

# Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares

Francisco Moisés Arreola Bravo\*, Juan Cayetano Niebla Zatarain\* y Guillermo Ramírez Martínez\*

Recepción: 17 de septiembre de 2013

Aceptación: 30 de septiembre de 2014

\*Universidad de Occidente, Unidad Culliacán, México.

Correos electrónicos:

arreolabravofrancisco@hot.com;

jnieblaz@gmail.com; docv@xanum.uam.mx

Se agradecen comentarios y sugerencias de los árbitros de la revista.

**Resumen.** Se utiliza el enfoque de la riqueza socioemocional (SEW) y de los arquetipos familiares para crear un modelo conceptual como herramienta para el entendimiento y análisis de las relaciones existentes entre las dimensiones de la riqueza socioemocional y el proceso de sucesión, así como del desempeño de las generaciones sucesoras. Se encuentra que existe una relación directa entre el nivel de participación de la familia y la intención de transferencia generacional, así como también que los factores socioemocionales son determinantes de la calidad de la experiencia de los sucesores y su desempeño.

**Palabras clave:** empresa familiar, proceso de sucesión, riqueza socioemocional, generaciones sucesoras

## Socio-Emotional Factors and the Succession Process in Family Firms

**Abstract.** This paper uses the Socio-Emotional Wealth view (SEW) to build a conceptual model as a tool for understanding and analyzing relationships between socio-emotional wealth dimensions and succession process as well as next generation's performance. Authors find that it exists a direct relationship between the level of participation of family members and the intention of transferring the business to the next generation. It is found that socio-emotional factors are determinant of the next generation's experience quality and performance.

**Key words:** family firm, succession process, socio-emotional wealth, next generations.

## Introducción

A pesar del creciente interés por el estudio de los aspectos emocionales en las organizaciones, y la relevancia que tienen para la riqueza socioemocional de la empresa familiar, han sido escasamente estudiadas (Berrone, 2012). En este sentido, existen vacíos en el estudio de las empresas familiares respecto a las emociones y su efecto en los procesos de estas organizaciones (Labaki *et al.*, 2013).

Los estudios en el campo de las empresas familiares se han enfocado principalmente a temas como la sucesión, estrategia, gobierno, desempeño y dinámica familiar (Yu *et al.*, 2012). Además, tales investigaciones se han realizado eminentemente desde los enfoques de la teoría de la agencia, de la empresa familiar, teoría basada en recursos, administración estratégica y teoría basada en el conocimiento (Chrisman *et al.*, 2010).

Hay que destacar que las empresas familiares se caracterizan por su longevidad. No obstante, la transferencia generacional se ve interrumpida en la gran mayoría de sus intentos, pues sólo 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente 10% es transferida a una tercera generación (Le Breton Miller *et al.*, 2004).

El proceso de sucesión es el tema más estudiado en la literatura de las empresas familiares (Sharma, 2004; Le Breton Miller *et al.*, 2004; Casillas y Acedo, 2007). Sobresalen trabajos que atribuyen importancia al aspecto relacional de los involucrados (Handler, 1992); por su parte, Cabrera Suárez *et al.* (2001) proponen un modelo para la sucesión desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, incorporando el constructo *Familiness*<sup>1</sup> (Habbershon y Williams, 1999) y la perspectiva basada en conocimiento.

1. Refiere al conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado del involucramiento familiar.

Uno de los paradigmas que se consideran potencialmente dominantes en este campo de estudio en los últimos años es la perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW, por sus siglas en inglés, Socioemotional Wealth) en las empresas familiares (Gómez Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012; Björnberg y Nicholson, 2012; Cennamo *et al.*, 2012; Hauswald y Hack, 2013). El enfoque SEW es un paradigma emergente basado en la teoría del comportamiento que captura el legado afectivo de la familia (Berrone *et al.*, 2012).

Gómez Mejía *et al.* (2007) explican que la referencia principal de las empresas familiares es la pérdida de su riqueza socioemocional y para evitarlo sus miembros están dispuestos a aceptar ciertos riesgos significativos para su desempeño. A su vez, Berrone *et al.* (2012) afirman que el estudio de las empresas familiares ha tomado “prestados” paradigmas para explicar el comportamiento de la empresa familiar, los cuales no alcanzan a cubrir sus particularidades.

Por lo tanto, se presenta un análisis de los factores socioemocionales que identifican a las empresas familiares y su relación con la sucesión generacional. Se propone un modelo para responder a las siguientes preguntas:

1) ¿Qué relación existe entre el nivel de participación de la familia en la empresa familiar y su interés por la transferencia generacional?

2) ¿Cómo influyen las dimensiones de la SEW de las empresas familiares en el proceso de sucesión y la experiencia de las generaciones sucesoras?

Por consiguiente, primero se hace una revisión de la literatura en el campo de la empresa familiar. En segundo lugar se describe la metodología utilizada; enseguida se presentan los resultados de la investigación a partir del modelo conceptual propuesto para el análisis de la influencia de los factores socioemocionales en el proceso de sucesión y su impacto en la experiencia y desempeño de los sucesores.

Por último, se ofrece una serie de conclusiones respecto a los escenarios futuros y la forma de enfrentar las posibles turbulencias en los procesos de sucesión en la empresa familiar y se proponen líneas de investigaciones futuras.

## 1. Revisión de literatura

### 1. 1. La empresa familiar

Litz (1995) propone una definición que concluye a partir de dos premisas: una empresa puede ser considerada empresa familiar dependiendo del grado en que su propiedad y control están concentrados en una familia y en que sus miembros buscan alcanzar o incrementar el parentesco

familiar de manera intraorganizacional. Al respecto, Gómez Mejía *et al.* (2007) exponen que la SEW es un aspecto no exclusivo pero sí fundamental y característico de la empresa familiar y que la necesidad que más satisface es la formación de la identidad del individuo con la organización, dicha identidad será el elemento que favorezca la construcción de la riqueza socioemocional.

Dekker *et al.* (2013: 83) desarrollan una clasificación de empresa familiar en función de su nivel de profesionalización, “conforme la empresa evoluciona a través de ciclo de vida organizacional, la complejidad de las operaciones se incrementa, así como la demanda de sistemas organizacionales y de administración más sofisticados”; en este sentido, los tipos de empresa familiar son la 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).

Por consiguiente, 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, formalización y apertura.*

Cabrera Suárez (2012: 94) afirma que la diversidad entre las empresas familiares tiene su origen en las características de las familias empresarias y expone: “las familias son muy diversas en términos de estructura, valores y patrones de interacción [...]. El clima familiar juega un rol clave en la explicación de la cultura y el comportamiento de la empresa familiar, principalmente a través de la transmisión de los valores familiares a la cultura de la empresa”. Esta transmisión de valores se hace evidente en el proceso de sucesión, pues implica la transmisión de un legado socioemocional de las generaciones fundadoras a las sucesoras (Berrone *et al.*, 2012).

### 1. 2. El proceso de sucesión

De manera general, son dos perspectivas desde las que se define la sucesión: *a)* como un evento súbito e instantáneo que se compara con un “paso de batuta” y *b)* 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: *a)* el desarrollo personal de sucesor, *b)* involucramiento en la empresa y *c)* sucesión de liderazgo.

Le Breton-Miller *et al.* (2004) desarrollan un modelo de cuatro fases: *a)* establecimiento del sistema de reglas, *b)* crianza y desarrollo de sucesor(es), *c)* selección y *d)* transferencia de control. En la literatura, entre los asuntos clave más estudiados de la sucesión, se pueden mencionar *a)* los relacionados con las características del predecesor y su relación con el sucesor, *b)* aspectos relacionados con el sucesor, sus habilidades, motivaciones, experiencia, *c)* relacionados con la familia, como la armonía, compromiso con la empresa, *d)* el proceso de sucesión, *e)* la profesionalización de la empresa familiar. Lam (2011) define la sucesión como un proceso social continuo de desarrollo que involucra a los fundadores, sucesores y grupo interesados (*stakeholders*) en una empresa familiar y que este complejo proceso inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa.

En efecto, Gómez Mejía *et al.* (2007) aseveran que la identidad organizacional es un elemento sobresaliente en las empresas familiares y, respecto al involucramiento de los miembros desde edad temprana, tendrá una fuerte influencia en la identificación organizacional.

### **1. 3. Los aspectos emocionales en la empresa familiar**

Las emociones han tenido muy poca atención en el estudio de las empresas familiares, aunque la distinción entre estas últimas y las que no lo son 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).

Con el objeto de construir una tipología de las empresas familiares para el estudio de las emociones, Labaki *et al.* (2013) establecen tres tipos de empresas familiares desde la perspectiva de tres enfoques teóricos: *a)* Teoría de los sistemas familiares de Bowen, *b)* Teoría del intercambio y *c)* Teoría de la disonancia emocional. Concluyendo que existe la empresa familiar compleja (*enmeshed*), empresa familiar equilibrada (*balanced*) y empresa familiar desligada (*disengaged*).

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 las resistencias a la sucesión (Kets de Vries, 1993; Handler y Kram, 1988; Lansberg, 1988), la sucesión y la salud del sistema empresa-familia (Kaye, 1996), la relación entre los sistemas empresa y familia (Kepner, 1983; Tagiuri y Davis, 1986), la importancia del compromiso y la calidad de relación entre ambas generaciones (Handler, 1992; Barach y Ganitsky, 1995; Lee, 2006; Haberman y Danes, 2007; Janjuha-Jivraj y Spence, 2009), el nivel de control de la empresa entre generaciones (Gagnè *et al.*, 2007).

No obstante, Berrone *et al.* (2012: 258) 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 en la mayoría de los estudios, los asuntos emocionales “son revisados de manera superficial, concluyendo en muchos casos, en resultados reduccionistas, contradictorios e interpretaciones teóricas insuficientes y fragmentadas”.

### **1. 4. El enfoque de la riqueza socioemocional (SEW)**

Gómez-Mejía *et al.* (2007: 10) definen a la 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.

Al respecto, Berrone *et al.* (2012: 260) 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”.

Una de las explicaciones que ofrece Gómez-Mejía *et al.* (2007: 108) 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 emocional implica perder intimidad, reduce el estatus y es una falla en cumplir con las expectativas familiares”.

El concepto de identidad está fuertemente ligada a la riqueza socioemocional: “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 *et al.*, 1995, citados en Gómez-Mejía *et al.* 2007: 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, puede revertirse si el patrimonio o riqueza emocional se encuentra en riesgo.

Incluso, Zellweger y Dehlen (2011: 281) 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”. Esto significa que los propietarios “calculan” el valor de sus activos en función de las pérdidas de riqueza socioemocional.

Todo esto implica que conservar el patrimonio socioemocional es una meta clave, y para lograrla se requiere mantener el control en manos de la familia. Los propietarios encaran los problemas evaluando cómo afectarán sus decisiones en el legado socioemocional de la familia, muchas veces, más que en los aspectos financieros, aunque estas decisiones pongan en riesgo el desempeño de la empresa. Transferir el legado socioemocional a las próximas generaciones es una alternativa para la conservación de la riqueza socioemocional.

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, muchos de 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.

1. 4. 1. *Búsqueda de la conservación del legado socioemocional*

Debido a la continuidad del legado familiar y las tradiciones, las inversiones son a largo plazo, la probabilidad de vender la empresa es poco probable y la transferencia a generaciones próximas es una meta importante (Berrone *et al.*, 2012). Es evidente la tendencia a una renovación del vínculo familiar a través de la sucesión generacional, puesto

que 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 (Gómez Meja *et al.*, 2007).

1. 5. *Dimensiones de la riqueza socioemocional*

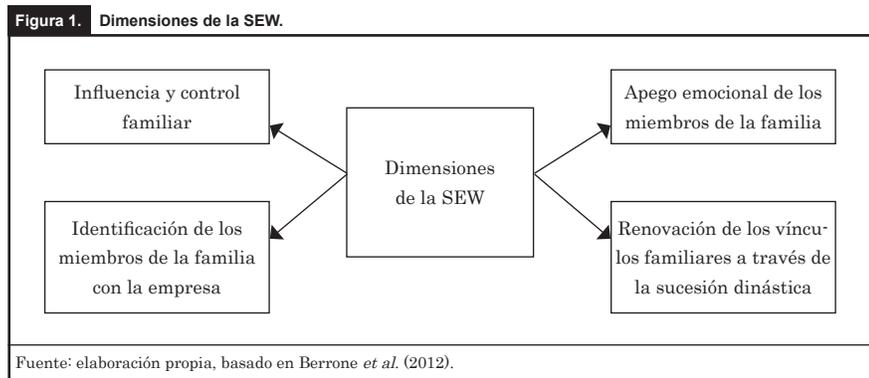
Berrone *et al.* (2012) identifican cinco dimensiones que emergen de la literatura previa en la empresa familiar y de la SEW (figura 1).

El objetivo principal de este trabajo es identificar las relaciones existentes entre las dimensiones de la SEW y el proceso de sucesión. La dimensión de *renovación de los lazos 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 *et al.* (2011) sugieren que esta transferencia generacional y el control de la organización son aspectos centrales de la 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: 4).

De esta forma, el análisis de estas relaciones se basa principalmente en esta dimensión, la cual se considera como un medio y no el fin; es decir, desde la perspectiva de la riqueza socioemocional, la sucesión es el mecanismo a través del cual se conserva generacionalmente aquello que simboliza la tradición y jerarquía de la familia; por lo tanto, los miembros de la familia tienen una visión a largo plazo de una inversión que será heredada a sus descendientes (Berrone *et al.*, 2012).

Cabe añadir que Björnberg y Nicholson (2012), a través del concepto de *propiedad emocional*, relacionan claramente la sucesión en la empresa familiar con factores emocionales. Afirman que la supervivencia de la empresa familiar depende del involucramiento e inclusión de los miembros de la próxima generación; su compromiso y disponibilidad son elementos clave para la continuidad de

la empresa familiar y argumentan que el compromiso y disponibilidad para convertirse en un miembro de tiempo completo de la empresa familiar tiene sus orígenes en los factores psicológicos y las relaciones entre el individuo y el sistema familiar, y sostienen que el clima familiar, procesos justos de integración y el apoyo grupal a los miembros de la próxima generación están relacionados con altos niveles de propiedad emocional.



En la tabla 1 se presentan las proposiciones teóricas de esta investigación para cada una de las dimensiones de la riqueza o patrimonio socioemocional.

**1. 6. Modelo para el análisis del proceso de sucesión desde el enfoque SEW**

Para el análisis de la relación entre las dimensiones socioemocionales y las etapas del proceso de sucesión se ha diseñado una modelo desde la perspectiva de la riqueza socioemocional, en el cual se consideran: a) el proceso de sucesión y b) las dimensiones de la riqueza socioemocional

En este modelo se busca explicar la relación entre el proceso de sucesión, las dimensiones socioemocionales y el desempeño de las generaciones sucesoras en la empresa familiar. Primeramente se expone que los arquetipos familiares determinan las dimensiones socioemocionales como el sistema de reglas que prevalece tanto en la dimensión familia y empresa. La cultura familiar será siempre un factor crítico en el *cómo* y *para qué* del proceso de toma de decisiones. Así pues, se sostiene que las cuatro dimensiones socioemocionales propuestas por Berrone *et al.* (2012) tienen cierta correspondencia con las etapas del proceso de sucesión. Según la figura 2 las dimensiones 1, 2 y 3 se vinculan específicamente con las etapas de crianza, desarrollo y selección de sucesor(es); a su vez, en cuanto a la experiencia y desempeño, influyen en la apropiación emocional y de capital social. Por otro lado, la dimensión 4 se vincula con la transferencia generacional y conservación del legado socioemocional de la familia.

**2. Metodología**

Con el propósito de lograr un entendimiento a profundidad de un fenómeno que se considera poco abordado desde

la perspectiva de los aspectos emocionales en la empresa familiar, como lo es la sucesión de liderazgo, se ha elegido la estrategia de estudio de caso de Yin (2003). Los casos de estudio se han seleccionado por las siguientes características: a) que sea una empresa familiar, es decir, que esté en manos de una familia su control y propiedad, b) que exista la intención de ser transferida a las próximas generaciones y c) estar al menos en la segunda generación.

Se eligieron dos empresas de diferentes giros representativos de la economía de la localidad: los servicios de hospedaje (hotel) e industria marítima, específicamente en la fabricación de partes metalmecánicas para barcos. Además, otro criterio fue que sean de tamaño mediano, esto es, de 50 a 100 empleados aproximadamente. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, observación pasiva y análisis de documentos y material fotográfico. Se elaboraron guías de entrevista, de observación y registro de documentos, su procesamiento y análisis se hizo triangulando los datos de las diferentes técnicas.

**3. Los casos**

La empresa OLAI fue fundada en 1963, y es una empresa familiar que tiene su origen en una familia aglutinada, con una estructura paternalista (Labaki *et al.*, 2013), donde sus miembros han sido educados bajo la cultura del trabajo y el cuidado de la cosas. Para 1990, la empresa se consolida en el sector turístico, donde logra un posicionamiento dentro de los hoteles de tamaño mediano orientados al mercado del turismo ejecutivo, deportivo y académico principalmente.

**Tabla 1.** Proposiciones teóricas y dimensiones socioemocionales.

Dimensión	Proposición teórica
Influencia y control familiar	El nivel de control e influencia de la familia sobre los aspectos de la empresa familiar se relaciona directamente con el arquetipo familiar, la generación en turno y su intención de transferencia generacional.
Identificación de los miembros de la familia con la empresa	La identificación de los miembros con la organización, reflejada en el nivel de propiedad emocional y su compromiso, es un factor que influye en la conservación del patrimonio familiar, tanto de los aspectos financieros como socioemocionales.
Los lazos sociales vinculantes	En la medida en que los sucesores se apropien y sean aceptados por los grupos cercanos y de interés, serán capaces de ejercer su liderazgo y conservar e incluso fortalecer ese capital social. En caso contrario, la posibilidad de conservar la red de relaciones que han dado soporte a la empresa familiar estaría en riesgo de perderse y ser uno de los factores principales de la falla en la sucesión. Además, cabe señalar que el sucesor debe construir su propia red de relaciones, pues el capital social que construyeron los fundadores no será para siempre y tampoco puede ser implantado.
Apego emocional de los miembros de la familia	La relación entre el apego emocional y la selección y desempeño del sucesor es que mientras mayor sea su identificación con la organización, se espera que haya mayor disposición a conservar el control de la empresa en manos de la familia y conservar la riqueza socioemocional. El proceso de toma de decisiones estará influido fuertemente por su compromiso con la familia como prioridad, antes que los aspectos financieros de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

El proceso de sucesión en su etapa de trabajo conjunto se desarrolla a partir de los noventa principalmente cuando los hijos son adolescentes, dos de ellos son varones y tres mujeres. No obstante, las etapas de socialización primaria y secundaria (García-Álvarez *et al.*, 2002) se llevan a cabo de una forma bien definida. La estructura y relaciones de poder están delimitadas claramente como suele ser en las familias aglutinadas.

Hay que destacar que la sucesión definitiva no se ha consolidado por estar presentes miembros de la primera generación en una coalición intergeneracional que transita hacia la etapa de retiro de los miembros fundadores. Se observan rivalidades y conflictos de intereses entre hermanos, existe una alta interdependencia entre los miembros de la familia y la empresa en la etapa de iniciación y trabajo conjunto; no obstante, después de la selección del sucesor, los hermanos que no encuentran intercambios favorables se desvinculan parcialmente de la organización. Actualmente la empresa está en una etapa de madurez; sin embargo, continúa creciendo

paulatinamente y los planes a mediano plazo son la apertura de otra unidad en la misma ciudad y giro, el hotelero.

Es importante mencionar que los procesos organizacionales especialmente el liderazgo y toma de decisiones son basados en el modelo reproducido por la primera generación; se conservan la estructura, relaciones de poder y sus mecanismos de control en esencia. Sus conflictos se relacionan con: a) rivalidades familiares, b) competitividad y c) mecanismos de control administrativo.

Por otro lado, la empresa METM (cuadro 1) fue fundada en 1909 y se dedica a la industria marítima. Está en manos de la tercera generación y forma parte de un grupo de empresas también de propiedad familiar. Esta familia proviene también de un arquetipo de tipo *aglutinada*. La dimensión propiedad (Gersick *et al.* 1997) ha evolucionado al consorcio de primos y hermanos; además, su liderazgo es compartido y las decisiones se toman por medio de una junta de gobierno donde los principales accionistas son miembros de la segunda y tercera generación. Existen rivalidades entre miembros de la familia y divisiones, especialmente generacionales.

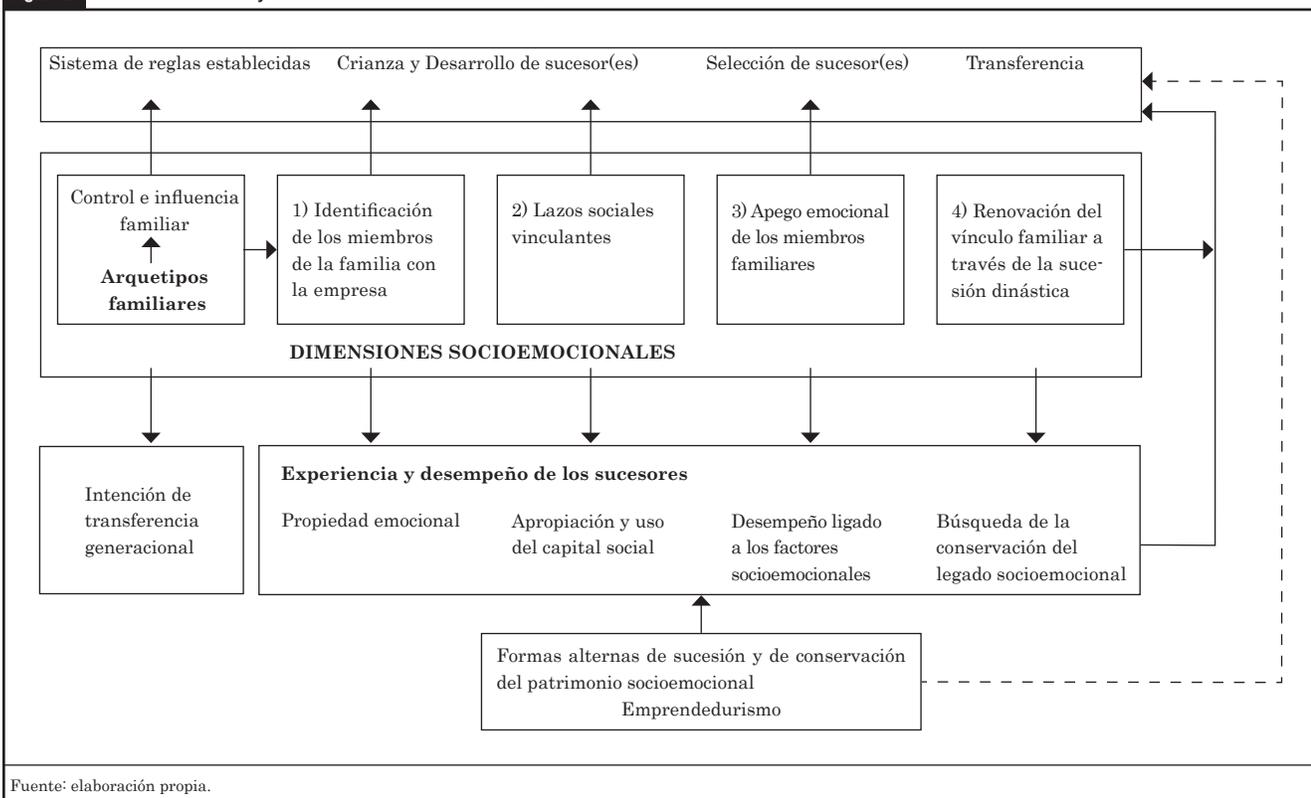
Los conflictos que han enfrentado son relacionados con aspectos tales como: a) pérdida de competitividad, b) nepotismo, y c) incumplimiento de responsabilidades con empleados y proveedores.

**Cuadro 1. La muestra.**

Empresa	Número de empleados	Número de generaciones trabajando	Número de sucesores activos
OLAI	82	2	2
METM	76	2	3

Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Proceso de sucesión y las dimensiones socioemocionales.**



Fuente: elaboración propia.

Respecto a las entrevistas realizadas, se aplicaron a cinco personas de la empresa OLAI, tres miembros de la familia de ambas generaciones y dos empleados clave que han participado en ambas etapas. A su vez, cinco de la empresa METM, tres miembros de la familia, uno de cada generación y dos empleados clave que han participado con las dos últimas generaciones. Las entrevistas fueron semiestructuradas y con una duración de una hora aproximadamente cada una. Se transcribieron y su análisis consistió en la identificación de dos factores principales: *a)* el involucramiento de los miembros de la familia en la empresa, *b)* el nivel de interés en conservar el legado familiar y *c)* el conflicto.

#### 4. Resultados

Con base en el modelo propuesto, se describen los resultados encontrados en las empresas OLAI y METM acerca de la relación existente entre las dimensiones socioemocionales y el proceso de sucesión.

##### 4.1. Control e influencia familiar

Se ha encontrado que en ambas empresas hay una cultura organizacional derivada de los arquetipos familiares, de las cuales provienen, y que es resultado de una transferencia de estructuras, roles y mecanismos de control que en el sistema familiar han sido funcionales; se han replicado estas estructuras, así como las relaciones de poder que implican. Así pues, las estructuras, influencia y autoridad de estas familias, eminentemente aglutinadas y caracterizadas por liderazgos paternalistas y autoritarios en su primera generación (Labaki *et al.*, 2013), han sido los “moldes” culturales donde se han desarrollado los procesos de socialización primario y secundario (Cadieux, 2007) a través de los cuales se entrena y desarrolla al sucesor para lograr mantener el patrimonio familiar.

Cabe señalar que para la empresa OLAI, que está iniciando la segunda generación, la idea del patrimonio familiar incluye tanto los bienes económicos como los no económicos. A su vez, en la empresa METM, que se encuentra ya en la tercera y cuarta generación, el interés por conservar dicho patrimonio es un asunto prioritario aparentemente, pues se encuentra que existen rivalidades entre los miembros de ambas generaciones. Los intereses de las coaliciones formadas en los últimos años son incompatibles y las turbulencias son cada vez más graves.

Gómez-Mejía *et al.* (2007) y Berrone *et al.* (2012) sostienen que el nivel de control e influencia está directamente relacionado con la intención de transferencia generacional, lo cual sería el primer elemento indispensable para

pensar en un proceso de sucesión. De ahí que se encuentra una fuerte tendencia a mantener el control e influencia por parte de las coaliciones que conservan tanto la propiedad como manejo de ambas organizaciones. En las entrevistas realizadas sobresalen comentarios como los siguientes:

Ahora tengo la responsabilidad de sacar esto adelante. Hay planes en la familia para crecer y pues vivimos de esto. Mi mamá me apoya y mi hermano mayor también. Hemos pasado etapas muy complicadas como de los años 2009 al 2011. La verdad se tuvo que tomar decisiones muy delicadas como dobles descansos [...]. A veces he estado a punto de tirar la toalla, pero gracias a Dios, hemos salido adelante [...]. Mi papá siempre me decía: tú te encargas de todo, tú te tienes que preocupar porque funcione bien [...]. Él me dio a entender que yo iba a ser el encargado. Me decía: tú vas a trabajar aquí, vas a vivir de aquí.

Los arquetipos familiares incluyen los rasgos característicos particulares de cada familia empresaria y éstos definen las estructuras que en cierta medida son transferidas del sistema familiar a la empresa. Las empresas familiares que provienen de familias aglutinadas tienden en su mayoría a ser altamente autoritarias y de control excesivo en la primera generación. Por lo tanto, en este modelo se propone que la intención de transferencia generacional dependerá fuertemente del arquetipo familiar prevaleciente, siendo los arquetipos aglutinados los que más buscan la transferencia y conservación del patrimonio familiar.

En ambos casos estudiados se ha encontrado que provienen de familias aglutinadas; no obstante, en la empresa METM se observa que en su tercera generación los niveles de consenso son muy bajos, ya que es una familia desacoplada, con liderazgo inestable, inconsistencia en sus objetivos organizacionales, decisiones impulsivas, distancia emocional, deslealtad familiar y tendencia a decisiones individuales. Por consiguiente, la intención de transferencia generacional se ha debilitado pues el arquetipo familiar se ha transformado a través de las generaciones. Se puede decir que el nivel de control e influencia sí determina la intención de transferencia generacional, pero dicho interés se puede desvanecer conforme avanzan las generaciones familiares.

##### 4.2. Identificación de los miembros de la familia con la empresa

El proceso de crianza y desarrollo genera paulatinamente la identificación de los miembros de la familia hacia el negocio, pues quien(es) sea(n) elegido(s) para ser sucesor(es) contará(n) con esta identificación y se podrá pensar que se ha formado una *propiedad emocional* (Björnberg y

Nicholson, 2012) en los individuos, es decir, su experiencia antes, durante y después de la sucesión será probablemente más satisfactoria debido a esta identificación.

Por lo que se refiere a la empresa OLAI, sus miembros han pasado por las etapas de socialización donde exponen que fueron educados para el trabajo y estudio. En casa se platicaba y se trabajaba también asuntos de la empresa; además, en sus vacaciones trabajaban cubriendo turnos. Todos los hermanos estuvieron involucrados en el trabajo; asimismo, los domingos eran días de comer juntos en el restaurante del hotel con su padre.

Mi papá nunca nos dio abundancia. Llegó un momento en que nos dijeron: “vete a trabajar”. Aunque de vacaciones yo cubría las vacaciones de “Chuyita”, y entendí cómo funcionaba esa área, me fui a recepción. Cuando entra mi hermana, yo entro de *bell boy*. Ganaba “demasiado dinero” para mí. Poco a poco fui conociendo. Llegó un momento en que tuve como una “adicción” al trabajo del 2001 al 2011. Yo estaba aquí 12, 13 horas diarias. Cuando llegaba mi cumpleaños o navidad, él me daba dinero y me decía “vas muy bien”.

Se percibe un sentimiento de apego y compromiso afectivo y calculado<sup>2</sup> (Sharma e Irving, 2005) a la empresa, especialmente en los hijos varones pues fueron quienes tuvieron mayor oportunidad de obtener beneficios de la estructura de la empresa familiar.

Respecto a la empresa METM, sus miembros fueron también involucrados en el trabajo en la primera, segunda y tercera generaciones. En la primera y la segunda los hijos fueron criados y desarrollados para el trabajo en la empresa. Se encuentra por parte de algunos miembros de la familia un apego afectivo muy fuerte, especialmente una hija, que en situaciones de crisis financiera ha aportado recursos económicos propios para estabilizar las condiciones en etapas turbulentas. Así pues, las reuniones de asamblea mensuales son eventos donde se expone frecuentemente la “defensa” del patrimonio familiar como el fin de su gestión. No obstante, los miembros de la tercera generación han ingresado a la empresa sin un proceso de socialización completo. Su entrada ha sido para resolver situaciones personales derivadas del desempleo, presiones e incluso “caprichos” de algunos de los miembros de la familia.

Por consiguiente, con los hallazgos de este estudio, se puede decir que de acuerdo con el modelo propuesto, la identificación de los miembros de la familia depende del

proceso de socialización; es decir, la crianza y desarrollo de los sucesores da como resultado un nivel de propiedad emocional, además, el número de generaciones que hayan transcurrido está relacionado con el nivel de interés en conservar la riqueza socioemocional, tal como lo aseveran Gómez Mejía *et al.* (2007).

#### 4. 3. Los lazos sociales vinculantes

Los lazos sociales vinculantes son las relaciones sociales familiares (Berrone *et al.*, 2012), o capital social. El capital social familiar es la buena voluntad o buena disposición entre los miembros de la familia y de las familias con los miembros de su comunidad, lo que puede ser considerado como insumos para el funcionamiento de la empresa y para su competitividad; a diferencia del capital humano, el cual es encarnado en los individuos, el capital social lo es en las relaciones entre la gente y las relaciones formales con las instituciones (Coleman, 1988; Danes *et al.*, 2009; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Portes, 1998; Sorenson y Bierman, 2009).

La transferencia del capital social a través del proceso de sucesión no es un evento imprevisto o precipitado, sino que es un largo proceso de trabajo de involucramiento del sucesor a los círculos cercanos de relaciones de la familia y la empresa (Sirmon y Hitt, 2003).

En este modelo se propone que durante la crianza y desarrollo de sucesores, la apropiación y uso del capital social está definida por la forma en que la generación fundadora transfiere todo el cúmulo de relaciones sociales a través de la inclusión y participación gradual en los eventos tanto familiares como de negocios, donde se va dando una especie de presentación y entrenamiento de los candidatos a sucesores.

En las empresas estudiadas se ha encontrado que las relaciones internas están definidas por la estructura y relaciones de poder que su cultura familiar ha utilizado como “moldes” transferibles a las organizaciones. En la empresa OLAI la estructura organizacional está muy bien definida; sus límites son claros. En cuanto a su capital social, se observa que la segunda generación ha logrado construir su propio capital social tanto en el sector que se encuentra como con las instituciones. Las relaciones y el capital social creado en la primera generación han sido una especie de “cimientos” sólidos sobre los cuales se ha consolidado otra red de relaciones.

Hay que destacar que la participación de los miembros de la familia ha sido limitada, incluso se podría decir que ha sido condicionada con el fin de controlar y proteger el patrimonio familiar. El nepotismo no es una práctica presente en esta organización; por lo tanto, aparentemente, el capital social es utilizado para mejorar las circunstancias de la empresa.

2. Tipos de compromiso: afectivo, normativo, calculado e imperativo, según Sharma e Irving (2005).

Se observa una especie de subordinación de la familia a los objetivos de la empresa (Micellota y Raynard, 2011).

Mi papá es una persona que mucha gente lo estima y ese reconocimiento lo vivimos después de que se enfermó. Eso definitivamente me benefició. Dejó un buen prestigio: algo que se trabaja, se construye y yo trato de portarme como persona. En las asociaciones de esta industria no hay gente participativa y con compromiso. Me tuve que poner las pilas porque había un patrimonio de 40 años de mi papá en riesgo; si no lo hacía bien, sería señalado por los siglos de los siglos. Afortunadamente las cosas salieron bien. Mucho de lo que me enseñó mi papá se sigue aplicando.

Por otro lado, en la empresa METM se encuentra que existe una estructura aglutinada. Sus miembros han sido incorporados a la organización incluso valiéndose más de sus lazos afectivos que por criterios directamente relacionados con aptitudes. La presencia social de la empresa es mínima, a pesar de su longevidad, pues son más de 100 años en el sector. Tal como lo menciona Gómez Mejía *et al.* (2007), las generaciones van perdiendo interés por los factores socioemocionales; en este caso, la empresa se encuentra en una tercera y cuarta generación, donde se comparten las decisiones entre miembros de la generación predecesora y sucesora.

De acuerdo al testimonio de un empleado, se observa que los miembros de la cuarta generación han perdido el interés por la empresa:

No, el hijo del licenciado no tiene interés en la empresa. Ya van varias veces que le dan la oportunidad de seguir. Él ha llevado a la empresa a esta situación: tiene gente inútil trabajando aquí y con sueldos muy altos. No venden. Les están ganando clientes otras empresas. La señora AL ha tenido que votar en contra de él para que salga y no lo han podido sacar. En las últimas asambleas las discusiones han llegado al nivel de los insultos. Hay desconfianza y parece que todos están en contra. Realmente han perdido mucho. Ya no se les tiene confianza y los proveedores no les dan crédito. Ya fue la asamblea y el ingeniero (director) renunció. Ahora estará un primo. Yo creo que será lo mismo. Sólo les interesa exprimir la empresa. Ese era el pleito: poner a alguien de la otra familia para sentir que tienen el poder.

Es importante señalar que en ambos casos existe un capital social que deja la generación predecesora, “heredado” o transferido de manera implícita o explícita, además del prestigio que, en el caso de la empresa OLAI, en su segunda

generación, el sucesor se apropia de ese capital social, lo expande y es utilizado efectivamente. En la empresa METM la tercera y cuarta generación sucesora ha perdido prácticamente su prestigio, su nombre, símbolo de tradición familiar, influencia social y política se ha desvanecido a partir de su eminente fracaso en su desempeño empresarial.

#### 4. 4. Apego emocional de los miembros de la familia

El apego emocional también se refiere a la *apropiación psicológica* (Berrone *et al.*, 2012: 263) de la empresa debido a los vínculos existentes dentro y afuera de la empresa. De esta forma la empresa se convierte en el lugar donde las necesidades de pertenencia, afecto, intimidad e identidad y autonomía son satisfechas (Kepner, 1983). El apego emocional de la familia a la empresa fomenta el sentido de legado, puesto que la pérdida de la empresa representa un evento fuertemente emocional para la mayoría de los propietarios (Berrone *et al.*, 2012).

De acuerdo con los hallazgos en esta investigación, 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 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. Es un contrato psicológico donde se suscribe el compromiso de proteger el patrimonio familiar “cueste lo que cueste”, tanto económico como socioemocional, y transferirlo a las próximas generaciones como el legado familiar, incluyendo el prestigio del nombre.

Tanto en la empresa OLAI como en la METM la selección y desempeño de los sucesores se encuentra ligado fuertemente al apego emocional desarrollado en sus historias personales, ya sea representado por un interés, aprecio y cuidado del patrimonio familiar.

No obstante, tal apego emocional tiene implícitas ambigüedades. En el caso de la empresa OLAI influye positivamente en el desempeño del sucesor. Debido al compromiso formal y afectivo observado, los resultados de los procesos organizacionales son consistentes; se tiene control sobre los asuntos familiares y el capital familiar, tanto el social,

emocional y financiero, son “sanos”. Con todo, se encuentra en el caso de la empresa METM un desempeño pobre, el cual puede ser ocasionado por la alta dependencia del sucesor a la familia y empresa. Inestabilidad financiera, familiar y un futuro a mediano plazo poco esperanzador son el presente de esta organización. Las relaciones familiares se encuentran altamente fragmentadas, y existen rivalidades previas que han derivado en distanciamiento en los diferentes grupos e individuos miembros de la familia, tanto extendida como nuclear.

Hay que destacar que, como lo afirman Gómez Mejía *et al.* (2007), el interés por conservar el patrimonio socioemocional de la empresa decrece conforme se va transfiriendo la empresa familiar a otras generaciones. En estos casos, se puede observar que la empresa OLAI, que entra en su segunda generación, tiene resultados más positivos que la empresa METM, que ya pasa por la tercera generación y transita a la cuarta.

#### 4. 5. Renovación del vínculo familiar a través de la sucesión dinástica

Esta dimensión de la riqueza socioemocional revela la esencia del proceso de sucesión pues sintetiza su objetivo, que es darle continuidad al legado y tradición familiar. Ofrece a los miembros de la familia identidad y satisfacción de necesidades de índole emocional y psicológica (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Kaye, 1996; Zellweger y Dehlen, 2011; Berrone *et al.*, 2012).

La preservación de la dinastía familiar, la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa y la intención de transmitirla a generaciones subsecuentes fomentan una estrategia de inversión generacional que genera capital social; además, debido a que la continuidad del legado familiar y las tradiciones y la idea de que las inversiones son a largo plazo, son importantes para la generación fundadora. La probabilidad de vender la empresa es poco probable y la transferencia a generaciones próximas es una meta importante (Berrone *et al.*, 2012). Estos intereses indican 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.

No obstante, Stockmans *et al.* (2010: 282) encuentran que las generaciones fundadoras tienen mayor inclinación por utilizar las ganancias de la empresa para mantener la riqueza socioemocional de la empresa; en cambio, cuando la segunda o tercera generación toma el control y propiedad de la empresa, “los objetivos de independencia se vuelven menos importantes”. De manera similar, Gómez Mejía *et al.* (2007: 283) encuentra que la disposición a renunciar es más

baja cuando la riqueza emocional es más alta. Esto sugiere que cuando las generaciones sucesivas entran a la empresa, “el enfoque cambia, de los objetivos familiares, hacia una combinación entre objetivos familiares y objetivos de la empresa”.

En los dos casos estudiados se confirma la búsqueda de la renovación del vínculo familiar a través de la sucesión. El interés por que la empresa sea un medio de supervivencia de los miembros de las familias y de que la conservación de todos los aspectos económicos, sociales, afectivos y emocionales sea prioridad de las generaciones próximas dan cuenta de que conservar el legado socioemocional es factor determinante de la sucesión en las empresas familiares.

### Conclusiones

Se presentó un análisis de la relación existente entre los factores socioemocionales y el proceso de sucesión, basado principalmente en las dimensiones de la riqueza socioemocional propuesta por Berrone *et al.* (2012) y los arquetipos familiares de (Labaki *et al.*, 2013). Con el modelo propuesto, aplicado a dos empresas familiares, se encuentra que el interés de transferir la empresa a las próximas generaciones está relacionado con el nivel de involucramiento de la familia, además del tipo de familia y la generación en que se encuentra. Por lo tanto, la pregunta de investigación 1 se responde satisfactoriamente y la hipótesis 1 es aceptada.

Por otro lado, el modelo permite entender cómo los factores socioemocionales se relacionan con cada una de las etapas del proceso de sucesión, desde la existencia de un sistema de reglas, la crianza y desarrollo del sucesor hasta la transferencia del liderazgo; se encuentra que hay una relación muy estrecha entre los factores socioemocionales y el proceso de sucesión. En este sentido, se concluye que la pregunta de investigación 2 se ha respondido satisfactoriamente. Las proposiciones 2, 3 y 4 también son aceptadas (tabla 1).

El escenario desde el cual se hace esta propuesta es la alta probabilidad de “mortandad” o cierre de la empresa familiar al pasar a una segunda o tercera generación, pues la continuidad de las empresas familiares es un problema a nivel mundial, ya que aproximadamente “sólo un 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente 10% es transferida a una tercera generación” (Le Breton Miller *et al.*, 2004: 305).

Los resultados de esta investigación y la necesidad de un mayor entendimiento de los factores que afectan este proceso nos permiten sugerir que, de no atenderse los principales factores que impiden o inhiben el proceso de sucesión a las siguientes generaciones, la mortandad o cierre de la empresa familiar, vinculada con las fallas en los procesos

de socialización, continuará como uno de los principales problemas de estas organizaciones.

Derivado de los resultados de este estudio, se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario concretar la desvinculación de la generación predecesora y definición de la estructura de propiedad futura, ya que al ser compartido el liderazgo entre miembros de ambas generaciones seguirá siendo un problema fundamental en el éxito de la transferencia generacional de las empresas familiares.

2. Se recomienda el diseño de un protocolo de sucesión que transparente los mecanismos del proceso y contribuya a reducir las resistencias y rivalidades internas y de 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.

3. Analizar las ideas acerca del desarrollo sano de la propia familia para el entendimiento de la dinámica familiar, su cultura, estructura y formas de interacción y se tenga en el futuro escenarios familiares más idóneos para hacer frente a los conflictos esencialmente familiares.

4. Encontrar las mejores prácticas del trabajo conjunto entre grupos de ambas generaciones que minimicen prácticas como el nepotismo, favoritismo y uso de recursos de manera irresponsable.

5. Definición de los objetivos compartidos e individuales y cómo lograr su compaginación

6. Se sugiere que se apliquen estrategias de identidad orientadas a la preservación y enriquecimiento familiar a través de la exposición de elementos culturales 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 ya que se ha encontrado en ambos casos una desconexión entre pasado y presente, siendo la historia familiar y de la empresa, rasgos distintivos y únicos de estas organizaciones.

Hay que destacar que esta investigación se encuentra limitada por el número de casos que se han estudiado, así como los posibles sesgos en las respuestas hechas por los entrevistados. El modelo propuesto podría ser fortalecido con un abordaje mixto que enriquezca los resultados de la investigación.

### Análisis prospectivo

La problemática relacionada con los factores socioemocionales y la sucesión en la empresa familiar identificada en este estudio radica principalmente en el proceso de socialización y

el debilitamiento paulatino del interés o propiedad emocional de los miembros de las familias conforme se transfiere el control a las generaciones siguientes. Se puede decir continuará como un factor importante en el índice de mortandad de la empresa familiar al transitar de una generación a otra. Los procesos de socialización deberán ser uno de los asuntos que desde otras disciplinas, como la psicología, requieren de su estudio mucho más profundo.

Cabe resaltar que a partir del análisis hecho en este trabajo, se prevé que las empresas que poseen estas características enfrentarán turbulencias, tanto en su competitividad como conflictos hacia el interior de la estructura familiar. Prácticas como el nepotismo y controles administrativos insuficientes se seguirán observando en las segundas y terceras generaciones, fenómenos que derivarán en pérdida de control de los recursos y, como ya se mencionó, de competitividad.

Al respecto, se requiere considerar la posibilidad de profesionalizarse y formalizar procesos administrativos, incluso iniciar un proceso de “des-familiarización” de la empresa para pasar de ser una empresa familiar a una familia empresaria donde los individuos asuman responsabilidades y retos que implique un compromiso mayor y congruente con sus propios intereses personales y proyectos de vida, es decir, que la madurez de la dimensión empresa coincida con la madurez de la dimensión familia; si dicha madurez familiar implica la independencia, entonces se tendrá que preparar a la organización para prescindir de la familia o de algunos de sus miembros.

Ya se han vertido en este trabajo algunas recomendaciones acerca de esta problemática. Cabe señalar que el diseño de un protocolo de sucesión es una de las mejores formas de construir los nuevos escenarios para la empresa familiar. Por otra parte, las opciones relacionadas con emprender una diversificación en los conceptos de negocio y fomentar actividades emprendedoras en los miembros de la familia podría resultar en nuevas formas de hacer negocios y así conservar el patrimonio familiar, tanto financiero como socioemocional.

Se sugiere que el futuro del estudio del problema de sucesión se enfoque a incluir los factores socioemocionales como una dimensión imprescindible para encontrar explicaciones y soluciones a esta problemática.

Nuevas preguntas de investigación se generan: ¿qué relación existe entre los factores socioemocionales y los conflictos en la organización?, ¿qué sucede con el legado socioemocional a través de las generaciones?, ¿cómo son los escenarios bajo los cuáles los factores socioemocionales son desplazados por los económicos y viceversa? y ¿qué impacto tiene el emprendedurismo en las empresas familiares y la idea de sucesión y transferencia del legado emocional?.



- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13,17-62.
- Barach, J. A. y Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejía, L. R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: ¿Do family-controlled firms polluteless? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- 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*, 20(2), 95-109.
- Casillas, J. y Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.
- 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*, 14(1), 37-48.
- Cabrera Suárez (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(6), 1153-1173.
- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, C. y Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. y Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 67-83.
- Gagnè, M., Wrosch, C. y de P., B. (2007). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292-304.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J. y Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-204.
- Gersick, K., Davis, J. McCollom, M., Lansberg, I. (1997). *Empresa familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez-Mejía, 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*, 52, 106-137.
- Habbershon, T. y Williams, M. L. (1999). A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Haberman, H. y Danes, S. M. (2007). Father and daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Handler, W. y Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Handler, W. (1991). Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firm. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- Handler, W. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Hauswald, H. y Hack, A. (2013). Impact of family control/influence on stakeholders' perceptions of benevolence. *Family Business Review*, 20(10), 198-217.
- Janjuha-Jivraj, S. y Spence, L. J. (2009). The nature of reciprocity in family firms' succession. *International Small Business Journal*, 27(6), 702-719.
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347-368.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445-461.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and

- the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 312-323.
- Labaki, R., Nava, M.-T. y Zachary, R. K. (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *De Gruyter*, 3(3), 301-336.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508-533.
- Lansberg, I. y Astrachan, J. H. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 19(3), 175-191.
- Le Breton Miller, I., Miller, D. y Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Micelotta, E. R. y Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family?: Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197-216.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-37.
- Sharma, P. e Irving, G. (2005). Four bases of family successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, (29), 13-33.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 273-292.
- Sorenson, R. y Bierman, L. (2009). Family capital, family business and free enterprise. *Family Business Review*, 22(3), 193-195.
- Stockmans A., Lybaert, N. y Voordeckers W. (2010). Socio emotional wealth and earnings management in private family firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Yin, R. (2003). *Case study research, design and methods*. USA: Sage publications.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L. y Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
- Zellweger, T. M. y Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(3), 345-367.
- Zellweger y Dehlen (2011). Value is in the eye of the owner: affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 136-155
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 2(5), 117-136.

