) como un evento súbito e instantáneo que se compara con un "paso de batuta" y 2) un largo proceso que prácticamente lleva toda una vida (Lam, 2011), en este sentido, Handler (1991) sostiene que el proceso de sucesión consta de tres fases que son 1) el desarrollo personal de sucesor, 2) involucramiento en la empresa y 3) sucesión de liderazgo.

Además, Handler (1992) expone que la efectividad de la sucesión no está limitada a la designación del presidente; la salud de la empresa, calidad de vida y la dinámica familiar son elementos críticos para el éxito del proceso de sucesión.

Figura 9. Proceso de sucesión en la empresa familiar



Fuente: Cadieux, Lorrain y Hugron (2002)

Cuadro 25. Definiciones del proceso de sucesión

Autores	Definiciones y características
Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004)	proceso construido frecuentemente para integrar las acciones, eventos y mecanismos organizacionales por medio de los cuales son transferidos el liderazgo en la cima de la empresa y frecuentemente la propiedad
(Cadieux, 2007)	proceso complejo que se extiende a través de cuatro etapas diferentes que son iniciación, integración, compartir propiedad (poder) y retiro
Handler (1992)	
Handler (1994), Churchill y Hatten (1987)	definen 4 etapas: (1) la etapa del propietario gerente, donde el propietario es el único miembro de la familia que está directamente relacionado con el negocio; (2) la etapa de desarrollo, donde el sucesor aprende el manejo del negocio; (3) la sociedad entre padre e hijo y (4) la etapa de transferencia de poder
Kansikas y Kuhmonen (2008)	proceso de transferencia de emociones, valores y creencias pero que también incluye la transferencia legal-financiera de la propiedad, esto implica cambios en la propiedad y manejo de la empresa familiar.
Steier (2001)	La sucesión como mecanismo de transferencia de capital social
Lambrecth (2005)	proceso continuo y de por vida que incluye aspectos culturales, estratégicos, financieros y sociales de la familia empresaria y la empresa familiar
Morris, Williams, Allen y Avila (1997)	En la sucesión, las relaciones familiares son el factor con más impacto en las transiciones exitosas
Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez y Wolfenzon (2007),	Las sucesiones familiares están significativamente negativamente correlacionadas con el desempeño de la empresa.
Molly, Laveren y Deloof (2010)	el efecto negativo en el desempeño y crecimiento de las empresas familiares es evidente en la transición de la primera a la segunda generación
Lam (2011)	La sucesión es un proceso social continuo que inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa. Los sucesores y fundadores juegan roles múltiples simultáneamente durante el proceso de sucesión, lo cual implica conflictos profundos que generan confusión, frustración, desacuerdos, rivalidades y traumas emocionales.

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, Steier (2001) aborda el tema de la sucesión desde la perspectiva de la transferencia del capital social[14], pues considera que existe poca atención en el campo de estudio de las empresas familiares a este tipo de activo y se enfoca principalmente a los miembros de las próximas generaciones y las formas en que el capital social es transferido.

Cuadro 26. Modos de sucesión y transferencia de capital social en la empresa familiar

Tipo de sucesión	Características
Súbita no planeada	Ocurre cuando un evento como la muerte o enfermedad surgen de manera imprevista y se requiere que otro miembro de la familia asuma la dirección de la empresa.
Apresurada	Cuando existen circunstancias que obligan a la familia a realizar cambios en la empresa de manera anticipada. Aunque sea apresurada, existe la posibilidad de que información crítica sea transferida
Inmersión natural	Proceso que incluye experiencias a través de las cuales el sucesor va asimilando gradualmente los "matices" de la estructura de la red de relaciones existentes
Planeada y transferencia deliberada de capital social	Los predecesores realizan un esfuerzo deliberado a largo plazo de transferencia del capital social.

Fuente: elaboración propia, basado en Steier (2001)

2.3.2 Modelos de sucesión

Actualmente en la literatura relacionada con las empresas familiares, podemos encontrar diversas propuestas de modelos para el análisis de las empresas familiares y su estructura, sucesión, involucramiento, resistencias, dinámica familiar, etc. que permiten construir un marco teórico más sólido y útil en el sentido de su comparabilidad y aplicabilidad.

[14]Recursos embebidos en las relaciones, obtenidos por conocer a otras personas a través de redes sociales o por simple hecho de ser conocidos y tener una buena reputación. El capital social es un concepto que se encuentra en el contenido y la estructura de las relaciones, se puede observar en diferentes niveles de análisis, incluyendo el individual, organizacional, intraorganizacional y social.

Cuadro 27. Modelos de sucesión		
Modelo	**Descripción**	**Autor(es)**
Modelo integral para la sucesión efectiva en empresas de propiedad familiar, FOB.	Este modelo está basado en una revisión literaria exhaustiva enfocándose a experiencias de sucesión positivas. El modelo contempla como variables principales: a) La empresa familiar: el predecesor, el sucesor, el contexto de la empresas familiar b) El proceso de sucesión: reglas y organización del proceso, desarrollo del sucesor, selección, proceso de instalación, transferencia de capital c) Contexto industrial d) Contexto familiar e) Contexto social	Le Breton-Miller, Miller Steier (2004)
Modelo de la influencia familiar en la sucesión	Este modelo se enfoca en la influencia que tiene la adaptabilidad y cohesión familiar sobre el proceso de sucesión. Dicha relación está mediada por el compromiso de la familia hacia el negocio y la calidad de la relación entre el predecesor y sucesor. Sus principales hipótesis son: 1) La cohesión y adaptabilidad familiar asociada positivamente con la calidad de la relación entre predecesor y sucesor. 2) La cohesión y adaptabilidad familiar estará asociada positivamente con el compromiso de la familia hacia el negocio. 3) El compromiso de la familia con el negocio estará asociado positivamente con el nivel de planeación de la sucesión. 4) . El compromiso de la familia con el negocio estará asociado positivamente con el grado de entrenamiento.	Landsberg (1988)
Modelo de resistencia a la sucesión de las empresas familiares	Este modelo presenta los factores que promueven la resistencia a la planeación de la sucesión así como los que reducen dicha resistencia. Este modelo se enmarca dentro de 4 niveles de análisis que son: nivel individual, intergrupal, organizacional y nivel del medio ambiente.	Handler (1988)
Modelo: De fundador a consorcio de primos	La mayor parte de las empresas familiares arranca con un solo dueño. Con el tiempo muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de sociedad de hermanos y la del consorcio de primos	Ward (1987)
Modelo evolutivo tridimensional	La empresa familiar evoluciona en tres dimensiones independientes pero al mismo tiempo entrelazadas, familia, empresa y propiedad	Gersick, Hampton, Lansberg y Davis, 1997)
Factores de influencia en la sucesión en empresas familiares	Consideran factores sustanciales para la planeación de la sucesión la existencia de un predecesor dispuesto a ceder su lugar, un sucesor confiable, además de la selección y entrenamiento del sucesor, la comunicación del plan del sucesor y el desarrollo de un plan post sucesión para el predecesor.	Sharma, Chua y Chrisman (2000)
Modelo para el éxito de una sucesión en empresa familiar	Este modelo incluye variables que afectan el nivel de satisfacción con el proceso de sucesión y variables que afectan su efectividad.	Sharma, chrisman, Pablo y Chua (2000)

Fuente: Elaboración propia basado en Lansberg (1988); Handler (1988); Le Breton-Miller, Miller, D. y Steier (2004); Sharma, Chua y Chrisman (2000); Sharma, chrisman, Pablo y Chua (2000) Ward (1987)

2.3.3 Resistencias a la sucesión

La sucesión en muchos casos es una decisión que no es planeada y este hecho obedece principalmente a la resistencia existente por la misma familia y socios, quienes se resisten a

aceptar que es una decisión que se debe tomar, sin embargo, no se hace o se hace de manera improvisada o basada en criterios que no necesariamente contribuyen a tomar la mejor decisión para la organización. Handler (1988) propone un modelo bajo el cual analiza las fuerzas de resistencia existentes desde diferentes perspectivas o niveles donde ubica los factores que impulsan o disminuyen el grado de resistencia a la planeación de la sucesión y se agrupan de manera general en los siguientes niveles: nivel individual, nivel intergrupal, nivel organizacional, nivel de medio ambiente.

Cuadro 28. Perspectivas de las resistencias en las empresas familiares

Nivel	Aspectos sobresalientes
Individual Psicosocial	El vínculo del propietario con la empresa y los factores emocionales, personales y de desarrollo relacionados
Grupal Sistema familiar Sistema empresa familiar	La importancia de la estructura, interacción y paradigma de la familia La interdependencia entre los sistemas familia, empresa y propietario
Organizacional Cultural Organizacional Desarrollo	Los valores y supuestos incorporados en todo el sistema de la organización La influencia del tiempo en la organización La relación entre la separación del propietario y el crecimiento de la organización
Ambiental Teoría de la contingencia	El impacto del medio ambiente en la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia basado en Handler (1988)

Otro estudio que aporta elementos relacionados con la resistencia al proceso de sucesión es el realizado por Lansberg (1988), donde elabora un modelo para el análisis y entendimiento de las resistencias además de proponer estrategias para contrarrestar dichas resistencias. Es importante señalar que el enfoque de análisis se hace desde diferentes perspectivas, las cuales son a) la familia, b) los propietarios, c) los gerentes y d) gente externa a la empresa. En este modelo, encontramos que las estrategias están encaminadas a movilizar a los principales actores de la organización y generar una disposición hacia el cambio y la planeación de una sana transición a otra etapa en la vida de la organización.

2.3.4 Selección y entrenamiento para la sucesión

De acuerdo a García-Álvarez, López-Sintas y Saldaña Gonzalvo (2002), existen dos etapas en el proceso de socialización: a) socialización primaria (familiar) y b) socialización secundaria (negocio).

Cuadro 29. Etapas de socialización

Etapa	Características
Primaria/ vida Familiar	Incluye la adquisición de valores y conocimientos que permiten al individuo vivir e interactuar con otros en un sistema social. El niño internaliza el mundo de sus padres como "el mundo" y es iniciado en los valores, normas y comportamientos inculcados en su familia. La socialización primaria enfatiza en la comunicación de un conjunto de valores bien establecidos y el niño se apropia de ellos a través de un proceso profundo, interactivo y emocional. Los valores son la "piedra angular" de la socialización primaria y la consistencia de valores entre predecesor y sucesor puede ser el factor más importante en el proceso de sucesión, así como la naturaleza de dichos valores puede ser determinante del futuro de la empresa familiar.
Secundaria/ inmersión al Negocio	Esta etapa consiste en la adquisición de conocimiento acerca de roles específicos, el rol de la familia disminuye en esta etapa y otros agentes sociales intervienen. La entrada del sucesor a la empresa dependerá de la familia, sin embargo, la edad de los 40´s del predecesor tiene alta probabilidad de una sucesión exitosa a diferencia de edades entre los 50´s y 60´s.

Fuente: elaboración propia, basado en García-Álvarez et al (2002)

La selección del sucesor es una decisión que depende de los criterios de cada fundador o generación fundadora, la primogenitura y el género han sido considerados criterios sobresalientes en este campo de investigación, sin embargo hay familias que abren la posibilidad a más miembros de la familia, creando equipos de hermanos que comparten la propiedad y/o el manejo de la empresa familiar, abriendo la posibilidad de ser sucesores a todos los hermanos y hermanas.

Cuadro 30. Elementos de heterogeneidad de valores y motivaciones entre fundadores que influyen en el proceso de socialización de sucesores

Sistema de valores del fundador	Características
Fundador de tradición familiar	La empresa está más allá de un medio para obtener ganancias, es el fin, se tiene una percepción positiva de las relaciones humanas, se tiene una historia tanto en la actividad empresarial como en una actividad económica, el crecimiento está limitado por una tradición familiar en la cual es difícil romper con la actividad empresarial, incluso si es necesario, se busca crecer.
Fundador exitoso (de logros)	Buscan un estilo de vida familiar, prevale su orientación al grupo en su sistema de valores, dejan ver valores como: orientación al corto plazo, a las tareas, a los aspectos técnicos de su actividad, hacen cosas más que organizarlas para que otros las hagan, s eles ve trabajando junto con sus equipos y familiares.
Fundador estratega	La empresa es un fin tal como el fundador de tradición familiar, además, valores de autorrealización predominan en sus sistema de valores tales como el logro, control interno y orientación al largo plazo. Logran un sentido de realización con un crecimiento constante de la empresa.
Fundador inventor	Los valores de autorrealización predominan en su sistema de valores, sin embargo ven la empresa como un medio para lograr un estilo de vida para su familia. Valores como la innovación, orientación familiar, y una percepción negativa de las relaciones humanas prevalecen.

Fuente: elaboración propia

2.3.4.1 Modelos de socialización

García-Álvarez et al. (2002) sugieren dos modelos de socialización basados principalmente en la socialización familiar y socialización en la empresa. La primera consiste en la transmisión de valores y la educación formal, la segunda incluye el momento y formas de integrarse a la empresa y la relación existente entre fundador y sucesor. Así pues, destacan dos modelos: a) Modelo de reproducción social y b) Modelo de desarrollo del nuevo líder.

a) Modelo de *reproducción homosocial*: en este modelo los fundadores conducen la empresa como un medio y un conjunto de valores. Los sucesores potenciales se relacionan con el negocio a edades tempranas sin tener una posición clara, solamente hasta terminar sus estudios (en caso de que así sea) ocuparán espacios de niveles medios y altos. El fundador mantendrá supervisado al sucesor en entrenamiento. Este modelo se observa, según los autores, en los fundadores con sistemas de valores de éxito y de tradición familiar.
b) Modelo de *desarrollo del nuevo líder*: en este modelo, la socialización familiar inicia concibiendo a la empresa como un fin y como valores de autorrealización para los hijos del fundador, los sucesores potenciales normalmente entran "tarde" a la empresa familiar, específicamente después de terminar sus estudios profesionales o de maestría.

De acuerdo a García-Álvarez et al. (2002), la mayoría de los fundadores enfocados al logro, se ajustan al modelo de reproducción homosocial, dado que necesitan un sucesor que sea "visible, tan pronto como sea posible, para asegurar la continuidad de la empresa (la empresa como medio) y conservar las condiciones que les permitan conducir el negocio como siempre" (p.199). Mientras los fundadores estén en el negocio e incluso después de su retiro,

pues paradójicamente, la presencia de un sucesor es lo que mantiene a los fundadores por más tiempo vigilando la empresa.

2.4 Las empresas hoteleras medianas

En este apartado se exponen brevemente las características de las empresas hoteleras medianas en México con el objetivo de conocer sus particularidades e importancia en la economía nacional así como para lograr mayor claridad del objeto de estudio en esta investigación.

2.4.1 Estratificación de la empresa en México

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas (Micro, pequeña, mediana y gran empresa: INEGI, censo económico, 2009).

Según los resultados de los Censos Económicos 2009, en 2008 había en México 3,724,019 unidades económicas pertenecientes al Sector Privado y paraestatal que realizaron alguna actividad económica objeto de censo, en las cuales laboraron 20,116, 834 personas. De estos totales, el 98.4% de las unidades económicas y el 90.2% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios.

Cabe señalar que el término “empresa” no es utilizado por el INEGI (Instituto nacional de estadística y geografía), que es la institución encargada de realizar los censos económicos en México, sino que se refiere a la “unidad económica” que, en una sola ubicación física, asentada

en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo la dirección de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, o compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines de lucro o no.

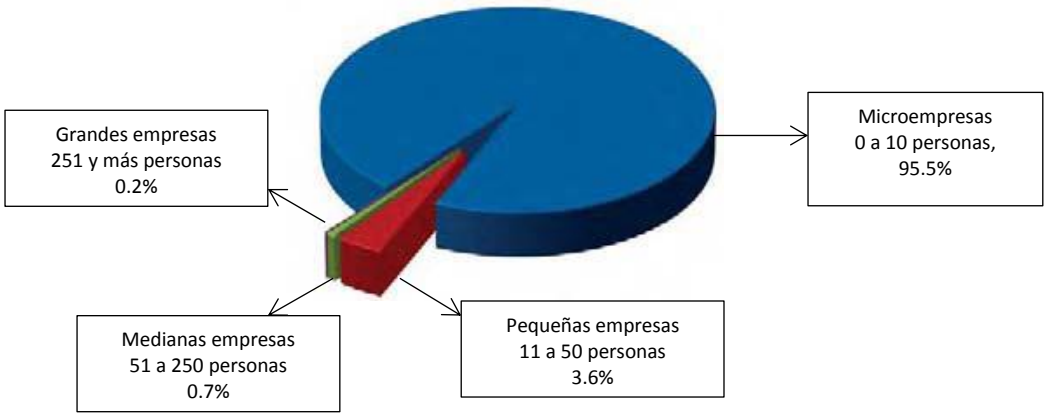
Las empresas de tamaño mediano, en México se integran al estrato de empresas conocidas como MIPYMES, es decir, micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. Unidades económicas y personal ocupado total del Sector Privado y paraestatal por actividad económica

Actividad económica	Unidades económicas		Personal ocupado total	
	Absoluto		Absoluto	%
Total nacional	3 724 019	100.0	20 116 834	100.0
Servicios	*1 367 287*	***36.7***	*7 340 216*	36.5
Comercio	*1 858 550*	***49.9*** ***98.4%***	*6 134 758*	30.5 ***90.2%***
Manufacturas	*436 851*	***11.7***	*4 661 062*	23.2
Transportes, correos y almacenamiento	17 705	0.5	718 062	3.6%
Construcción	18 637	0.5	704 640	3.5
Electricidad, agua y gas	2 589	0.1	235 688	1.2
Pesca y acuicultura	19 443	0.5	180 083	0.9
Minería	2 957	0.1	142 325	0.7

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

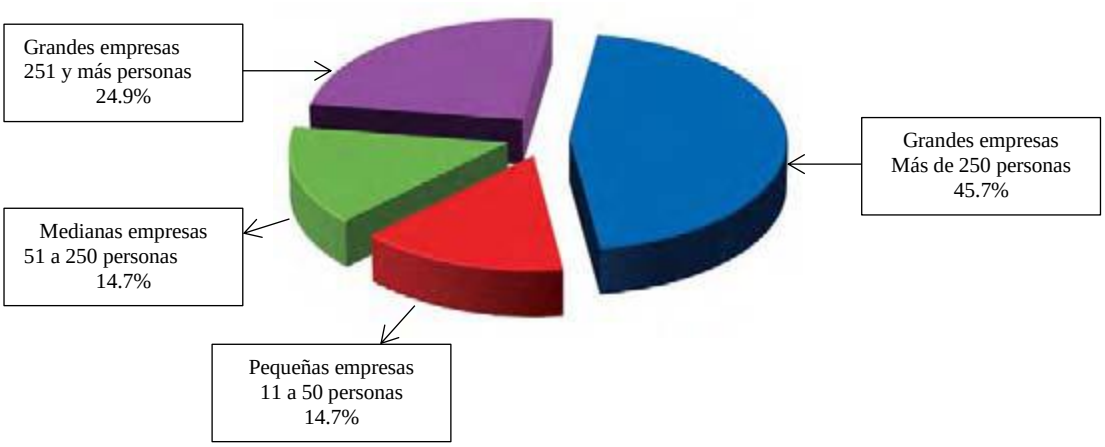
Figura 10. Unidades económicas de los sectores manufactura, comercio y servicio



Fuente: INEGI. Censos económicos 2009.

Las empresas medianas, consideradas como aquellas que cuentan de 51 a 250 empleados, representan el 0.7% del total de las unidades económicas del país y emplean al 14.7% del personal, de acuerdo al censo económico del 2009.

Figura 11. Personal ocupado de acuerdo al tamaño de las unidades económicas



Fuente: INEGI. Censos económicos 2009.

2.4.2 Organizaciones medianas del sector turístico de Mazatlán

Las empresas hoteleras se encuentran dentro del grupo de servicios llamado *Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas*, de acuerdo al censo económico 2009, las unidades económicas de los servicios representaron 36.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del Comercio. El personal ocupado total representó 36.5% para situarse en primer lugar; la producción bruta total de los servicios representó21.7 por ciento.

Tabla 2. Evolución de las unidades económicas del sector servicios por tamaño

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual	Personal ocupado total		Crecimiento porcentual
	2003	2008		2003	2008	
Total servicios	1 013 743	1 367 287	34.9	5 215 808	7 340 216	40.7
Micro	960 135	960 135	34.5	2 198 687	3 211 197	46.1
Pequeñas	43 835	64 310	46.7	899 134	899 134	43.2
Medianas	5 179	6 555	26.6	364 419	454 721	24.8
Grandes	5 179	5 342	16.3	1 753 568	2 386 436	36.1

Fuente: INEGI. Censos económicos 2009.

Así pues, dentro del sector servicios, las empresas de tamaño mediano representan en cuanto al número de unidades económicas, aproximadamente el 5% y con respecto al número de empleos generados, representan el 6.2%, además, otras características tales como el nivel de ingresos, el 5.5%; las remuneraciones el 7.1% y los activos fijos el 7.2%, las caracterizan.

Tabla 3. Empresas dedicadas al alojamiento temporal y restaurantes				
	Unidades económicas	%	Personal ocupado total	%
Total	392 242	100.0	1 743 482	100.0
Micro	372 311	94.9	1 060 318	60.8
Pequeñas	17 390	4.4	346 982	19.9
Medianas	1 753	0.4	118 850	6.8
Grandes	788	0.2	217 332	12.5

INEGI, 2011: cuenta satélite del turismo de México

El sector Alojamiento temporal y restaurantes concentra 28.7% de las unidades económicas en el rubro de los Servicios, las cuales dan empleo al 23.8% del personal ocupado total de este grupo de actividades. Además, es importante mencionar que en el sector servicios, el 55.3% del personal ocupado son hombres y el 44.7% son mujeres, al igual que en las empresas medianas,sin embargo, en el sector de Alojamiento temporal y restaurantes, el porcentaje es diferente pues el 52.7% corresponde a las mujeres y el 47.3% a los hombres. A su vez, dentro de lo que son las actividades turísticas, el alojamiento temporal ocupa el 11.6% del total dentro del sector turístico y aporta el 0.9% al PIB de la economía (INEGI, 2011: cuenta satélite del turismo de México)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología se refiere al marco de referencia filosófico y las asunciones fundamentales de investigación, pues la referencia filosófica que uno utiliza influye el proceso de investigación, por lo tanto la metodología es la estructura que relaciona a todo el proceso de investigación. En este apartado de la investigación se presentan los elementos teóricos metodológicos que dan dirección a esta investigación. En primer lugar se presenta una síntesis de los aspectos fundamentales de los diferentes enfoques metodológicos, el estudio de caso como estrategia de investigación ylas técnicas de recolección de datos.

3.1. Paradigmas de la metodología de investigación

El método científico es la estrategia por medio de la cual el investigador buscará solucionar los problemas que plantea, con el fin de lograr el conocimiento científico, utilizando diferentes formas de proceder, a estas formas se les puede identificar como métodos. Así pues, los paradigmas de investigación, como lo concibe Kuhn (2004), son "realizaciones científicas pasadas que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior…para definir los problemas y métodos legítimos de un campo de la investigación para generaciones sucesivas de científicos" (p. 33).

Por lo tanto, un paradigma puede ser entendido como un sistema de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad científica. Es decir, un paradigma es una manera de hacer ciencia que supone una forma de interpretar la realidad, una metodología para abordarla y problemas típicos de investigación (Rodríguez Peñuelas, 2010). No obstante, desde las últimas décadas, los diferentes paradigmas científicos se han sintetizado en dos grandes enfoques, el cuantitativo y cualitativo, los cuales se abordarán por separado para comprender

mejor sus características y formas de abordar las diferentes problemáticas en las ciencias administrativas.

3.1.1 Metodología cuantitativa

El enfoque cuantitativo sugiere que los fenómenos estudiados deben ser abordados con los mismos métodos utilizados en las ciencias naturales, probarse hipótesis establecidas previamente confiando en la medición numérica y el uso de herramientas matemáticas como la estadística. Este enfoque tiene sus orígenes en las obras de científicos y filósofos como Isaac Newton, Galileo Galilei, Francis Bacon, René Descartes, John Locke, David Hume, Emmanuel Kant, Auguste Comte, John Stuart Mill y Henri Poincare, entre otros (Rodríguez Peñuelas, 2010).

La metodología cuantitativa toma como métodos propios los de las ciencias físico-naturales. La generación de conocimiento desde esta perspectiva sigue un proceso hipotético-deductivo: revisión de teorías existentes, propuesta de hipótesis, se prueban las hipótesis mediante el diseño de investigación adecuado; los resultados pueden confirmar la hipótesis o refutarla, obligando a buscar nuevas explicaciones o hipótesis de trabajo o, en última instancia, el rechazo de la teoría.

3.1.1.1 Características de la metodología cuantitativa

El método cuantitativo se centra en las causas o hechos del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo (Rodríguez Peñuelas, 2010), además se pueden mencionar las siguientes características:

- Visión objetiva, positivista, tangible y externa al investigador de la realidad
- Busca generalizar resultados a partir de muestras representativas
- Se centra en fenómenos observables
- Se basa en los principios de objetividad, evidencia empírica y cuantificación

- Su finalidad es conocer y explicar la realidad para controlarla y efectuar predicciones
- Utilizan básicamente procedimientos hipotéticos-deductivos, es decir, la mayoría de los problemas de investigación no se fundamentan en la realidad educativa, sino que surgen de las teorías (contraste de teorías)
- Establece como criterios de calidad la validez (interna y externa), la fiabilidad y la objetividad
- Los instrumentos, válidos y fiables, para la recogida de datos implican la codificación de los hechos (p. ej.: cuestionarios, escalas de medida, entrevistas estructuradas, etc.).
- El análisis de los datos es cuantitativo (deductivo y estadístico) y está orientado a la comprobación, contraste o falsación de hipótesis

Hay que destacar que en las investigaciones cuantitativas se establecen hipótesis, se diseña un plan para someterlas a prueba, se miden los conceptos incluidos en las hipótesis y se transforman las mediciones en valores para analizarse posteriormente con técnicas estadísticas y extender los resultados a un universo más amplio (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

3.1.2. Metodología cualitativa

Fue a partir del siglo XIX y principios del XX en que los métodos cualitativos fueron empleados de manera consistente en la investigación social. Los estudios de LePlay de 1855, Durkheim, Boas en 1911, Malinowski de 1932, por ejemplo son evidencias del trabajo desde la perspectiva cualitativa que son referentes importantes en la investigación.

De acuerdo a Denzin y Lincoln (2005), La investigación cualitativa es:

> Una actividad que localiza al observador en el mundo. Consiste en un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible. Estas prácticas transforman el mundo, lo convierten en una serie de representaciones, que incluyen las notas de campo,

las entrevistas, conversaciones, fotografías, registros y memorias. En este nivel, la investigación cualitativa implica una aproximación interpretativa y naturalista del mundo. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian la cosas en su contexto natural, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas le dan (p. 3).

Por otro lado, Taylor y Bogdan (1987) sostienen que la metodología cualitativa "produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (p. 20). Asimismo, Cresswell (2007) afirma que la investigación cualitativa inicia con asunciones, una visión del mundo, el posible uso de unos "lentes" teóricos. En este sentido, (Rodríguez, Gil y García, 1996) mencionan que la investigación cualitativa "implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas" (p. 32).

Cuadro 1. Métodos de la investigación cualitativa	
Fenomenología	Investiga cuestiones de significado, trata de explicar la esencia de las experiencias de los actores.
Etnografía	Investiga cuestiones descriptivo/interpretativas, como son los valores, ideas y prácticas de los grupos culturales: *busca comprender*
Teoría fundamentada	Investiga cuestiones de proceso, como es la experiencia a lo largo del tiempo o del cambio, se puede realizar a través de etapas o fases*: busca generar una teoría explicativa de la realidad*
Etnometodología	Llamada también análisis de discurso, investiga cuestiones centradas en la interacción verbal y del diálogo.
Investigación acción	Investiga sobre cuestiones de mejora y cambio social: *se busca transformar, cambiar y mejorar*.
Método biográfico	Investiga cuestiones subjetivas a través de entrevistas e historias de vida

Fuente: Cisneros, De la Rosa, Lozano y Niebla (2011)

3.1.2.1 Características de la metodología cualitativa

Es importante establecer claramente las características que definen a la metodología cualitativa para su mejor entendimiento, existen diferentes caracterizaciones hechas por diferentes autores,

de esta forma, se hace una revisión de los autores más influyentes en la investigación cualitativa para mencionar dichos atributos.

Cuadro 2. Características de la investigación cualitativa		
Cresswell (2007)	Taylor y Bogdan (1987)	Rossman y Rallis (1998)
Origen de la información basado en la interacción cercana	Es inductiva	Tienen lugar en un contexto natural, al que a menudo debe desplazarse el investigador.
El investigador como elemento clave en la recolección de información	El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística	Utiliza múltiples métodos participativos, interactivos y humanísticos
Múltiples orígenes de información de imágenes y palabras	Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que eIlos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio	Es emergente.
Análisis inductivo, recursivo e interactivo de la información	Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas	Es fundamentalmente interpretativa
Enfoque en las perspectivas de los participantes, sus significados y visión subjetiva	El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones	Aborda los fenómenos sociales de forma holística.
Referencia desde el comportamiento y creencias humanas en un contexto socio político/histórico o desde una perspectiva cultural	Para el Investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.	El investigador condiciona y determina la investigación
Indagación fundamentalmente interpretativa	Los métodos cualitativos son humanistas.	El investigador utiliza razonamientos complejos, múltiples, iterativos y simultáneos.
Perspectiva holística del fenómeno social	Los investigadores cualitativos dan énfasis a 1a validez en su investigación	El investigador utiliza una o más estrategias de investigación como guía del proceso.
	Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio	
	La investigación cualitativa es un arte	

Fuente: elaboración propia basado en Creswell (2007), Taylor y Bogdan (1987) y Rossman y Rallis (1998)

3.2. Integración de métodos

La investigación con métodos mixtos combina la recolección y análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa en un mismo estudio, así pues los métodos mixtos pueden responder a preguntas que las otras metodologías no pueden. Una ventaja de la investigación con métodos mixtos es que habilita al investigador a generar y verificar teoría simultáneamente en un mismo estudio (Molina, 2010).

Cabe observar que Johnson y Onwuegbuzie (2004) definen al método mixto como un diseño de investigación tanto con asunciones filosóficas como métodos de indagación. Como una metodología, involucra asunciones que dirigen el análisis y recolección de información y la mezcla de los enfoques cualitativo y cuantitativo en muchas fases del proceso de investigación. Como método, se enfoca en la recolección, análisis y mezcla de ambos tipos de información. Su premisa central es que el uso de los dos enfoques provee un mejor entendimiento de los problemas de investigación que si se hacen de un solo enfoque.

Cuadro 3. Principales aportaciones al desarrollo de los métodos mixtos de investigación

Etapa de desarrollo	Autor(es)	Contribuciones a los métodos mixtos de investigación
Periodo formativo	Campbell y Fiske (1959)	Introdujo el uso de múltiples métodos cuantitativos
	Sieber (1973)	Combinó encuestas y entrevistas
	Jick (1979)	Discutió la triangulación cuantitativa y los datos cuantitativos
	Cook y Reichardt (1979)	Presentó 10 formas de combinar datos cualitativos y cuantitativos
Periodo de debate de paradigma	Rossman y Wilson (1985)	Discutieron las posturas acerca de combinar métodos: puristas, situacionales y pragmáticos
	Bryman (1988)	Revisó el debate y estableció conexiones entre las dos tradiciones
	Reichardt y Rallis (1994)	Discutió el debate de paradigmas y reconcilió a las dos tradiciones
	Greene y Caracelli (1997)	Sugirió adentrarse al debate de paradigmas
Periodo de desarrollo procedimental	Greene, Caracelli y Graham (1989)	Identificaron un sistema de clasificación de los diferentes diseños de métodos mixtos
	Brewer y Hunter (1989)	Se orientan al enfoque multimétodo usado en el proceso de investigación
	Morse (1991)	Desarrolló una notación sistémica
	Creswell (1994)	Identificó tres tipos de diseños de métodos mixtos
	Morgan (1998)	Desarrolló una metodología para determinar el diseño
	Newman y Benz (1998)	Realizó una revisión de los procedimientos
	Tashakkori y Teddlie (1998)	Presentaron una revisión de tópicos de los métodos mixtos de investigación
Periodo de reconocimiento como un tipo de diseño independiente	Tashakkori y Teddlie (2003)	Proveen una mayor comprensión de muchos aspectos de la investigación con los métodos mixtos
	Creswell (2003)	Comparó los enfoques cuantitativo, cualitativo y los métodos mixtos en el proceso de investigación
	Johnson y Onwuegbuzie (2004)	Posicionaron la investigación con métodos mixtos como un complemento natural en la investigación cualitativa y cuantitativa tradicionales

Fuente: Cresswell y Plano Clark (2006)

3.2.1 Características de los métodos mixtos

A continuación se mencionan algunas de las principales características, fortalezas y debilidades del uso de los métodos de investigación mixtos

- Las palabras, las imágenes y la narrativa pueden ser usados para agregar significado a los números
- El investigador puede generar y probar teoría fundamentada
- Se puede contestar un más amplio y completo número de preguntas de investigación pues el investigador no está limitado a un solo enfoque
- El investigador puede usar las fortalezas de un método para contrarrestar las debilidades de otro
- Puede proveerle de evidencia más fuerte para la conclusión a través de la convergencia y corroboración de hallazgos
- Puede ser usado para incrementar la posible generalización de los resultados
- Puede ser demasiado trabajo para un solo investigador, por lo que sería necesario un equipo de investigadores
- El investigador debe aprender múltiples métodos y enfoques y comprender cómo combinarlos apropiadamente
- Requiere de más tiempo y es más costoso

Con respecto a la selección de la muestra en los estudios mixtos, Collins, Onwuegbuzie y Jiao (2007, citados en Sharp, Mobley, Hammond, Withington, Drew, Stringfield, Stipanovic, 2012) describen la selección de la muestra como una de los más importantes etapas de los estudios por métodos mixtos. Por su parte, Mickelson y Worley (2003) incluyen en la selección de la muestra los criterios de involucramiento y habilidad para proporcionar una visión integral de los procesos de la organización.

3.2.2 Diseños de métodos mixtos

Los métodos mixtos se pueden desarrollar de las siguientes formas:

Cuadro 4. Tipos de diseños de métodos mixtos

De dos etapas	*Enfoque dominante*	*Mixto*	*Paralelo*
Dentro de una misma investigación, se aplica primero un enfoque y después el otro, de forma casi independiente, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque	El estudio se lleva a cabo bajo la perspectiva de algunos de los enfoques, el cual prevalece, y el estudio conserva componentes del otro enfoque	Constituye el mayor nivel de integración entre los dos enfoques, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación	Se desarrolla aplicando los dos enfoques de manera simultanea

Fuente: elaboración propia basado en Cresswell y Plano Clark (2006) y Molina (2010).

3.3. Estrategia de investigación

La metodología cualitativa se utiliza cuando la pregunta de investigación cuestiona el cómo y el por qué ocurren los eventos, en lugar de cuántos eventos ocurren. Existen muchos estudios sobre el uso de la metodología cualitativa en la investigación de las ciencias sociales (Caseell y Symon, 1998; Denzin y Lincon, 1998; Tagiuri y Davis, 1996; Bryman y Burguess, 1994, citados en Lozano et al. 2011).

Este problema de investigación se abordó desde la estrategia de investigación de Estudio de caso pues se considera que es pertinente y adecuada al corresponder las características de la investigación con las condiciones que requiere este tipo de estrategia de acuerdo a los autores, la relación de los datos con los aspectos teóricos y la factibilidad de describir, analizar y explicar los resultados arrojados por la investigación. Por ejemplo, Yin (2003) establece lo siguiente acerca del estudio de caso:

La estrategia de estudio de caso es preferida cuando:

- La pregunta de investigación es "¿cómo?" o "¿por qué?"
- Cuando se tiene poco control sobre los eventos
- Cuando se enfoca a un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real
- Cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (p.1, 13).

3.3.1. Metodología empleada en la investigación

Esta investigación se aborda desde el enfoque metodológico cualitativo ya que se busca conocer los significados e interpretaciones que los individuos dan al problema que se estudia. También

porque es un problema que necesita ser explorado. Cresswell (2007) explica algunas de las razones por las que se realiza una investigación cualitativa:

- La exploración se requiere debido a la necesidad de estudiar un grupo o población
- Identificar variables que pueden ser medidas
- Escuchar voces silenciadas
- Porque se busca un complejo y detallado entendimiento del tema, situación que puede lograrse solamente estando en contacto cercano con la gente
- Cuando queremos dar el poder a los individuos de contar sus propias historias, escuchar sus voces y minimizar el poder que frecuentemente tiene el investigador frente a los participantes
- Cuando se desea escribir sin las restricciones de la estructura formal académica
- Porque queremos entender los contextos o escenarios en los cuales los participantes enfrentan un problema
- Para desarrollar teorías que son inadecuadas para ciertas poblaciones y muestras o las teorías existente no capturan la complejidad del problema que se examina

3.3.2. Tipo de investigación

Esta investigación se realizará bajo el enfoque cualitativo a través de la estrategia de investigación de estudio de caso, a continuación se presentan elementos esenciales de esta estrategia de investigación como sus antecedentes, definiciones, características, tipología y criterios de validez.

3.3.2.1 Antecedentes del estudio de caso

El estudio de caso se relaciona con los estudios sociales, debido a su amplia aplicación en la psicología, sin embargo está asociado a diversas disciplinas como medicina, leyes y ciencias

políticas. No obstante, su origen se ubica específicamente en la sociología y antropología, (Hamel, Dufour y Fortin, 1993, citados en Cresswell, 2003), mencionan como antecedentes del estudio de caso a los trabajos del antropólogo Malinowski en las islas Trobiand[15], el estudio de las familias del sociólogo francés LePlay, y los estudios de caso del departamento de sociología de la universidad de chicago en los años 20´s y 30´s hasta los 50´s (por ejemplo, el estudio de Thomas y Znaniecki en 1958, de los campesinos polacos en Europa y América).

3.3.2.2 Definiciones y características del estudio de caso

De manera general, las definiciones del estudio de caso vienen a coincidir en que esta estrategia implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés (Stake, en Denzin y Lincoln, 2005) afirma que el estudio de caso no es ni nuevo ni esencialmente cualitativo, además sostiene que no es una elección metodológica sino la elección de lo que se estudia.

Hay que tener en cuenta que el estudio de caso, como estrategia de investigación tiene ciertas variantes (Yin, 2003). Estas variantes son las siguientes:

- Los estudio de caso pueden ser simples o múltiples
- El estudio de caso puede incluir e incluso estar limitado por evidencia cuantitativa
- El estudio de caso no debe confundirse con la investigación cualitativa
- El estudio de caso puede combinar evidencia cualitativa y cuantitativa

[15]Malinowski llegó a Papúa, Nueva Guinea, donde realizó un estudio antropológico sobre sus habitantes. Sus descripciones habrían de constituirse en un paradigma de la etnografía moderna.

Cuadro 5. Definiciones y características del estudio de caso	
Autor (es)	Aportación
Stake (2007)	El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. El estudio de caso no es una metodología sino una elección de lo que se va a estudiar
Denzin y Lincon (2005); Merriam (1998); Yin (2003)	Es una estrategia de investigación, una metodología o una estrategia comprensiva de investigación
Cresswell (2007)	Es una metodología, un tipo de diseño cualitativo de investigación o un objeto de estudio, así como un producto de la indagación. Es un enfoque cualitativo donde el investigador explora un sistema cerrado (caso) o casos múltiples, a través de una detallada y profunda recolección de datos involucrando diversas fuentes de información (por ejemplo observación, entrevistas, materiales audiovisuales y documentos)
Yin (2003)	Indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real Las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claras Es la estrategia preferida cuando las preguntas de investigación son "¿cómo? o ¿por qué?", cuando el investigador tiene poco control de los eventos y cuando se enfoca en un fenómeno contemporáneo dentro de algún contexto de la vida real.
Young (1939)	El caso es un dato que describe una realidad concreta en cualquiera de sus etapas o procesos, de manera que cuando se analiza un grupo o comunidad, cada uno de sus miembros forma parte activa de ese caso otorgándole significado a las relaciones entre los otros factores que conforman la unidad total
Feagin, Orum y Sjoberg (1991)	El estudio de casos es una instancia o una parte importante del fenómeno a estudiar, a través del análisis de las fuentes de información
Merriam (1988)	Método particularista, descriptivo, heurístico e inductivo, sistémico e integrado donde la persona, unidad, organización o empresa se constituye en el eje y núcleo de una investigación que concluye en una descripción pormenorizada del fenómeno estudiado
Hernández, Fernández y Baptista (2003	Unidad básica de la investigación", es el objeto de la investigación, la cosa que se investiga bajo cualquier tipo de diseño, bien sea experimental, no experimental, longitudinal o transversal, entre otros.

Fuente: elaboración propia basado en Cresswell (2007), Hernández et al. (2003), Yin (2003), Denzin y Lincon (2005), González (2009).

3.3.2.3 Tipos de estudio de caso

Los tipos de estudio de caso se distinguen por diferentes criterios como los son el tamaño, su objetivo, complejidad, intereses que implica y por el tipo de intervención por parte del investigador en el proceso investigativo

Cuadro 6. Tipos de estudio de caso	
Criterio	*Tipos*
Por el tamaño del caso	Un individuo, varios individuos, un grupo, un programa, una actividad (Cresswell, 2007)
Por su objetivo	Explicativos, descriptivos, exploratorios (Yin, 2003); Simple, múltiple e intrínseco (Cresswell, 2007)
Por su complejidad	Simple, diseño holístico; Simple, diseño incrustado; Múltiples casos, diseño holístico; Múltiples casos, diseño incrustado (Yin, 2003)
Por el interés que conlleva	Intrínseco; Instrumental ; Colectivo (Stake, 2007)
Por el tipo de intervención del investigador	Diseñado; Naturales en vivo; Naturales post facto (Yin, 2003)
Por la naturaleza del informe	Descriptivos; Interpretativos; Evaluativos (Rodríguez Peñuelas, 2010)

Fuente: elaboración propia basado en (Cresswell, 2007; Rodríguez Peñuelas, 2010; Stake, 2007; Yin, 2003)

3.3.3. Consideraciones para su aplicación

La aplicación del estudio de caso requiere el conocimiento de ciertas consideraciones propias de esta estrategia para establecer claramente si corresponde a la investigación que se pretende realizar y también para tomarlas en cuenta en todo el proceso de investigación.

De acuerdo a Yin (2003), se utiliza el estudio de caso cuando se cumplen tres condiciones fundamentales:

a. La primera y más importante condición para diferenciar el estudio de caso entre varias estrategias de investigación es el tipo de interrogante de la investigación que se aborda, las preguntas "cómo" y "por qué" favorecen el uso de esta estrategia.

   En esta investigación la interrogante central es: *¿Cómo se desarrolla el proceso de sucesión de liderazgo en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano?*

b. El nivel de control que un investigador tiene sobre los eventos relacionados con el comportamiento.

c. El interés en un fenómeno que se ha estudiado poco, es decir que sea un problema contemporáneo.

Por su parte, Stake (2007) expone lo siguiente:

> No es probable que la muestra de sólo un caso o de unos pocos casos sea una buena representación de otros. La investigación de casos no es una investigación de muestras. El objetivo primordial del estudio de caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso en particular, así pues, el primer criterio para la selección de un caso debe ser la máxima rentabilidad de aquello que aprendemos (p. 17).

Además, con relación a la representatividad y generalización de los resultados de un estudio de caso, Stake (2007) argumenta que el propósito del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Esto significa que los casos no se plantean en términos de representatividad de

los mismos, puesto que la investigación cualitativa no se caracteriza por su intencionalidad representativa o generalizadora. Por el contrario, una de las características fundamentales de la investigación cualitativa es su preocupación por lo peculiar, lo subjetivo y lo idiosincrásico. La potencialidad de un caso nos la ofrece su carácter propio (Rodríguez, Gil y García, 1996).

También se considera un criterio para su uso, el tipo de conocimiento que se puede encontrar, al respecto, Rodríguez Peñuelas (2010) expone las siguientes categorías de tipo de conocimiento generado en el estudio de casos: "*describir* el objeto o fenómeno, *explicar* las razones porque es el objeto como es o su desarrollo, *predecir* el futuro del objeto, planear mejoras al objeto o a otros objetos similares, o reunir opiniones, es decir un acercamiento normativo" (p. 81).

Cabe añadir que el estudio de caso cuenta tanto con ventajas como desventajas, y su reconocimiento y comprensión permiten una mayor claridad de esta estrategia de investigación.

Cuadro 7. Ventajas y desventajas del estudio de caso

Ventajas	Desventajas
1. Permite investigar un fenómeno contemporáneo 2. Permite la comprensión de fenómenos administrativos, organizacionales y sociales complejos 3. Es pertinente utilizar mecanismos de triangulación para la validez del estudio 4. La construcción de hipótesis provisionales es de gran ayuda para el desarrollo de las actividades de la indagación 5. Conecta directamente al investigador con la realidad investigada relacionando la teoría con la práctica 6. El investigador alcanza un conocimiento profundo de la realidad estudiada 7. Permite la integración de métodos de indagación cuantitativa y cualitativa 8. Permite con mayor probabilidad el desarrollo de nuevas teorías y la generación de nuevos conocimientos	1. Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no están claramente establecidas 2. Se debe construir y partir de una teoría sólida que guie el diseño de la investigación 3. Las hipótesis o proposiciones son provisionales 4. Se han de integrar múltiples fuentes de datos utilizando varias técnicas para la recopilación de información 5. Es pertinente utilizar mecanismos de triangulación para la validación 6. Se tienen que superar las limitaciones de una metodología de búsqueda aún no desarrollada del todo

Fuente: Rodríguez Peñuelas (2010)

3.4 Investigación de campo

Esta etapa consiste en la definición del diseño de la investigación, selección de la muestra y las técnicas de recolección de datos que se implementarán en esta investigación.

3.4.1. Diseño de la investigación

El diseño de un estudio es el intento de un investigador de poner orden a un conjunto de fenómenos de tal forma que tenga sentido y pueda comunicar este sentido a los demás (Erlandson, 1993, citado en Rodríguez et al. 1996). A su vez, Yin (2003) explica lo siguiente:

> El diseño es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las preguntas iniciales de una investigación…coloquialmente un diseño de investigación es un plan lógico para ponerse de *aquí* hacia *allá*, donde *aquí* puede ser definido como el escenario inicial de las preguntas que requieren ser contestadas y *allá* es un escenario de conclusiones o respuestas acerca de las preguntas (p.21).

También, con respecto al diseño de la investigación, Cresswell (2007) menciona:

> Existen ciertos principios de diseño que generalmente caen dentro del proceso de la investigación científica, con fases en común, ya sea una investigación cualitativa o cuantitativa, donde todos los investigadores inician con un problema, revisan literatura relacionada con el problema, proponen interrogantes, obtiene información, la analizan y presentas sus informes (p.41).

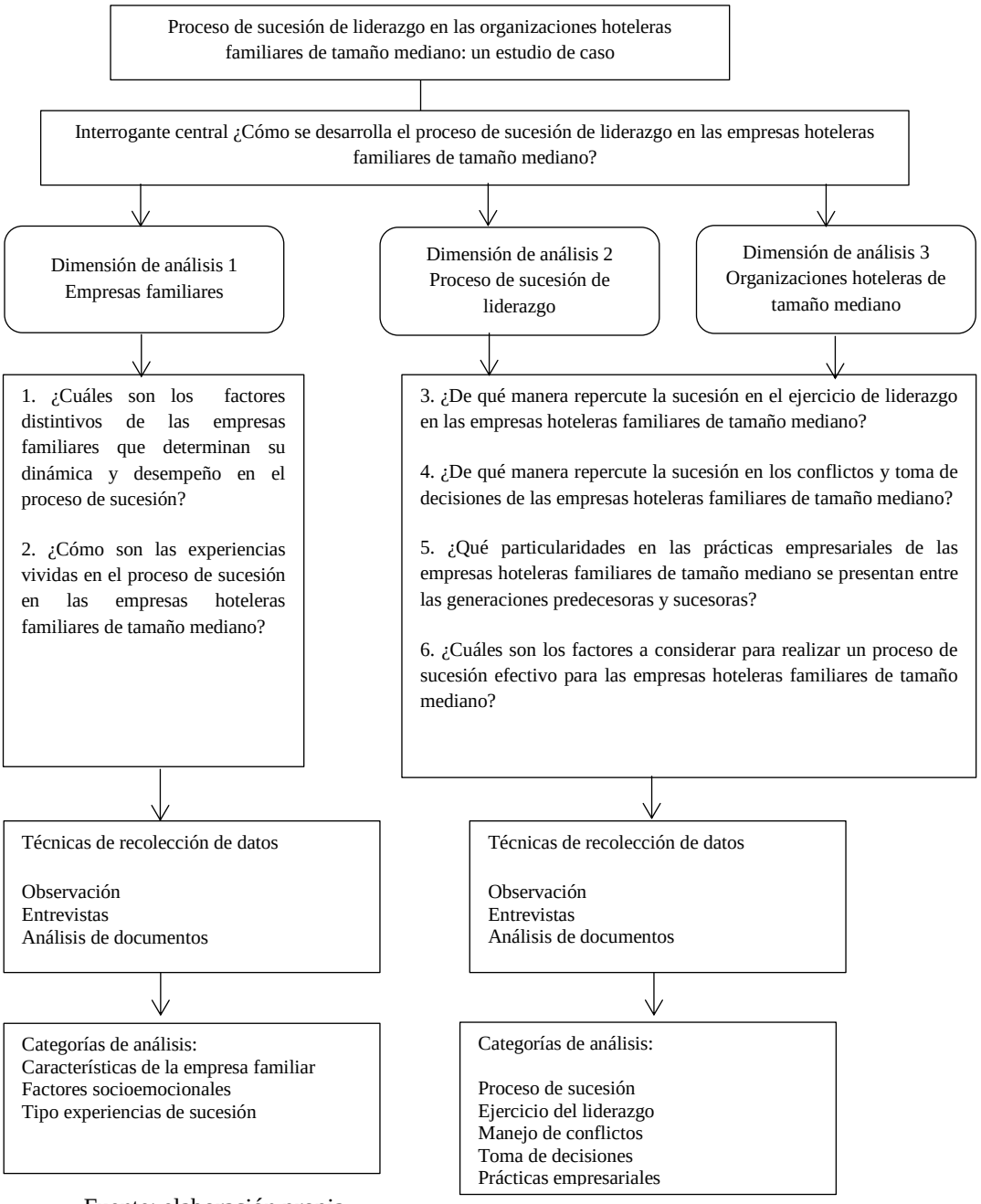
Ahora bien, Yin (2003) sostiene que existen varios diseños apropiados para estudio de caso, estos pueden ser exploratorios, explicativos y descriptivos.

Exploratorios: en un estudio de caso exploratorio, el trabajo de campo y la recolección de datos puede ser iniciado antes de definir la pregunta de investigación. No obstante, el estudio debe tener algún un tipo de estructura que haya sido diseñado antes de iniciar la investigación.

Explicativos: son útiles cuando se conducen estudios causales. Particularmente en estudios complejos de organizaciones o comunidades. Es posible el uso de casos multivariados para examinar una pluralidad de influencias, esto se podría lograr aplicando la técnica de patrones combinados, es decir, una situación donde varias piezas de información del mismo caso, pueden ser relacionadas a alguna proposición.

Descriptivos: las exploraciones descriptivas requieren que el investigador presente una teoría descriptiva, la cual establezca un marco referencial amplio para que el investigador fluya a través del estudio. Lo que está implícito en este enfoque es la formación e identificación de una orientación teórica viable antes de enunciar las preguntas de investigación. El investigador también debe determinar antes de iniciar su investigación, cuáles serán las unidades de análisis (Berg, 2001).

Figura 1. Modelo de diseño de la investigación de campo

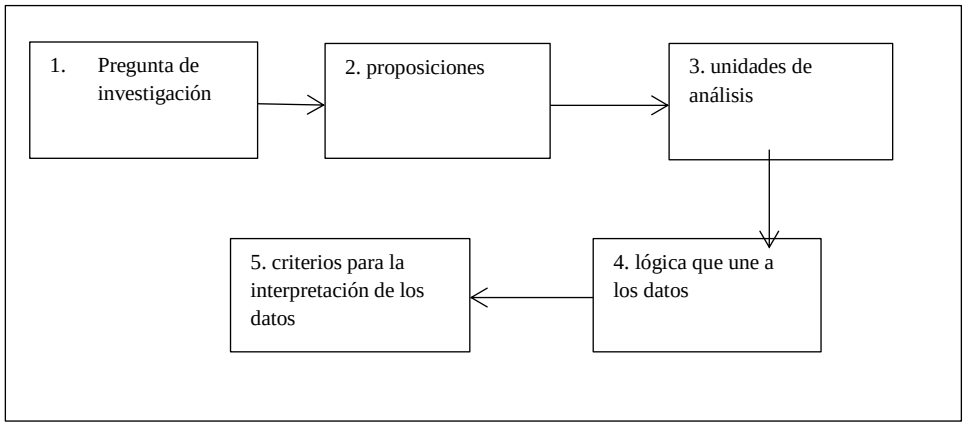


Fuente: elaboración propia

3.4.1.1. Diseño del estudio de caso. El estudio de caso "es el estudio de la particularidad y complejidad de un solo caso con el fin de comprender su actividad dentro de ciertas circunstancias importantes" (Stake, 2007, p. 11).

Para Yin (2003), el diseño del estudio de caso está formado básicamente por los siguientes elementos:

Figura 2. Fases del diseño del estudio de caso



Fuente: De la Garza, Jiménez, Mayer y Díaz (2011)

Criterios de validez

Un punto importante en toda investigación es la validación de los resultados obtenidos. Al respecto, Ruíz (1996) afirma que en la investigación cualitativa el control de la calidad del trabajo se lleva a cabo con criterios de excelencia, que son:

1. El criterio de validez que se aplica al aspecto teórico y al empírico, y responde a la pregunta: ¿lo indicado en el estudio es verdadero?, utilizando la triangulación que Maxwell (2005) y Stake (1998) consideran necesaria para no dejar a la mera intuición o a la buena intención el considerar como válido un hallazgo.

2. El criterio de confiabilidad, aplicado a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación seleccionados. Para ello se responderá a la pregunta: ¿se pueden llegar a resultados parecidos utilizando los mismos métodos de investigación?
3. El criterio de consistencia interna, referido a la concordancia de métodos utilizados en las diferentes áreas del sujeto de investigación, de tal forma que los resultados no presenten inconsistencias.
4. El criterio de precisión con que se miden las actitudes y se calculan los márgenes de error.

Puesto que el diseño de una investigación, se supone debe representar un conjunto lógico de declaraciones, entonces se puede evaluar la calidad de un diseño de acuerdo a una serie de pruebas (Yin, 2003). Algunos conceptos relacionados con la validez de un estudio son los siguientes: validez interna, externa, confiabilidad, credibilidad, objetividad, corroboración estructural, validación consensual, validez ética y sustancial, intensidad (Cresswell, 2007).

Sin embargo, existen cuatro pruebas que han sido comúnmente utilizadas para definir la calidad de los estudios sociales empíricos, siendo estas pruebas aplicables al estudio de caso.

Cuadro 8. Tácticas para las pruebas de validez del estudio de caso

Pruebas	Táctica para el estudio de caso	Fase de la investigación donde se presenta la táctica
Validez de constructos	Uso de evidencias de fuentes múltiples Establecer la cadena de evidencias Tener informantes clave que revisen el borrador del reporte del estudio de caso	Recolección de datos Recolección de datos Composición
Validez interna	Hacer que los patrones se conjuguen Construir explicaciones Buscar explicaciones contrarias (rivales) Utilizar modelos lógicos	Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos Análisis de los datos
Validez externa	Uso de teoría en estudio de caso simple Utilizar la lógica de réplica en estudio de casos múltiple	Diseño de la investigación Diseño de la investigación
Confiabilidad	Usar protocolo de estudio de caso Desarrollar base de datos del estudio de caso	Recolección de datos Recolección de datos

Fuente: Yin (2003)

Estrategias de validación

Stake (2007) sostiene que el nivel de exigencia de la validación de la interpretación de las mediciones en el estudio de casos no se debe conformar el investigador con el mínimo, y afirma "tenemos la obligación moral de reducir al mínimo las falsas representaciones e interpretaciones" (p. 95), además menciona cuatro estrategias de validación: triangulación de las fuentes de datos, de investigador, de teoría y metodológica (Denzin, 1970, citado en Stake, 2007); Cadieux, Lorrain y Hugron (2002) definen su muestra con organizaciones que cumplan los requisitos para ser considerados una empresa familiar.

Hay que destacar que Stake (1995) propone un "lista de cotejo" para un reporte de estudio de caso a través de 20 preguntas críticas. Por otro lado, Cresswell (2007) contribuye con una breve lista de preguntas que, desde su punto de vista son aspectos que debería cubrir un buen estudio de caso.

1. ¿Hay una clara identificación del caso o casos en el estudio?
2. ¿Es el caso utilizado para entender un tema de investigación o porque el caso tiene un mérito intrínseco?
3. ¿Hay una clara descripción del caso?
4. ¿Se han identificado temas para el caso?
5. ¿Hay aseveraciones o generalizaciones hechas del estudio de caso?
6. ¿Es el investigador reflexivo acerca de su posición en el estudio?

En cuanto al concepto de *triangulación*, surgió como una metáfora derivada de la construcción, supervivencia y navegación en el mar. La premisa se basa en la idea de usar dos

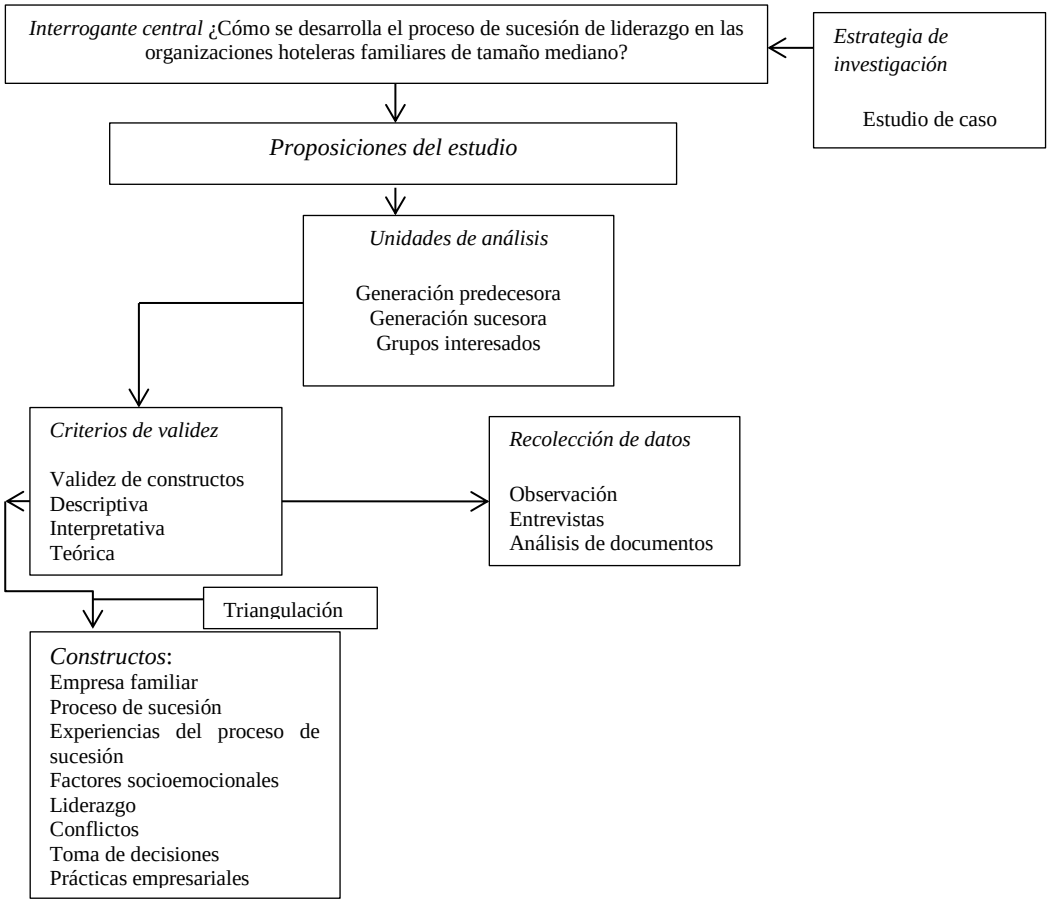
puntos conocidos para ubicar la posición de un tercer punto desconocido formando un triángulo. La intención en la investigación, es usar dos o más aspectos de la investigación para robustecer el diseño e incrementar la habilidad para interpretar los hallazgos (Campbell y Fiske, 1959; Denzin, 1970; Polit y Hungler, 1995, citados en Thurmond, 2001).

Cuadro 9. Estrategias de triangulación

Estrategia	Descripción
Triangulación de las fuentes de datos	Se observa si el fenómeno o caso sigue siendo el mismo en otros momentos, en otros espacios o cuando las personas interactúan de forma diferente.
Triangulación del investigador	Hacemos que otro investigador, observador, entrevistador, observen la misma escena o el mismo fenómeno
Triangulación de la teoría	Dado que nunca dos investigadores interpretan las cosas de una forma completamente idéntica, siempre que varios investigadores comparan sus datos se produce algún tipo de triangulación de la teoría.
Triangulación metodológica	Si se trata de afianzar nuestra confianza en nuestra interpretación, podemos completar la observación directa con la revisión de registros anteriores

Fuente: Cresswell (2007)

Figura 3. Elementos del diseño de la investigación



Fuente: elaboración propia

3.4.2 Selección de la muestra

Para la selección de la muestra en esta investigación se realizaron diversos encuentros con académicos y personas relacionadas con el sector turístico de la localidad para identificar algunas características básicas de las organizaciones y que contaran con rasgos particulares, en este caso, las consideraciones fundamentales fueron las siguientes:

Requisitos indispensables:

1) Ser un hotel de tamaño mediano

2) Ser de propiedad y control familiar

3) Estar en al menos, la segunda generación familiar

4) Que exista un interés explícito o implícito en la sucesión o mejorar el proceso de sucesión y el desempeño.

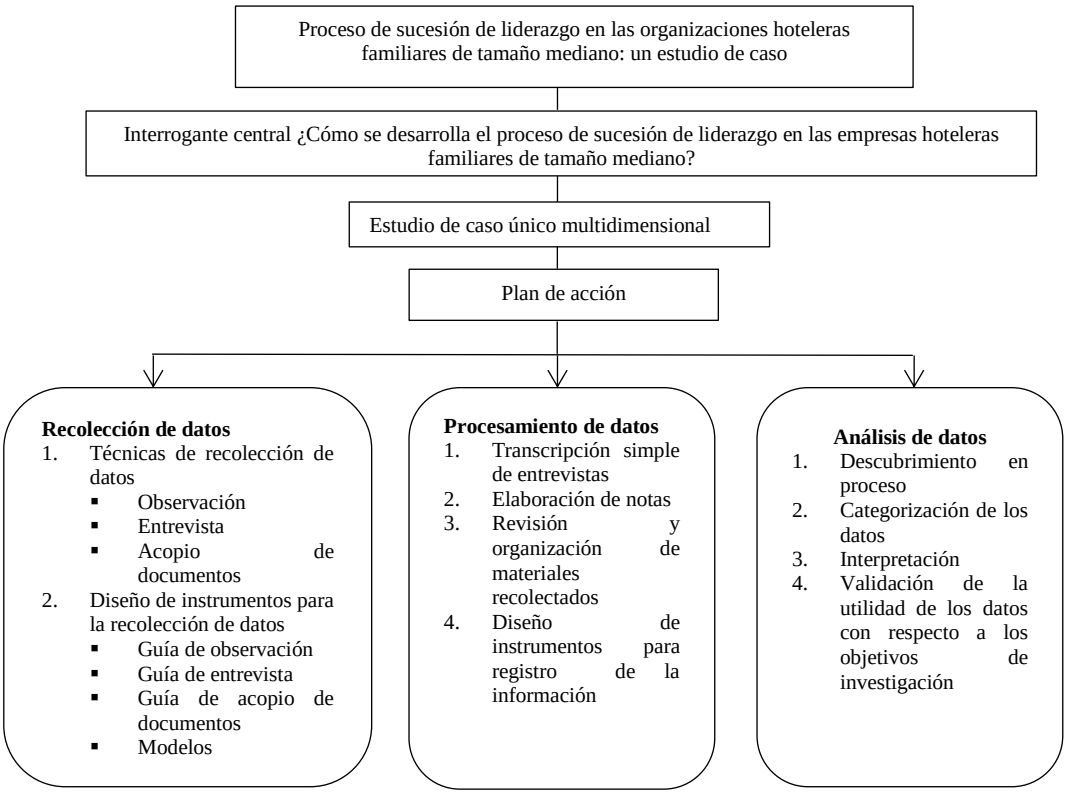
3.4.3 Recolección de datos

La recolección de datos por parte del investigador en un estudio de caso requiere de habilidades especiales, de hecho, Yin (2003) afirma que hay algunos investigadores que creen que el estudio de caso es fácil, sin embargo esto es un error, el estudio de caso es uno de los tipos de investigación más difíciles por la ausencia de fórmulas rutinarias.

Habilidades deseables para el investigador de estudio de caso:

1. Ser capaz de hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas
2. Saber escuchar y no ser atrapado por sus propias ideologías y preconcepciones
3. Ser adaptativo y flexible, de esta forma, al encontrarse con situaciones imprevistas las vea como oportunidades y no como amenazas
4. Tener un dominio firme de los temas que se estudian
5. Dejar a un lado los sesgos por nociones preconcebidas, incluso aquellos derivados de la teoría, de esta forma, la persona es sensible a evidencias contradictorias

Figura 4. Modelo del abordaje metodológico general de la investigación



Fuente: propia, basado en Rodríguez Peñuelas, M. (2010).

3.4.3.1 Técnicas de recolección de datos

Cresswell (1998) propone una secuencia de pasos a los que llama "círculo de actividades de recolección de datos" (p.117), la cual consiste en siete actividades: 1) ubicar al sitio o al individuo, 2) ganarse el acceso y la confianza, 3) hacer el muestreo intencionado, 4) recolectar información, 5) registrar información, 6) explorar el campo, 7) archivar o almacenar la información.

Con respecto a la recolección de datos, Yin (2003), afirma que en un estudio de caso los datos provienen de seis fuentes: "documentos, registros archivados, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos" (p. 82).

En esta investigación se recolectará la información a través de las técnicas de: observación directa, entrevistas y análisis de documentos y artefactos culturales.

3.4.3.1.1 Observación

Es una técnica cuyos propósitos son: a) explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social; b) describir comunidades, contextos o ambientes, y las actividades que se desarrollan en estos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las actividades; c) emprender procesos, interrelaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, y eventos que suceden a través del tiempo, así como los patrones que se desarrollan y los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas; d) identificar problemas; y e) generar hipótesis para futuros estudios. (Hernández et al. 2003).

Así pues, Rodríguez, Gil y García (1999) afirman que la observación debe ser entendida como un proceso sistemático que un especialista utiliza para recabar información relacionada con cierto problema. En este proceso intervienen la observación, el sistema perceptivo del observador y la interpretación que se hace de lo observado. Hay que destacar que en este estudio se realizó una observación no participante.

Para realizar el proceso de observación se definirá cuáles son los aspectos que requieren considerarse en este proceso:

Registro de la observación

Es necesario llevar registros y elaborar anotaciones lo más pronto posible, después de cada periodo en el campo, al respecto, Grinell (1997) menciona que es importante utilizar nuestras

propias palabras, sentimientos y comportamientos en las anotaciones. Además, recomienda elaborar mapas y diagramas del contexto en el que nos estamos desarrollando.

Cuadro 10. Aspectos que se deberán observar en la investigación	
Aspectos	Descripción
Ambiente físico	Infraestructura, tamaño, accesos, distribución de los espacios y de los objetos, señalamientos,
Ambiente social	Conformación de los grupos, formas de interacción social, redes, jerarquías, actividades, liderazgo, conflictos, toma de decisiones, manifestaciones de afecto o desacuerdos. Las actividades de los individuos: ¿qué hacen?, ¿cómo lo hacen?, ¿cuándo o hacen?, ¿para qué?, ¿dónde?
Artefactos	Mobiliario, maquinaria, equipos, herramientas, utensilios, símbolos, imágenes, objetos con significado intrínseco e histórico.
Hechos históricos relevantes	Eventos históricos importantes y significativos para la familia, los empleados, o la empresa en general, fechas de celebraciones familiares, rituales religiosos, eventos problemáticos, socialización.
Imágenes organizacionales	Fotografías familiares y de la empresa

Fuente: elaboración propia basado en Rodríguez Peñuelas, M. (2010)

Hernández et al. (2003) sugieren cuatro tipos de anotaciones de la observación:

1. Anotaciones de la observación directa. Son las descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de las unidades observadas.
2. Anotaciones interpretativas. Son los comentarios personales sobre los hechos, es decir, nuestras interpretaciones a lo que estamos percibiendo (sobre significados, acciones, emociones, reacciones, interacciones)
3. Anotaciones temáticas. Son las ideas, hipótesis, preguntas de investigación, especulaciones vinculadas con la teoría, conclusiones primarias y descubrimientos que, a nuestro juicio, vayan arrojando las observaciones.
4. Anotaciones personales

3.4.3.1.2 Entrevista

Taylor y Bogdan (1987) definen la entrevista como

> Los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes respecto de sus vidas, encuentros estos dirigidos a hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras…las entrevistas siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal (p. 101).

Rodríguez Peñuelas, M. (2010) sugiere que para la aplicación de la entrevista las siguientes recomendaciones:

1. Para realizar el plan de acción el investigador deberá seleccionar a sus informantes clave, elaborar una guía de entrevista para cada unidad de análisis, determinar qué herramientas utilizará: libreta de anotaciones, grabadora, videograbadora, cámara fotográfica, escenarios, horarios, ambiente y otros.
2. La guía de la entrevista debe contener solamente los temas principales que deberá preguntar al entrevistado, su importancia radica en que no permite que se le olvide al investigador algún tema en particular que necesita averiguar.
    a. Las preguntas deben ser formuladas para que la gente hable sobre lo que tiene en mente sin forzarla a responder.
    b. No hacer preguntas que involucren juicios de valor
    c. Solicitar mayor información cuando no hayan quedado claros los datos obtenidos
    d. Identificar a los individuos que tengan mayor conocimiento sobre el tema que se está indagando
    e. Los datos obtenidos deberán ser transcritos, palabra por palabra.

3.4.3.1.3 Análisis de documentos

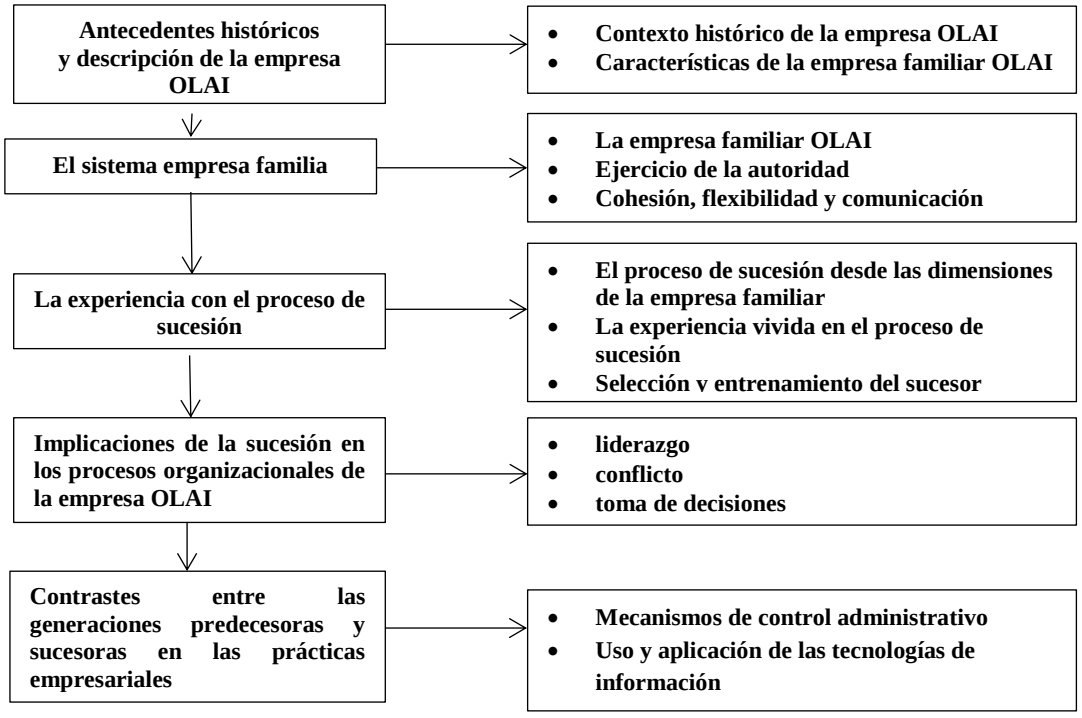
En esta etapa, se recolectan documentos y materiales culturales. Lo cual incluye diseños organizacionales, organigramas, documentos históricos, libros, formatos de procesos administrativos, contratos, manuales, reglamentos, reconocimientos, distintivos, hojas de procesos, y materiales fotográficos. Estos documentos permitirán en alguna medida el logro de los objetivos de la investigación así como concretar el proceso de validación de los datos obtenidos por otros medios.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación. Los hallazgos fueron recolectados a través de las técnicas de observación no participante, entrevista semiestructurada, análisis de documentos y de materiales fotográficos. Todas las actividades en este proceso de recolección, análisis e interpretación de datos corresponden a las preguntas y objetivos de esta investigación. El permiso y justificación de las actividades de recolección de datos fueron expuestos al principal responsable de la empresa y se contó con el apoyo y consideraciones necesarias para esta tarea.

Primeramente, se exponen los aspectos históricos de la empresa OLAI y se describen los espacios físicos; en segundo lugar, se presentan los hallazgos relacionados con cada una de las preguntas de investigación.

Figura 1. Resultados de la investigación



Fuente: elaboración propia

4.1 Antecedentes históricos y descripción de la empresa OLAI

En este apartado se describen los antecedentes históricos de la empresa OLAI y características distintivas de esta empresa hotelera familiar de tamaño mediano.

4.1.1. Contexto histórico de la empresa OLAI

La empresa OLAI, inicialmente se encontraba ubicado en la zona de "Olas altas" de la ciudad de Mazatlán, sin embargo, cabe aclarar que este establecimiento era propiedad de una persona llamada Dr. RM, años después, en 1963, el señor AM, quien fungía como recepcionista, solicita se le rente el hotel. El señor AM llega a Mazatlán en el año de 1960 y se involucra en la hotelería trabajando en la recepción de este hotel. Es aquí donde realmente empieza esta historia, con un pequeño hotel rentado, hace ya 50 años.

El antiguo hotel OA contaba con 27 habitaciones y era de 4 plantas. Los clientes eran turistas que viajaban en el "Ferri" (transbordadores que se trasladan a la ciudad de La Paz, Baja California, en aquél entonces, puerto libre para las importaciones), también las personas que venían a Mazatlán al consulado estadounidense a tramitar su visa, gente de negocios y paseantes. Cabe señalar que en 1975, Mazatlán fue azotado por el huracán Olivia, un huracán categoría 3 que devastó la ciudad; el hotel sufrió grandes daños y se logró reconstruir gracias a la colaboración y entusiasmo de los empleados.

Más adelante, en el año de 1989, el señor AM concibe la idea de construir su propio hotel en un terreno ubicado en la Av. del mar, el cual había adquirido por una suma mínima. A partir de esta inquietud, inicia la búsqueda de financiamiento. Una instancia del gobierno federal, que se encargaba, entre otras funciones, de financiar proyectos turísticos era Fonatur (Fondo nacional de Fomento al Turismo), donde solicita un crédito para la construcción del hotel. No obstante que no

contaba con tal financiamiento, inició la obra con recursos propios y prácticamente con un solo albañil.

En una visita del presidente de la república, Carlos Salinas de Gortari, el señor AM lo aborda y solicita su apoyo argumentando la importancia de su proyecto y haciendo uso de su carisma para convencer al mandatario. A cabo de tres días, se le notifica que su crédito había sido autorizado; en cuanto tuvo acceso al recurso económico, la obra tomó fuerza y ya se podía observar más de un centenar de obreros trabajando. Se utilizó el mobiliario del viejo hotel y el 6 de Julio de 1990 se inaugura con casi todo el personal del antiguo hotel, trabajando sin paga, mientras se estabilizaba el nuevo proyecto.

En 1997, la hija mayor, M, quien ya había trabajado aproximadamente 7 años en el hotel y que estaba muy involucrada en su manejo, se separa de la empresa, y su hermano menor, JR, ingresa de manera definitiva, por instrucciones de su padre, quien lo llama a trabajar y encargarse de la empresa.

En tanto que, para el año 2001 se decide construir dos pisos más al hotel y un salón de eventos sociales, sin embargo, el evento inesperado de los ataques terroristas a las "T*orres Gemelas"* de Nueva York repercute de manera muy significativa en los flujos de turismo internacional, aun así se decide continuar con el proyecto, el cual era financiado con recursos propios. Sin embargo, el 22 de Mayo del 2002, es una fecha que simboliza un "parte aguas" en la historia del hotel, pues el señor AM sufre dos infartos. Esto provoca que el relevo se haga de manera súbita no planeada (Sterier, 2001), donde asumir la dirección de la empresa se convirtió en el nuevo reto que encabezaría el hijo menor de la familia, por ser quien estaba más involucrado en el manejo de la empresa, hasta ese momento y contar con el apoyo de los padres.

Más adelante, en los años 2010 y 2011, años en que una recesión económica afecta a Estados Unidos y gran parte del mundo, son críticos para la hotelería, de hecho, esta crisis inicia desde el año 2007 en Estados Unidos y es calificada como una "Gran recesión"[16], hecho que naturalmente influye negativamente en el comportamiento de la economía en México y en los flujos de turismo extranjero al país. El hotel OLAI no fue la excepción en cuanto a los efectos negativos de esta etapa crítica y fue unos de los momentos más complicados que le ha tocado vivir a la generación sucesora. Las medidas de austeridad y los "dobles descansos"[17] fueron decisiones que se tuvieron que tomar para poder sobrevivir a esta crisis.

Con respecto al proceso de la sucesión, se puede decir que existen dos etapas, la primera, comprende los años 1997 al 2002, pues el fundador integra a su hijo menor al trabajo conjunto en la empresa y lo responsabiliza de su operación, siendo estos años clave para su aprendizaje y adaptación a las características del trabajo en este sector, simultáneamente, ambos participan en las decisiones. La segunda etapa inicia en el año 2002, cuando la salud del fundador lo incapacita para seguir al frente de la organización, el control del hotel desde el año 2002 al presente, es asumido por su hijo menor principalmente, además del hermano mayor y la madre de ambos en otro tipo de responsabilidades.

El hotel OLAI se encuentra ubicado en la Av. del Mar, en Mazatlán Sinaloa, es un edificio de 4 plantas y espacios de un tamaño mediano, pero aparentemente funcionales. En su fachada destacan los colores beige, amarillo y azul rey. Al frente se observa un estacionamiento, una piscina y terraza, además, el restaurant y bar. Al entrar al área de recepción, a la derecha se encuentra un pequeño lobby de aproximadamente unos 8 x 8 metros cuadrados, en este espacio

[16]The wall street journal (2010, Enero 21)

[17] Práctica administrativa en la que se recurre a tomar dos días de descanso en lugar de uno a la semana por común acuerdo entre patrón y trabajador, resultando esta decisión en una reducción del ingreso del trabajador. El objetivo es lograr cubrir los costos de operación y no recurrir a la liquidación de personal en periodos de crisis económica.

hay sillones individuales y “love seat” en colores beige y azul turquesa, abanicos de techo y elementos arquitectónicos minimalistas y con motivos marinos.

Asimismo, el área de recepción es un pequeño espacio de apenas unos 4 x 3 metros donde se observa el nombre del hotel y las cuatro estrellas que indican su categoría, además se encuentra un pizarrón con las tarifas de las habitaciones y hay una persona que realiza las funciones de recepción. Junto a la recepción se ubica una oficina de reservaciones y ventas, atendidos por dos personas y justo a su lado izquierdo está el centro de negocios (business center), lugar equipado con 4 computadoras, se observa un reglamento para el uso de este espacio donde se indican las condiciones de uso del equipo, también se encuentra un cajero automático de red en esa misma área.

El hotel cuenta con cinco salones para eventos sociales pues es hacia ese segmento, el de negocios, uno de sus mercados más importantes. Además, se puede encontrar espacios habilitados para los servicios de baño sauna, masajes relajantes y jacuzzi en la terraza del cuarto piso. Así pues, se observa que existe un piso dedicado especialmente para clientes cuya estancia se relaciona con los negocios.

En cuanto a las habitaciones, buena parte de ellas están equipadas con mobiliario de oficina y equipo de cómputo para el trabajo ejecutivo. Por otro lado, se observa que hay un cuidado especial en su limpieza, mantenimiento y decoración. Los colores que predominan en las habitaciones son los tonos beige, verde y chocolate; la madera en tonos maple y caoba; la ropa de cama es particularmente homogénea en todas las habitaciones y sus colores son el blanco, beige y chocolate. También se encuentra el área de gimnasio con aparatos tales como caminadoras, pesas y bicicletas fijas.

4.1.2 Características de la empresa familiar OLAI

En esta parte se exponen las principales características de la empresa familiar OLAI, partiendo de la siguiente definición de empresa familiar: entidad económica en la que el control y propiedad está en manos de una familia o miembros de una familia, su visión a largo plazo corresponde a mantener su participación en la estructura organizacional, propiedad y control y conforme evoluciona, podrá adoptar una estructura diferente en función de su grado de profesionalización o formalización y apertura.

En efecto, se ha encontrado que la empresa OLAI es una organización en la que el control ha estado en manos de una familia, representada por su fundador durante 50 años, de los cuales, los últimos 23 años ya se cuenta con la propiedad en manos de la familia.

Por otra parte, la intención de ser transferida a la siguiente generación se hace de manera implícita y explícita pues al iniciar a los hijos en el trabajo desde muy jóvenes en un proceso de socialización primaria y secundaria (Cadieux, 2002), siendo esta una de las formas más comunes de entrenamiento de los sucesores, el fundador define sus intenciones de que en algún momento de su vida, cederá el paso a sus sucesores.

De acuerdo a Cadieux (2007) existen cuatro etapas diferentes en el proceso de sucesión: iniciación, integración, compartir propiedad (poder) y retiro, en este caso se puede decir que estas etapas son claramente definidas pues los hijos son iniciados a través del trabajo en vacaciones cubriendo descansos y vacaciones de los empleados, yendo a comer todos los domingos al hotel y siendo involucrados en las conversaciones cotidianas acerca de las circunstancias vividas en el hotel, ya sea por parte de mismo fundador o los empleados y demás familiares que trabajaban ahí.

Asimismo, la etapa de compartir la propiedad se presenta cuando el fundador llama a su hijo a integrarse de manera definitiva a la empresa e inicia un proceso de transferencia paulatino, sin embargo, por causas de salud, se presenta la separación del padre de la empresa, lo que trae consigo una sucesión súbita no planeada.

4.2 El sistema empresa-familia

La familia es un sistema emocional donde los miembros se encuentran fuertemente apegados a relaciones que influyen directamente en su dinámica (Knaaut, 2003), así pues, como sistemas emocionales. Por consiguiente, la empresa familiar puede ser también estudiada como un sistema emocional, además, por existir la familia antes que el negocio, la cultura y estructura familiares ejercen una gran influencia sobre la forma de operar la empresa.

4.2.1 La empresa familiar OLAI

La empresa OLAI tiene sus orígenes en los esfuerzos de su fundador, sin embargo al crear su propia empresa, integra de manera paulatina a su familia y se da automáticamente el "empalme" entre la vida familiar y la empresa. Este sistema familiar se forma bajo las características de una familia tradicional con estricto apego a la autoridad y valores inculcados por padre y madre. Esto es, un arquetipo de familia preponderantemente aglutinada (Labaki et al. 2013)

Don AM fue hombre de trabajo, en su casa se hacían las cosas como él decía. Al respecto, uno de sus hijos afirma: "Los domingos era de estar bañados a las 2pm, para comer en el hotel a las 3 con mi papá… él trabajaba de las 6,7 am hasta las 9,10 de la noche".

Es importante mencionar que la cultura organizacional de la empresa familiar define las actitudes y comportamientos para los miembros de la organización (Moon et al. 2012), así pues, en la empresa familiar, no solo existe una cultura organizacional orientada al logro de objetivos

organizacionales, sino también se encuentran la estructura familiar y sus relaciones afectivas y de poder, lo cual configura escenarios mucho más complejos.

4.2.2 Ejercicio de la autoridad

En este apartado se describen los rasgos que caracterizan a la familia MS con respecto al ejercicio de la autoridad y su impacto en la empresa familiar bajo su propiedad y control. En las entrevistas realizadas se encontró lo siguiente: en el estilo de ejercer la autoridad se encuentran rasgos de una familia tradicional mexicana, donde el padre y madre centralizan las decisiones y su autoridad es incuestionable. Al respecto, el entrevistado E1F2 responde a la pregunta de ¿cómo fue el ejercicio de la autoridad por parte del fundador?

> Mi papá era muy "centralista"…en su forma de administrar era muy centralista, lo entiendo hoy en día en muchas cosas. Mi papá hacía las compras de todo y llevaba un ritmo de vida muy acelerado, y yo siempre he dicho que él en lo personal era una persona muy organizada, porque parecía que el tiempo no le sobraba pero le alcanzaba para hacer que esto caminara, para bien…así era él en todos los aspectos, le gustaba tener el control de las cosas.

No obstante que la figura paterna fue quien definió las formas de hacer las cosas en la empresa, también la madre reforzó esa cultura.

A la misma pregunta, el entrevistado E2F2 agrega:

> Mi mamá tenía un control absoluto. Si de repente tal vez en su momento mi papá hacía un contrapeso distinto a la forma de ser, porque si bien mi mamá era más dura, mi papá era más flexible… mi papá era más cotorreo, o sea, nunca se dejó mandar por nadie, ni

> por mi mamá, pero su forma de ser era más campechana y mi mamá más dura, hoy en día eso cambia… ella toma sus decisiones y a veces esas decisiones, contraponiéndose a lo que era mi papá, que era más flexible en muchas cosas.

La autoridad y la atención intergeneracional son una parte fundamental en el más grande reto que encaran las empresas familiares: en el proceso de sucesión, la atención intergeneracional es significativa en términos de socialización de los sucesores potenciales. Así pues, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se puede observar que en este sistema familiar, el estilo del ejercicio de la autoridad es del tipo "altamente autoritario" (Björnberg y Nicholson, 2007) pues existió una alta tendencia a la autoridad y la atención de los hijos.

Como sostienen Björnberg y Nicholson (2007), el estilo intergeneracional del sistema familiar actúa como un molde para la estructura, esto es, los roles y las expectativas que el sucesor va a desarrollar. El cual define también el modelo de liderazgo que el sucesor adoptará y el modelo para otras relaciones que otros miembros de la familia, probablemente replicarán en el futuro.

Al respecto, se observa que en la empresa OLAI se ha utilizado su estructura para mantener bajo control a sus miembros con respecto a las decisiones y los conflictos relacionados con la empresa, esta es una característica que se encuentra en los *arquetipos familiares aglutinados*. Por consiguiente, de acuerdo a los hallazgos realizados, en esta familia el estilo de autoridad y atención en la primera generación fue altamente autoritario

Al respecto, el entrevistado E1F2 comenta lo siguiente:

> La cultura de mi mamá fue algo que a mi papá le ayudó mucho, en el hotel viejo, las sábanas y las colchas las hizo mi mamá, mi papá compraba la tela y ella las hacía, definitivamente ella tuvo mucho que ver ahí, mi mamá era sumamente cuidadosa, jamás

> tiraba nada, y seguramente eso le ayudó mucho a mi papá, él se iba a Guadalajara a comprar la tela y mi mamá estaba todo el día en la máquina de coser… nosotros en la escuela, los libros ella nos los forraba, ella lavaba a mano, o sea demasiado ahorrativa, su cultura era de mucho trabajo… mi abuelo sembraba, tenía una huerta de mangos, sembraba maíz, calabaza, plátano, chile, cilantro, cebollín y nos llevaba a trabajar, me tocó ir al río a tirar la tarraya a sacar cauques, camarón a las 4:30 de la mañana… afuera de la casa de mi abuelo poníamos las jabas de ciruelas a 6 pesos y ahí nos tenía mi abuelo, yo tenía 10, 8 años…esas cosas te van dando una formación , indirectamente pero te van formando.

Como lo afirman Knights and Willmott (1987), la cultura y la reproducción de relaciones de poder y el rol del liderazgo cultural sirven de soporte a las formas prevalecientes de control y dominación, la empresa familiar es en algunos casos visto como el fin para preservar estos mecanismos, además de ser el medio para los objetivos económicos.

En el hotel OLAI, las hijas mujeres han participado en posiciones temporales o secundarias, a excepción de una de ellas, M. quien fue el único hijo que estudió una carrera afín con la hotelería, asumió responsabilidades en el hotel durante 7 años, sin embargo, la llegada de su hermano menor generó una serie de desacuerdos que se convirtieron en conflictos y su retiro de la empresa.

La llegada de JR era algo que estaba ya decidido por el fundador, pues expresiones que el entrevistado E1F2 recuerda tales como: “tú te encargas de todo…tú te tienes que preocupar porque funcione bien…si haces las cosas bien, tú nunca vas a trabajar fuera”, evidencian el

interés por que fuera él quien se encargara de la empresa, a pesar que no tenía la experiencia suficiente ni aparentemente, los intereses personales de asumir esa responsabilidad.

Una empleada, E2NF menciona:

> Yo entré cuando ya había estaba el señor JR y por lo que sé, lo que he visto, es muy exigente y quiere tener todo bien controlado, en este trabajo hay muchas presiones, mucho estrés, a veces las cosas no salen como uno espera, pero creo que él hace las cosas lo mejor que puede, me gusta trabajar con ellos, son buenos jefes la verdad…son exigentes pero así debe ser.

4.2.3 Cohesión, flexibilidad y comunicación familiar

El punto central de la cohesión es cómo los sistemas familiares equilibran su separación y su unidad. La cohesión familiar puede identificarse desde una familia desligada, separada, conectada, hasta aglutinada. A su vez, la flexibilidad puede encontrarse entre una familia caótica, flexible, estructurada y rígida.

En la familia MS, se ha encontrado que es una familia poco dispuesta a la demostración afectiva, explicada esta por la rigidez de la disciplina con la que fueron educados y la entrega al trabajo desde niños. Además, las divisiones y roles son claros y sin cambios dentro de su estructura. Se puede afirmar que este caso es de una familia estructurada y rígida, de acuerdo a Olson (2003) y aglutinada, de acuerdo a Labaki et al. (2013). Estas familias se caracterizan por liderazgo autoritario, disciplina estricta, cambio de roles ocasionales, y muy poco cambio.

Al respecto de la cohesión y flexibilidad familiar, el entrevistado E2F2 comenta:

> En términos generales, bien, o sea, al no ser tan expresivos, la convivencia es hasta cierto punto, limitada, sí nos vemos los domingos. En navidad, quien nos une a todos es mi mamá, pero en ese aspecto nos falta más, la verdad, de hecho a veces hasta dar una felicitación por algo, nos cuesta trabajo…pero cada quien es como es. Pero cuando se trata de apoyar a alguien cuando está enfermo o algún otro problema, lo apoyamos como se puede y mi mamá decide si es necesario que el apoyo sea económico con recursos del hotel.

Como se puede observar, algunas decisiones relacionadas con la familia y la empresa, se toman desde la estructura familiar original, esto es, de la primera generación. Si se trata del uso de los recursos que conforman el capital familiar (emocional, social y financiero), la influencia de los miembros de la primera generación sigue siendo muy importante.

Al respecto, los miembros de la familia MS están en el entendido de que "el sueño" de la familia es conservar el patrimonio heredado por sus padres y hacerlo crecer construyendo otro hotel. Con relación a este tema, a la pregunta planteada ¿cómo son las relaciones entre hermanos?, el entrevistado E1F2 responde lo siguiente:

> A veces existen ciertos celos o hay quien no se sienta integrado, y siempre ha habido una cuestión de mis hermanas, que dicen que mi mamá es muy apegada a los hombres, que se basa más en lo que dicen los hombres y eso genera un celo, pero así ha sido históricamente, y tal vez piensen que la cuestión de que yo esté aquí, sea porque yo fui hombre y ellas mujeres…por cuestión de machismo, sí hay algo de eso.

Con respecto a las relaciones entre hermanos, se detecta la existencia de algunas rivalidades que se generaron a partir de la incorporación del sucesor, una percepción de trato diferenciado y

privilegios, etc. Se encuentra que existen rivalidades históricas entre algunos de ellos, además, la cohesión familiar es alta aunque existe dificultad para la adaptación a nuevas circunstancias, además, los aspectos emocionales familiares son transferidos a la empresa en ocasiones y estos son “re direccionados” al espacio familiar.

En este sentido, el entrevistado E3NF opina:

> Hubo problemas, más que nada por cuestiones de celos entre los dos hermanos, M y JR, son muy diferentes y creo que chocaron ahí. Cada quien quería hacer las cosas a su manera, además son de edades diferentes, no sé si es por eso o por ser hombre y mujer.

4.2.4 Resistencias a la sucesión

Por otro lado, se puede decir que con relación al proceso de sucesión, se encontró que hubo y hay diferentes formas de resistencias.

1) El hecho de gozar de una buena salud: Esto fue durante un lapso, al menos aparentemente, pues había niveles de estrés muy altos que ya habían mermado demasiado la salud del Sr. AM. No obstante, esta sensación de fortaleza hace que el fundador sienta el entusiasmo para continuar y no decida ceder el control definitivamente.

2) Una fuerte identidad con el negocio: Obviamente, los fundadores desarrollan una fuerte identidad con el negocio, pues ellos son los creadores de la cultura organizacional (Schein, 1983). El señor AM creó su propio hotel y desarrolló, junto con su esposa, un sistema de valores como tradición, lealtad, estabilidad, confianza e interdependencia (Lumpkin et al. 2008) los cuales se encuentran al escuchar sus descripciones y actitudes a la hora de haber hecho las entrevistas, como por ejemplo, el entrevistado E1F2 afirma:

> Se ha pensado en el futuro…hemos pensado que a esto hay que echarle muchas ganas para que así como mi papá hizo esto, nosotros hagamos otro, ese sería el gran reto como familia que tenemos. Sí somos unidos, solo que no somos de muchas demostraciones de afecto y esas cosas, somos un poco "secos".

Así pues, como lo afirma Schein (1983)

> Los fundadores tienen ideas muy firmes acerca de lo que hay que hacer y cómo hacerlo…por lo regular ellos ya cuentan con fuertes asunciones acerca de la naturaleza del mundo, el rol que su organización tendrá en ese mundo y la naturaleza de la especie humana, la verdad, las relaciones, el tiempo y el espacio (p. 225).

A su vez, por ser la familia un "sistema emocional" (Knaaut, 2003, p. 333) e influir directamente en la forma en cómo se hacen las cosas en la empresa, el apego emocional del fundador a lo que simboliza la empresa es muy fuerte. Como lo afirma Le Breton Miller et al. (2004), en la sucesión, "el predecesor debe enfrentar los temores normales como la pérdida de control, poder e incluso parte de su propia identidad" (308).

3) Evitar asesoría y consultoría: El Sr. AM hacía muchas cosas él mismo, no requería explícitamente de ayuda ni asesoría, ni en sus últimos años de trabajo.

4) El crecimiento de la empresa y un ambiente no problemático: Precisamente el crecimiento del hotel fue un factor que llevó a la crisis de salud del fundador, sin embargo, antes de dicha crisis, el entusiasmo por hacer crecer el hotel, lo mantenía muy entregado al trabajo y la idea de separarse no era una prioridad en ese momento. Desgraciadamente, las presiones lo llevaron al colapso físico.

No obstante estas resistencias, la intención de transferir el control del hotel siempre estuvo presente, pues la iniciación de los hijos al trabajo formal de la empresa y la designación de uno de ellos a encargarse de operarlo, es una muestra de esta decisión, aunque la intervención del fundador en las decisiones cotidianas del hotel fue algo que se mantuvo presente hasta que las condiciones de salud no se lo permitieron.

Con respecto a las resistencias a la sucesión, el entrevistado E3NF comenta lo siguiente:

> Don AM no dejaba de venir a trabajar aunque ya estuviera el hijo ahí, el amigo siempre andaba en el hotel viendo a ver qué estaba mal para corregir, era muy acomedido y cuidadoso, no iba a dejar el negocio, pero la enfermedad no lo dejó ya, yo creo que ahí anduviera todavía en las mesas y por todo el hotel dando instrucciones.

Asimismo, el entrevistado E6F2 afirma:

> Al señor AM lo traté en varias ocasiones cuando fui funcionario público en la secretaría de turismo, era una persona un tanto obsesiva por el control y cuidado del dinero, muy disciplinado y se negaba a dejar que alguien más tomara decisiones. Cuando su hijo se quedó al frente, él seguía en el negocio, difícilmente iba a dejar que alguien más tomara el control tan fácilmente.

Por consiguiente, se encuentra que existen evidencias de que hubo y aún hay, resistencias a la transferencia definitiva del control de la organización. Además, otro aspecto que evidencia las fuertes resistencias a ceder el control de la empresa, es el hecho de que el manejo de los recursos financieros sigue en manos de los miembros de la primera generación.

4.2.5 Particularidades del involucramiento del sistema familia en el sistema empresa

En relación con otras cualidades que identifican a la empresa familiar OLAI, se encuentra que la presencia de la cultura y estructura familiar ha permitido que se tengan ventajas competitivas que incluyen conocimientos, basados en sus recursos y capacidades únicas e inimitables (Habershon y Williams, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1995). Tales ventajas se observan principalmente en la capacidad que se ha tenido para enfrentar circunstancias críticas como caídas en la afluencia turística o de tipo familiar.

Así mismo, se observa que los elementos culturales físicos relacionados con la identificación familiar e histórica, no se encuentran presentes. En el diseño arquitectónico, materiales fotográficos, documentos organizacionales, no se observa una estrategia de identificación y preservación familiar, al contrario, se percibe una estrategia de subordinación de la familia. Además, es posible encontrar prácticas administrativas, tanto en la primera como segunda generación, con un sistema de normas que fue trasladado de la estructura familiar al día con día de la empresa. Tal sistema de normas que regula las interacciones dentro del sistema familiar, se ha encontrado que funciona también para regular las relaciones en el sistema empresa.

4.3 La experiencia con el proceso de sucesión

El proceso de sucesión consta de cuatro etapas principalmente: fase de iniciación, donde el fundador opera prácticamente en solitario y el sucesor no participa; la fase de integración donde el fundador es quien decide todo y el sucesor es una asistente; la fase de trabajo conjunto, donde el fundador empieza a delegar y el sucesor ya participa formalmente y la fase de retiro donde el fundador transfiere totalmente responsabilidades, liderazgo, autoridad y finalmente la propiedad (Cadieux, 2002)

En esta sección se describen y analizan las diferentes experiencias vividas en el proceso de sucesión de la empresa hotelera familiar OLAI. Primeramente, con base en el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar propuesto por Gersick et al. (1997), se expondrán los hallazgos de esta investigación a través de las etapas por las que ha pasado la empresa familiar en sus tres dimensiones; la familia, la empresa y la propiedad. En segundo lugar, se describen las experiencias personales de los miembros de la familia y otros involucrados en el proceso de sucesión.

4.3.1 El proceso de sucesión desde las dimensiones de la empresa familiar

Dimensión familia: 1) e*tapa de la familia joven de negocios*: esta etapa se presenta cuando el fundador y su esposa eran jóvenes y criaban a sus hijos pequeños, se encargan de controlar la empresa, mas no eran propietarios, esto sucede toda la etapa de renta del antiguo hotel, entre 1963 y 1989; 2) *etapa de ingreso de la familia al negocio:* se presenta claramente cuando los hijos, paulatinamente se incorporaron y trabajaban en vacaciones y cubrían descansos de los trabajadores del hotel, esto sucede antes de la construcción del hotel en avenida del mar; 3) *etapa de trabajo conjunto*: se integran los hijos a trabajar con el fundador, sin embargo el fundador no deja de tener centralizada la operación y toma de decisiones; 4) *Familia que cede la batuta:* en este caso, se ha encontrado que la "cesión de batuta" no se ha presentado de manera definitiva, se podría decir que, basándose en este modelo, la transición entre la etapa 3 y 4 no se ha concretado de manera total, la desvinculación de la familia fundadora con la empresa no es aún definitiva, pues el control de los recursos financieros y algunas decisiones son tomadas en conjunto entre miembros de ambas generaciones. No obstante, esta es precisamente una de las características más comunes del proceso de sucesión en la empresa familiar, la resistencia a ceder completamente el control por parte de la generación fundadora.

Dimensión propiedad: 1) *Etapa de propietario controlador:* el control fue concentrado en su fundador con el apoyo de su esposa, la obtención de capital fue uno de los grandes retos de esta etapa, pues la intención de construir su propio hotel era una labor que requería recurso financiero que no estaba en sus manos aún. Lo obtenido durante los años de rentar el hotel no fue suficiente para edificar el nuevo proyecto. Al respecto, menciona el entrevistado E1F2:

> "Surge la idea de un nuevo hotel y mi papá solicita un crédito a Fonatur…solo había un albañil trabajando…el proyecto arquitectónico lo hizo mi hermano A…ya con el dinero del crédito, se trabajó con casi 150 obreros"

Ahora bien, se ha encontrado que la centralización por parte del fundador fue muy alta y por lo tanto no se observa que haya existido una definición de la estructura de propiedad para la próxima generación a diferencia de lo que se propone en el modelo evolutivo tridimensional. Por el contario, los fundadores siguen siendo quienes tienen la propiedad del hotel y recursos que genera.

2) *Sociedad de hermanos*: en esta etapa se establece que el control está en manos de dos o más hermanos. Se ha encontrado, especialmente a través de las entrevistas a los miembros de la familia, que hay una participación diferenciada de los hermanos. Existe la participación del hermano mayor, lo cual es un acercamiento a la propuesta del modelo, sin embargo aún no está claramente definida esta sociedad de hermanos. Las hermanas se encuentran separadas de la organización y no se sabe si esa etapa se concretará en cuanto los planes de un nuevo hotel se vayan cumpliendo y se concluya el proceso de retiro, o bien, ésta suceda de manera súbita como lo fue con el fundador.

Además, se ha encontrado que los intereses de un hermano están enfocados principalmente a su profesión y su participación en la empresa es más como asesor en cuestiones relacionadas precisamente con su perfil profesional. En cuanto a las hermanas, ellas, como se ha mencionado, se encuentran "separadas" del manejo de la empresa momentáneamente por las diferencias existentes, además de la permanencia de la estructura y relaciones de poder que se transfirieron de la familia a la empresa.

Un entrevistado, E1NF afirma:

> Las hermanas sí trabajaron en el hotel, pero tuvieron diferencias, una de ellas, M es muy crítica y no creo que haya estado agusto trabajando en esas circunstancias, yo creo que el problema es que ella se casó y además, ahí hay una situación de machismo, eso es, yo creo, pues así pasa en muchas empresas familiares

Desde la perspectiva teórica de la riqueza socioemocional, buena parte de las decisiones más importantes en la empresa familiar se hacen en función de la forma en que estas decisiones afectan las relaciones hacia dentro del sistema familiar y sus intereses, además, la intención de crecer, transferirla a las próximas generaciones y conservar en manos de la familia el patrimonio que se ha construido a lo largo de la historia familiar (Gómez Mejía et al. 2007; Zellweger y Dehlen, 2011; Berrone et al. 2012).

El entrevistado E2F2 explica lo siguiente:

> Yo creo que las decisiones siempre se han tomado pensando en la familia, que no se arriesgue lo que se ha hecho en tantos años de trabajo…mis padres trabajaron mucho y eso lo sabemos, ahora estamos pensando en crecer, pero no es fácil.

Dimensión empresa: 1) *Etapa de arranque:* esta etapa se caracteriza por la estructura informal de la empresa y la falta de diversidad en los productos o servicios. En lo que respecta a esta etapa, el hotel contó con una estructura organizacional informal y servicios limitados. Ahora bien, cuando se inicia ya como propiedad de la familia, esto es en 1990, la estructura estuvo formada por personal del antiguo hotel y no hay formalidad ni criterios para la medición de aspectos tales como la calidad o de tipo financiero o administrativo. Además, durante los primeros años se continúa con la misma perspectiva acerca del servicio que se ofrece sin generar opciones de diversificación.

2) *Etapa de expansión*: esta etapa se puede entender como una fase de crecimiento. Podría decirse que en este caso, existen dos etapas de expansión, la primera se presenta al migrar al nuevo edificio; la segunda etapa, cuando la organización inició en el año 2001 la construcción de dos niveles más al hotel, de tener dos, se decidió crecer a 4, es decir, al doble en número de cuartos. La familia considera que es posible abrir otro hotel en el mediano plazo y las opciones de diversificar sus servicios han ido surgiendo paulatinamente. La formalización de los procesos organizacionales, la estructura y la profesionalización son evidentes, se observa que los procesos se realizan de manera ordenada, existen registros documentados de manera física y electrónica, además se cuenta con manuales de procedimientos, cabe señalar que dichos documentos aún son inadecuados. Por otro lado, el personal es seleccionado de acuerdo a su formación y experiencia laboral y/o profesional.

4.3.2 La experiencia vivida en el proceso de sucesión

En este apartado se describen las experiencias vividas en el proceso de sucesión, esta experiencia se explica como el tipo de circunstancias, eventos, acciones, actitudes, que cada miembro

experimenta, es decir, sus propias vivencias e interpretaciones. Se describirán las experiencias vividas en el contexto del proceso de sucesión en la empresa familiar a nivel personal de acuerdo al grado de realización del miembro de la familia; entendida esta realización como el nivel de satisfacción de tres tipos de necesidades como factores influyentes en esta experiencia: *a) profesionales o intereses laborales; b) psicológicas y de etapa de vida; c) influencia personal*.

En lo que se refiere al hermano mayor, AM, sus aspiraciones profesionales son en cierta medida cumplidas, participó en el diseño del edificio, además es responsable de las remodelaciones y mantenimiento de la infraestructura física. Cuando joven, él se integró al trabajo en el hotel especialmente en la recepción. A la pregunta de cuáles han sido sus experiencias a través del proceso de sucesión, el entrevistado E2F2 responde:

> Pues yo estoy bien trabajando por mi cuenta y compartiendo decisiones en el hotel, mi hermano se encarga de casi todo, así lo decidieron mis padres y está bien... hemos pasado ratos duros, como la enfermedad de mi papá, pero aquí seguimos trabajando, haciendo que el hotel sea funcional y que esté compitiendo”

Por otro lado, la hermana mayor, MM, a pesar de que estudió la carrera de turismo, y haber tenido la experiencia de estar encargada del hotel durante 4 años, las circunstancias de haber sido elegido su hermano menor para dirigir la empresa, generó conflictos que no le permitieron ejercer su carrera profesional dentro del hotel por más tiempo, pues optó por retirarse ante las diferencias y rivalidades durante el proceso y su decisión de hacer su vida aparte. De esta forma, su percepción del proceso de sucesión se traduce como un desacuerdo por el trato diferenciado existente entre hombres y mujeres. Con respecto a la decisión de la selección del sucesor.

En cuanto al hijo menor, entrevistado E1F2, se entiende por sus respuestas y la forma de decir las cosas, que está satisfecho y comprometido, desde el ejercicio de su profesión expone que al haber estudiado administración de empresas, ve una congruencia con lo que hace. Además, percibe ingresos que le permiten sostener una familia.

> Que yo quedara al frente fue una situación "ni hablada"…fue algo totalmente circunstancial… estaba aquí, pues me tocó…mira, ya tenemos 11 años trabajando. Toda la forma de administración cambió y muchas cosas las aprendí sobre la marcha, no sabía cómo hacer muchas cosas pero tenía que decir cómo, y me tocó tomar decisiones y me tocó.

Además, se observa una fuerte identificación con la empresa, su posición es de suma importancia y se observan y escuchan expresiones de orgullo y satisfacción de hacer algo valioso, que lo posicionan como persona segura de sí mismo, responsable de muchas personas y de la imagen y prestigio de la empresa en el sector hotelero de Mazatlán. Al respecto asevera "Yo era el más chico, desordenado y dudaban si yo iba a poder… mi mamá confió en mí". Por lo tanto el nivel de satisfacción personal es alto y hay un sentimiento de ser útil e importante para la empresa y familia, existe identificación y se observa en una perspectiva histórica.

De acuerdo a Davis y Tagiuri (1989), en su influyente estudio acerca del efecto de las etapas de la vida, con respecto a la calidad de la relación de trabajo entre padre e hijo, es decir, qué tan bien trabajan juntos, los autores proponen que dicha calidad de la relación sea medida en las siguientes dimensiones: 1) qué tan cómodos trabajan juntos, 2) si disfrutan de esa relación de trabajo, y 3) qué tanto logran trabajando juntos. Como ya se mencionó en el capítulo dos, la mejor etapa de la relación laboral entre padre e hijo es la de los 50´s del padre y los 30´s del hijo.

Con respecto a la pregunta de ¿cómo ha sido la relación entre padre y sucesor durante la etapa de trabajar juntos (entrenamiento)? El entrevistado E1F2 responde:

> En su momento, conforme fui aprendiendo, empezamos a tener muchas diferencias, por ejemplo, él quería todo manual y yo en computadora, y eran las diferencias generacionales que había, mi mamá en ese aspecto no se metía, mientras mi papá estuvo bien de salud, todo era decisión de mi papá. Mi papá podía felicitarme hasta ponerme una regañada hasta de jalarme las orejas, pero era un proceso de aprendizaje, yo creo que si algo me ayudó mucho fue haber estado esos 4, 5 años con él trabajando (1997-2002).

por lo tanto, se encuentra que existió una relación entre padre e hijo con sus complicaciones debido precisamente a las etapas de la vida en que ellos estaban, pues el sucesor en sus 30´s y su padre ya estaba en los 70´s, ya esta etapa es considerada como la más problemática entre fundador y sucesor (Davis y Tagiuri, 1989), sin embargo el "resultado final" fue positivo, pues se manifiesta tanto en sus palabras como en su actitud, la satisfacción de haber "salido adelante" en este caso, además se ha podido corroborar con los comentarios de los empleados más antiguos en la empresa, pues ellos manifiestan una mejora importante y constante en la organización y sus procesos.

Una empleada entrevistada E2NF comenta lo siguiente:

> Sí tuvieron muchas diferencias don AM y JR, fue complicado al principio… pero ahora he visto muchísimos cambios, es una empresa que está a la vanguardia, les gusta innovar, nuestra razón de ser son los clientes, los cambios que he visto son el lobby (es más moderno), televisiones en las habitaciones, muy notables, palapas, alberca, salones más amplios, muebles de los salones, se remodelaron las áreas "viejitas"… ampliación del

> personal en los departamentos, en el área de eventos… los clientes mencionan que la atención los hace sentir como en su casa… hay clientes que son muy repetitivos… es muy gratificante que un cliente regrese… los clientes notan los cambios de manera positiva.

La influencia que ejerce sobre los asuntos de la organización es alta, la operación del hotel se encuentra en sus manos y sus decisiones no son cuestionadas la mayoría de las ocasiones. Además, se observa que su discurso acerca de sus acciones es de alguien que le gusta el control de las cosas.

4.3.3 Selección y entrenamiento del sucesor

El proceso de selección implica la decisión del fundador de elegir al sucesor, por sus características personales y aptitudes, el adecuado para encargarse de continuar con la empresa y conservar el patrimonio familiar. De acuerdo a García-Álvarez, López-Sintas y Saldaña Gonzalvo (2002) señalan que el fundador modela a su futuro sucesor a su imagen y semejanza y a este fenómeno lo describen como *reproducción homosocial.*

Antes de que un sucesor sea elegido explícita o implícitamente, hay que considerar que esta selección y entrenamiento son parte de un proceso de socialización que inicia desde la infancia. En este sentido, **la socialización primaria** se dio bajo las costumbres y valores familiares que fueron integrados en las primeras etapas de la vida. La obediencia, el trabajo, el respeto y el cuidado de las cosas materiales son aspectos sustanciales que fueron inculcados en el seno familiar. La consistencia entre los valores del fundador y del sucesor, es un aspecto clave para el éxito de la sucesión, incluso puede serlo más que la misma planeación formal de este evento. Con relación a este proceso de socialización primaria, el entrevistado E1F2 responde lo siguiente:

> Mi papá nunca nos dio abundancia, llegó un momento en que nos dijeron "vete a trabajar" Mi papá siempre me dio esa posibilidad de trabajar…donde no hay relevo, es porque a los hijos les dieron todo o tienen otros intereses…esta crianza es clave, trabajar a la par con mi papá fue muy valioso para mi…él platicaba mucho con los empleados, dialogaba más con el personal…gente muy leal que trabajó con él en el hotel de olas altas, 30, 40 años, mi papá, si veía un papel de aquí a 10 metros, él se levantaba y lo recogía…desgraciadamente algunas cosas que hacía mi papá las hago yo, reviso todo que esté bien detallado, y esas cosas las tengo que empezar a cambiar…nosotros fuimos educados para cuidar las cosas…esa cultura fue algo que a mi papá le ayudó mucho…acerca del dinero, mi mamá piensa que si alguien quiere tener un beneficio, hay que trabajar, y eso a mí se me ha hecho bien…mi mamá siempre decía "trabaja, ponte a trabajar".

En este sentido, el entrevistado E2F1 expone:

> Mi cuñado era muy "chambeador", cuidadoso y estricto con los chamacos, también mi hermana, ella tenía mucha disciplina pues, los educó bien, todos le salieron buenos hijos y estudiaron. Cuando yo trabajé ahí, ellos iban en vacaciones y hacían de cajero, bell boy y de otras cosas, ahí andaban pero no les daban mucho, nada más para que aprendieran a trabajar.

Por otro lado, la etapa de **socialización secundaria** se construye con la incorporación de roles específicos. Estos roles son influidos tanto en la familia como por otros agentes sociales como la escuela, el trabajo, los grupos, etc. Así pues, como lo afirman García-Álvarez et al. (2002), la congruencia entre las dos etapas es fundamental para la socialización, es decir, los valores que se

inculcaron en la etapa de socialización primaria deben ser congruentes con los roles y prácticas que se enseñan en la socialización secundaria; si no se cumple esta condición, la socialización puede fallar.

En este sentido se encontró que existe una etapa de socialización secundaria donde, por un lado se integra a los hijos a trabajar en la empresa en los lapsos de vacaciones y descansos de empleados, y por otro, se les motiva a estudiar fuera de la ciudad e incluso a trabajar fuera de la empresa. Sin embargo, cabe aclarar que las estrategias de cómo integrar a los hijos a la empresa familiar son variadas, por ejemplo, la edad en la que los chicos deben ingresar a la empresa, conociéndola y realizando actividades sencillas en sus tiempos libres.

Ahora bien, la selección del sucesor es en la mayoría de los casos entre los hijos, pues el patrimonio que se ha ido forjando a través del tiempo se busca conservar, darle continuidad a la empresa bajo su control y propiedad, mantenerlo en manos de la familia, incluso existe la intención de preservar un prestigio familiar sustentado en la permanencia de la empresa y la unidad familiar para algunos fundadores o parejas fundadoras.

De acuerdo a Harvey y Evans (2009), el proceso de sucesión está integrado por etapas que dependen de los tiempos y modos en que los hijos ingresan a la empresa familiar, las etapas son descritas como “ventanas estratégica de entrada a la empresa”; 1) la terminación de la carrera profesional. 2) conocimiento de la empresa, 3) posición de autoridad, 4) conocimiento del sector, 5) independencia financiera, 6) retiro.

Con respecto a esta entrada formal a la empresa explica el entrevistado E1F2:

> Yo egresé del TM en el 97 y él me dijo que me viniera…mi papá me iba formando…siempre me decía “tú te encargas de todo”…yo le dije que no sabía nada, ni lo

que debía tener una tarjeta de registro, llegué en blanco, tenía nociones porque ya había trabajado aquí…él me decía "tú te tienes que preocupar porque funcione bien"… a mi hermana M la mandaron trabajar fuera y yo toda la vida trabajé aquí… papá decía "si haces las cosas bien, tú nunca vas a trabajar fuera", él me dio a entender que yo iba a ser el encargado, me decía "tú vas a trabajar aquí, vas a vivir de aquí"…en su momento conforme fui creciendo y aprendiendo, empezamos a tener muchas diferencias generacionales…mi mamá en ese aspecto no se metía, mientras mi papá estuvo bien, todo era decisión de mi papá… yo creo que si algo me ayudó mucho fue haber estado esos 4, 5 años con él trabajando (1997-2002).

Hay que destacar que de acuerdo a la información recabada a través de las entrevistas y observación, se encuentra que la selección del sucesor fue básicamente por las siguientes razones: El género, edad y la relación existente entre ambos y con la familia, no obstante que los autores afirman que los principales factores que la mayoría de los estudios

Cuadro 4.1 Entrada y entrenamiento del sucesor a la empresa

Años	Involucramiento	Egreso de la universidad	Experiencia En la empresa	Conocimiento del sector turístico	Posición de autoridad	Independencia económica	Retiro
Hasta antes de terminar la universidad (1997)	Tiempo parcial	No	Mínima: Cubriendo vacaciones y descansos de empleados	No	No	No	No
De 1997 a la actualidad	Tiempo completo	Sí	De manera conjunta con el padre/fundador durante 5 años y por su cuenta, durante 12 años	Sí	Sí	No	No

Fuente: elaboración propia, basado en Harvey y Evans (2009)

encuentran como fundamentales en la selección del sucesor son: el tipo de relación con predecesor y otros miembros de la familia, competencias, personalidad e involucramiento en la empresa, en esta investigación, se encuentran otras características que pueden ser consideradas como las necesarias para que fuera posible la reproducción homosocial en el sucesor.

Tal como lo afirmó un entrevistado, E5NF:

> El hijo está hecho a imagen y semejanza del papá, nombre son igualitos, las mismas ideas y en su personalidad, cosas más cosas menos, para mí son idénticos… yo tuve algunas experiencias de trato con el hijo y ahí me di cuenta que se parecía muchísimo al padre.

Es necesario comentar que la perspectiva del fundador es prácticamente imposible obtenerla pues se encuentra imposibilitado físicamente para comunicarse y no es posible obtener información directa de él. Sin embargo, ya se ha comentado que las intenciones del fundador fueron claras al expresar directamente su interés por que su hijo menor quedara al frente.

Cuadro 4.2 características de la selección del sucesor	
Temas	
Se comunicó a la familia sobre las intenciones	No
Identificación clara del sucesor	Parcial
Consulta a la familia sobre la elección del sucesor	Parcial
Consideración de los deseos y expectativas del sucesor	Parcial
Disposición del sucesor para asumir las responsabilidades directivas	Sí
Acuerdo familiar sobre la elección del sucesor	Parcial

Fuente: elaboración propia

En esta investigación se considera la falta de fomento de la mentalidad emprendedora en la familia como factor determinante del problema de mortandad en la empresa hotelera familiar. En este caso, no se encuentra evidencia clara, resultado del fomento de la mentalidad emprendedora en el sistema familiar, se observan esfuerzos por implementar innovación tecnológica, mejora de los procesos organizacionales y también planes de crecimiento, no obstante todas las acciones se dirigen hacia la misma unidad de negocio. La inclusión de servicios tales como el SPA, o los que ofrecen para el turismo de negocios como renta de salones ejecutivos forman parte de las ideas que se consideran como parte del crecimiento y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, incluyendo el no turístico, sin embargo, se puede decir que se tiene una forma “conservadora” de

hacer negocios, al menos no se podría identificar rasgos característicos del emprendedurismo generacional.

4.4 Implicaciones de la sucesión en los procesos organizacionales de la empresa OLAI

Después de identificar las características de la empresa familiar OLAI y las experiencias que se han vivido durante el proceso de sucesión, ahora se conocerán cuáles han sido las repercusiones en tres de los procesos organizacionales de esta organización: Liderazgo, toma de decisiones y el conflicto y su relación con la problemática planteada en esta investigación.

4.4.1 Repercusiones de la sucesión en el ejercicio de liderazgo

El proceso de sucesión implica la transferencia de liderazgo de una organización, de un miembro de la familia a otro, cuando son de diferente generación; a su vez, una sucesión exitosa involucra un desempeño positivo de la empresa después del cambio de liderazgo (Sharma et al. 2001; Le Breton-Miller et al.2004).

En esta investigación se entiende el Liderazgo como: *El proceso de influencia y transformación que ejerce(n) una o varias personas sobre otras en una organización a través de una relación de poder cuyos resultados dependen de la correspondencia existente entre las expectativas de las personas (seguidores) y las del(los) líder(es) más allá de la obediencia sistemática, así como de la estructura y cultura organizacional existentes.*

De acuerdo a la revisión de literatura en el campo de la empresa familiar con respecto al ejercicio del liderazgo, se encuentra que:

1) En las empresas familiares, el tipo de liderazgo es más transformacional que en las no familiares y el nivel depende de la generación en que se encuentra la empresa.
2) Las empresas familiares son consideradas como una gran familia, fuertemente orientadas a las personas, generadora de altos niveles de cohesión y moral
3) Sus gerentes se comportan como mentores paternalistas
4) Existe una estructura de poder visible y autoridad carismática que influye y envuelve a la organización; existe cierta ausencia de normas y reglas y su operación se basa en la empatía de los individuos (Handy, 1986; Ogbonna y Harris, 2000; Vallejo, 2009).
5) El liderazgo en la empresa familiar es paternalista principalmente en la generación fundadora y conforme transita a las próximas generaciones, va evolucionando a nuevas formas de ejercer el liderazgo.

Cabe señalar que en esta investigación el liderazgo paternalista se entiende como un estilo autoritaria, sin embargo también puede haber una relación en la cual los subordinados, voluntariamente son recíprocos al cuidado y protección de la autoridad paternal mostrando conformidad o acuerdo; en tanto que es un estilo que combina una disciplina fuerte y autoridad con benevolencia paterna e integridad moral (Pellegrini y Scandura, 2008).

4.4.1.1 El liderazgo del fundador

Puesto que el fundador tuvo la idea original, él o ella tendrán sesgos acerca de cómo llegar a concretar la idea. Estos sesgos están basados en experiencias culturales previas y características personales. Los emprendedores, por lo regular tienen ideas fuertemente arraigadas acerca de lo que es el mundo, del rol que la organización jugará en ese mundo, la naturaleza de la naturaleza humana, la confianza, las relaciones, el tiempo y espacio (Schein, 1983).

El señor AM concibió la idea de tener su propio negocio y empezó rentando el Hotel OLA en la zona llamada Olas Altas, se hizo de un equipo de trabajo al cual le fue transmitiendo sus formas de hacer las cosas y construyó lazos fuertes que resultaron en muchos casos una lealtad basada en el agradecimiento y respeto.

Según Vallejo (2009), el líder transformacional posee carisma, consideración individualizada, motivación inspiradora. De acuerdo a las entrevistas y observación realizadas con algunos empleados, se encuentra coincidencia en el sentido de que el señor AM fue una persona que se preocupaba por el bienestar de sus empleados y logró desarrollar vínculos muy fuertes con ellos, entendieron ellos su visión de negocio y varios de ellos fueron fieles trabajadores.

Un empleado entrevistado, que ha trabajado con las dos generaciones, comenta acerca de la forma en que el señor AM se preocupaba por sus empleados, incluso explica un ejemplo de una situación de riesgo y tragedia durante un huracán que azotó a Mazatlán en 1975, tomando interés en la vida de sus empleados y por su bienestar personal. De acuerdo a Aycan, Kanungo y Sinha (1999); James, Chen y Cropanzano (1996) Gelfand et al. (2007), en las culturas paternalistas, las personas en posiciones de autoridad consideran una obligación proveer de protección a aquellos bajo su cuidado y a cambio esperan lealtad y agradecimiento. El entrevistado ENF1 expone:

> Era una persona muy trabajadora, muy atenta, y pues yo tengo muchas cosas buenas, muchos recuerdos de él…le decíamos “me pasa esto”, él te ayudaba, a como diera lugar pero él te sacaba adelante, nos encariñamos muchísimo con ellos, con su familia…durante el huracán, un compañero se accidentó y me dijo “vengo del seguro, me llevó don Pepe”, me dijo, o sea que el señor AM estaba en el hotel, y él mismo lo trajo al seguro, a pie y se vinieron en medio de la tormenta, del huracán.

Otro entrevistado, ENF2 comenta:

> Él fue buen patrón (con cierta nostalgia), trataba siempre de apoyar al empleado, hay quienes dicen que trabajaban más "agusto" con él porque siempre los ayudaba.

En efecto, se encuentran características de una combinación entre el liderazgo paternalista y transformacional, el interés por el bienestar de sus empleados y el ambiente de cercanía e informalidad que semeja a una familia, son característicos de esta etapa de arranque de la empresa, aclarando que los hijos del fundador no participan pues son pequeños, solo su esposa con actividades en su casa y de apoyo emocional.

Otro empleado entrevistado ENF3 describe lo siguiente:

> Al otro día del huracán Olivia nos presentamos todos a trabajar…todo lo del frente se lo llevó para adentro, todo, porque era puro vidrio al frente…éramos, la cocinera, el que hace aseo, el lava platos, mesero y cajera…los dos recepcionistas, las camaristas…y así ya vimos todo destruido, un compañero había perdido a un hijo, se había embarcado y se fue a pique el barco, él estaba también destruido y pasaba nada más viendo el mar…y ya empezó Pepe a platicar con nosotros, todo estaba destruido, los colchones, los muebles y nos dijo "no nos queda más que trabajar muchachos"…era bonito, nos unimos todos, todo el personal, íbamos a trabajar, a limpiar, recoger, apoyar al de mantenimiento…comprábamos un kilo de tortillas con un pedazo de queso…no había comida, el señor AM nos regaló todo lo que había en los congeladores para llevar a nuestras familias.

Handy (1986); Ogbonna y Harris (2000) y Vallejo (2009) aseveran que existe una estructura de poder visible y autoridad carismática que influye y envuelve a la organización cuando hay un

liderazgo transformacional, no obstante, existe cierta ausencia de normas y reglas y su operación se basa en la empatía de los individuos. El entrevistado E1NF menciona lo siguiente:

> El señor Pepe siempre tomaba todo en broma, se burlaba y hacía bromas de todo y con todos…hacía las cosas "líricamente", o sea que no estudió y no era muy bueno para apuntar todo, quería hacer las cosas a su manera siempre…ya que estaba su hijo trabajando en el hotel, un día dijo "No, JR (su hijo) y Diana (una gerente) se vuelven puros papeles… gastan puros papeles dioquis"…se enojaba con él a veces, y así estaban, adaptándose…uno había estudiado y el otro no, líricamente, pero siempre le fue bien haciendo así las cosas.

De modo que se puede decir que el estilo de liderazgo en la primera generación del hotel OLAI es, como ya se mencionó, un estilo paternalista, muy centralizado y que muestra características del liderazgo transformacional. Ante esta situación, se encuentra que el liderazgo del fundador está matizado de un interés personalizado por sus subordinados, una benevolencia paternal combinada con una fuerte autoridad (Pellegrini et al. 2008).

4.4.1.2. El impacto del proceso de sucesión en el liderazgo del sucesor

Ahora bien, la transición de una generación a otra, fue ya un cambio en el ejercicio del liderazgo, pues el sucesor asume el control operativo de la empresa sin saber muchas cosas y se observan diferencias importantes que van implícitas por la brecha generacional, personalidad, intereses personales, circunstancias internas de la familia como desacuerdos y rivalidades que se acentúan o surgen a partir del relevo, los cambios en el sector y otros componentes del contexto externo.

Dyer (1988) encontró que las empresas familiares centralizan la toma de decisiones en las primeras generaciones, sin embargo, las generaciones próximas tienden más a conformar equipos de trabajo que resultan en un liderazgo compartido. Así pues, en este caso se encuentra que el liderazgo de la empresa reside primordialmente en una persona, sin embargo, se observa otra forma de ejercer el liderazgo a nivel familia, lo cual influye directamente en la empresa. Obviamente, el empalme de los tres subsistemas: empresa, familia y propiedad se ve presente en este caso y su complejidad también.

Por otro lado, en la empresa OLAI se observa y se entiende que hay una tendencia hacia una "estrategia de subordinación de la familia" (Micelotta y Raynard, 2011). Con esto, puede decirse que la generación fundadora, que no se ha desvinculado de la empresa, conserva un estilo de hacer las cosas orientado al liderazgo paternalista, sin embargo los objetivos económicos son muy importantes, es decir, la estrategia de preservación e identidad no se hace presente a través de las características físicas y en su imagen corporativa, eso solo se deja en la privacidad de la familia y algunas de sus decisiones.

La cultura familiar fue fuertemente influenciada por la madre de familia, asimismo la cultura organizacional de la primera generación, se observa que el lenguaje utilizado tanto por los miembros de la familia entrevistados como de los empleados que trabajaron en ambas generaciones revela un profundo respeto por la cultura del trabajo y sobre todo del cuidado de las cosas, el ejemplo de cómo se debe cuidar aquello que ha costado esfuerzo y sacrificio durante tantos años.

El sucesor conserva y aplica tales valores inculcados e incluso ha desarrollado hábitos que coinciden con los de su padre y otros nuevos que evidencian una marcada tendencia al orden y el ahorro.

Sin embargo, el entrevistado EF1 declara algunas diferencias entre su padre y él:

> Él platicaba mucho con los empleados y es algo que a mí me ha faltado…dialogaba más con el personal, yo sí platico pero no a las dimensiones que él lo hacía, no es que no lo haga, sí lo hago pero no en la cantidad que él lo hacía, seguramente, a él le generó haber formado un equipo tan estable…gente muy leal que trabajó con él en el hotel de Olas Altas, 30, 40 años trabajando con él… cosa que hoy en día ya no es fácil.

Se observa que el contacto directo y la preocupación por los aspectos personales de los empleados es algo que se ha hecho a un lado parcialmente, esto puede ser explicado por el tamaño de la empresa, en sus inicios era poca gente, aproximadamente 15 o 20 personas, ahora se habla de 82 empleados, una estructura más formal y un conjunto de reglas que delimitan y regulan las interacciones entre las personas, además, las exigencias del ritmo de trabajo son totalmente diferentes, las presiones por mejorar la competitividad, etc.

Al respecto comenta el entrevistado E2NF:

> Ahora ya hay reglas pero se trabaja agusto, tan agusto que ya me pensioné y no me quiero ir, yo me siento en casa…yo como empleada he trabajado muy bien con el lic. Porque yo soy seria y responsable, no me gusta los comentarios, las burlas, las bromas, y al señor AM, Pepe, le gustaba mucho vacilar, reírse, y con el Lic. Ha sido muy diferente, se han aplicado reglas que nos han beneficiado, al principio a algunos no les gusta pero todo ha

> sido para bien…él ha tenido muy buen liderazgo, si...siempre busca que haya respeto, que no haya conflictos, trata él a través de su gente que exista un buen ambiente de trabajo, que yo lo considero muy bien.

De modo que la transición a la segunda generación en la empresa OLAI permite el paso a una mayor formalización y profesionalización de la organización de manera paulatina. La centralización de las decisiones continua siendo una práctica vigente, sin embargo, al establecer controles adecuados, ha disminuido la tendencia al control personalizado, aunque el trabajo para continuar descentralizando sigue en proceso, de acuerdo al sucesor, la centralización de las decisiones y la supervisión es un "mal" que quiere erradicar. No obstante, en las visitas a la empresa, se observó en múltiples ocasiones al sucesor entablar conversaciones con los empleados y se percibió una interacción de respeto mutuo y cordial, en su ausencia no se escucharon comentarios negativos ni insultos hacia su persona ni de otros.

El entrevistado E1F2 comenta lo siguiente:

> Mi papá si veía un papel de aquí a 10 metros, él se levantaba y lo recogía, yo le decía "es bueno que te des cuenta, pero hay quien lo haga", y él decía, "es que si no lo hago yo, no lo hace nadie"… Desgraciadamente lo que hacía mi papá lo hago yo en otros asuntos, reviso todo que esté bien detallado, y esas cosas las tengo que empezar a cambiar… tenemos que buscar la forma de que esto sea más práctico, en los controles internos hemos cambiado mucho pero todavía estamos lejos de lo que yo quisiera.

En tanto que la percepción acerca de los resultados del liderazgo del sucesor se expresa en las siguientes opiniones del entrevistado E3NF

> El Lic. JR siempre está al pendiente del personal, que se estén llevando a cabo las cosas que se deben hacer, no es fácil, para él es mucho trabajo también, y observan cómo trabajas y cómo cuidas las cosas, aprendimos de ellos a cuidar a valorar las cosas…no son tuyas, pero es parte de tu trabajo.

Hay que destacar que una de las formas en que se manifiestan las resistencias, es con la presencia física de los propietarios, mientras mayor sea esta, mayor es la resistencia a ceder el control.

Además, se encuentra que la percepción de los entrevistados con respecto al estilo de liderazgo del sucesor se caracteriza por las siguientes cualidades:

a) Trata de motivar y apoyar al personal para su promoción
b) Reconoce y enaltece los logros del personal
c) Promueve la confianza, el respeto, el involucramiento y la cooperación entre el personal
d) Motiva al personal a pensar en nuevas formas de hacer las cosas y resolver los problemas
e) Inculca el orgullo y respeto por otros y tiene el de los demás

Otro entrevistado, E4NF, afirma lo siguiente:

> En Lic. Es muy exigente pero siempre nos habla con respeto, él no nos grita ni regaña, sabemos qué es lo que tenemos que hacer. Yo creo que hace bien su trabajo de explicarnos las cosas y nos ayuda a aprender. Yo he ido subiendo de puestos gracias a él, me ha apoyado mucho a mí y a otros compañeros.

En el hotel OLAI se ha encontrado que el rol de “líder emocional” de la madre, como miembro de la generación fundadora, está muy bien definido, ella ha sido “modeladora” de parte de la cultura organizacional, fomenta el respeto y asume responsabilidades que implican

decisiones importantes, tales como el manejo y asignación de recursos financieros a los hijos en determinadas situaciones.

Tal como lo afirma el entrevistado E1F2, al preguntarle acerca de las circunstancias del ejercicio de liderazgo en la segunda generación, responde:

> Cuando alguien ha tenido algún problema y que necesita ayuda, es decisión de mi mamá, ahorita así es, mi hermana que tuvo problema de salud, la familia la ayudó, pero si alguien quiere tener un beneficio, hay que trabajar, y eso a mí se me ha hecho bien, es un tema complicado, no nada más en mi familia sino en las empresas familiares… si alguien llega conmigo pidiendo ayuda o con un problema personal, familiar, le digo, yo no soy el indicado, ve con mi mamá, prefiero que sea así pues son decisiones que prefiero sean asumidas de esa forma.

Poza y Messer (2001) mencionan que la esposa del fundador asume diferentes funciones de liderazgo, las cuales dependen de su relación con el fundador, conocimiento e interés en el negocio y su compromiso con una visión del negocio que incluye la continuidad. Estos roles los identifican como: 1) la esposa celosa; 2) la encargada de la confianza; 3) socia o co-emprendedora; 4) la gerente de recursos humanos, financieros y habilidades; 5) asesora y preservador de los valores y 6) agente libre.

Algunos de los atributos positivos de la empresa familiar como la identidad e historia compartida, el conocimiento mutuo de los miembros de la familia, el simbolismo de la empresa y el mismo involucramiento emocional contribuyen a que tanto los miembros de la primera generación como la segunda, asuman la responsabilidad de continuar con la transferencia generacional y a un proyecto de vida.

4.4.2 Repercusiones del proceso de sucesión en los conflictos y toma de decisiones

Cuando una empresa familiar pasa a una segunda generación, los conflictos pueden incrementarse, tal como afirma Davis y Haverston (1999), "el conflicto será mayor entre las empresas familiares encabezadas por líderes de la segunda generación que aquellas encabezadas por el fundador" (p. 313), principalmente debido al nivel de control que tiene el fundador sobre la empresa en sus primeras etapas de crecimiento. Al retirarse el fundador, afecta lazos afectivos, tales como la lealtad de los empleados lograda por largas relaciones, además de las relaciones afectivas de los hijos hacia su padre y/o madre, surgen o se acentúan las rivalidades entre hermanos.

En el hotel OLAI, los principales conflictos a los que tienen que hacer frente, son, como menciona Sorenson (2009), la percepción de trato desigual, rivalidades entre hermanos, la sucesión. Primeramente, al ceder el control, la rivalidad se manifiesta en que el hijo quiere demostrar que puede y el padre también, que todavía tiene fuerza para seguir en la empresa aunque haya decidido dejar de controlarla, pues ésta es su "fuente de poder social" (Levinson,1977).

Por otro lado, se ha detectado que hay otras dos circunstancias problemáticas importantes fuentes de conflicto, 1) compartir la toma de decisiones y 2) las relaciones entre hermanos. Como ya se mencionó, mientras estuvo presente el fundador, las decisiones las tomaba él, aunque ya estaba el sucesor en funciones. En el presente, las decisiones operativas del hotel son tomadas por el sucesor, sin embargo se plantea una especie de liderazgo compartido en esta etapa del proceso, pues miembros de la primera generación continúan ejerciendo influencia sobre la empresa y la estructura familiar, de la cual se conservan las relaciones de poder y se transfieren a la organización. El entrevistado E1F2 asevera lo siguiente:

> Mi mamá no se involucra en la operación, no le llevo ningún problema a ella, por su educación, ella se apoya en los hombres…mis hermanas se sienten, yo evado esos problemas… mi mamá hace mancuerna con mi hermano… no indago las decisiones que ellos toman y me han dejado hacer las cosas, no me han frenado y yo nunca cuestiono sus decisiones. Ella tiene 73 años…las diferencias son generacionales. El tema del hotel es "cómo tratar de mejorar" y siempre algo en lo que no se escatima, es en el mantenimiento.

Cuando una empresa familiar transita por una sucesión, un nuevo liderazgo toma el control, y se supone que el fundador "deja las riendas" de la empresa, sin embargo, en muchos casos el fundador se resiste a "hacerse a un lado" y aunque no trabaje en el día a día, puede interferir en el control y liderazgo del sucesor influyendo en las decisiones críticas de la empresa familiar.

Los hallazgos en esta investigación muestran que mientras el fundador pudo ejercer esta influencia, lo hizo ocasionando algunas discusiones, malos entendidos, causados por las diferencias generacionales y la resistencia a ceder el control. Davis y Haverston (1999) sostienen que la presencia continua de la generación fundadora o "sombra generacional" puede actuar como un "irritante" para los miembros de la familia y los empleados. Efectivamente, en este caso se presentaron dichas experiencias conflictivas.

Al respecto, el entrevistado E2NF afirma lo siguiente:

> El Lic. entra a encargarse del hotel por circunstancias pero siempre bajo la supervisión de su padre…y su hermana en alimentos y bebidas (4 años)… hubo diferencias, ponerse de acuerdo es un poco complicado pero "nos acomodamos"…entre hermanos había problemas, uno decía una cosa y el otro decía otra y el señor, otra.

Así pues, las rivalidades entre hermanos se hacen visibles a partir de su ingreso a la empresa, es decir, se presenta un "problema de poder", pues el trabajar juntos fue causa de diferencias que desembocaron en conflictos, más tarde, al definirse quién se quedaría al frente de la empresa, junto con el apoyo de la madre, intensifica los sentimientos de desigualdad entre hermanos. No obstante, el hecho de ser una familia aglutinada-rígida (Olson, 2003) con niveles moderados de cohesión, cercanía y lealtad y una disciplina estricta, hace que los conflictos sean contenidos en ocasiones.

De acuerdo a Sorenson (2009), las estrategias para el manejo de conflictos son: *competencia* (alto interés por uno mismo y poco interés por el otro), *evasión* (bajo interés por uno mismo y por los otros), *acomodación* (bajo interés por uno mismo y alto por los otros), *compromiso* (interés moderado y por los otros) *y colaboración* (alto interés por uno mismo y por los otros). Al respecto, en la empresa OLAI, de acuerdo a los entrevistados, los conflictos han sido manejados de diferentes formas dependiendo de la circunstancia y las personas, encontrándose que la estrategia más utilizada es la competencia y el compromiso moderado.

Con respecto a la toma de decisiones, se ha encontrado que tanto en la segunda como en la primera generación, la influencia de la familia ha sido fundamental, sin embargo, los límites son bien claros acerca de "hasta dónde" los intereses personales influyen en los objetivos económicos de la empresa. Es evidente también que existe una preocupación y compromiso por conservar y hacer crecer el patrimonio familiar, pues aspectos como la independencia financiera se han cuidado mucho, el control de los recursos y el manejo de conflictos entre los miembros de la familia, además se tienen proyectos de crecimiento.

Acerca del interés por conservar el patrimonio familiar, el entrevistado E1F2 comenta:

> Siempre que mis maestros en la universidad nos decían acerca de las empresas que los hijos destruyen, es algo que tengo encima de estar pensando y pensando que no me puedo distraer.

De acuerdo a Gómez Mejía et al. (2007) en la empresa familiar se toman decisiones basadas en la conservación del patrimonio socioemocional y los riesgos que corren están en función de la forma en que se afecte al patrimonio socioemocional. Cabe observar que en la empresa OLAI las decisiones han sido tomadas bajo escenarios difíciles en ambas generaciones, pues el sector turístico es de muchos "altibajos", ahora bien, un ejemplo del riesgo que se corrió en la primera generación fue el de solicitar un crédito importante para la construcción del hotel cuando no había un respaldo para contrarrestar resultados negativos, sin embargo, siempre se cuidó escrupulosamente el cumplimiento de sus obligaciones.

Por otro lado, la segunda generación evita correr ese tipo de riesgos financieros, conserva una estructura de propiedad y control basada en los principios de la disciplina y autoridad familiar que de manera implícita coinciden con la idea de conservación del patrimonio socioemocional pues la toma de decisiones se basa en el control riguroso de los recursos, la disciplina y conservación del legado familiar.

4.5 Contrastes entre las generaciones predecesoras y sucesoras en sus prácticas empresariales

Con respecto a las diferencias encontradas entre ambas generaciones, ya se ha mencionado lo que tiene qué ver con los procesos organizacionales, ahora bien, esta parte se enfoca a las modificaciones en las prácticas empresariales que se presentan entre ambas generaciones. En primer lugar, tal como lo describe el entrevistado E1F2:

> Toda la forma de administración cambió y muchas cosas las aprendí sobre la marcha, no sabía cómo hacer muchas cosas pero tenía que decir cómo y me tocó tomar decisiones… Mientras yo trataba de automatizar las cosas, ellos (sus hermanos) pensaban diferente… Casi todas las persona en los puestos de atención, son mujeres… y una reacción de los hombres es "¿cómo una chavita de 22 años va a decirme qué hacer?"…ahora el equipo de cómputo se ha incrementado sustancialmente… hoy tenemos más mecanismos de medición y control…hemos ido cambiando proveedores, para mejorar, por la calidad, me cuido mucho las formas y las espaldas.

Por lo cual se ha encontrado que existen modificaciones relacionadas con los mecanismos de control, la automatización de procesos a través de equipo de cómputo, se han diseñado manuales de procedimientos, además, la tendencia a incluir en los niveles medios y altos a mujeres, es uno de los cambios que se observan. Con todo, se observa que la esencia de los mecanismos de supervisión y control permanecen, pues es el sucesor quien, como su padre lo hacía, supervisa y vigila que las cosas se hagan a su manera.

En definitiva, lo que diferencia a una generación de otra en el hotel OLAI es el nivel de formalización de los procesos y la profesionalización de buena parte del personal.

También, el entrevistado E2NF expone lo siguiente:

> El Lic. JR siempre está al pendiente de todo, nos pregunta lo que se está haciendo, tenemos juntas muy seguido y nos llama la atención y si hay algún problema nos ponemos a discutirlo, está bien que haga juntas…el hotel ha mejorado muchas cosas, las habitaciones, los salones, el spa, la alberca, muchas cosas la verdad.

Por otro lado, la implementación de recursos tecnológicos ha contribuido en dos aspectos principales, 1) el ofrecer el servicio de conectividad y entretenimiento a los clientes y 2) eficientar los procesos relacionados con la operación del hotel. La idea de introducir nueva tecnología fue causa de uno de los desacuerdos entre el fundador y su padre, incluso con sus hermanos, sin embargo, se permitió su implementación apoyándolo en su idea de modernizar la empresa a través de la sistematización de controles administrativos con equipo de cómputo y software especializado.

Hay que destacar que a través del análisis de documentos se encuentra que en la segunda generación se hace hincapié en aspectos como la calidad, eficiencia y uso de tecnología de vanguardia. Además, se busca obtener información por parte de los clientes para medir su desempeño a través de instrumentos de evaluación, tanto para sus procesos como servicios e instalaciones. Estos mecanismos no eran utilizados en la primera generación, las circunstancias eran diferentes y la forma de trabajar del señor AM también. El entrevistado E1NF menciona:

> Antes no se hacían muchas cosas que se hacen hoy con el Licenciado, me parece que está muy bien, tenemos mucho trabajo y eso sirve, los clientes son bien atendidos, reciben muy buen servicio.

Otro aspecto que sobresale en cuanto a las formas de hacer las cosas, es la que tiene qué ver con el uso del capital social, en este sentido, la primera generación construye su capital social a través de medios muy particulares, la personalidad y arrojo del fundador le permiten, dentro de su informalidad, cimentar sus relaciones por la vía directa, abordando a las personas con su carisma e ingenio. Por otro lado, el sucesor, advierte otros mecanismos más formales para ampliar su

capital social, aprovecha sus fortalezas y las explota a través de estructuras bien organizadas en el sector y grupos con presencia social importante.

el entrevistado E6NF menciona lo siguiente:

> Yo conocí las dos etapas del hotel, antes era un hotel muy modesto, limpio y agradable pero comparado con el presente, pues es muchísimo lo que han cambiado, obviamente es por necesidad, pero es sorprendente la diferencia, yo venía de Sonora, ahora vivo aquí, pero conozco el hotel muy bien.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones referentes a la investigación, se sintetiza en los siguientes apartados: 1) abordaje y sistematización del problema de investigación; 2) implicaciones teóricas; 3) implicaciones metodológicas; 4) conclusiones del trabajo de campo; 5) recomendaciones y 6) nuevas líneas de investigación.

5.1 Abordaje y sistematización del problema de investigación

En primer lugar, es importante destacar que esta investigación resultó ser una experiencia muy enriquecedora en lo que se refiere a mi formación como investigador en las ciencias administrativas, específicamente en tres aspectos: 1) la identificación y definición de un problema de investigación; 2) la búsqueda de la congruencia metodológica general y 3) la identificación de los hallazgos relevantes de una investigación. Además, la aportación que se haga a un campo de estudio, por más pequeño que sea, resulta ser una satisfacción para quien lo hace.

Por otro lado, es pertinente mencionar brevemente algunas de las complicaciones que se tuvieron en el proceso de esta investigación, las cuales fueron: la disposición de las personas involucradas para hacerles las entrevistas, disponibilidad de tiempo, los recursos financieros limitados y en algunos temas muy específicos, la disponibilidad de literatura adecuada y reciente.

5.1.1 Identificación de la problemática

Esta investigación permitió el análisis del proceso de sucesión de liderazgo de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano, se abordó a través del estudio de caso de la empresa OLAI y se identificaron los principales elementos de su problemática al transitar de una generación a otra.

De acuerdo a la revisión de la literatura en el campo de la empresa familiar y encuentros con expertos en este campo de estudio, tanto académicos como del sector turístico de la región, se consideró como aspectos determinantes de la mortandad de la empresa familiar, los siguientes factores principales: a) las resistencias a la sucesión, b) la relación entre los miembros de ambas generaciones, c) la falta de relevo generacional, d) los factores socioemocionales y e) la ausencia de una cultura emprendedora. En este sentido, se encontró que la etapa de sucesión es una de las más críticas que las empresas hoteleras familiares tienen. Así, se corroboró que las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano se encuentran en circunstancias similares.

Por consiguiente, después de haber realizado esta investigación, se llegó a la conclusión de que OLAI, como una empresa hotelera familiar de tamaño mediano presenta una problemática relacionada con el proceso de sucesión que pone en riesgo su permanencia en el sector y la conservación del patrimonio familiar de quienes tienen el control y propiedad de estas organizaciones, cuyos efectos en la economía regional son importantes.

5.1.2 Sistematización del problema de investigación

Con respecto a la sistematización del problema de investigación, se encontró que existe consistencia entre interrogante central, preguntas de investigación, objetivo general y objetivos específicos e hipótesis. Cabe señalar que la interrogante central, guía de esta investigación, incluye las principales variables de este trabajo: a) el proceso de sucesión, b) empresas familiares y c) organizaciones hoteleras de tamaño mediano. Al contestarse satisfactoriamente las preguntas de investigación, a través de las cuales se busca conocer las características de la empresa hotelera familiar, las experiencias durante el proceso de sucesión de acuerdo a sus etapas de desarrollo, la

influencia en sus procesos organizacionales y las diferencias generacionales, se dio respuesta a la interrogante central de esta investigación.

Por su parte, el objetivo general de esta investigación se alcanzó satisfactoriamente, lográndose aproximarse al conocimiento del desarrollo del proceso de sucesión y su influencia en los procesos organizacionales de liderazgo, conflicto y toma de decisiones de la empresa hotelera familiar mediana. A su vez, la proposición teórica general demostró que la cultura y estructura familiar son los factores más importantes que determinan el desarrollo del proceso de sucesión, además, otros factores como las resistencias, aspectos socioemocionales y cultura emprendedora dan sentido y caracterizan tal proceso.

Cuadro 1. Nivel de respuesta, alcance y aceptación de: preguntas, objetivos y proposiciones teóricas

	1	2	3	4	5	6
Preguntas de investigación	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio
Objetivos específicos	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio
Proposiciones teóricas	Aceptada	Parcial	Aceptada	Parcial	Parcial	Parcial

Fuente: elaboración propia

5.2 Implicaciones teóricas

El marco teórico de esta investigación tuvo un proceso de construcción muy dinámico, los enfoques teóricos utilizados fueron la Teoría general de sistemas, Teoría basada en recursos, Teoría del liderazgo, Teoría de la riqueza socioemocional, y otras perspectivas teóricos que se suman a la Teoría de la empresa familiar, considerándose enfoques emergentes.

Primeramente, la teoría general de sistemas fue importante por aportar conceptos como e l de sistema y subsistema que ya son ampliamente aceptados y validados en este campo de estudio. El modelo de los tres círculos es el ejemplo más claro de esto, este modelo mantiene su vigencia y

cualidad explicativa de la complejidad originada por el empalme de los sistemas empresa y familia.

Además, el modelo evolutivo tridimensional, también desde un enfoque sistémico, fue de gran utilidad pues sus dimensiones y etapas evolutivas permitieron explicar el proceso de sucesión a través del tiempo y las diversas formas que adoptan cada una de ellas, a su vez, el modelo del proceso de sucesión utilizado en esta investigación es consistente con las etapas y dimensiones descritas en el modelo evolutivo tridimensional. Su aplicación es fundamental para el entendimiento y explicación del proceso de sucesión de la empresa hotelera familiar.

Por otro lado, cabe señalar que la Teoría basada en recursos es un enfoque que aportó principalmente los conceptos de "*Familiness*" y la inclusión de los conceptos de Transferencia de conocimiento y Capital social, pues estos conceptos concentran aquellas características que poseen las empresas familiares que las hacen organizaciones diferentes a las que no son familiares y les otorgan ventajas competitivas únicas. No obstante, esta perspectiva podría ser más útil y adecuada si se hiciera un análisis más profundo de la dimensión familia, hecho que resultaría en una perspectiva más completa en el campo de la empresa familiar.

Con respecto a la teoría del liderazgo, los enfoques y modelos descritos fueron aplicados en la identificación de las características del líder de la empresa familiar, especialmente el liderazgo paternalista, cabe señalar que en el proceso de construcción del marco teórico se encontró, hasta cierto punto, limitada la bibliografía que aborda el tema del liderazgo en la empresa familiar.

En lo concerniente a la Teoría de la riqueza socioemocional (SEW), ofreció una perspectiva unificadora, en el sentido de que integra los "dos mundos" de la empresa familiar, lo económico y lo emocional, la empresa y la familia. Esta teoría puede considerarse un avance importante en la

conformación de una teoría que se ajusta a las características de la empresa familiar por incluir el análisis del sistema familiar y sus características emocionales. Específicamente en esta investigación permite entender procesos como el liderazgo, conflicto y toma de decisiones en la empresa familiar.

Finalmente, después de haber conformado el capítulo del marco teórico, la misma investigación requirió la inclusión de referentes teóricos que se consideraron necesarios para elaborar explicaciones de algunos hallazgos. Tales referentes fueron útiles para desarrollar y profundizar en la explicación de los resultados relacionados con el sistema familiar, donde se incluyeron conceptos como cultura familiar, arquetipo familiar, estructuras y relaciones de poder. La aplicación de estos modelos y conceptos en el campo de estudio de le empresa familiar se justifican por la existencia de vacíos existentes con estas perspectivas, especialmente la de los aspectos emocionales.

Cuadro 2. Síntesis de las aportaciones de los referentes teóricos en la investigación

Enfoque teórico	*Modelos/ Conceptos*	*Pregunta de investigación a la que más contribuyó responder*	*Objetivo de la investigación al que más contribuyó en su logro*
Teoría general de sistemas	Modelo delos tres círculos Modelo evolutivo tridimensional Teoría de los sistemas familiares	1, 2,3	1,2,3
Teoría basada en recursos	Familiness Capital social	1,3,4	1,3,4
Teorías del liderazgo	Liderazgo paternalista Liderazgo transformacional	3,4,5	3,4,5
Teoría de la riqueza socioemocional	Identidad Legado familiar	1,3,4,5	1,3,4,5,6
Cultura organizacional y cultura familiar	Arquetipos familiares Estructura y relaciones de poder Capital emocional Identidad organizacional	1,2,3,4	1,2,3,4

Fuente: elaboración propia

Cabe señalar que, con base en los hallazgos realizados, se propone identificar en el proceso de selección y entrenamiento del sucesor un evento o proceso psicológico que en esta investigación se llamará "Pacto sucesorio" el cual se refiere al compromiso que hace el sucesor ante su predecesor en forma de "contrato psicológico" suscrito entre ambos de manera implícita, a nivel emocional más que nada, del cual se esperan intercambios de naturaleza emocional, de poder en la estructura familiar y/o de la empresa y económicos.

5.3 Implicaciones metodológicas

Esta investigación se realizó aplicando la metodología cualitativa y la estrategia de investigación de estudio de caso. Se considera que la decisión de utilizar esta estrategia fue pertinente pues de acuerdo a los autores, las características de la interrogante central, el fenómeno a investigar y el nivel de control del fenómeno son los adecuados para abordarlo a través del estudio de caso. El estudio de caso fue útil en el sentido que se logró aproximarse al conocimiento del proceso de sucesión desde las interpretaciones y significados de los individuos, desde la complejidad de las relaciones familiares y sus historias, en los contextos que las personas viven día a día y permitió que se alcanzaran los objetivos de esta investigación satisfactoriamente.

En cuanto al diseño de la investigación, ésta fue una herramienta útil para guiar este estudio, los procedimientos establecidos para recolectar, analizar e interpretar los datos en el plan de acción permitieron reforzar la metodología a utilizar y mejorar la formulación del problema de investigación. Con respecto a las técnicas de recolección de datos, la entrevista, observación pasiva y análisis de documentos, fueron prácticamente los mecanismos más pertinentes para obtener la información necesaria tanto de los individuos involucrados como de los aspectos culturales de la organización.

Por consiguiente, lo datos obtenidos fueron conceptos, experiencias, percepciones, interpretaciones, significados, los cuales fueron analizados e interpretados, categorizando, codificando, ordenando y discriminando datos. Se concluye que, tanto la metodología como la estrategia de investigación fueron las adecuadas para abordar esta investigación y conducirla hacia el logro de los objetivos y a dar respuesta a las preguntas de investigación de manera satisfactoria.

5.4 Conclusiones del trabajo de campo

A continuación se presentan las conclusiones relacionadas con los resultados de la investigación, este apartado permite conocer los aspectos más relevantes de este trabajo.

5.4.1 Características distintivas de la empresa hotelera familiar de tamaño mediano

Los factores distintivos de las empresas familiares de tamaño mediano identificados en la empresa OLAI se sintetizan en tres apartados: a) atributos y ambigüedades; b) factores socioemocionales y c) cultura, estructura y relaciones de poder.

5.4.1.1 Atributos y ambigüedades de la empresa familiar

El término “empresa familiar” no solamente implica unidad, integración y armonía como lo afirman muchos autores al hablar de las características de la empresa familiar, es cierto que los lazos afectivos permiten mayor compromiso y lealtad, lo cual es una de las ventajas de la empresa familiar, sin embargo, la cultura familiar influye en la cultura organizacional, formas de influencia, control y resistencia, lo cual implica una serie de características que hacen de la empresa familiar un espacio plagado de circunstancias, actitudes y comportamientos ambigú os

donde convergen los objetivos económicos y los no económicos generando complejidad y conflicto.

Por consiguiente, se concluye que la familia y su cultura definieron el modelo de liderazgo que la generación sucesora adoptó en le empresa OLAI y a su vez, el modelo para las relaciones y comportamientos que los miembros de la familia probablemente replicarán en el futuro. Así mismo, la cultura familiar determina las formas en que las personas, ya sea a nivel individual o grupal se comporten antes, durante y después de la sucesión, ya sea en formas de resistencia, colaboración o neutralidad.

En la empresa familiar OLAI, la estructura familiar ha servido como mecanismo de legitimación para el control dentro de la organización y un medio de disciplina para el manejo de los conflictos, las resistencias a la sucesión por parte de la primera generación se entienden como una manifestación de la autoridad patriarcal que se niega a ceder el control total de la organización, y la sucesión puede ser al mismo tiempo, una manera de conservarlo por más tiempo.

5.4.1.2 Factores socioemocionales

Los factores socioemocionales son el elemento que diferencia a las empresas familiares de las no familiares. Las decisiones, el nivel de interés en perpetuar la dinastía familiar, el capital social y financiero dependerá de la cultura familiar y organizacional, de su estructura, características emocionales y de la generación en curso. Las generaciones fundadoras otorgan mayor importancia a los factores socioemocionales.

Ahora bien, la segunda generación tiende hacia un sistema más balanceado donde hay una diferenciación entre los individuos; los límites y fronteras están parcialmente segmentados. Esto significa que la empresa hotelera familiar OLAI, en su primera generación corresponde más al arquetipo aglutinado, sin embargo al pasar a la segunda generación, la interdependencia disminuye y otros arquetipos pueden predominar.

Por otro lado, tal y como lo describe la Teoría del intercambio, "Los actores eligen un curso de acción que les produce el mayor beneficio entre recompensas y costos de una decisión", esto implica que la forma de relacionarse dentro del sistema empresa y familia obedece también al "cálculo" que hacen los individuos en términos de dichos intercambios. El capital emocional que tengan los individuos en el sistema familiar influye en sus decisiones de manera definitiva.

5.4.1.3 Estructura y relaciones de poder

De acuerdo a Minuchin y Fishman (2004), la estructura familiar define su gama de conductas, así pues, en la empresa OLAI, cada miembro de la familia sabe, conoce, interpreta las circunstancias y reconoce hasta dónde están sus límites y qué intercambios puede lograr. Por consiguiente, las diferencias basadas en el género, edades o generaciones de familia, formas o niveles de propiedad, le dan sentido a los conflictos, percepción de inequidad y trato diferenciado, luchas por el control y resistencias.

Consecuentemente, más allá de buscar ideas de igualdad de oportunidades, la autoridad patriarcal de los fundadores se orienta a la búsqueda de un control máximo y conservación del "orden" de su modelo para seguir ejerciendo su jerarquía y poder que les otorga ser padres, fundadores y propietarios. Su presencia permanente, formas de instruir a los hijos y los modelos

que son réplicas de los creados en el sistema familiar son algunos de los mecanismos utilizados para mantenerse, incluso la misma selección del sucesor.

Así pues, las resistencias a la sucesión en la empresa OLAI, circunstancia considerada parte fundamental de este problema de investigación, puede tener su origen en este cálculo que hacen los individuos, es decir, Cabe señalar que estos intercambios esperados en muchas ocasiones son una mezcla entre intereses económicos y no económicos.

Por consiguiente, se considera que la pregunta de investigación 1: *¿Cuáles son los factores distintivos de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano que determinan su dinámica y desempeño?* ha sido respondida satisfactoriamente. A su vez, el objetivo de investigación 1 se ha alcanzado y la proposición teórica: "*Los factores socioemocionales son los elementos distintivos más sobresalientes de las empresas familiares que determinan su dinámica y desempeño"* es aceptada.

5.4.2 Etapas y experiencias del proceso de sucesión

En esta investigación se propone que el proceso de sucesión también puede ser visto como un proceso de socialización que únicamente se presenta en las familias empresarias, donde la empresa es el medio para lograr un fin, el cual dependerá del arquetipo familiar.

5.4.2.1 Iniciación e integración a la empresa familiar

La etapa de iniciación en la empresa OLAI formó parte de la socialización primaria, donde los hijos son iniciados a la vida de la empresa paulatinamente, esta etapa es fundamental para el desarrollo de su *propiedad emocional*, pues al no desarrollarse dicha apropiación, se pueden

encontrar sentimientos de aversión o desinterés por parte de los miembros de la segunda generación.

Por lo tanto, mientras mayor fue el involucramiento de los hijos en la vida cotidiana de la empresa, mayor fue la apropiación emocional en la etapa de socialización primaria. Así mismo, se concluye que las familias aglutinadas y balanceadas podrán lograr mayores niveles de propiedad emocional.

Por lo que se refiere a la falta de relevo generacional en la empresa hotelera familiar mediana, este problema está relacionado con un proceso de socialización primaria inadecuada o incluso inexistente, con los resultados ya mencionados. Desde luego, es importante mencionar que la individualidad e intereses personales de los hijos pueden privar la sucesión intrafamiliar.

Por otra parte, en la etapa de integración al trabajo, como proceso de socialización secundaria, los hijos muestran compromiso, interés o desinterés por contribuir y recibir beneficios de la empresa de acuerdo a sus personalidades, propiedad emocional, expectativas y capital emocional que tienen en la familia.

En tanto que el arquetipo familiar fue factor determinante de las experiencias que se vivieron en las etapas de iniciación e integración, es decir, el tipo de relación existente entre los miembros de la primera y segunda generación está en función del tipo de familia, ya sea aglutinada, balanceada o desacoplada.

5.4.2.2 Selección y entrenamiento del sucesor

Con respecto a los criterios para la selección del sucesor en la empresa OLAI, en esta investigación se concluye que, además de las características propias del sucesor y circunstancias de vida de cada quien, se sostiene que dos factores influyen fuertemente: a) el capital emocional

del elegido y b) el fenómeno de *reproducción homosocial*, esto es, la forma en que el fundador "modeló a su futuro sucesor a su imagen y semejanza", desde esta perspectiva, la selección del sucesor en la empresa también puede ser definida y analizada como una estrategia de poder, pues también es un medio para conservarlo y gobernar a través de otros.

Hay que destacar que se identificó una especie de "pacto" entre fundador y sucesor, el cual consiste en mantener el orden, a cambio del poder que se está cediendo al sucesor. En esta investigación se sugiere el concepto de *"Pacto sucesorio"*, evento que va implícito en la selección y entrenamiento del sucesor, el cual se define como *un contrato psicológico*[18] *donde se suscribe el compromiso de proteger el patrimonio familiar "cueste lo que cueste"*[19]*, tanto económico como socioemocional y transferirlo a las próximas generaciones como el legado familiar, incluyendo el prestigio del nombre.*

A su vez, la falta de candidatos al relevo generacional en algunas organizaciones hoteleras familiares medianas puede ser consecuencia de: a) la falta de interesados por fallas en el proceso de socialización, tanto primaria como secundaria, b) el tipo de arquetipo familiar, su estructura y tipos de relaciones que inhiban el interés o generen relaciones conflictivas y c) los intereses personales incompatibles con la empresa.

Por otro lado, se encuentra en este caso, la intención de buscar la conservación del patrimonio familiar a través de la sucesión intrafamiliar puede tener el objetivo de: a) conservar el poder a través de mantener una estructura familiar, mecanismos de control, diferenciaciones (incluyendo el machismo), toma de decisiones, influencia y autoridad, o b) la intención de dejar en manos de

[18] Conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros o dirigentes de la organización" (Schein, 1984, pp. 20–21)
[19] Dodero (2005, p. 6)

la siguiente generación el control y propiedad de la empresa, donde la integridad, compromiso, aptitudes y competencias del sucesor sean lo más importante para su selección.

5.4.2.3 Trabajo conjunto y retiro

En esta etapa, el predecesor "pone a prueba" al sucesor o sus candidatos a sucesor, lo(s) vigila y lo(s) instruye acerca de cómo se deben hacer las cosas, es una etapa donde se busca principalmente la transferencia de conocimientos, capital social y mecanismos de control. Ciertamente existen diferencias generacionales que se acentúan mientras mayor es la diferencia de edades entre sucesor y predecesor, como lo es el caso de la empresa OLAI, por lo tanto, los resultados de la etapa del trabajo conjunto dependerán mucho de la forma en que se manejen los conflictos generados por la brecha generacional existente.

Además, debido a la importancia de la transferencia de conocimiento y capital social para el logro de una sucesión con menos turbulencias, se puede agregar que su aprovechamiento dependerá mucho del tipo de relación existente entre predecesor y sucesor y el compromiso por conservar el patrimonio y legado familiar.

El retiro es el aspecto menos planeado en la sucesión, el predecesor no considera esta opción pues se niega a ceder el control o a aceptar que es incapaz de trabajar, siente miedo al retiro, en ocasiones equiparado a la muerte, además, su proyecto de vida se basó prácticamente en la creación y conducción de la empresa, la cual deberá abandonar y con ella probablemente su motivación personal más grande para "seguir adelante".

Por lo tanto, la permanencia de miembros de la primera generación agrega conflictos y turbulencias al proceso de sucesión. No obstante, es posible que esa presencia y su paulatino

retiro sea también algo deseado por los sucesores, esto dependerá del tipo de relación que exista entre ellos.

Con respecto a la pregunta de investigación: *¿Cómo son las experiencias vividas en el proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano?*, se considera que ha sido respondida satisfactoriamente así como el logro del objetivo específico dos, por otro lado, la proposición teórica se considera parcialmente aceptada.

5.4.3 Repercusiones del proceso de sucesión en los procesos organizacionales de la empresa hotelera familiar de tamaño mediano

5.4.3.1 Liderazgo en la empresa hotelera familiar mediana OLAI

Primeramente, es importante señalar que el fundador de la empresa OLAI construyó una cultura organizacional desde su propia cultura, predominantemente paternalista y autoritario. En la empresa OLAI el liderazgo en su primera generación se caracterizó por ser también carismático, mas no necesariamente transformacional, pues, aunque en ocasiones se conducía con benevolencia, no fue un rasgo de su estilo de liderazgo. Además, se puede agregar que existió un trato informal tanto de los asuntos administrativos como de relación.

Por consiguiente, el líder fundador toma casi todas las decisiones y supervisa personalmente las cosas, su estructura de acciones se basa en su cultura personal más que en procesos y procedimientos administrativos formales, logrando resultados satisfactorios y percepción de lealtad de sus colaboradores hacia él. Al mismo tiempo, a través de la socialización secundaria el líder fundador enseña el “cómo gobernar” la empresa a sus candidatos a sucesor.

En efecto, durante el proceso de socialización primario, el padre dictó los comportamientos y decisiones significativas de la vida de sus hijos dentro de una estructura moral que acreditó con un entendimiento incuestionable de las necesidades y los intereses de sus hijos. El sucesor replica las prácticas aprendidas y actúa dentro de los límites del "entramado social" en el cual se desarrolló.

En consecuencia, en la empresa OLAI, existen diferencias generacionales que dejan ver algunos contrastes en la forma de conducir la organización, por ejemplo, la formalización de los mecanismos de control, profesionalización del personal y la comunicación formal distinguen a la segunda generación de la primera. De cualquier forma, aspectos esenciales de la cultura familiar y organizacional y la "sombra generacional" del fundador, permanecen, al menos mientras la generación fundadora no se desvincule totalmente, y es probable que continúe aún después de su separación.

Con base en las observaciones y análisis de documentos organizacionales, se encontró que existe tanto en la segunda como primera generación, una "estrategia de subordinación familiar" (Micelotta y Raynard, 2011), esto significa que en la empresa OLAI, los contenidos visuales y textuales no buscan hacer énfasis en su historia, ni evocar la unión familiar o respeto al pasado y su coexistencia con el presente. Así pues, la empresa posee su identidad propia, separada de la identidad familiar, se busca el cambio y la familia representa un punto de partida cuyos miembros forman parte y sirven a la organización.

Por tanto, el nivel de interés de las generaciones sucesoras por conducir y gobernar la empresa OLAI, buscando la preservación de los elementos socioemocionales e identidad familiar en la empresa, dependerá de la cultura y estructura tanto familiar como organizacional de la cual

provienen. El liderazgo de la generación sucesora estará orientado a conservar los valores y mecanismos de control que funcionaron en la primera generación y conforme se vaya desvinculando de la generación predecesora, se irá ajustando el nuevo liderazgo a otra estructura social.

Con base en los hallazgos de este trabajo de investigación, se concluye también que la segunda generación, además de no presentar estrategias de preservación de la identidad familiar, busca la formalización y profesionalización, privilegiando a la organización como un medio de identidad, habiendo una especie de "desconexión" entre el pasado y presente, aunado a ello se presenta una desvinculación paulatina de algunos miembros de la familia que no forman parte del equipo sucesor. El tipo de liderazgo, continúa siendo autocrático que busca ser participativo en ciertos niveles de operación de la empresa.

Por lo tanto, se responde satisfactoriamente a la pregunta de investigación tres, *¿De qué manera repercute la sucesión en el ejercicio de liderazgo en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?*, así como la proposición teórica correspondiente es aceptada y el alcance del objetivo particular 3 es satisfactorio.

5.4.3.2 El conflicto en la empresa hotelera familiar mediana OLAI

Con respecto al conflicto en la empresa OLAI, durante el proceso de sucesión se observó en tres etapas: 1) trabajo conjunto, 2) selección del sucesor y 3) incorporación formal del sucesor e integración del equipo. Las causas del conflicto son principalmente: a) el traslado de roles de la familia al negocio y viceversa, b) lucha de poder, d) la brecha y "sombra generacional" y e) fricciones intrafamiliares ocasionadas por la interdependencia, incompatibilidad y competencia.

Por lo que se refiere al trabajo conjunto, las creencias antagónicas entre ambas generaciones aparecen al ir otorgándole autoridad a los miembros de la segunda generación, los hijos se incorporan al trabajo, sin embargo, tratan de hacer las cosas "a su manera" y los predecesores, vigilando sus acciones, les corrigen, llaman la atención e incluso a veces les castigan (tal y como se hace en el sistema familiar). Existe una rivalidad entre predecesor y sucesor, se desencadena una lucha de poder con sus respectivas resistencias, pues se está viviendo un proceso de creación y transformación (Foucault, citado en Díaz, 2006, p. 117). Además de ser fuente de conflicto estas diferencias, se tiene respuestas emocionales que se expresaron en forma de coraje, hostilidad, resentimiento o frustración, dependiendo de las normas de disonancia emocional del sistema familiar.

De ahí que el nivel de conflicto en la etapa de trabajo conjunto de la empresa OLAI, estuvo y continua siendo así, en función del tipo de liderazgo y la relación existente entre los miembros de ambas generaciones, esto a su vez depende del arquetipo familiar, las normas de disonancia, capital emocional, flexibilidad, adaptabilidad, diferencia de edades y tipo de comunicación. Las rivalidades entre hermanos se presentan por sus diferencias e intereses personales, incluso por interacciones previas de rivalidad. En esta etapa, se considera que la causa principal del conflicto fue de tipo estructural y de comportamiento (Wall y Roberts, 1995) principalmente, debido a la lucha de poder, percepción de poder desbalanceado y trato preferencial.

Ahora bien, la selección del sucesor en la empresa OLAI no fue una decisión "anunciada", mucho menos, negociada, esto generó conflicto entre algunos hermanos, además, la percepción de trato preferencial es mayor cuando la decisión es "atípica", por ejemplo, que no sea el hermano mayor o se opte por una hija, cuando existen varones, ya sea con o sin interés. En el

caso de la empresa OLAI, la decisión fue respaldada por una coalición de los miembros de la familia con mayor influencia.

5.4.3.3 Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en la empresa OLAI depende del tipo de liderazgo, enmarcado por una cultura familiar y organizacional autoritaria, del contexto presente en el sector económico al que pertenece y la etapa en que se encuentra la organización. La empresa OLAI, antes del proceso de sucesión definió cuál es el principal factor que rige la toma de decisiones, ya sea los factores socioemocionales, financieros o ambos, los cual van implícito en las decisiones que se toman.

La subordinación de la familia ante el negocio o viceversa implica una tendencia ya sea a: 1) tomar decisiones basadas en la búsqueda de la conservación del legado y estabilidad familiar, aún a costa del crecimiento, beneficios económicos y competitividad de la empresa o 2) asegurar la competitividad y rentabilidad de la organización en el sector a costa de, en algunas ocasiones, la estabilidad familiar. No obstante, se concluye que la labor y compromiso del líder de la segunda generación es lograr un balance de estos dos criterios y buscar alcanzar tanto las metas financieras como no financieras, basadas estas metas en los parámetros de su cultura familiar y organizacional. Sin embargo, en las segundas generaciones, normalmente el interés por conservar el patrimonio socioemocional decrece (Gómez Mejía et al, 2007).

Así pues, para la empresa hotelera familiar mediana OLAI, una forma de cuidar el patrimonio y estabilidad familiar, es a través del manejo de los recursos financieros; la decisión de endeudamiento es una herramienta poco recurrida pues representa un riesgo que sus directivos evitan enfrentar, además, asumen que es su fuente de trabajo, el medio a través del cual también

han logrado subsanar crisis familiares, de salud y emergencias económicas de algunos miembros de la familia. Criterio que en buena medida se basa en la conservación de la riqueza socioemocional.

De modo que la pregunta de investigación 4: *¿De qué manera repercute la sucesión en los conflictos y toma de decisiones de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?,* ha sido respondida satisfactoriamente y el objetivo particular 4 *h*a sido alcanzado. Además, se considera que la proposición teórica 4 *e*s aceptada parcialmente.

5.4.4 Diferencias generacionales en las prácticas empresariales

En este apartado se explican las modificaciones que experimentan las prácticas administrativas que se presentan entre generaciones de la empresa hotelera familiar OLAI durante el proceso de sucesión.

5.4.4.1 Mecanismos de control administrativo

Los cambios observados en las prácticas empresariales de OLAI han sido generados principalmente por el entorno externo, donde la competencia y las crisis recurrentes en el sector son factores determinantes. Es una práctica constante, el buscar mejorar sus procesos, infraestructura y servicios, aunque los cambios son hechos con mucha cautela. Se podría pensar que el tamaño determina de manera importante la magnitud de los cambios y la sofisticación de sus controles administrativos.

Las diferencias entre la primera y segunda generación son importantes; en la generación fundadora, los controles eran manuales, muchos de ellos se dejaban a la memoria, se basaron en la confianza depositada en las personas y el diálogo; además, se evitaban los “papeleos

excesivos”. En cambio, al iniciar el trabajo conjunto ya se empiezan a hacer los primeros esfuerzos por documentar y diseñar controles administrativos en áreas clave de la empresa.

A causa del crecimiento, la visión del nuevo liderazgo, su formación profesional, los cambios en el entorno, las prácticas empresariales se modifican y se busca una formalización en los procesos. Los hijos de los fundadores fueron entrenados incluyendo una formación profesional, motivo por el cual buscan aplicar esos conocimientos a su empresa, tratan de ajustar y modernizar las formas de hacer las cosas, de deshacerse de “lo viejo y obsoleto” y sustituirlo por controles más eficientes a través de medios electrónicos o documentos formales.

Por otro lado, la confianza ya no es la única base de las relaciones interpersonales y transacciones comerciales, el capital social que la generación fundadora construyó no es transferido (ni transferible) y los valores dominantes e intereses para la nueva generación son diferentes en cierto sentido, las brechas generacionales también han afectado el sistema de valores y creencias y la idea de cómo se deben hacer las cosas ha cambiado.

Así pues, el uso de contratos, documentos formalizados, manuales, reuniones con empleados, diagramas de procesos, manejo de agendas para los diversos servicios, mercadotecnia, análisis financiero, son algunas de las prácticas que se han incorporado de manera gradual, todavía no con un nivel de complejidad importante pero existen ya dentro de su cultura organizacional.

Aun así, a pesar de las modificaciones mencionadas, que más bien obedecen a exigencias y tendencias sociales y naturales del entorno, no obstante, en lo esencial, se puede concluir que la “sombra generacional” del fundador influye mucho en aspectos esenciales y prevalece en la vida cotidiana del sucesor.

5.4.4.2 Uso y aplicación de las tecnologías de información

En el sector de servicios de hospedaje, el uso de las tecnologías de la información es un servicio que el cliente busca, el mercado al que se orienta el hotel de tamaño mediano en la localidad incluye obviamente el turismo de paseo, sin embargo, su mercado más importante es el turismo de negocios, académico, deportivo y otros sectores que no necesariamente viajan por placer. La necesidad de servicios electrónicos como internet, computadoras, equipo de proyección en habitaciones y salones de juntas y otros eventos sociales es indispensable.

Además, el uso de la tecnología para los procesos administrativos y de comunicación con el personal es utilizado de manera cotidiana. Independientemente del tamaño de la organización, la tecnología de la información es indispensable prácticamente. En este sentido, considerando una empresa que transita de la generación fundadora a la siguiente, es obvio que las separan décadas, y los medios tecnológicos utilizados en las generaciones fundadoras distan mucho de parecerse a los actuales.

Por lo tanto, se encuentra que la disposición e interés por modernizar los medios tecnológicos en la empresa OLAI han sido significativos y éstos han sido eficientemente utilizados, su resultado es evidentemente positivo y la decisión de incorporar estas herramientas también es cautelosa, mas no se considera innecesaria, al contrario, existe un consenso en sus beneficios y conveniencia desde el punto de vista de su efecto en la competitividad de la organización.

Por consiguiente, se expone que la pregunta de investigación cinco *¿Qué particularidades en las prácticas empresariales de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano se presentan entre las generaciones predecesoras y sucesoras?* ha sido respondida

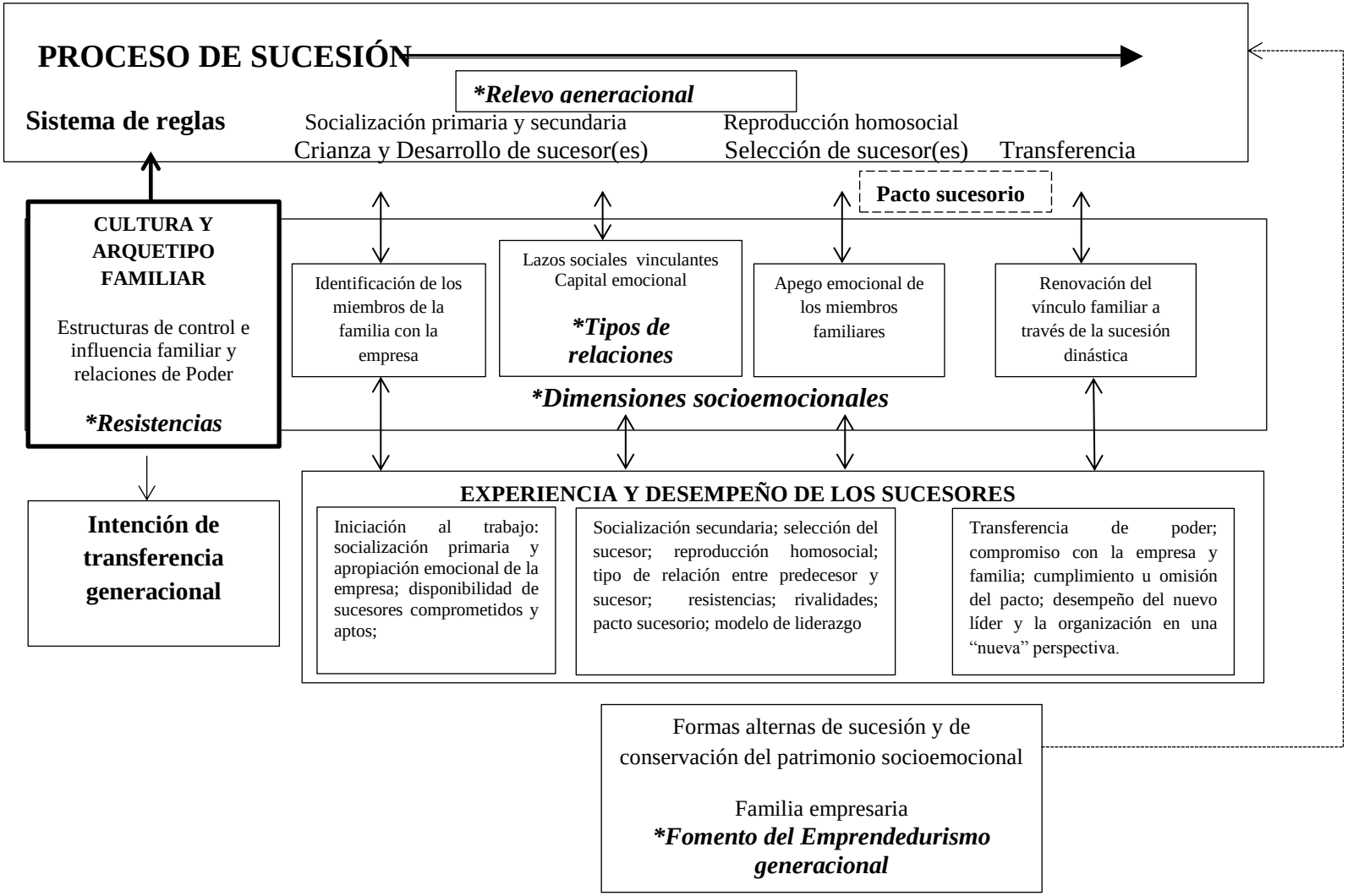
satisfactoriamente y el objetivo específico de investigación cinco se ha logrado alcanzar, no obstante la proposición teórica se ha comprobado parcialmente.

5.4.5 Elementos a considerar de un plan de sucesión en la empresa hotelera familiar de tamaño mediano

Con base en los resultados de esta investigación, las aportaciones de los teóricos consultados y los trabajos de investigación hechos en este campo de estudio, se encuentra que los principales elementos a considerar en un proceso de sucesión son los siguientes:

1) los escenarios en los cuales se determinan el conjunto de reglas y normas que definen las formas en que se decide cómo se hacen las cosas en la empresa hotelera familiar de tamaño mediano, esto es, conocer los siguientes elementos:
    a. la cultura familiar
    b. su arquetipo
    c. estructura
    d. relaciones de poder implícitas en el sistema familiar.
2) El nivel de control que ejerce la familia, pues éste determina la intención de transferencia generacional.
3) Un proceso de socialización primaria y secundaria donde se desarrolla la identidad de los miembros de la familia con la empresa o en su defecto, su individuación.
4) El proceso de socialización puede fomentar la propiedad emocional y a su vez, el capital emocional de cada individuo será el regulador del nivel de apego a la organización y a lo que simboliza.

5) Los posibles sucesores, implícita o explícitamente reciben su entrenamiento en este proceso de socialización adquiriendo conocimiento valioso (técnico y de valor social).
6) La selección del sucesor basada principalmente en la reproducción homosocial, como el medio para la conservación de mecanismos de control e influencia familiar, también es entendido el entrenamiento y selección del sucesor en esta investigación como una estrategia de poder.
7) La importancia del arquetipo familiar como determinante del apego a los miembros de la familia y su influencia en el proceso de toma de decisiones y manejo de conflictos.
8) La subordinación de la empresa a la familia o viceversa
9) El nivel de fomento de las actividades emprendedoras en la familia, es decir, si se considera una empresa familiar o una familia empresaria.



Fuente: elaboración propia

5.5 Perspectiva de eficacia y falla de la sucesión en la empresa hotelera familiar de tamaño mediano

Estadísticamente, la expectativa de eficacia en la sucesión de la empresa hotelera familiar es baja, sin embargo, el cierre o salida de un sector económico, no en todos los casos tendría que considerarse un fracaso; primero, porque se puede considerar un logro haber sobrevivido y solventado las necesidades del sistema familiar durante los años que transcurre una primera generación y satisfacer necesidades de un sector de la economía; segundo, porque existen otras formas en las que el capital familiar de una *familia empresaria*[20] puede seguir "dando frutos" en otras actividades económicas, o en proyectos alternos de los hijos o demás miembros de la familia.

Es verdad que la empresa familiar tiene una mayor longevidad que las empresas no familiares, de hecho las empresas más antiguas del mundo son familiares, no obstante, la permanencia en un sector no solamente depende de qué tan bien se desarrolle el proceso de sucesión, sino que también los intereses y anhelos personales de los hijos deben tomarse en cuenta; no hay muchas razones para pensar que los hijos van a desear exactamente lo mismo que sus padres, la individuación y diferenciación es parte del proceso de desarrollo de los hijos y su inclusión a la empresa familiar forzada, por lo regular inconscientemente, retarda su maduración (Kayes, 1996).

Ciertamente, no se sabe cuántas de las historias de "fracaso" en la sucesión son verdaderas historias de éxito en otros ámbitos, incluso de los negocios, o cuántas historias de "éxito" en la sucesión son historias personales miserables que al final de cuentas terminan en la estadística de la "mortandad" de la empresa familiar.

[20]La idea de una "familia empresaria" en lugar de "empresa familiar" implica la característica de adaptabilidad de la familia, de una visión emprendedora y modifica la perspectiva de lo que es el éxito y fracaso, la familia empresaria no depende de un negocio sino de su disposición a iniciar proyectos empresariales incluso con una duración determinada planeada en ocasiones.

Finalmente, se puede decir que en ocasiones, el emprendedor entra y sale al mundo de los negocios como si fuera una puerta giratoria y cada vez que sale no necesariamente es un fracaso, pues se encuentra en un proceso de adaptación y búsqueda de oportunidades. Incluso, el cierre del negocio o salida de un sector puede ser una decisión planeada, desplazándose de giro, de la forma de propiedad original o la estructura en la toma de decisiones de la empresa. Por consiguiente, el fomento del *emprendedurismo transgeneracional* a nivel familiar permite entender las formas en que la familia empresaria inculca el ser emprendedor desde el espacio familiar, además, definir y analizar la sucesión desde otra perspectiva.

El proceso de sucesión en la empresa hotelera familiar requiere primeramente hacer el análisis de las circunstancias que enmarcan a la organización. Para esto, se puede decir que dos grandes etapas constituyen el análisis 1) la socialización primaria y secundaria y 2) el retiro de la generación fundadora.

5.6 Recomendaciones

Después de haber expuesto las conclusiones de esta investigación en la empresa OLAI y con base en el contexto de las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano, se hacen las siguientes recomendaciones:

- No obstante que ya se realizó la sucesión en la empresa OLAI, es necesario concretar otros aspectos, como la desvinculación de la generación predecesora y definición de la estructura de propiedad futura. Se recomienda el diseño de un protocolo de sucesión que transparente los mecanismos del proceso y contribuya a reducir las resistencias y rivalidades internas, un plan que integre los elementos necesarios para llevar el proceso lo menos accidentado

posible, especialmente para minimizar el efecto de las turbulencias ocasionadas por una enfermedad o muerte súbita.

Dicho plan de sucesión sugerido consiste sucintamente en los siguientes elementos:

a) Ideas acerca del desarrollo sano de la familia para el entendimiento de la dinámica familiar, su cultura, estructura y formas de interacción.
b) Discusión acerca de los asuntos que enfrentan las familias
c) Encontrar las mejores prácticas del trabajo conjunto entre grupos de ambas generaciones
d) Definición de los objetivos compartidos e individuales y cómo lograr su compaginación
e) Establecer la estructura de gobierno para la continuidad
f) Buscar opciones de adaptación de la generación predecesora a su "nueva vida"
g) Construcción de equipo de trabajo con familiares

- Además, considerando que la historia en una empresa familiar es fuente de identidad y riqueza, la idea de empresa familiar podría ser aprovechada mejor. Los atributos positivos como la confianza, compromiso y orientación al cliente, están típicamente asociadas con las empresas familiares. Se sugiere que se apliquen estrategias de identidad encaminadas a la preservación y enriquecimiento familiar a través de la exposición de elementos visuales que denoten significados de unidad, respeto a la historia, la familia como garantía de seguridad y continuidad, énfasis en la experiencia, valores y tradiciones, combinación del pasado, presente y futuro.
- Con respecto a las prácticas administrativas, se sugiere una mayor sistematización de los procesos. El diseño de un sistema de cómputo experto donde se estandaricen los procesos administrativos y de operación, que algunas de las decisiones operativas que se encuentran centralizadas sean automatizadas. La integración de los asuntos que se han resuelto por años

de manera manual e intuitiva con la posibilidad de un sistema que “aprenda” y “enseñe” y además, ayude a predecir escenarios.

- Con respecto a la necesidad de profesionalización y formalización, se recomienda formar equipos de trabajo que se capaciten en procesos de certificación de calidad y colaboren en el análisis y diseño de manuales de procedimientos adecuados para las características y necesidades del sector hotelero y su visión a futuro.
- Además, se recomienda la elaboración de un plan estratégico formal y consensado entre los miembros de la familia, directivos y empleados. La delegación de autoridad es un proceso indispensable para permitir el paso a la planeación e instrumentación de estrategias a mediano y largo plazo.
- Se recomienda el fomento de la mentalidad emprendedora entre los miembros de la familia, esto se podrá lograr a través de poner más atención en los intereses y expectativas de los hijos especialmente, incorporarlos al trabajo en la organización de manera paulatina y sin condicionamientos, permitirles una formación profesional acorde a sus intereses y gustos y analizar las posibles alternativas que existan para diversificar y ampliar los horizontes de la empresa. La conservación del patrimonio familiar no necesariamente depende de la permanencia en la idea original de negocio, sino en la capacidad para evolucionar y adaptarse a los cambios en la sociedad y el mundo de los negocios.
- Se analice y considere diversas formas de adaptación de los miembros de la generación predecesora al retiro o alguna forma específica que defina claramente su desvinculación en ciertas decisiones de la empresa para evitar conflictos. No obstante, tomar en cuenta que se puede aprovechar sus conocimientos y capital social para lograr un mejor desempeño de las generaciones sucesoras.

- Se recomienda fortalecer la presencia social a través del desarrollo de actividades donde se fomente la interacción y educación en diversos sectores de la sociedad en temas relacionados con el turismo. Las instituciones educativas son un espacio fundamental para ello.
- Se sugiere la incorporación de los ejecutivos y miembros de la familia involucrados, a procesos de capacitación en temas relacionados con administración financiera, liderazgo, manejo del riesgo, planeación estratégica, gestión del capital humano y otras áreas que permitan el desarrollo del potencial de los miembros de la organización y su competitividad.

5.7 Limitaciones de la investigación

Es importante mencionar algunas limitaciones esta investigación, las cuales están relacionadas con la estrategia de investigación pues se ha hecho un estudio de caso único por lo cual los resultados pueden ser afectados por la elección del caso, sesgos en la información recolectada, así como en su interpretación. Otra limitación es que no se contó con la versión del fundador de la empresa pues su estado físico es precario. Asimismo, se considera que se puede enriquecer el estudio de la sucesión con un análisis cuantitativo al abordarse en el futuro en estudios mixtos, tal es el caso de trabajos comparativos con empresas que han superado ya una segunda generación o por lo contrario, que no lograron superarla.

Hay que destacar que la investigación requirió profundizar en los factores socioemocionales, cultura, estructura y relaciones de poder, temas en los que se realizó un esfuerzo importante por identificar la literatura idónea y generar el análisis pertinente así como sus conclusiones, no obstante se reconoce que es posible existan interpretaciones sesgadas o argumentos insuficientes.

5.8 Direcciones y líneas futuras de investigación

Primeramente se sugiere que estas líneas de investigación se sigan a través del trabajo conjunto de equipos diversos, pues se considera que un vacío en el estudio de la empresa familiar es la falta de trabajo multidisciplinario, especialmente las disciplinas que estudian el comportamiento humano y la empresa. Además, estudios de corte cualitativo, cuantitativo y mixto pueden ser abordados.

- ✓ Profundizar en el estudio de las estructuras y relaciones de poder en el sistema familiar y su influencia en el desempeño de la empresa familiar
- ✓ Se sugiere el estudio de los procesos de socialización, tanto la primaria como la secundaria y la importancia de desarrollar la mentalidad emprendedora para que el sucesor no quede atrapado bajo la sombra generacional.
- ✓ La continuación en el estudio de los tres arquetipos familiares mencionados como variables independientes para explicar los procesos de las empresas familiares como sus estructuras de gobierno y desempeño.
- ✓ Se sugiere analizar la forma en que se manejan las diferentes fuentes de financiamiento en la empresa hotelera familiar mediana.
- ✓ La utilización de la tecnología de la información para incrementar la competitividad de la empresa hotelera familiar.
- ✓ El estudio de las emociones podría extenderse a otro tipo de empresas y no solo a las de estructura familiar.
- ✓ Se requiere una nueva perspectiva y definición de la mortandad en la empresa familiar y diferenciar la longevidad de la continuidad del legado familiar, pues en esta investigación se asevera que el cierre o salida de una empresa del sector no necesariamente se debe considerar un fracaso en la sucesión.

- ✓ El estudio de la sucesión como una estrategia de poder
- ✓ Los mecanismos a través de los cuales la empresa puede implementar estrategias de preservación y enriquecimiento familiar como origen de ventajas competitivas.
- ✓ Profundizar el estudio del desarrollo de la propiedad emocional y sus consecuencias en el sistema familiar y su desarrollo.

Referencias bibliográficas

Ascanio, A. (2009). *Turismo sustentable, El equilibrio necesario en el siglo XXI.* México: Trillas.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*: 445-466. London: Sage Ltd.

Barney, James (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, 99-120.

Barney, J., Ketchen, D., Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of management*. Vol. 37, No. 5, 1299-1315.

Bazeley (2002).Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research. UK: Palgrave Macmillan, 141-156.

Black, K. y Lobo, M. (2008). A Conceptual Review of Family Resilience Factors. *Journal of Family Nursing. Vol.* 14, No. 1, 33-55.

Beavers, W. R., y Voeller, M. (1983). Family models: Comparing and contrasting the Olson circumplex model with the Beavers systems model. *Family Process*, Vol. *22, No.* 1, 85–98.

Berg, B. (2001). Qualitative research methods for the social sciences. Boston: Pearson.

Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*. Vol.25, No. 3.

Bennedsen, M., Nielsen, M., Perez-Gonzalez, F. y Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly journal of economics*, Vol. 12, No. 2, 647-691.

Björnberg, A. y Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales Development of a New Measure for Use in Family Business Research. *Family business review*. Vol. 20, No. 3. 229-246.

Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012).Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family business review*. Vol. 25, No. 4, 374-390.

Brito, P. (2011, 18 de Julio). Inseguridad, Violencia y turismo. En facultad de ciencias sociales. Mazatlán. Recuperado de http://faciso.maz.uasnet.mx/editorial/Ultimo%20numero/04_articulo.pdf.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family business review*, Vol. 14, No. 1, 37-48.

Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor: Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, Vol. 20, No. 2, 95-109.

Casey, Catherine 1999 “Come, join our family”: Discipline and integration in corporate organizational culture”. *Human Relations*, 52/2: 155–178.

Casillas, J., Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. *Family business review*. Vol. 20, No. 2, 141-162.

Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. y Vandenberghe, K. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management.*Vol. 35, No. 6, 699–726.

Chrisman, J., Chua, J. y Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration (discussion). *Journal of Business Venturing*. Vol. 18, 467–472.

Chua, J., Chrisman, J. Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepeunership, theory and practice*.19-39.

Cisneros, De la Rosa, Lozano, Niebla (2011). Metodología y estudio de la empresa familiar, México: Hess grupo editorial.

Colli, A. (2012). Contextualizing Performances of Family Firms: The Perspective of Business History. *Family business review. Vol.* 25, No. 3, 243–257.

Cosier y Michael (1998). The Hidden Strengths in Family Business: Functional Conflict. *Family business review*, Vol. 11, No.1, 75-79.

Cresswell, J. y Plano Clark, V. (2006). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Cresswell (2009). Research design, qualitative, quantitative and mixed methods aproaches. Sage publications.

Cruz serrano, Habershon, Nordqvist, Salvato y Zellweger (2007). A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms. Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship Universität St Gallen

Dauber, Fink y Yolles (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *Sage open*.1-16.

Danes, S., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. (2009). Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital. *Family business review*, Vol. 22, No. 3, 199-215.

Davis y Haverston (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family business review*, Vol. 12, No. 4, 311-323.

Davis, John y Tagiuri, Renato. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2 (1), 4 7 - 7 4.

De la Garza, Jiménez, Mayer y Díaz (2011). La metodología cualitativa: una opción para estudiar el crecimiento y la continuidad de la empresa familiar.

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2005). The Sage Handbook of Qualitative Research. Londres: Sage.

DeNoble, A., Ehrlich, S. y Singh, G. (2007). Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource Based Perspective. *Family Business review*. Vol. 20, No. 2, 127-140.

DeTienne (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*. No. 25, 203–215.

Díaz, R. (2006). Poder y resistencia en michel Foucault. *Tabula rasa*, No. 4, 103-122.

Distelberg, B., Sorenson, R. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows and Adaptability. *Family Business Review*.Vol. 22, No.1, 65-81.

Distelberg, B., Blow, A. (2011). Variations in Family System Boundaries. *Family Business Review*. Vol. 24, No.1, 28-46.

Durán, San Martín, Montiel (2012). A Research Proposal to Examine Entrepreneurship in Family Business.*Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Vol. 8, No. 3, 58-77.

Dyer, W.G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family business review.*Vol. 20, No. 4, 253-273

Dyer, W.G. y Dyer, W.J. (2009). Putting the Family Into Family Business Research. *Family business review.*Vol. 22, No 3, 216-219.

Farh, J. y Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*: 84-127. London: Macmillan.

Fiese, B., Tomcho, T., Douglas, M., Josephs, K., Poltrock, S. y Baker, T. (2002). A review of 50 years of research on naturally occurring family routines and rituals: Cause for celebration? *Journal of Family Psychology*, Vol. *16, No.*4, 381–390.

Foster, A. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*. Vol. 8, No. 3, 201-209.

Foucault. M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 50, No. 3, 3-20.

Garbuio, M., Wilcox, A., Lovallo, D. (2011). Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources. *Journal of management* .Vol. 37 No. 5, 1444-1463. (Special Issue: Twenty Years of Resource-Based Theory)

García-Álvarez, López-Sintas y Saldaña Gonzalvo (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family business review*, Vol. 15, No. 3, 189-204.

Gelfand, M. J., Erez, M., y Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58: 479-514.

Gersick, K., Davis, J. McCollom, M., Lansberg, I. (1997). Empresa familiares: generación a generación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly.* Vol.52.

González, L. (2009). Estudio de casos bajo el enfoque transdisciplinar. Multiciencias, Vol. 9, No. 3, 303-312.

Grinell, R. (1997). Social work research and evaluation: quantitative and qualitative approaches, Itacsa, Illinois: E. E. Peacock Publishers.

Groves, K. y LaRocca, M. (2012). Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes.*Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol.19, No. 2, 215–229.A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. Vol.3, No. 1, 1-25.

Handler, W., Kram, K. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family business review*. Vol. 1, No. 4, 361-381.

Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 2, No. 3, 257-276.

Handler, W. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 15, No. 1, 37–51.

Handler, W. (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firm. *Journal of Small Business Management*.Vol. 29, No. 3, 21-32.

Handler, W. (1992).The succession experience of the next generation.*Family Business Review*. Vol. 5, No. 3, 283–307.

Handler, Wendy (1994).Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, Vol. 3, No. 2, 133-157.

Harvey, M., Evans, R., Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*. Vol. 7, No. 4, 331-348.

Harvey y Evans (2009), The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession. *Family business review*, Vol. 7, No. 3

Hatak y Roessl (2013). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. *Family business review.* Vol 20, No. 10, 1-16.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hessels, Grilo, Thurik y Van der Zwan (2009). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *EIM Business and Policy Research*.1-23.

Irava, J. y Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of family business strategy,* Vol.1, No. 3, 131-144.

James, K., Chen, D. L., y Cropanzano, R. (1996). Culture and leadership among Taiwanese and U.S. workers: Do values influence leadership ideals? In M. N. Ruderman, M. W. Hughes-James, & S. E. Jackson (Eds.), *Selectedresearch on work team diversity*: 33-52. Washington DC: American Psychological Association.

Johnson y Onwuegbuzie (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher, Vol. 33, No. 7, 14-26.

Kansikas, J. y Kuhmonen, T. (2008). Family business succession: evolutionary economics approach. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 16, No. 3, 279–298.

Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Family business review*, Vol. 4, No. 1, 21-44.

Kayes, K. (1996). When the Family Business Is a Sickness. *Family business review.*Vol. 9, No. 4, 347-368.

Kets de Vries, M. (1983). The dynamics of family controlled firms. The good and the bad news. *Organizational Dynamics*. Vol. 21, No. 3, 231-257.

Knaaut, D. (2003). Family Secrets: An Illustrative Clinical Case Study Guided by Bowen Family Systems Theory. *Journal of Family Nursing.* Vol. 9, No. 3, 331-344.

Knights, D. y Willmott, H. (1987). Organizational culture as management strategy: A critique and illustration from the financial services industry. *International Studies of Management and Organization,*Vol. 17, No. 3, 40–63.

Kraaijenbrink, J., Spender, J., y Groen, A. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of management*. Vol. 36, No. 1, 349-372.

Korsgaard, M.Jeong, S., Mahony, D. y Pitariu, H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*. Vol. 34 No. 6, 1222-1252.

Kuhn, Tomas. (1970). *The structure of scientific revolutions*, Chicago: Chicago University Press.

Labaki, Michael-Tsabari y Zachary (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes. "Emotional Dimensions Within the Family Business – Toward a Conceptualization." In Handbook of Research on Family Business, edited by K. Smyrnios, P. Z. Poutziouris, and S. B. Klein, 2nd ed., 734–63. Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar in association with IFERA

Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*.39-46.

Lansberg, I. y Astrachan, J.H. (1988).The succession conspiracy. *Family business review*. Vol. 1, No. 2, 119-143.

Lansberg, I., Perrow, E. y Rogolsky, S. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*. Vol. 1, No. 1, 1-9.

Lansberg, I. y Astrachan, J.H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Revie.* Vol 7, No. 3, 39-59.

Lansberg, I. (1999), Succeeding Generations, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Le Breton Miller, Isabelle; Miller, Danny y Steier, Lloyd (2004).Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession.*Journal of Business Venturing*, Vol.18, 4, 513–531.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review*, 71-80.

Litz, R. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family business review.*Vol. 8, No. 2, 71-81.

Lumpkin, G., Martin, W. y Vaughn, M. (2008).Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. *Family business review*, Vol. 21, No. 2, 127-138.

McKenny, Short, Zachary y Payne (2012). Assessing Espoused Goals in Private Family Firms Using Content Analysis. *Family Business Review*, Vol. 25, No.3, 298–317.

Makadok, R. (2011).The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. *Journal of management.*(Special Issue: Twenty Years of Resource-Based Theory).

Maritan y Peteraf (2011). Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation. *Journal of management.* (Special Issue: Twenty Years of Resource-Based Theory).

Martin y Lumpkin (2003). From EO to "family orientation": Generational differences in the management of family businesses. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, MA.http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2003/XII/XII-P2/XII-P2.html

Martínez, R. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family business review.*Vol. 22, No. 1, 53-64.

Martínez, J., Stöhr, B. y Quiroga, B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family business review*. Vol. 20, No. 2, 83-94.

Masuo, D., Fong, G., Yanagida, J., y Cabal, C. (2001). Factors associated with business and family success: A comparison of single manager and dual manager family business households. *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. *22, No.* 1, 55–73.

Maxwell, J. (2005). Qualitative research design: an interactive approach. Sage, Thousand Oaks,

Mickelson y Worley (2003). Acquiring a Family Firm: A Case Study. *Family Business Review*, Vol. 16, No. 4, 251-268.CA.

Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of business venturing*, Vol. 18, No. 4, 513-531.

Micelotta y Raynard (2011). Concealing or Revealing the Family? : Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review.*Vol. 24, No.3, 197–216

Minuchin y Fishman (2004). Técnicas de terapia familiar. Argentina: Paidós.

Molina (2010). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research methods*. Vol.15, No. 1, 33-56.

Molly, V., Laveren, E. y Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*.Vol.23, No. 2, 131– 147.

Moon, H. Quigley, N. y Carson, J. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational culture on organizational productivity, creativity, and adaptation: The

ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review.*Vol. 2, No. 2, 109–128.

Moores, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, Vol. 22, No. 2, 167-180.

Nnauth, D. (2003). Family Secrets: An Illustrative Clinical Case Study Guided by Bowen Family Systems Theory. *Journal of family nursing*.Vol. 9, No. 3, 331-.344.

Nicholson, N. (2003). *Leadership, culture and change in family firms. Report of first stage survey of the leadership in family firms research initiative (LIFBRI)*.London: London Business School.

Ogbonna, E. y Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*. V*ol. 11, No. 4, 766–788.*

Olson,D. H.,y Gorall,D. H. (2003). Circumplex model of marital and family systems. In F.Walsh (Ed.), *Normal family Processes* (3rd ed., pp. 524–548). New York: Guilford.

Pellegrini, E. y Scandura, T. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of management.* Vol. 34, No. 3, 566-593.

Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas

Piercy,F., Sprenkle, D. y Wetchler, J. (1996). Family Therapy Sourcebook. Nueva York, The Guilford press.

Poza, E. y Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*. Vol. 14, No. 1, 25-36.

Ramthun, A. y Matkin, G. (2012). Multicultural Shared Leadership: A Conceptual Model of Shared Leadership in Culturally Diverse Teams. *Journal of leadership and organizational studies*. Vol 19, No. 3, 303–314.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. España: Algibe.

Rodríguez, Marco Antonio. (2010). *Métodos de investigación*: *diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rossman, G. y Rallis, S. (1998). Learning in the field: an introduction to qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ruíz Olabuenaga, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa, Universidad de Desuto. Bilboa.

Schein (1983).The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family business review*. Vol. 8, No. 3, 221-238.

Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Vol. 25, No. 2, 3-16.

Seymour, K. (1993). International Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family business review*. Vol. 6, No. 3, 263-281.

Sharma, Chua y Chrisman (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family business review*. Vol. 11, No.1,19-34.

Sharma, P., Chua, J., y Chrisman, J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, No. 3, 233–244.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., & Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 25, No. 3, 17–35.

Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family business review.* Vol. 16, No. 1, 1-17.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family business review*, Vol. 17, No. 1, 1-36.

Sharma, P. y Irving, P. (2005). Four bases of family successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, (29), 13–33.

Sharp, Mobley, Hammond, Withington, Drew, Stringfield, Stipanovic (2012).A Mixed Methods Sampling Methodology for a Multisite Case Study. *Journal of Mixed Methods Research.*Vol. 6, No.1, 34–54

Sonfield, M.C. y Lussier, R.N. (2004), ‘‘First-, second-, and third-generation family firms: acomparison’’, *Family Business Review*, Vol. 17 No. 3, 189-202.

Sorenson, R. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 2, 133-146.

Sorenson, R. (2000). The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success.*Family business review*. Vol. 13, No. 3, 183-200

Sorenson, R. y Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business, and Free Enterprise. *Family business review*. Vol. 22, No. 3, 193-195.

Sprey, J. (1972). Family power structure: a critical comment. *Journal of marriage and family*, Vol. 34, No. 2, 1-4.

Stake, R. (2007). Investigación con estudio de casos. Morata.España.

Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, Vol.14, No. 3, 259–276.

Stewart, A. y Hitt, M. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in family firms. *Family business review.*Vol. 25, No. 5, 58-86.

Simon, F., Stierlin, H. y Wynne, L. (1988). Vocabulario de Terapia Familiar. Gedisa, Buenos Aires.

Tagiuri, R., Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review*. Vol. 9, No. 2, 199-208.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (1998). Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, CA; Sage.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España. Paidós.

Vallejo, M. (2009).Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach: An Exploratory Study. *Family business review*. Vol. 22, No. 2, 136-150.

Walsh, F. (1998). *Strengthening family resilience*. New York: Guilford Press. (Online)

Wall y Roberts (1995). Conflict and Its Management.*Journal of Management*.Vol. 21, No. 3, 515-558.

Wang, G., Oh, I., Courtright, S. y Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, Vol.36, No. 2, 223–270.

Ward, John. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey Bass: San Francisco.

Wernerfelt, B. (2011). The Use of Resources in Resource Acquisition. *Journal of management.*(Special Issue: Twenty Years of Resource-Based Theory)

Yamakawa, Peng y Deeds (2010). How does experience of previous entrepreneurial failure impact future entrepreneurship? *Academy of management*.1-5.

Yin, R. (2003).*Case study research, design and methods.*United States of America: Sage.

Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*. 1-18.

Zellweger, Nason y Nordqvist (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing FamilyEntrepreneurial Orientation. *Family Business Review.* Vol. 25, No. 2, 136–155.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Investigación: "Proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras de tamaño mediano; un estudio de caso"

Preguntas iniciales detonadoras del diseño de los instrumentos de recolección de datos	
Preguntas	Preguntas de investigación relacionadas
¿Cómo son las empresas familiares?	1
¿Cómo son los miembros de la familia que participan en una empresa familiar?	1
¿Cómo son sus relaciones entre ellos mismos y con sus empleados?	1
¿Cuáles son los objetivos principales de las empresas hoteleras familiares?	1
¿Por qué les interesa a los miembros de las empresas familiares mantener el control de sus negocios a través de un proceso de sucesión?	1
¿Cómo es la vida de las familias que dependen de o trabajan en las empresas familiares?	1
¿Cuáles son los principales problemas que tienen las empresas familiares durante el proceso de sucesión?	3,4
¿Cómo deciden los fundadores a quién dejar la responsabilidad de la empresa?	2,3,4
¿Cómo es entrenado el sucesor de la empresa familiar?	2,3,6
¿Cuáles son las principales responsabilidades que deja un fundador padre o madre a su hijo sucesor?	2,3,6
¿Qué características debe tener un sucesor?	2,3,6
¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en las empresas hoteleras familiares de tamaño mediano?	3
¿Qué hacen los predecesores para enseñarles a sus hijos los "secretos" del negocio?	2,5,6
¿Cuáles son los riesgos que se toman en las empresas familiares ya sea en la etapa de los fundadores o sucesores?	4,6
¿Qué papel juegan los aspectos sociales y emocionales familiares con el funcionamiento de la empresa?	1,5,6
¿Qué diferencias hay entre la administración de la generación fundadora y la generación sucesora?	5,6
¿Qué rol juegan los grupos de interesados externos en el proceso de sucesión?	2
¿Qué nivel de compromiso y apego a la empresa y valores inculcados tienen los sucesores de las empresas familiares?	1,2

Guía de entrevista para miembros de generación fundadora	
Universidad de Occidente Doctorado en Ciencias Administrativas Tesis: Proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano: un estudio de caso	
Temas de la guía de entrevista	Preguntas de investigación relacionadas
Generación fundadora	
Descripción de la empresa, sus cualidades, su historia en la empresa	1,2
identificación con la empresa, prioridades, roles desempeñados	1,2
Experiencias vividas, nivel de satisfacción con el proceso de sucesión, situaciones difíciles y forma de resolverlas	1,2
Relación con los sucesores y resto de la familia (también aspectos emocionales, efecto en el desempeño)	1,2
La forma de llevar al frente la empresa, cuáles son las consideraciones principales (importancia de la familia y su estabilidad y aspectos financieros)	1,3, 4
Sistema de reglas en la empresa y familia	2,4,5
Cohesión y estabilidad familiar, protección de sus miembros, alternativas de desarrollo	1,3,4
Interés por la transferencia generacional y conservación del legado socioemocional	1,2
Selección, Crianza y desarrollo de sucesor(es)	1,2,3
Desempeño de la generación sucesora (impacto en el legado dejado)	3,4,5
Tipo de riesgos y criterios para enfrentarlos	1,3,4,5
Capital social (repercusión en los procesos de la empresa)	2,4,5
Criterios para el establecimiento de metas	1,4,5
Lazos sociales (capital social)	1,3,5
Prácticas empresariales	3,5,6
Toma de decisiones y conflictos	3,4,5

Guía de entrevista para miembros de generación sucesora	
Universidad de Occidente **Doctorado en Ciencias Administrativas** **Tesis: Proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano: un estudio de caso**	
Temas de la guía de entrevista	Preguntas de investigación relacionadas
Generación sucesora	
Su historia en la empresa, involucramiento, formación laboral, profesional	1
identificación con la empresa, prioridades, roles desempeñados	1
Experiencias vividas, nivel de satisfacción con el proceso de sucesión, situaciones difíciles y forma de resolverlas	1,2
Relación con los fundadores y resto de la familia (también aspectos emocionales y su efecto en el desempeño)	1,2
Libertad para ejercer su influencia en la empresa	2,3
La forma de llevar al frente la empresa, cuáles son sus consideraciones principales (también aspectos emocionales, efecto en el desempeño)	1,3,4
Percepción acerca del sistema de reglas en la empresa y familia	2,4,5
Cohesión y estabilidad familiar, protección de sus miembros, alternativas de desarrollo	1,3,4
Interés por la transferencia generacional y conservar el legado socioemocional de los fundadores	1,2
Percepción acerca del proceso de selección, crianza y desarrollo de sucesor(es)	1,2
Desempeño de la generación sucesora (libertad para actuar, disposición al emprendimiento, impacto en el legado de la generación fundadora)	3,4,5
Tipo de riesgos y criterios para enfrentarlos	1,3,4,5
Criterios para el establecimiento de metas	1,4,5
Apropiación y uso de los lazos sociales (capital social) y repercusión en los procesos organizacionales	3,4,5
Prácticas empresariales (modificaciones realizadas o planeadas)	3,5,6
Toma de decisiones y conflictos	3,4,5
Emprendedurismo	1,2,3

Guía de entrevista para grupos interesados (stakeholders)	
Universidad de Occidente Doctorado en Ciencias Administrativas Tesis: Proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano: un estudio de caso	
Temas de la guía de entrevista	Preguntas de investigación relacionadas
Grupos interesados (stakeholders)	
Percepción general acerca de la empresa	1
identificación con la empresa	1
Experiencias vividas, nivel de satisfacción con el proceso de sucesión, situaciones difíciles y forma de resolverlas	1,2
Relación con los miembros de ambas generaciones y resto de la familia	1,2
Percepción acerca del sistema de reglas en la empresa y familia	2,4,5
Percepción acerca del proceso de selección, Crianza y desarrollo de sucesor(es)	1,2
Desempeño de la generación sucesora (libertad para actuar, disposición al emprendimiento, impacto en el legado de la generación fundadora)	3,4,5
Tipo de riesgos y criterios para enfrentarlos	1,3,4,5
Criterios para el establecimiento de metas	1,4,5
Apropiación y uso de los lazos sociales (capital social) y repercusión en los procesos organizacionales	3,4,5
Prácticas empresariales (diferencias entre las dos generaciones)	3,5,6
Toma de decisiones y conflictos	3,4,5

Guía de registro de observaciones	
Observaciones	Preguntas de investigación relacionadas
Fotos de generaciones familiares	1
Miembros de la familia representados en tradiciones de la región o el país	1
Espacios dedicados a la historia familiar	1
Lenguaje utilizado al referirse al pasado de la empresa y la familia	1
Fotos de productos de la empresa, donaciones a museos	1
Logos que incluyen el año de fundación	1
Énfasis en la excelencia	1,5
Grandes secciones dedicadas a las características del servicio o producto	1,5
Énfasis en la necesidad de combinar lo tradicional con lo moderno	1,5
Existen imágenes impersonales que se enfocan a los productos y servicios	1,5
Los logotipos son simples y estilizados y no incluyen emblemas familiares aunque el año de fundación regularmente sí aparece.	1,5
Discrepancias entre los miembros de la familia al emitir órdenes contradictorias	3,4
Actitudes y trato que se tiene entre empleados y miembros de las dos generaciones	2,3,4
Lenguaje (verbal y no verbal) y actitudes en las relaciones entre los miembros de las dos generaciones	2,3,4
Lenguaje (verbal y no verbal)y actitudes en las relaciones entre los miembros de la generación sucesora	2,3,4
Lenguaje (verbal y no verbal)y actitudes de los empleados al referirse a los miembros del equipo sucesor y predecesor	2,3,4
Lenguaje (verbal y no verbal)y actitudes visibles de los grupos de interesados acerca de la empresa y al referirse a sus miembros	3,4
Actitudes y lenguaje (verbal y no verbal) utilizado por los clientes al referirse a la empresa	1,2,3,4

Guía para el registro de documentos organizacionales	
Tipo de documentos	Preguntas con las que posiblemente se relacione su contenido e interpretación
Organigramas: Presencia de los miembros de la familia en la estructura formal de la organización	1,3
Libros, revistas, folletos: presencia o ausencia de elementos representativos de la familia o que hacen alusión a ella y a la historia de la empresa familiar	1,2,3,4
Documentos que distingan aspectos de la vida social de la familia en la comunidad	1,2
Manuales donde se pueda detectar la orientación o prioridades de la empresa, ya sea hacia aspectos relacionados con la calidad, imagen de la organización, prestigio, financieros	1,3,4
Grado de formalidad o profesionalización de las funciones dentro de la empresa	4,5
El contenido de reglamentos, mecanismos de recompensas, sanciones, promociones	1,4,5
Bitácoras donde se observe aspectos de la vida cotidiana y las formas de hacer las cosas	1,3,4,5
Actas de reuniones, acuerdos, convenios	2,3,4,5
Documentos que expresen aspectos relacionados con el estado actual y desempeño histórico de la empresa (financieros, ventas, porcentajes de ocupación)	2,3,4,5
Formatos, menús, papelería impresa en general	1,5
Existencia de documentos que informen de la existencia de un proceso documentado de la sucesión	1,2,3,6

Definición de categorías y subcategorías de análisis		
Universidad de Occidente **Doctorado en Ciencias Administrativas** **Tesis: Proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano: un estudio de caso**		
Categoría	Subcategorías	Preguntas de investigación correspondientes
Empresa familiar	Principales características Evolución de la empresa familiar Cultura organizacional de la empresa familiar Desempeño de la empresa familiar	1
El sistema familiar	Ejercicio de la autoridad Nivel de cohesión Calidad de la comunicación Nivel de adaptabilidad	1,2
Proceso de sucesión	Planeación de la sucesión Resistencias a la sucesión Entrenamiento de sucesor Selección del sucesor Transferencia de control, capital social y financiero	6
Factores socioemocionales	Nivel de control familiar Identidad Apego emocional Lazos sociales Interés por la transferencia generacional	1,2,4
Ejercicio del liderazgo	Tipos de liderazgo Ejercicio del liderazgo Resultados del ejercicio del liderazgo	3
Conflictos	Tipos de conflictos Nivel de influencia sobre el conflicto Manejo del conflicto efecto de los conflictos	4
Toma de decisiones	Nivel de riesgo e incertidumbre Criterios para tomar las decisiones y asumir riesgos	4
Prácticas empresariales	Diferencias entre las prácticas administrativas de las dos generaciones Efectos de dichas diferencias en el desempeño Efecto de las diferentes prácticas en el sistema familiar	5
Emprendedurismo	Orientación al emprendedurismo Orientación a la innovación	1,2

Plan de acción de la entrevista

1. Elaboración de notas de campo
2. Transcripción de los datos de la entrevista
3. Concentrar y agrupar las repuestas de acuerdo a las interrogantes de investigación
4. Identificar categorías
5. Agrupar las respuestas relacionándolas con las preguntas de investigación e hipótesis
6. Realizar una síntesis de los datos obtenidos

Plan de acción de la observación

Qué observar

- Los episodios de la vida diaria: el espacio físico, las personas, la organización, primeras impresiones.
- Conductas y situaciones de interés más concretes:

  El ambiente físico y social

  Las actividades formales y el comportamiento de los participantes

  Las interacciones informales

  El lenguaje de las personas

  La comunicación no verbal

  Los documentos

  Realizar el proceso de observación prácticamente en toda la organización, observando las instalaciones físicas, mobiliario, interacciones, materiales fotográficos, artefactos, personas, ya sean miembros de la familia o no, realizando sus actividades cotidianas en la empresa, clientes, proveedores, vecinos, sentimientos, intuiciones o hipótesis del observador.

- Acciones durante el proceso de observación

  i. Permanecer relativamente pasivo durante el trabajo, especialmente al principio
  ii. Establecer el rapport (platicar con las personas y mostrar interés por sus respuestas)
  iii. Selección de informantes clave (snow ball)
  iv. Formulación de preguntas no directivas (saber qué no preguntar)
  v. Conocer y aprender el lenguaje
  vi. Realizar notas de campo completas, precisas y detallada
  vii. Describir detalles accesorios de los diálogos
  viii. Registrar lo que no se comprende

Guía de observación

Registro del proceso de observación

- Los lapsos de observación van incrementándose conforme avanza el tiempo
- Las notas de campo contienen los siguientes datos: fecha, lugar, hora, situación, descripciones, interpretaciones, sugerencias, espacios para códigos, claves, notas

Para realizar las notas de campo se siguen las siguientes acciones

i. Comenzar cada conjunto de notas con una carátula titulada
ii. Incluir el diagrama del escenario al principio de las notas
iii. Dejar márgenes suficientemente amplios para comentarios propios y de otras personas
iv. Utilizar frecuentemente el punto y aparte
v. Utilizar comillas para registrar observaciones
vi. Usar pseudónimos para nombres y lugares
vii. Utilizar términos descriptivos y no evaluativos, en escenarios y personas
viii. Registrar detalles accesorios de las conversaciones
ix. Registrar las propias observaciones y acciones
x. Registro de lo que no se comprende

Formato de las notas de campo

<table>
<tr><td colspan="3">Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas
Tesis: Proceso de sucesión en las organizaciones hoteleras familiares de tamaño mediano: un estudio de caso</td></tr>
<tr><td colspan="2">Situación</td><td>Lugar</td></tr>
<tr><td colspan="2">Fecha</td><td>Hora</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Códigos, categorías, notas, comentarios</td><td>Descripción</td><td rowspan="3">Códigos, categorías, notas, comentarios</td></tr>
<tr><td>Interpretación</td></tr>
<tr><td>Sugerencias</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia

Plan de acción del análisis de documentos

Para recolectar documentos tales como: diseños organizacionales, organigramas, documentos históricos, libros, formatos de procesos administrativos, contratos, manuales, reglamentos, reconocimientos, distintivos, hojas de procesos, etc. y materiales fotográficos.

1. Se elabora una lista de todos los documentos que se consideren importantes para su análisis y que su contenido textual , visual y simbólico que permita aportar elementos para el logro de los objetivos de la investigación
2. Se solicita permiso a los responsables de dichos documentos para su acopio
3. Fotocopiar los documentos y ejemplares que sea permitido y no sea necesario su análisis del ejemplar original
4. Se asigna un número a cada documento, se clasifican y relacionan con las preguntas de investigación
5. Los documentos a los que no se saque fotocopia, igualmente se les asigna número y se analizan en su estado original y si es necesario en el lugar donde se encuentren ubicados
6. Se elabora una relación de los documentos a través de una guía de documentos

Guía para el registro de documentos organizacionales	
Tipo de documentos	Preguntas con las que posiblemente se relacione su contenido e interpretación
Organigramas: Presencia de los miembros de la familia en la estructura formal de la organización	1,3
Libros, revistas, folletos: presencia o ausencia de elementos representativos de la familia o que hacen alusión a ella y a la historia de la empresa familiar	1,2,3,4
Documentos que distingan aspectos de la vida social de la familia en la comunidad	1,2
Manuales donde se pueda detectar la orientación o prioridades de la empresa, ya sea hacia aspectos relacionados con la calidad, imagen de la organización, prestigio, financieros	1,3,4
Grado de formalidad o profesionalización de las funciones dentro de la empresa	4,5
El contenido de reglamentos, mecanismos de recompensas, sanciones, promociones	1,4,5
Bitácoras donde se observe aspectos de la vida cotidiana y las formas de hacer las cosas	1,3,4,5
Actas de reuniones, acuerdos, convenios	2,3,4,5
Documentos que expresen aspectos relacionados con el estado actual y desempeño histórico de la empresa (financieros, ventas, porcentajes de ocupación)	2,3,4,5
Formatos, menús, papelería impresa en general	1,5
Existencia de documentos que informen de la existencia de un proceso documentado de la sucesión	1,2,3,6

Fuente: elaboración propia

Plan de acción para el procesamiento de datos de la investigación

1. Transcripción simple de entrevistas: transcribir palabra por palabra a una libreta exclusiva para este fin
2. Notas de investigación: organizar en una libreta o en formato electrónico las notas realizadas en el proceso de investigación
3. Revisión del material recolectado para asegurar su calidad
4. Instrumentos para el registro de la información

Plan de acción para el análisis de datos de la investigación

1) Identificación de datos
2) Agrupación de datos en bruto
3) Organización de dato
4) Estructuración de datos a través de las interrogantes de investigación