

APROXIMACIÓN CUALITATIVA A LA TRANSICIÓN GENERACIONAL Y MOTIVACIÓN DE LOGRO EN EMPRESAS FAMILIARES

QUALITATIVE APPROACH OF GENERATIONAL TRANSITION AND ACHIEVEMENT MOTIVATION IN FAMILY BUSINESSES

Carlos Robles Acosta*
Instituto Politécnico Nacional
Ana Karen Rodríguez Villanueva**
Laura Edith Alviter Rojas***
Centro Universitario de UAEM

RECIBIDO: Mayo 5 de 2013

ACEPTADO: Junio 5 de 2013

Resumen

Este artículo es resultado de una investigación cuyo objetivo consistió en analizar la motivación de logro en el proceso de transición generacional de empresas familiares en México. El estudio se enmarca en la teoría del construccionismo social, bajo un enfoque cualitativo y de corte transversal. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los integrantes de dos empresas familiares en proceso de transición generacional no estructurada. Los datos se interpretaron por medio de una unidad hermenéutica y por

* Doctor en ciencias administrativas del Instituto Politécnico Nacional, vinculado al Centro Universitario ECATEPEC, de la Universidad Autónoma del Estado de México, docente de tiempo completo. crobles@uaemex.mx

** Licenciada en Administración de Empresas, vinculada al Centro Universitario de UAEM Ecatepec. karr0498@hotmail.com

*** Magíster en Administración de Empresas, vinculación Centro Universitario UAEM Ecatepec, docente de tiempo completo. lealviterr@uaemex.mx

redes ontosemióticas que condujeron a proposiciones teóricas. Los resultados muestran que el compromiso emocional y las habilidades empresariales son las categorías predeterminadas más relevantes de la motivación de logro y la transición generacional. Se concluye que la integración de los sucesores a edades tempranas facilita su formación y el proceso de sucesión; sin embargo, la solución de problemas por parte de los padres a los hijos afecta negativamente a éstos en la motivación para desarrollar capacidades empresariales.

PALABRAS CLAVE: Motivación al logro, sucesión, empresa familiar.

Abstract

This article is the result of a research study whose objective was to analyze achievement motivation in the process of generational transition in family businesses in Mexico. The study was based on social constructionist theory, under a qualitative approach of crosscutting. Semi-structured interviews were conducted to members of two family businesses in a non-structured generational transition. Data was interpreted by a hermeneutic unit and ontosemiotic networks which led to theoretical proposals. The results show that emotional commitment and entrepreneurial skills are the most important default categories of achievement motivation and generational transition. It is concluded that the integration of successors to early ages facilitates their formation and the succession process; nevertheless, the solution of problems given by parents negatively affects children's motivation to develop entrepreneurial skills.

Key words: Achievement Motivation, business succession, family business

INTRODUCCIÓN

En el estudio de la empresa familiar, se ha comparado a éstas con las estructuras de las monarquías europeas (Alcorn, 1982, citado por Andrade, 2002). De hecho, en estas, a los primogénitos, les está permitido, por “derecho natural”, asumir el mando familiar tras el deceso de los padres como una prerrogativa obtenida en atención al orden de nacimiento.

Pero, más allá de este derecho natural, las investigaciones indican la correspondencia entre los procesos de maduración de la empresa familiar, la transición intergeneracional y la complejidad organizacional (Flören, 2002: 42). No obstante, la transición intergeneracional no siempre ocurre de manera natural. Le Van (1999: 52-57) señala que algunos empresarios

siguen al frente de sus empresas a una edad avanzada, aun cuando cuentan con posibles sucesores de segunda o tercera generación e, indica que en la medida en que la propiedad pasa de una generación a otra, las relaciones filiales van diluyéndose y lo único que une a los miembros de la familia son los intereses financieros.

Como medida contraria a la disolución de la familia y del negocio, el proceso de transición generacional integra a la primera y segunda generación en el control directivo (Longenecker, Palish, Petty & Hoy, 2010: 145-146), la misión familiar, los protocolos familiares, la gestión de conflictos, los órganos de gobierno, el plan estratégico y la elección de dirigentes (Amat, 2004: 85).

El mismo Amat (2004: 31) agrega la sucesión al modelo tradicional empresa-familia-propiedad y la define como el proceso de transmisión de poder de decisión y de propiedad a la siguiente generación, valorando la actitud del predecesor para asumir su retiro, la relación con el sucesor y el traspaso del poder. Al respecto, se han identificado empresas que manejan procesos de desarrollo de sucesores que comienzan desde la niñez y culminan con la sucesión de manera informal (Longenecker et al., 2010: 142), mientras que otras destinan recursos y capacidades acordes con el ciclo de vida de la empresa, la propiedad o incluso la familia, para afectar positivamente la estrategia seguida por ella (Claver, Rienda & Quer, 2006). En ambos casos, el énfasis se centra en un alto nivel de comunicación, el trabajo en

equipo y la continuidad del negocio familiar.

La planeación de la sucesión facilita una transición y más cuando se acompaña de la profesionalización a largo plazo (Lozano, 2008, 2011), centrada en el desarrollo del liderazgo, la transferencia de poder y el aprendizaje basado en la socialización de la experiencia (Longenecker et al., 2010: 146), que toma como punto de inicio el momento en que las familias deciden incorporar de tiempo completo los hijos a la empresa (Lozano & Urbano, 2010), valorando sus competencias y dejando atrás criterios como el orden de nacimiento o género (Barbeito, Guillen, Martínez & Domínguez, 2006).

La sucesión como acto de vida del fundador no debe ser un hecho traumático o eventual, y más bien debe ser visto como un proceso natural (Grabinsky, 1994: 85-86), premeditado y planificado (Andrade, 2002), cuyo interés radica en continuar con la actividad empresarial por sus efectos en el sistema familiar. Es claro, en todo caso, que el proceso planificado de transición abarca etapas de planeación, determinación del perfil ideal del sucesor, la valoración de los candidatos, la identificación del idóneo –dentro o fuera de la familia–, la decisión o elección y el cambio del directivo (Bermejo, 2008: 128-129).

Componentes teóricos de la transición generacional

Las categorías que han permitido el análisis de la transición

generacional comprenden el compromiso, la colaboración, el predecesor, el sucesor y la motivación al logro (Lozano & Urbano, 2010).

El compromiso en los propietarios se presenta en el cumplimiento de obligaciones, acciones y comportamientos, encaminados al logro de metas que impactan en los ámbitos personal, familiar, social y laboral en beneficio de la empresa familiar (Meyer & Herscovitch, 2001).

De la categoría compromiso, Sharma e Irving (2005) derivan compromisos de tipo afectivo, calculador, imperativo y normativo. Estos se hacen perceptibles cuando las personas dejan de pensar sólo en sí mismas y consideran el bienestar de

la familia, mediante acciones destinadas a la obtención de ganancias o beneficios como la optimización de los recursos, la inversión de tiempo y esfuerzo, el conocimiento de las necesidades de la empresa y el cumplimiento de reglas y funciones por convicción y voluntad propia.

La categoría nivel de colaboración abarca la integración del conocimiento de los individuos en equipos de trabajo. La colaboración o apoyo trasciende una serie de objetivos compartidos. Aquí la integración de roles de los integrantes, basada en su experiencia, confianza y conocimiento mutuo, son factores clave para la continuidad y competitividad de la empresa (Simo, Sallan & Rajadell, 2013).

El predecesor refiere a la forma en que la persona a cargo de la gerencia o dirección de la empresa manifiesta el deseo de retirarse o debe hacerlo por circunstancia personal o familiar y es el primer interesado en dejar la empresa en el sucesor adecuado, lo que conlleva a un proceso de elección exhaustivo y complejo en lo familiar (Quijano, Magaña & Pérez, 2011). Entre las características más relevantes del predecesor están su disposición a dejar la dirección, la trasmisión de aprendizaje y conocimientos adquiridos en razón del cargo y, lo más complejo, la transmisión del gusto por el negocio (Cabrera & Martin, 2006).

Simo et al. (2013) señalan la importancia del apoyo, y postulan la necesidad del análisis y desarrollo del liderazgo como base para promover la

innovación y motivación en la empresa familiar.

Componentes teóricos de la motivación de logro

La motivación de logro como objeto de estudio se originó en los griegos, entre quienes la consideración de lo bueno, racional, inmaterial y lo activo constituía la representación de la voluntad, así como también lo reactivo e impulsivo, que durante el renacimiento se transformó en la fuerza que impulsa al sujeto a la realización de alguna acción (Reeve, 2003: 394). Tal fuerza, en principio de carácter individual, se ve influida por el medio ambiente natural y social y por la experiencia, llegando a identificarse con los principios motivacionales relacionados con el dominio de una actividad, sistemas e

incluso grupos humanos: incentivo, excitación y discrepancia.

La motivación al logro es uno de los factores más importantes en los estudios de la personalidad. Las bases de este objeto de estudio las asentó Murray en 1938, con la propuesta del Test de Apercepción Temática (TAT), y fue desarrollado con mayor precisión por McClelland en múltiples estudios en el periodo de 1945 a 1989 (Winter, 1998: 131-133).

El TAT es una prueba proyectiva en la que, a partir de 30 imágenes, el sujeto crea un relato de lo que representan para él, en razón de un motivador básico como el hambre. Con posterioridad al desarrollo del relato, el investigador codifica el contenido en la búsqueda de la determinación de motivos

“almacenados” entre lo consciente y lo subconsciente. Para esto utiliza once tipos de contenidos básicos, en virtud de los cuales se pretende alcanzar un mayor grado de objetividad en los resultados (Winter, 1998: 140).

Spangler (1992: 140) realizó un meta-análisis, eligiendo al azar 105 investigaciones empíricas relacionadas con el TAT. Después de identificar la constante crítica a la fiabilidad y validez predictiva. Más concretamente, en las escalas desarrolladas por investigadores del equipo de McClelland, entre los que destacan Atkinson, Litwin y Winter, e igualmente de otros como el japonés Miyamoto (Spangler, 146-147), en el periodo de 1969 a 1989, encontró que los coeficientes de confiabilidad estaban en el rango de 70 a 90,

además de contar con una validez interjuez satisfactoria.

Entre los hallazgos de las escalas desarrolladas a partir de los avances de McClelland, particularmente en las enfocadas a la formación de profesionales, se ha encontrado, sin embargo, que algunos sujetos con puntuaciones bajas llegan a presentar más comportamientos de logro que quienes obtienen puntajes altos en las pruebas (Spangler, 1992: 142). Cabe señalar que en los artículos seleccionados por Spangler no se mencionan aplicaciones en organizaciones como la empresa familiar, donde no sólo se puede hablar de motivaciones individuales sino incluso de algunas que parecieran ser compartidas entre padres a hijos.

Por otra parte, el trabajo de Atkinson (1957) llevó a la construcción de instrumentos para la medición de la Motivación y Ansiedad de Ejecución (M.A.E.), reformulados por Alonso y Montero en 1984 (Manassero & Vázquez, 1998), y sirvió para que, posteriormente, Manassero y Vázquez (1998) propusieran la Escala de Motivación de Logro, compuesta por 12 ítems en diferencial semántico, la cual reformularon a partir de la teoría atribucional y de la teoría motivacional de Weiner, proponiendo la Escala Atribucional de Motivación de Logro.

La teoría de atribución se centra en el concepto de pro actividad, y explica la capacidad de la persona para tomar decisiones, con una consciente perspectiva del futuro y de la consecuencia de dicha decisión en todos los ámbitos. Esta escala se

ha aplicado en diversos estudios, los cuales han permitido identificar que la motivación interna incide de manera directa en el éxito, mientras que, en las situaciones de fracaso, repercuten tanto la motivación interna como la externa (Morales & Gómez, 2009).

Desde esta perspectiva, la motivación de logro se entiende como la fuerza interior de una persona para la búsqueda de situaciones de logro (Reeve, 2003: 395). En su presencia, las tendencias de aproximación al éxito y fracaso se relacionan con atribuciones causales que el individuo “realiza sobre sus resultados e interpreta como éxito (meta alcanzada) o fracaso (meta no alcanzada)” (Morales & Gómez, 2009: 35-36) y con el valor de la *buena ejecución* en el contraste del desempeño respecto de estándares de

excelencia (Manassero & Vázquez, 1998). De modo que, cuando los resultados son positivos se relacionan con el sentimiento de orgullo y felicidad, mientras que cuando son negativos, conllevan la frustración y vergüenza (Zulma, 2006). Esto último, sobre todo, en personas que tienden a exaltar la autocrítica, como señala McClelland (citado por Hellriegel & Slocum, 2009: 133-134).

Es claro, en todo caso, que las personas de alto impulso al logro se esfuerzan por los logros personales, más allá de los símbolos y las recompensas del éxito en actividades de alta complejidad; mientras que las personas de bajo impulso prefieren actividades de menor dificultad (McClelland, 1989: 253) y huyen a las responsabilidades personales como la evaluación del desempeño, en

particular cuando el resultado representa consecuencias negativas como la pérdida de autoestima y del respeto social (Atkinson, 1957).

Por demás, en este contexto, el manejo de la incertidumbre es una capacidad desarrollada como evitación del fracaso, aunque no es posible atribuirla únicamente a la baja motivación de logro. A pesar de ello, Reeve (2003: 396) indica que el manejo positivo del fracaso y la incertidumbre permean en el desarrollo de competencias para afrontar los desafíos en todas las actividades.

La motivación al logro, según las propuestas de McClelland (1989: 247) Manassero y Vázquez (1998), y Morales y Gómez (2009), permite determinar que la confianza, la

competencia individual, las habilidades empresariales y la dificultad de la tarea son las dimensiones apropiadas para el estudio de la motivación de logro.

La confianza, como valoración de capacidades y acciones que conducen a mejores resultados, se adquiere y reafirma con la experimentación de éxitos, la disposición de información y el grado de control sobre las circunstancias. Los elementos abarcan la independencia en la toma de decisiones, el trabajo a propio ritmo y la valentía, en tanto no tener miedo al fracaso.

La competencia individual abarca conocimientos, habilidades, actitudes y valores de manera integral en el ámbito personal, social y laboral. Se manifiesta en la toma de riesgos, el

esfuerzo, la constancia, la importancia de los resultados, la satisfacción por la actividad que se realiza, la persistencia, la auto exigencia en el desempeño, la disposición al trabajo y la apreciación de la probabilidad de éxito personal de los pares y superiores.

Las habilidades empresariales comprenden las capacidades, experiencia y manejo de información para llevar a la empresa al éxito. En este aspecto, se le da importancia a la evaluación del desempeño en razón del cumplimiento de expectativas, justicia percibida y satisfacción con la valoración del desempeño. Estas habilidades requieren un proceso de formación y aplicación constante en patrones de conducta favorables para el desarrollo empresarial, que empiezan a sustentarse desde la niñez (McClelland, 1989: 286).

La dificultad de la tarea se asocia a trabajos moderadamente difíciles. Se basa en el reconocimiento de las propias habilidades, la complejidad de la tarea, la exigencia del resultado esperado, la influencia de pares, la persistencia en el desempeño de actividades y el compromiso.

Los resultados obtenidos en los trabajos de Manassero y Vázquez (1998), así como en Morales y Gómez (2009), se observan buenos parámetros psicométricos de validez y fiabilidad y de análisis factorial, que permiten definir una estructura de coherencia teórica que apoya la valoración de la motivación de logro con rigor científico. De forma similar, los avances de Lozano y Urbano (2010) respecto al estudio de la transición generacional presentan

una validación del estudio empírico realizado, que evidencian la necesidad de analizar este tipo de estudios bajo el enfoque de los estudios de casos.

El estudio de casos responde a las preguntas: ¿cómo es que ocurre un fenómeno? y ¿por qué ocurre así? (Yin, 2003: 12-13). Por lo anterior, un abordaje de esta naturaleza permitirá comprender la forma cómo ocurre la motivación de logro en la circunstancia particular de la transición generacional en la empresa familiar, apoyándose en instrumentos cuyos resultados permitan la comprensión de significados desde una perspectiva compleja y holística en un contexto real (Yin, 2003: 12-13).

En estos casos, la recolección de datos parte de las proposiciones

teóricas (Yin, 2009: 27), y el análisis se efectúa por triangulación (Yacuzzi, 2006), ayudando a la comprensión de objetos cuando las teorías más reconocidas en una disciplina no alcanzan a brindar una explicación con rigor científico a hechos particulares (Pegram, 2000), como tampoco la construcción de significados o representaciones sociales (Bogdan & Taylor, 1996), sin caer en un reduccionismo, como arriesgadamente ocurre con los métodos cuantitativos en su pretendida determinación de regularidades en la realidad social (Castro, 2010).

Los avances presentados hasta aquí indican que el estudio de la motivación de logro, con enfoque hacia la personalidad del individuo, ha sido importante; sin embargo, no es común el abordaje de sus posibles efectos en la empresa familiar y, menos aún,

considerar las posibilidades que brinda su abordaje a partir del estudio de casos, como sugiere Yin (2003).

De esta forma, el propósito de esta investigación consistió en caracterizar, según métodos cualitativos, la motivación de logro en el caso de dos empresas familiares en proceso de transición generacional en el Estado de México. Todo ello con el fin de comprender la forma como incide la motivación en la eficiencia de la transición de los negocios de padres a hijos en un contexto particular.

MÉTODO

El presente estudio se enmarca en el construccionismo social, y se basa bajo un enfoque cualitativo y de corte transversal. Los criterios de selección de estos casos cumplieron las siguientes condiciones: que se

tratara de microempresas en proceso de sucesión de mando de padres a hijos, en primera generación; que no contaran con un proceso formal de transición y que estuvieran ubicadas en el Estado de México.

Se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, compuesta por 16 preguntas con base en las categorías de compromiso, colaboración, predecesor y sucesor de la transición generacional (Lozano & Urbano, 2010), como también de confianza, competencia individual, habilidades empresariales y dificultad de la tarea de la motivación de logro (Manassero & Vázquez, 1998; Morales & Gómez, 2009).

Procedimentalmente, se entrevistó a los matrimonios

fundadores de las dos microempresas elegidas, así como a los hijos y demás integrantes de la empresa, realizando un total de 17 entrevistas. Se utilizó una nomenclatura para clasificar a los sujetos, considerando: empresa (E), número de empresa (1= Herrería y 2= Zapatería), jefe de familia (J), subjefe de familia (SJ), hijos (H), y orden de nacimiento (1, 2, 3, 4 y 5). Así entonces E-2.H3 se entiende como: Empresa Zapatería tercer hijo.

Para el análisis de datos, se utilizó el programa Atlas TI V. 5.0. Por medio de él, se desarrolló una unidad hermenéutica utilizando las transcripciones textuales de las entrevistas, así como la codificación de las categorías descritas en las bases teóricas. En las transcripciones, se identificaron frases testimonios que señalan la forma como ocurre la

motivación de logro en el proceso de transición generacional. En los comportamientos observados, pero no indicados en la teoría, se propusieron nuevos códigos por medio del proceso de codificación en vivo.

Además, se diseñaron redes ontosemióticas, mediante las cuales se muestra el sistema de códigos y relaciones identificados en las entrevistas (Bencomo, Godino & Wilhelmi, 2004). En los objetos de estas redes aparecen dos dígitos, uno referente a la cantidad de frases testimonios relacionadas con cada código y el número de relaciones del código con otros. Finalmente, se identificaron proposiciones que se respaldan con citas textuales de las

respuestas de los informantes correspondientes a los códigos implicados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de las entrevistas realizadas a los integrantes de las empresas familiares, se desarrollaron las siguientes ocho proposiciones y cinco redes ontosemióticas.

Proposición 1. *El compromiso y las características personales del sucesor son las categorías más valoradas en los procesos de transición de la empresa familiar.* (Figura 1)

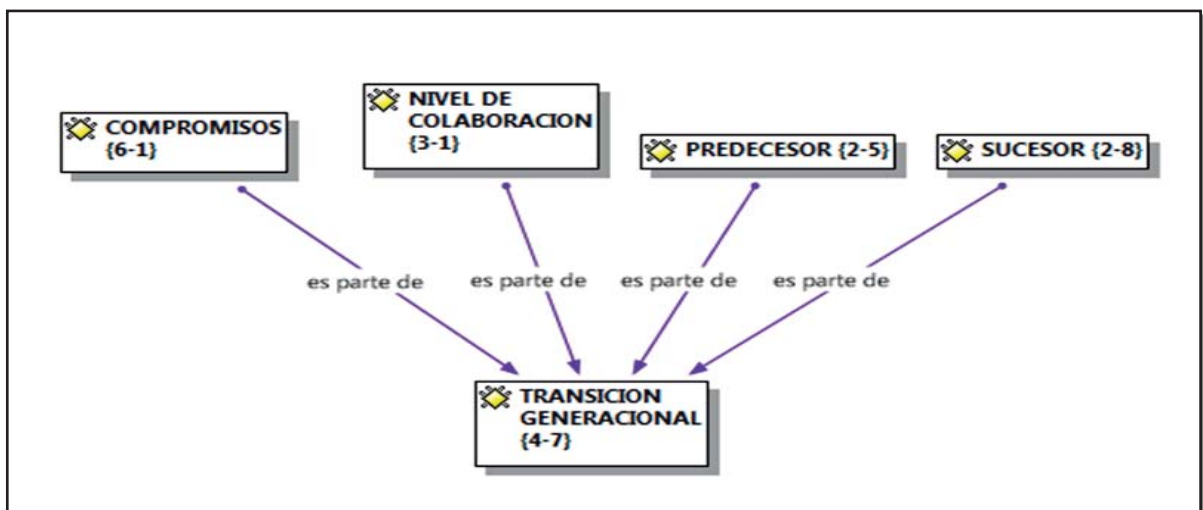


Figura 1. Micro-red de transición generacional.

Proposición 2. *Los miembros de la empresa familiar consideran más valioso el cumplimiento de compromiso afectivo respecto del calculador, imperativo y normativo. (Figura 2)*

En las empresas estudiadas, se aprecia la identidad con la familia y el respaldo en los compromisos que llega al grado del sacrificio del bienestar personal y de los intereses individuales. También se identifica la

importancia de la visión lucrativa del negocio, el interés por la herencia de la propiedad desde la perspectiva de los padres, la inversión de tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje del negocio y el cumplimiento de reglas no escritas con las que la familia se ajusta a las necesidades del negocio sin depender de externos, como se aprecia en lo siguiente:

“...El que me estén motivando el que a pesar de que la situación sea difícil o por muy cansado que sea estamos aquí al pie del cañón siempre”. (E-1.SJ)

“...Mi mamá nos dice que hay que echarle ganas porque lo que es el negocio es de nosotros y da para vivir bien y nos da todo lo que tenemos...”. (E-2.H3)

“Porque si ellos no colaboraran no tendría su apoyo ni a quién enseñar todo lo que sé, porque esto es de ellos y es un patrimonio para ellos”. (E-2.J)

“Todos hacemos parte del trabajo pero en mí y en mis hijos está la responsabilidad del negocio porque empleados van y vienen”. (E-2.J)

Proposición 3. *Se valora la capacidad de los hijos en razón de su involucramiento con actividades concretas del negocio y las metas compartidas con sus padres.* (Figura 2)

Los padres manifiestan confianza en la capacidad de sus hijos para el manejo de negocios, especialmente en los hijos mayores. Esto se observa en el aprecio de las capacidades naturales de los miembros en la realización de actividades operativas concretas (Figura 2), y de manera concreta en frases como:

“A los tres los considero capaces de manejar el negocio, pero hasta hoy considero que es Paco por ser el mayor”. (E-2.J)

“Mucho en mi esposa está el mayor manejo del negocio pues es la que se encarga de ver las ventas...”.

(E-1.J)

“Es el que va y compra este porque es el que hace los negocios porque es el que hace lo principal creo yo bueno una parte de lo principal que es ir y comprar y traer la mercancía ya el otro 50% lo hacemos nosotros que es el que lo vendemos lo acomodamos y todo lo demás”. (E-1.SJ)

La compatibilidad de metas se orienta al crecimiento del negocio (Figura 2), que, a su vez, se asocia con el trabajo en equipo de los integrantes, sean familiares o no, y se refleja en la satisfacción laboral.

De otro lado, predomina el papel de líder del predecesor y su responsabilidad en la transmisión del gusto y conocimiento del negocio, la determinación de actividades y comportamientos aceptables tanto para el negocio como dentro de la familia a efecto de una “buena herencia”:

“Me hace sentir satisfecho el trabajo ver que la herrería al paso del tiempo es más grande... mi papá tenía el taller y era pequeño, además hemos cambiado el lugar del taller y tenemos más empleados más pedidos y pues más ganancias...” (E-2.H5)

“...Principalmente mi papá... pues es el jefe del negocio y nos

guiamos por lo que él dice y hace”. (E-2.H4)

“Porque he logrado mucho, he trabajado mucho y por eso he logrado que el negocio crezca y mi familia viva y disfrute de este negocio”. (E-2.J)

“Siempre me he dedicado a la venta de zapato y me gusta por este giro...”. (E-1.J)

“...Yo por ejemplo a mis hijos se los puedo enseñar porque sabes a la segura que ya no van a empezar desde abajo...”. (E-1.SJ)

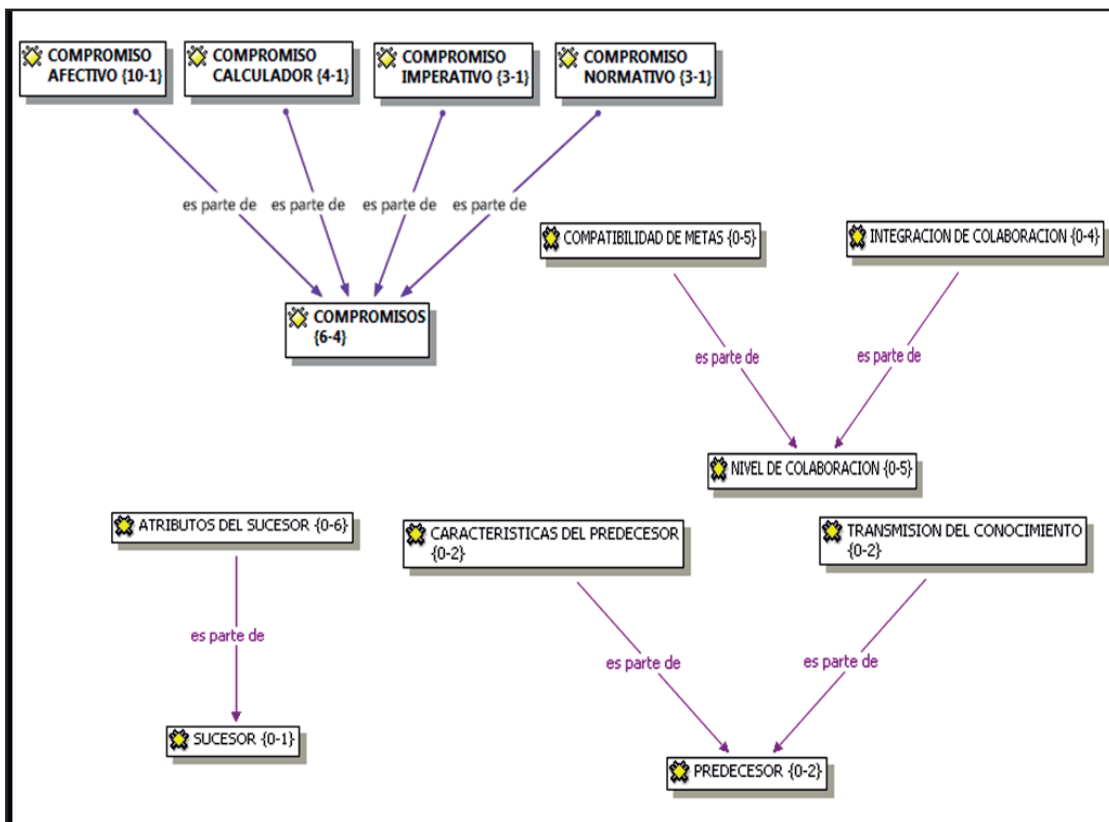


Figura 2. Dimensiones expost de la transición generacional

Proposición 4. *El orden de nacimiento de los hijos tiene mayor peso que su involucramiento en el negocio al momento de la elección de sucesores.*

Persiste el orden de nacimiento como derecho natural de elección de sucesores aún por encima de cualidades de emprendimiento, el gusto por la actividad, el cumplimiento de responsabilidades, el interés por la empresa y la disposición al trabajo, como señalaron los padres: “pues si a lo mejor Jorge... por es el que ha estado involucrado en el negocio”. (E-

1.SJ) “a quién a Paco es responsable y es el mayor de los tres”. (E-2.SJ)

“Que sea emprendedora si definitivamente que sea emprendedora porque una persona emprendedora siempre va a querer buscar lo mejor lo mejor y el trabajo mejor sí que sea emprendedora”. (E-1.SJ)

Proposición 5. *En las empresas estudiadas, las habilidades empresariales y el enfoque en tareas moderadamente difíciles tienen mayor presencia en los procesos de transición generacional. (Figura 3)*

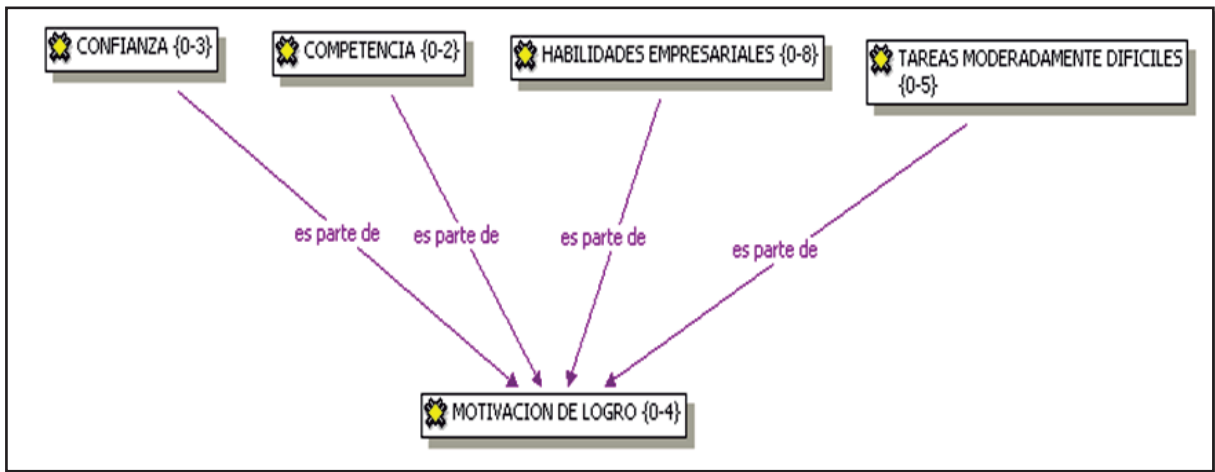


Figura 3. Micro-red de motivación de logro

La confianza de padres a hijos se enfoca hacia la continuidad y crecimiento del negocio una vez que estos heredan (Figura 4), y se manifiesta en la toma de decisiones, el trabajo independiente, el cumplimiento de obligaciones, las actitudes positivas hacia el trabajo y el esfuerzo. Así se observa en los testimonios:

“Mis hijos son esenciales, en ellos está mi confianza para que el negocio se mantenga y crezca”. (E-1.J)

“...Yo soy más independiente por ejemplo si mi esposo o mis hijos no quieren venir hoy, no espero a que ellos vengán yo vengo, y yo sé que hago mi trabajo y a lo mejor puedo hacer el trabajo de cada uno de ellos”. (E-1.SJ)

“Un problema difícil ay no sé pues cuando los proveedores se ponen exigentes y quieren su pagos antes del

plazo estipulado o cuando nos atrasamos y hay que solicitarles prórrogas”. (E-2.H4)

“Mucho ser capaces de trabajar duro y luchar por el negocio”. (E-2.H4)

“Ay pues le echo más ganas, a veces pues hay que estar tiempo extra en el taller para entregar los pedidos a tiempo, te digo hay veces que yo me pongo a trabajar igual que los herreros agarro las máquinas, soldo, corto, incluso no sólo yo, también mi hermano y si hay que salir tarde salimos tarde y nos venimos temprano para seguirle y terminar”. (E-2.H3)

Proposición 6. *Las habilidades empresariales se enfocan a la satisfacción de expectativas del cliente y el crecimiento de la infraestructura*

del negocio como representación de crecimiento de la empresa.

En la evidencia, lo antes dicho se señala de la siguiente manera:

“...Tratamos de mantener a nuestros clientes y cubrir sus expectativas por pequeñas que sean así sea un columpio para niños los colores deben ser tal como el cliente los pide para que lleguen el día de reyes”. (E-2.H3)

“Porque quiero que el negocio vaya de mejor a mejor ¿no? o no tener una zapatería más si no 2, 3 o 4”. (E-1.SJ)

“Si, porque trato de mantener a los clientes, cumplir con sus expectativas y tener un cliente que

siempre tenga una buena impresión y que nos recomiende”. (E-2.H2)

“...desde luego los problemas que se llegan a presentar pero hay que hacerles frente y son parte de”. (E-2.J)

Proposición 7. *La apreciación de la dificultad de la tarea depende de las habilidades empresariales desarrolladas individualmente y de emociones positivas de orgullo y*

satisfacción de logros alcanzados en el negocio.

La apreciación de la dificultad de las tareas depende del desarrollo de habilidades y del cultivo de emociones de orgullo y satisfacción con los resultados alcanzados. También se relaciona con la tendencia a buscar retos y desafíos que permitan desarrollar experiencias de éxito en el negocio (Figura 4).

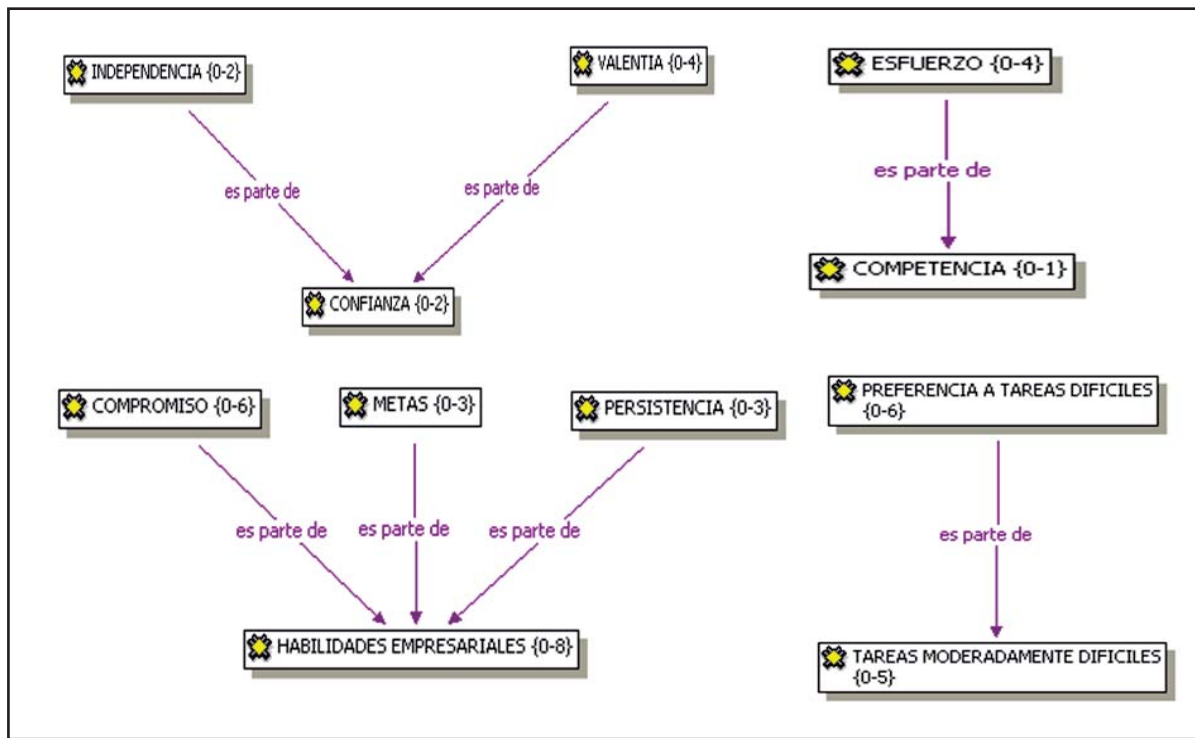


Figura 4. Dimensiones expost de la motivación al logro

Entre los comentarios vertidos por los informantes respecto a lo anterior, encontramos los siguientes:

“Si hay ocasiones en que se pueden presentar muchísimas cosas a veces con los empleados a veces este con los clientes porque es un batallar de todos lados”. (E-1.2 SJ)

“...Porque los proveedores son complicados hay que tratarlos bien para que te den facilidades de pago pero hay veces que hay que dejar de encargarles material porque se ponen pesados y exigentes entiendes es como raro ellos necesitan de nosotros para vender y se ponen locos y nosotros debemos tratarlos bien y comprarles no esas son cosas que no

hay pasos a seguir si no solamente la experiencia saber cuándo te conviene seguir con un proveedor y cuando no aunque te de buen precio”. (E-2.H3)

Red semántica de la transición generacional y la motivación de logro

A partir del análisis de las entrevistas, se diseñó una red semántica (Figura 5) en la que emergieron dos categorías: el nivel de solución de los problemas de los hijos por parte de los padres; y el nivel de aceptación del sucesor en la familia.

Proposición 8. *La solución de los problemas de los hijos por parte de los padres afecta negativamente su desarrollo como empresarios.*

La solución de problemas de los hijos por parte de los padres hace mella en el desempeño de actividades, particularmente en la adquisición de experiencia en la resolución de problemas, pues no les permite enfrentar retos y solucionarlos. Así pues, esta situación pareciera complicar el incentivo personal que repercute de manera positiva en su involucramiento con la empresa.

El nivel de aceptación del sucesor en la familia está determinado por el padre y la madre; siendo estos los que deciden de antemano en quién depositan el control del negocio, sin tomar en cuenta a todo el núcleo

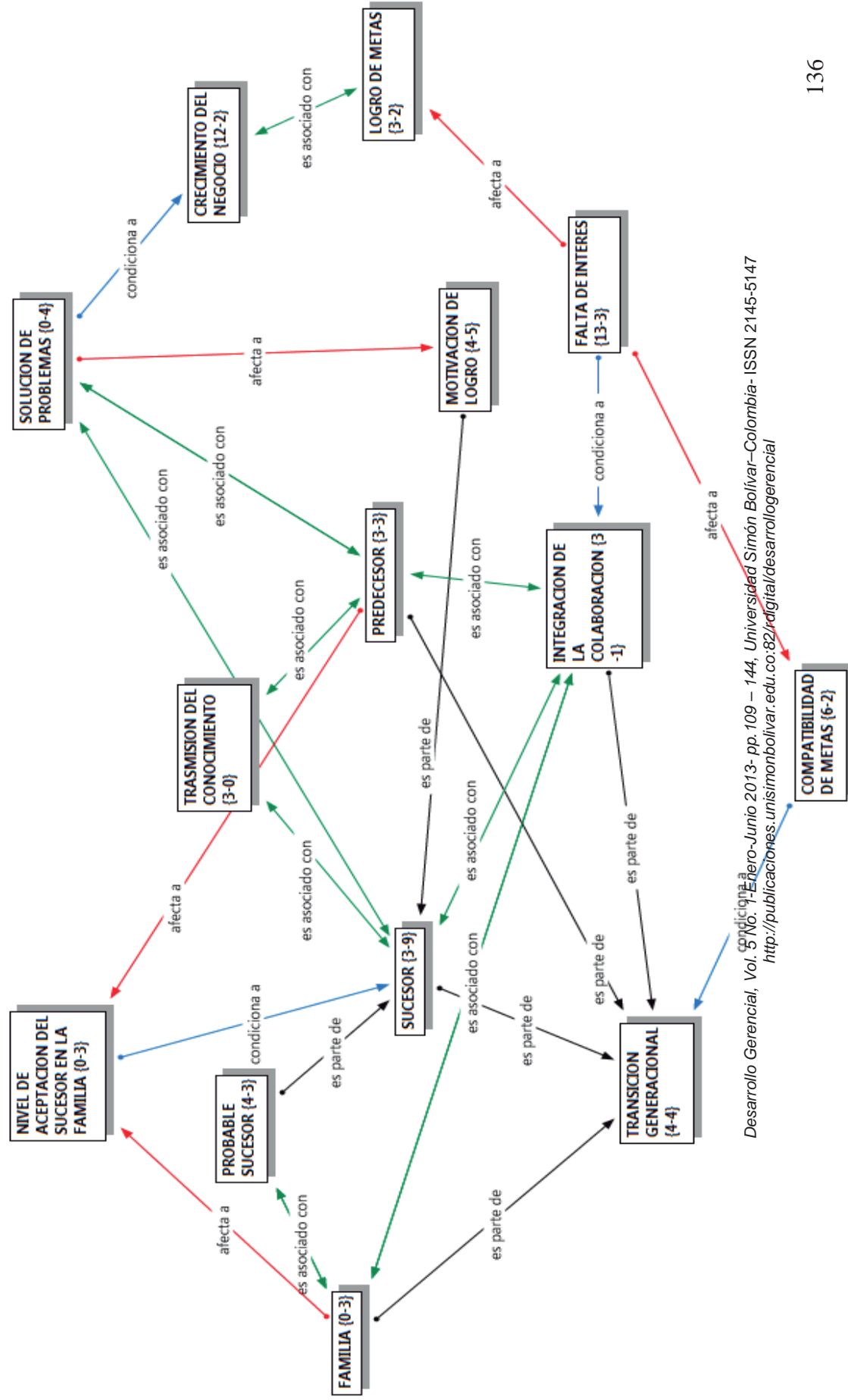
familiar, y mucho menos las capacidades o habilidades de cada uno de los integrantes para una toma acertada de esta decisión.

En los casos estudiados, se observa que el sucesor será el hijo mayor y esto es percibido, por los fundadores e hijos, como algo adecuado. Resulta así aceptable que el hijo mayor guíe el negocio sin considerar un análisis de sus competencias para tal efecto, como tampoco una posible lucha de poder encubierta por el puesto entre los hijos. En cierta medida, es la madre quien induce comportamientos de obediencia tanto en cuestiones familiares como operativas, como señalaron los hijos con respecto a la determinación de funciones y responsabilidades:

“...Mi mamá ¿Por qué? Porque ella es la que dice haz esto haz el otro y pone el orden, a mi papá se le va el coco... mi mamá pone el orden”. (E-1.H1)

“... Porque son los que me dicen que está bien y que es en lo que luego la cago (sic) creo son los más indicados para corregirme y aunque a veces puede resultarme molesto”. (E-2.H2)

Figura 5. Red semántica de la motivación de logro y la transición generacional



Llama la atención el hecho de que en estas empresas la formación de los posibles sucesores se identifica con una alta predisposición al aprendizaje de manera tácita, a pesar de que el nivel educativo de los hijos sea de nivel superior.

“pues mm como te decía he trabajado en este negocio toda mi vida mi papá siempre nos involucró a mi hermano y a mí he aprendido muchas cosas y lo que no sé es porque no he querido ahora mi papá es rara vez que me diga cómo se tienen que hacer las cosas es como inercia sé cómo hacerlo y lo hago así de simple”.
(E-2.H2)

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación sugieren la existencia de confianza de los padres en las capacidades empresariales de sus hijos. En concreto, se observa la importancia que otorgan a las características personales del sucesor, especialmente las relacionadas con las habilidades empresariales derivadas de la motivación de logro, mismas que se enfocan en la satisfacción de expectativas del cliente y en el crecimiento de la infraestructura como representación de crecimiento de la empresa. Sin embargo, es más determinante el orden de nacimiento de los hijos al momento de la elección de sucesores, así como las manifestaciones de compromiso afectivo con la empresa familiar incluso más allá del interés en sus resultados.

En los sujetos en estudio, se percibe, además, que la integración de los sucesores a edades tempranas facilita tanto su formación empresarial como el proceso de transición generacional. Se reconoce la importancia del involucramiento con actividades concretas del negocio y las metas compartidas entre padres e hijos. A pesar de ello, los sucesores manifiestan preferencia por el enfoque en tareas moderadamente difíciles y esto se relaciona con la inclinación que manifiestan los padres a solucionar los problemas de los hijos, lo que ocasiona efectos negativos en el desarrollo de sus capacidades de dirección, solución de problemas, negociación, interés en el negocio y en la percepción positiva de reto en la actividad empresarial.

Por último, cabe decir que la falta de estructuración de la

transmisión del aprendizaje organizacional, se prevé como una línea de investigación-acción en el estudio de casos de empresas familiares.

REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 31, 84-86.
- Andrade, J. (2002). *Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca*. Revista venezolana de gerencia. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. 7 (19), 375-389. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/290/29001903.pdf>
- Atkinson, J. (1957). *Determinantes de la motivación de las conductas*

de riesgo. *Psy-Examen psicológico*, 10, 209-232., 372 disponible en: <http://psycnet.apa.org/journals/rev/64/6p1/>

Barbeito S., Guillen E., Martínez M. & Domínguez G. (2006). *El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas*. Revista galega de economía. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. 15 (002), 1-16. Disponible en: <http://www.redalyc.org>

Bencomo, D., Godino, J. & Wilhelmi, M. (2004). Elaboración de redes ontosemióticas de configuraciones didácticas con Atlas/TI. Mapas conceptuales: Teoría, Metodología y Tecnología. Primer Conferencia

Internacional de mapeo de conceptos Cañas, A., Novak, J. & González, F. Eds. Pamplona España. Disponible en: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-135.pdf>

Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder. Una visión práctica y optimista*. España. Grupo editorial: FT Prentice Hall. 128-129.

Bogdan, R. & Taylor, S. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México, Ed. Paidós.

Cabrera, M. & Martín, J. (2006). *Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa*

familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 1258-1275.

Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas.* Revista Nacional de Administración. 1 (2), 31-54
Disponibile en:
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf>

Claver, E., Rienda, L. & Quer, D. (2006). *El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio*

comparativo. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España. Cuadernos de Gestión. 6 (2), 11-25. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274320222001>

Flören, R. (2002). *Crown Princess on the Clay.* Kininklijke Van Gorcum. The Netherlands. 42-65. Disponible en:
http://books.google.com.mx/books?id=d1KABfuDhuQC&pg=PR3&lpg=PR3&dq=Crown+Princess+on+the+Clay.+Koninklijke+Van+Gorcum.&source=bl&ots=PWXhTRvbst&sig=7UZedut_ZfTod4e7VnJwRUCjSDM&hl=es-419&sa=X&ei=4e8wUsziOYGciQLc24HYDQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Crown%20Princess%20on%20the%20Clay.%20Koninklijke%20Van%2

- [0Gorcum.&f=false](#) Consultado el 19/02/2013.
- Grabinsky, S. (1994). *La Empresa Familiar. Guía para Crecer y Sobrevivir*. México Ed. Del Verbo Aprender S. A.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, 12ª edición, CENGAGE Editores. 133-134
- Le Van, G. (1999). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. España, Grupo editorial: Deustro. 52-57.
- Longenecker, J., Palish, L., Petty, W. & Hoy, F. (2010). *Small Business Management: Launching y Growing Entrepreneurial Ventures*. USA, Ed. 14. South-Western Cengage Learning. 142-146.
- Lozano, P. & Urbano, D. (2010). Pertenencia inicial de los descendientes a la empresa familiar. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela. 15 (50), 183-206. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29015906002>
- Lozano, P. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*. Pontificia

- Universidad Javeriana. Bogotá. Disponible en: <http://www.redalyc.org>
- 21 (037), 243-268. Disponible en: <http://www.redalyc.org>
- Lozano, P. (2011). *El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar*. Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia. 24 (42), 275-293. Disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20520042013>
- Manassero, M. & Vázquez A. (1998). Validación de una escala de motivación de logro. *Psicothema*. Universidad de Oviedo. 10 (2), 333-351.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España, Grupo editorial: Narcea. Edición: en Español. 247-286.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326 Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X> Consultado el: 24/01/2013.
- Morales, P. & Gómez, V. (2009). *Adaptación de la escala atribucional de motivación de logro de Manassero y Vázquez*. Universidad de la Sabana. Facultad de educación.

- Educación y educadores. 12 (3), 33-52.
- Pegram, A. (2000). What is case study research?. *ProQuest Nursing Journals*. 7 (2); 5-16
- Quijano, R., Magaña D. & Pérez C. (2011). *Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche*, México. *Revista de estudios gerenciales*. 27 (212), 99-113.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. Madrid 3ª ed. Editorial McGraw-Hill. 394-396.
- Sharma, P. & Irving, G. (2005). Four basis of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*. 13-21.
- Simo, P., Sallan, J.M., & Rajadell, M. (2013). *Compromiso Organizativo y Empresa Familiar: Estado del arte*. En V. Fernández (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Barcelona: OmniaScience. 55-68
- Spangler, W. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: two meta-analyses. *Psychological Bulletin*. 112,1; 140-154.
- Yacuzzi, E. (2006). *El estudio de caso como metodología de*

- investigación:* *teoría,* *Personality Assessment*, 71, 2:
mecanismos *causales,* 129-145
validación. Universidad Del
CEMA. Disponible en:
http://files.caminoalalicenciatura.webnode.es/200000027-018f201d49/estudios%20de%20caso_teor%C3%ADa.pdf
- Yin, R. (2003). Case study research design and methods. United States of America: SAGE Publications 3rd Edition. 12-13.
- Yin, R. (2009). Case study research design and methods. United States of America: SA Publications 4th Edition.13, 27.
- Winter, D. (1998). The contributions of David McClelland to personality assessment. *Journal of*
- Zulma, M. (2006). *Aprendizaje autorregulado: el lugar de la cognición, la metacognición y la motivación.* Estudios Pedagógicos. Universidad Austral de Chile. XXXII (2), 121-132