

# ELEMENTOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE DESCENDIENTES ANTES DE SU VINCULACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR: UN ESTUDIO DE CASOS COLOMBIANOS\*

Melquicedec Lozano Posso\*\*

---

\* Artículo de investigación que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones. Se deriva del proyecto de investigación *Formación, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar*, financiado por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, dentro de su línea de investigación en empresas familiares. El artículo se recibió el 01-12-2007 y se aprobó el 07-11-2008.

\*\* Candidato a Doctor en Creación Estrategia y Dirección de Empresas, Universidades Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, y Växjö University, Växjö, Suecia; Magíster en Economía Aplicada, Universidad del Valle, Cali, Colombia; 1998; Ingeniero industrial, Universidad del Valle, 1987. Director de Investigaciones y Proyectos Especiales del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, Cali, Colombia. Correo electrónico: melqui@icesi.edu.co.

## Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos

### RESUMEN

Con el fin de atender a un vacío en la literatura, esta investigación explora lo que vivieron los hijos, o los hijos de hijos, actualmente vinculados a la empresa familiar, antes de su ingreso a ella a tiempo completo. En el artículo, esta etapa se denomina *proceso de formación*. Apoyado en una metodología cualitativa, el estudio de cuatro casos de empresas familiares colombianas muestra que tres dimensiones de formación y cinco elementos influyentes componen esta etapa. Las tres dimensiones de formación son: formación en valores, formación en conocimiento y formación en liderazgo. Los cinco elementos influyentes en la formación de los descendientes son: la familia, la empresa, el mercado, el descendiente mismo y la sociedad. Los argumentos del estudio, auxiliados en las perspectivas de la sucesión, y de los recursos y capacidades, contribuyen a crear un marco de trabajo para futuras investigaciones sobre la sucesión en empresas familiares, en particular sobre la formación de descendientes o sobre etapas posteriores, como la vinculación y la pertenencia en el primer cargo de tiempo completo.

**Palabras clave:** empresa familiar, intenciones de descendientes, sucesión, sucesores, estudio de casos.

## Elements in the Process of Forming Descendents before Involving Them in the Family Business: A Study of Colombian Cases

### ABSTRACT

To attend a gap in the existing literature, this research explores what the children or the children's children currently involved in the family business had to experience before they entered the business on a full-time basis. In the article, that stage is called *formation process*. Supported by a qualitative methodology, the study of four cases of Colombian family businesses shows that three dimensions of formation and five influencing elements comprise that stage. The three dimensions of formation are formation in values, formation in knowledge, and formation in leadership. The five influencing elements in forming descendents are the family, the business, the market, the descendents themselves, and the society. Aided by the perspective of succession, as well as by those of resources and capabilities, the study arguments contribute to creating a framework for future research on succession in family businesses, in particular regarding the formation of descendents or regarding later stages, such as the involvement and feeling of ownership that come with the first full-time position.

**Key words:** Family business, descendents' intentions, succession, successors, case studies.

## Elementos do processo de formação de descendentes antes da sua vinculação à empresa familiar: um estudo de casos colombianos

### RESUMO

Com a finalidade de atender um vazio na literatura, esta pesquisa explora o que viveram os filhos, ou os filhos dos filhos, atualmente vinculados à empresa familiar, antes de ingressar nela a tempo completo. No artigo, esta etapa denomina-se *processo de formação*. Apoiado em uma metodologia qualitativa, o estudo de quatro casos de empresas familiares colombianas mostra que três dimensões de formação e cinco elementos influentes compõem esta etapa. A três dimensões de formação são: formação em valores, formação em conhecimento e formação em liderança. Os cinco elementos influentes na formação dos descendentes são: a família, a empresa, o mercado, o descendente mesmo e a sociedade. Os argumentos do estudo, auxiliados nas perspectivas da sucessão, dos recursos e capacidades, contribuem para criar um marco de trabalho para futuras pesquisas sobre a sucessão em empresas familiares, especialmente sobre a formação de descendentes ou sobre etapas posteriores, como a vinculação e a pertença no primeiro cargo de tempo completo.

**Palavras chave:** empresa familiar, intenções de descendentes, sucessão, sucessores, estudo de casos.

## 1. Problema y objetivo de investigación

La empresa familiar se considera de gran importancia en la economía de un país con un sistema de libre mercado, pues representa un alto porcentaje del total de empresas que operan en este (Neubauer y Lank, 1999; Rutherford, Muse y Oswald, 2006). Dada su condición, en la cual la familia propietaria, además de tener el control de la empresa, está generalmente involucrada en su administración, es un área de sumo interés para los investigadores y es reconocida como un programa de investigación científica (Veciana, 1999).

En el campo de las empresas familiares hay muchas áreas que se han recorrido en la literatura; sin embargo, la sucesión sigue erigiéndose como uno de los temas trascendentales en el campo, por lo cual todas las etapas del tema de sucesión toman gran trascendencia.

Durante varios años la sucesión se presentó como un evento estático en el tiempo, cuando en realidad ha de ser tratada como un proceso (Davis y Harveston, 1998). En este proceso continuo de sucesión se hace muy importante la formación que se le da al potencial sucesor en toda la etapa anterior a su entrada a tiempo completo a la empresa (Morris, Williams y Nel, 1996; Morris, Williams, Allen y Ávila, 1997; Ward, 1994; Cabrera, De Saá, García y Rao, 2001), pues en esta etapa los niños y los jóvenes que viven en un contexto de familia propietaria reciben la formación que les dará las bases de su comportamiento futuro.

Algunas veces, esta etapa se llama *socialización primaria* (García, López y Saldaña, 2002) o, simplemente, *socialización*, y en otras, *proceso de formación* (Cabrera et al., 2001). Por ser una etapa en que los eventos no se presentan en un momento determinado, sino que aparecen y pueden volver a aparecer más adelante, para generar un ciclo dinámico evolutivo, se opta en esta investigación por esta última expresión, proceso de formación, cuya ubicación se ilustra en el Anexo 1.

Para el caso de esta investigación, este proceso de formación va desde la edad infantil hasta el momento justo antes de entrar de tiempo completo a la empresa familiar. Dada la importancia de este período en el tema de la sucesión de una empresa familiar, la gran pregunta que surge es: ¿cómo se caracteriza un proceso de formación?, pues varios autores se han referido a esta etapa (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Aronoff y Baskin, 1998; García et al., 2002; Lambrecht, 2005), cada uno con aportes interesantes y con una dosis parcial de similitudes, pero sin llegar a caracterizarla y sin llegar a una percepción integrada de los diferentes factores que la componen.

Una de las causas puede estar dada por las escasas investigaciones empíricas que existen sobre esta etapa tan importante en la vida de los descendientes de empresas familiares, rasgo que, incluso, puede comprobarse en el estudio bibliométrico que para un período de casi veinte años hicieron Casillas y Acedo (2007). Por esta razón, el propósito de esta investigación es identificar e integrar los factores característicos de esta etapa, que es

anterior a la vinculación del descendiente, a tiempo completo, a la empresa familiar.

Tener claridad sobre la estructura de esta etapa, o *proceso de formación*, permitirá avanzar en el conocimiento del área de sucesión. Por consiguiente, esta investigación tuvo como punto de partida las siguientes preguntas de investigación dentro del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación, a tiempo completo, a la empresa familiar: ¿cómo es el proceso de formación de valores desde la familia? ¿Cómo se transmite el conocimiento tácito del padre al hijo? ¿Cómo es el proceso de formación de comportamientos de liderazgo?

Muchos estudios tratan la sucesión en empresas familiares (Longenecker y Schoen, 1978; Handler y Kram, 1988; Wortman, 1994; Ussman, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 2003; Venter, Boshoff y Mass, 2005), y hoy los temas de empresa familiar y sucesión continúan siendo un par de siameses que andan siempre juntos, pues aún está en su infancia el conocimiento sobre cómo se transfiere de manera exitosa la empresa familiar a las siguientes generaciones (Lambrecht, 2005), lo que estimula a seguir ahondando en este campo.

El período de formación de los hijos antes de entrar a la empresa familiar parece tener una enorme importancia en el proceso de sucesión, pues se argumenta que el planear la sucesión debería verse como un proceso de largo plazo que comienza mucho antes de que los descendientes entren a la compañía (Stavrou y Swiercz, 1998). Sin embargo, hay un vacío en la investigación, pues no hay tra-

bajos en lo cuales se exponga la estructura de un proceso de formación de descendientes y se conceptualice sobre los factores que componen esa estructura.

Por ello, esta investigación exploratoria deriva, mediante un estudio de cuatro casos colombianos, los factores característicos del proceso de formación. No obstante, la investigación les da importancia a los factores ya explorados para esa etapa en otras investigaciones que parcialmente aportan sobre el tema, los integra y agrega otros para generar un modelo de lo que es un proceso de formación.

Esta investigación es relevante para la literatura científica sobre sucesión en empresas familiares, por cuanto avanza en la identificación de una serie de elementos y los organiza bajo una estructura que no se ha presentado ni examinado en estudios previos. Así mismo, es de gran utilidad para los directivos propietarios de empresas familiares y sus descendientes, en la medida en que ofrece un marco conceptual desde el cual se hace menos complejo dialogar, entenderse y ponerse de acuerdo para llevar acciones conjuntas en el sistema familia-empresa.

Así, en síntesis, el objetivo general de la investigación es determinar qué factores caracterizan el proceso de formación de descendientes y la relación existente entre ellos; en tanto los objetivos específicos se orientan hacia: (1) definir cómo se constituyen los valores desde la familia en un contexto de familia propietaria, (2) determinar cómo se forman los descendientes en educación y conocimiento y (3) establecer cómo se prepara

a los descendientes en comportamientos de liderazgo.

La investigación se estructuró en varias partes. La primera parte, como se ha mostrado, aborda el problema de la investigación, así como la importancia del tema y el propósito de la investigación. En la segunda se expone el marco teórico, basado en la literatura relacionada con el objeto de estudio y en la teoría de recursos y capacidades en la cual se apoya la investigación. En la tercera parte se detalla la metodología utilizada para esta investigación de casos. La cuarta parte muestra el análisis de casos y los resultados encontrados. En tanto la quinta expone las conclusiones, implicaciones y limitaciones del estudio. Posteriormente se incorpora la bibliografía y los anexos.

## 2. Marco teórico

En esta segunda parte, correspondiente al marco teórico de apoyo, se muestra, por un lado, la literatura relacionada con el *proceso de formación* y, por el otro, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa enfocada en el tema en cuestión.

### 2.1 *Literatura sobre sucesión relacionada con el proceso de formación*

Un modelo teórico de sucesión padre a hijo en el liderazgo de la empresa familiar (Longenecker y Schoen, 1978), considerado en el largo plazo, expone un proceso diacrónico de socialización compuesto de siete etapas, que empiezan desde la niñez. En este modelo, aún vigente y visible en muchas empresas, se expresa una proposición básica:

La sucesión padre hijo en el liderazgo de una empresa controlada por una familia involucra un largo plazo, un proceso *diacrónico* de socialización, es decir, el miembro sucesor es gradualmente preparado para el liderazgo a través de un tiempo de aprendizaje de experiencias. (Longenecker y Schoen, 1978, s. p.)

Se menciona que la relación se dirige hacia el desarrollo del niño para el liderazgo del negocio familiar y, por lo tanto, la sucesión del negocio familiar puede describirse como un proceso de socialización. En lo que concierne al proceso que abarca desde la niñez hasta el momento inminente de la entrada de los descendientes a la empresa familiar, unos pocos autores han desarrollado conceptos teóricos.

Por un lado, se argumenta (Ward y Sorenson, 1988; Barach, Ganitzky, Carson y Doochin, 1988; Ward, 1994) que la mejor manera de entrenar a la siguiente generación para que gestione la empresa familiar es comprometerla a trabajar inicialmente fuera de ella. Por el otro, Ward y Aronoff (1991) muestran importantes razones para contratar a los hijos en trabajos de verano antes de ellos entrar a la empresa: darles la oportunidad de ser productivos, proveerles un ambiente de aprendizaje, llenar una necesidad en los negocios o crearles un interés en el futuro de la empresa familiar.

En complemento con lo anterior, Ward (1994) intenta explicar que el proceso para resolver los conflictos en la empresa familiar tiene que ser establecido mucho tiempo antes de que los hijos comiencen su participación

en la empresa de la familia. El proceso tiene que iniciarse en la casa, en aquello que se enseña directamente y a través del comportamiento de los padres durante la niñez de los hijos. Después debe continuar con su educación en el colegio y con sus primeros contactos con la empresa familiar. Luego se debe incrementar el contacto con la empresa familiar para desarrollar sus habilidades de liderazgo y motivar su experiencia fuera del negocio familiar.

Por su parte, Lambrecht (2005) expone un proceso de sucesión de varios pasos, en el cual los primeros cuatro pasos o escalones hacen parte de la gran etapa analizada en esta investigación, denominada *proceso de formación*.

Para Berger y Luckmann, mencionados por García et al. (2002, p. 190), la socialización es el proceso de inducción de un individuo dentro del objetivo global de una sociedad. Aquellos diferencian dos etapas dentro del proceso de socialización. La primera, la socialización primaria, que es la más importante etapa para un individuo y abarca todo lo relacionado con adquisición de conocimiento y valores promovidos desde la familia, que hacen posible la supervivencia y la convivencia del individuo dentro de un sistema social. La segunda etapa está enmarcada en la socialización secundaria, que comprende la adquisición de un conocimiento específico y siempre presupone el precedente de la socialización primaria. Así, la congruencia entre las dos es un tema relevante, porque las discrepancias entre la una y la otra pueden ser los causantes del fracaso de la socialización.

Así, revisada la literatura sobre sucesión, más enfocada en nuestra unidad de análisis, que es el proceso de formación, se evidencian algunos énfasis que se exponen a continuación y que, junto con los conceptos de la teoría de recursos y capacidades reseñados más adelante, orientaron hacia los siguientes temas centrales de la investigación.

### 2.1.1 Valores

La formación en valores se considera un tema de gran importancia en la etapa de formación previa a la entrada de tiempo completo por parte de los potenciales sucesores. Como principal influyente en valores se examina fundamentalmente el entorno familiar (Wortman, 1994; Lozano, 2003 y 2006; García y López, 2001 y 2003; García, 2005) y el predecesor dentro de este.

Con frecuencia, los valores se atribuyen al fundador (Cappuyens, mencionado por Lambrecht, 2005, p. 274), pero es aceptado que estos provienen también del contexto del hogar y también, aunque en menor medida, de la interacción con el entorno externo al hogar, la sociedad.

Valores como la honestidad, el respeto, el trabajo duro, la perseverancia, la independencia, el amor por el producto, el deseo de lo mejor para el equipo de trabajo fueron encontrados por Lambrecht (2005) como valores que se transmiten en la empresa familiar en la infancia y juventud de los hijos. Chrisman, Chua y Sharma (1998) encuentran que la integridad y el compromiso con la empresa son los atributos de desempeño más impor-

tantes del sucesor, lo que hace pensar en la necesidad de hacer hincapié tempranamente en su desarrollo.

Handler (1992), por su parte, encontró que el nivel de mutuo respeto y entendimiento entre generaciones fue un factor crítico. Por otro lado, se destaca el interesante aporte que hace García (2005), al sugerir una visión del modelo de los tres círculos con su modelo de los tres ejes de valores éticos, emocionales y económicos, ya que el eje ético es profundamente importante para acercar objetivos que usualmente son distantes, como son el poder, el dinero y el amor, con la finalidad de hacer del trabajo una fuente de realización y gozar de armonía familiar.

### **2.1.2 Habilidades de liderazgo**

Otro factor de formación es el desarrollo de habilidades de liderazgo en los potenciales sucesores (Turner, 1995; Craig y Moores, 2006) en el área de sucesión de las empresas familiares. Drennan, Kennedy y Renfrow (2005) sugieren que la educación en todos los niveles, desde la primaria, debe proveer a los estudiantes las oportunidades para desarrollar autoconfianza, independencia y resiliencia, a través de actividades que les generen retos, de viajes, y mediante la organización de eventos.

También, desde niños, se le da gran importancia al desarrollo del espíritu empresarial en la escuela (Ball y Beasley, 1998; Lozano, 2004). Factor que con frecuencia es asociado al comportamiento de un líder. Por consiguiente, puede verse que la formación para

el liderazgo puede venir tanto de la iniciativa individual, de la relación día a día con el predecesor, como del entorno interno y externo del sistema familia-empresa.

La experiencia laboral externa, por ejemplo, contribuye a ir reduciendo la dependencia del hijo al padre y a ganar autoconfianza (Venter et al., 2005), lo cual va forjando un comportamiento más autónomo por parte del descendiente, que favorece su formación de líder. Aunque la experiencia ha de ser obtenida también dentro de la empresa familiar en las épocas de vacaciones o los fines de semana, con la ayuda de directivos experimentados o de mentores, o del mismo padre empresario (Ambrose, 1983; Barach, et al., 1988; Cabrera et al., 2001; Ward, 2004; Lambrecht, 2005), pues los componentes clave del liderazgo en una organización (Turner, 1995) pueden empezar a desarrollarse en edades tempranas. Estos son:

- Conocimiento de la industria.
- Habilidades técnicas (producción y operaciones) y de negocio (misión, producto, clientes y finanzas).
- Influencia de habilidades. Toma de responsabilidad para dirección de negocios y riesgos, desarrollar visión, comunicación efectiva, transferencia de energía y entusiasmo, construcción de consenso y toma de decisiones.
- Autoconciencia de fortalezas y debilidades.

### **2.1.3 Educación formal**

La formación en valores y la formación en habilidades de liderazgo debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal que le dé capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar (Venter et al., 2005; Lambrecht, 2005) si se vincula.

Así mismo, educación formal interna para aprender específicamente sobre el negocio. Se ha encontrado que la educación de los sucesores fue positivamente correlacionada con una adecuada transición y desempeño post-sucesión (Morris et al., 1997); igualmente, que los sucesores más efectivos tenían más grado en educación formal que los sucesores menos efectivos (Goldberg, 1996).

### **2.1.4 Transmisión de conocimiento tácito**

Al modelar el sistema general del proceso de sucesión, con base en un recorrido de la literatura sobre sucesión, Le Breton, Miller y Steier (2004) acogen el conocimiento tácito como uno de sus elementos. Esto sugiere una gran importancia de este factor, incluso desde la formación previa a entrar a la empresa familiar por parte del potencial sucesor; aunque en esta etapa dicho tema todavía no ha sido abordado en la literatura sobre empresas familiares.

Como el conocimiento tácito está en buena parte inmerso en el predecesor (Cabrera, et al., 2001), este generalmente se vuelve la fuente principal de transmisión hacia el

hijo. Una buena relación familiar entre el descendiente y su padre favorece la relación laboral (Venter et al., 2005), de lo cual se desprende que esta última favorecería, a su vez, la transferencia de conocimiento tácito del padre al descendiente. Este conocimiento tácito ocupa un rol central en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Grand, 1996a; Spender, 1993).

### **2.2 Teoría de recursos y capacidades de la empresa**

La teoría de recursos y capacidades tiene su supuesto central en los recursos y las capacidades clave de la empresa, como fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta teoría emerge como una teoría de la ventaja competitiva mediante Wernelfelt (1984), quien acoge la heterogeneidad de la empresa con aportes posteriores de algunos autores (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Diericx y Cool, 1989) que hicieron contribuciones a la teoría de recursos y capacidades, al derivar que fuera la empresa la unidad de análisis.

Por lo tanto, el propósito general de la teoría de recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y capacidades que posee o los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998). Por lo cual, la ventaja competitiva es vista como el producto de implementar estrategias de creación de valor que no son simultáneamente implementadas por otras empresas.

La teoría establece que el que algunas empresas consigan resultados superiores radica



en que ellas disponen y controlan recursos críticos y capacidades especiales que las diferencian de las demás. Ahora, cuando los beneficios generados por estas estrategias no pueden ser reproducidos por la competencia, esta ventaja competitiva se convierte en ventaja competitiva sostenible.

En uno de los aspectos clave que el análisis de los recursos y capacidades deriva estratégicamente (Grant, 1996b) es en la construcción de la base futura de recursos y capacidades, a fin de cubrir las carencias actuales, mejorar lo existente e invertir en el desarrollo de nuevos recursos que puedan ser valiosos para mejorar la competitividad (Hoffman, Hoelsches y Sorenson, 2006; Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007) y plantear nuevas estrategias.

Este último aspecto plantea la posibilidad de invertir para lograr un desarrollo interno de recursos y capacidades. De no ser posible el desarrollo interno, la empresa debe estudiar otras alternativas, entre ellas la adquisición directa en el mercado (Navas y Guerras, 1998). Este enunciado de la teoría de recursos y capacidades estaría justificando los esfuerzos que los propietarios hagan para vincular a los hijos de manera formal y con dedicación de tiempo completo en la empresa. Estos esfuerzos implican invertir en la formación y desarrollo del descendiente, una persona que pertenece al sistema familia-empresa.

Contrario a la concepción que siempre se ha manejado acerca de que los hijos entran al negocio familiar precisamente por ser los hijos del propietario, la perspectiva de recursos

y capacidades explicaría que la vinculación de los hijos a la empresa se estaría dando porque, al formarlos, reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para ella. Condiciones estas que dependerán, en buena medida, del proceso de formación recibido por el descendiente. Sin embargo, aun reunidas estas condiciones, no se garantiza la entrada definitiva a la empresa.

Así, la revisión de la literatura, la perspectiva sobre sucesión y la teoría de recursos y capacidades definieron un marco inicial de referencia en el cual se identificaron cuatro grandes elementos desde donde se gesta el proceso de formación del descendiente: el negocio de la familia, la familia misma (incluidos los que no hacen parte del mero núcleo familiar), la industria y el potencial sucesor o descendiente.

Cada uno de estos elementos expresó su influencia en la formación del descendiente en cuanto a valores, liderazgo, educación e, inicialmente, conocimiento tácito sobre la empresa. Este marco inicial de referencia llevó a las preguntas a cada entrevistado sobre cómo vivió el descendiente el período que transcurrió desde su niñez hasta el momento justo antes de entrar a la empresa familiar de tiempo completo. Veamos a continuación la metodología utilizada en el estudio.

### 3. Metodología

Para abordar la investigación fue oportuno contar con una definición de lo que es una empresa familiar (Davis, 1983; Wortman, 1994; Westhead, 1997; Westhead y Crowling, 1998; Winter et al., 1998; Chua, Chrisman y

Sharma, 1999; Upton, Teal y Felan, 2001; Astrachan y Shanker, 2003; Cabrera, 2005), ya que no hay una única definición, pero parece haber acuerdo en cuanto que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen a su definición son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar, la transferencia generacional.

Por consiguiente, para los propósitos de esta investigación se adoptó, con leves ajustes, la definición dada por Cabrera (2005), que cumple con las dimensiones ya anotadas. Por lo tanto, la definición asumida es la siguiente: una empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores. Según los objetivos planteados aquí, se asume como segunda generación o posteriores a los hijos descendientes del gestor o gestores, y su correspondiente descendencia de hijos a hijos, a los cuales llamamos aquí *descendientes o potenciales sucesores*.

La sucesión de la empresa familiar es un fenómeno social complejo y muchos autores han reconocido esta complejidad y han defendido el estudio del fenómeno teniendo en cuenta los diversos agentes implicados en el proceso, lo cual, junto con la importancia de estudiar la formación de los potenciales sucesores, ha impulsado a algunos especialistas en el campo a abogar por la utilización del estudio de casos (Handler, 1994; Kirby y Lee, 1996; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Cabrera, 2005).

Al respecto, de acuerdo con Yin (1994), el estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en que se indaga con el tipo de preguntas cómo y por qué sobre un conjunto de acontecimientos contemporáneos, o que se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún para informar sobre ellos, y sobre los que el investigador tiene poco o ningún control.

Se ha elegido el estudio de casos para esta investigación dado que, como se ha definido, las principales preguntas del problema de investigación giran en torno a cómo y por qué; además, se busca comprender con profundidad los factores que caracterizan el proceso de formación y las relaciones entre ellos, así como nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del tema, lo que de acuerdo con Yin (1994) se ajusta al diseño de una investigación cualitativa.

Esta investigación se dirigió a los descendientes de gestores de empresas que pertenecen a la última generación vinculada de tiempo completo, a los cuales se les preguntó sobre la etapa que vivieron desde la niñez hasta el momento justo antes de entrar a la empresa familiar.

La intención es explicar y comprender una situación humana compleja y no la búsqueda de relaciones causales entre variables, lo cual se hará en un estudio cuantitativo posterior. En consecuencia, se utilizaron múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1994) necesarias para triangular la información, que tuvieron las preguntas de investigación como punto de partida, tal como se ilustra en el Gráfico 1.

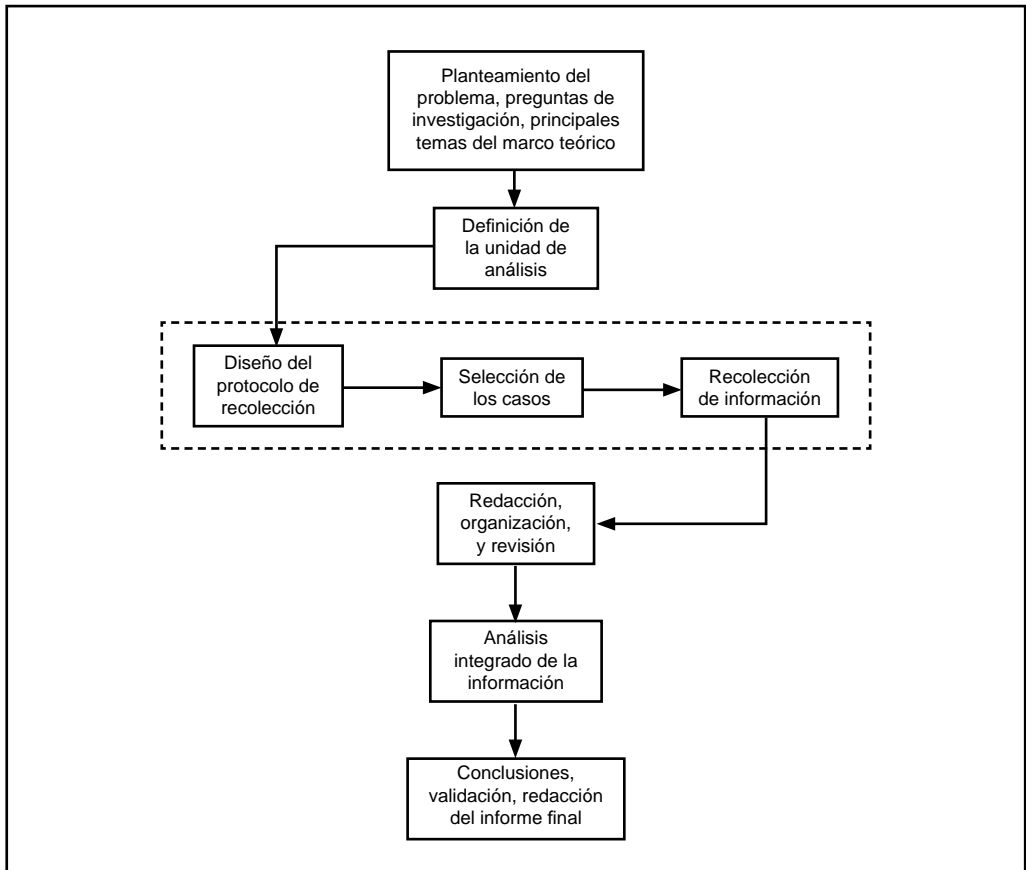
En esta investigación se ha estudiado el *proceso de formación* como la unidad de análisis, lo que ha permitido identificar los factores característicos en esta etapa que es previa a la entrada de tiempo completo por parte del descendiente a la empresa familiar.

Como en la literatura no hay una definición específica para la etapa que viven los descendientes antes de su entrada de tiempo completo a la empresa familiar, esto es, el *proceso*

*de formación*, aunque sí se hace referencia a ella desde diversos ángulos como los mostrados en el marco teórico, se adoptó, con base en ello, la siguiente definición: aquella etapa en la cual los descendientes miembros de una familia propietaria de empresas son formados en valores, liderazgo y conocimiento, desde la niñez hasta el momento de su reflexión frente a la decisión de entrar de tiempo completo a la empresa familiar. Es la etapa en que se gestan gran parte de los requerimientos de

Gráfico 1

### Proceso metodológico de la investigación



Fuente: elaboración propia a partir de Yin (1994).

un buen sucesor, en cuanto a las habilidades, destrezas y deseos (Kuratko, 1995). En consecuencia, el estudio del proceso de formación en esta investigación permitió conocer cuáles son los factores característicos de un proceso de formación para un descendiente que ya está vinculado.

En esta investigación se tomaron cuatro empresas que cumplieran con los siguientes criterios de selección establecidos: ser empresas medianas o grandes, tener al menos diez años de existencia, tener vinculados miembros de la segunda generación o posteriores y que de la última generación vinculada exista al menos un miembro familiar que trabaje tiempo completo en la empresa. Estos criterios se establecieron para hacer más probable la presencia de al menos una generación, vinculada de tiempo completo, posterior a la del gestor, y para incrementar el hallazgo de componentes inherentes a la presente investigación. El cumplimiento de estos criterios se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1

**Criterios de selección de las empresas**

Empresa	Tamaño	Año de inicio	Última generación vinculada a partir del gestor	Descendientes vinculados (de la última generación vinculada)
A	Grande	1945	Segunda	2
B	Grande	1957	Segunda	3
C	Mediana	1959	Tercera	2
D	Mediana	1946	Tercera	1

Fuente: elaboración propia.

Para seleccionar los cuatro casos se recurrió a un listado de empresas familiares que han sido invitadas a los cursos de Administración

de Empresas Familiares de pregrado o a los módulos de Gobierno Corporativo y Empresa Familiar, que se imparten en el MBA convenio Universidad Icesi-Tulane University, en la ciudad de Cali. Del listado se eligieron las medianas y grandes empresas, de acuerdo con la clasificación del Anexo 2. Al final quedaron ocho, y posteriormente cinco definitivas. Una fue tomada para probar el protocolo de entrevista, lo que permitió ajustarlo antes de su aplicación.

Los cuatro casos restantes establecieron el mínimo aconsejable para el estudio cualitativo (Lambrech, 2005; Eisenhardt, 1989), aunque no hay una guía precisa acerca del número de casos (Perry, 1998), incluso hay investigaciones en diversos campos basadas en un solo caso. El Cuadro 2 muestra la información general de estas cuatro empresas. Se anota que esto supone la no generalización de los resultados más allá de la muestra tomada.

Cuadro 2

**Información general de las empresas de la muestra**

Em- presa	Sector	Número de trabajadores	Activos (dólares)
A	Agro e industria	2.000	57.142.000
B	Baterías para automotores	1.300	42.857.000
C	Equipos y servicio de apertura de pozos	162	4.600.000
D	Productos de parafina	190	3.810.000

Fuente: elaboración propia.

Yin (1994) recomienda el uso de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del prin-

cipio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Al efecto, las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron: las entrevistas a descendientes de la última generación vinculada, las entrevistas a familiares de los descendientes, las visitas realizadas a las instalaciones de las empresas y los documentos proporcionados por estas. En los casos A y D se recurrió, además, a la revisión de álbumes con fotos históricas de los familiares y a notas sobre los comentarios hechos por los descendientes al respecto.

Dentro de las herramientas utilizadas en la recolección de los datos se eligió la entrevista semiestructurada, por considerar que se ajusta más al objeto de estudio para indagar sobre los temas derivados desde el marco teórico. Se construyó un protocolo de entrevista que cubriera estos temas, mediante el desarrollo de preguntas con base en ellos. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas, lo cual fue verificado y corregido (McClelland, McQueen y Neidig, 2003). Luego estas transcripciones se enviaron a los entrevistados clave para reconfirmarlas y hacer ajustes adicionales.

Otra herramienta utilizada en la recolección fue la observación directa, que permitió tomar notas para el estudio. Se tomaron notas de campo durante las visitas a las empresas y se accedió a documentos de interés para la investigación. Para la validez del estudio se aplicaron tres tácticas:

- Se utilizaron múltiples fuentes de evidencia, y en cada caso particular se incluyeron tantas fuentes de información como

se considerara necesario y fuera posible para contrastar las diferentes versiones de los hechos.

- Se estableció una cadena de evidencias para hacer posible seguir la derivación de cualquier conclusión del estudio de casos a partir de las preguntas de investigación y del análisis de los hallazgos.
- Se redactaron informes preliminares puramente descriptivos de los hechos para cada uno de los casos, los cuales fueron enviados para su revisión a los descendientes vinculados, considerados los informantes clave.

Para la validez interna se tuvo como punto de partida la revisión de literatura, las preguntas de investigación y el desarrollo teórico. Además, la evidencia es analizada, las preguntas de investigación revisadas y se vuelve a estudiar la evidencia de manera iterativa. Para la validez externa se determinaron los principales ejes característicos en el proceso de formación de descendientes, de manera que se pudiera comprobar que se producía o no una repetición de las premisas teóricas iniciales al analizar la información.

Por otro lado, el criterio de fiabilidad pretende asegurar que si un investigador siguiera los mismos procedimientos para recopilar datos descritos por un investigador anterior y realizara el mismo estudio de casos de nuevo, debería llegar a los mismos descubrimientos y conclusiones que el primero. Para ello, además del protocolo de estudio, se desarrolló una base de datos de las transcripciones de las entrevistas y de los textos relevantes

seleccionados, que puede ser consultada en la unidad hermenéutica del ATLAS/ti 5.0, programa de ayuda al análisis cualitativo de datos, utilizado por el investigador.

Esto fue complementado con el archivo de notas de campo también disponible, y con los documentos recopilados en cada uno de los cuatro casos. Adicionalmente, se formularon preguntas relacionadas entre sí dentro de una misma entrevista, lo que ayudó a verificar información ya suministrada en otra pregunta.

#### 4. Análisis de casos y resultados

En esta investigación se hizo un análisis inductivo de los datos (Marshall y Rossman, 1995), guiado por el marco teórico de la investigación, y también un análisis deductivo, con apoyo de categorías y códigos, sugerido por Miles y Huberman (1994).

Uno de los apoyos para organizar la información y facilitar el análisis del investigador son los programas computacionales de ayuda en el análisis de datos cualitativos (Bauer y Gaskell, 2000; La Pelle, 2004), conocidos con el nombre genérico de *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)*, como el programa ATLAS/ti, que puede asistir al investigador cualitativo en su trabajo de la metodología cualitativa con datos textuales, soportado en la organización, administración, codificación y recuperación de la información.

Este programa se utilizó para apoyar el análisis del presente estudio y facilitar la aplica-

ción de una metodología iterativa mediante la cual, partiendo del marco teórico y las preguntas de investigación, se leyeron y rele- yeron las transcripciones de las entrevistas y notas de campo, con lo cual se construyeron las categorías y códigos de la información (Strauss y Corbin, 1990; Miles y Huberman, 1994).

Este proceso iterativo permitió que las categorías y códigos se compararan constantemente con los datos recolectados y con los temas sugeridos por el marco teórico; paralelamente, se buscaron relaciones entre las categorías, lo cual llevó a modificar el listado permanentemente y a hacer ajustes a las categorías y subcategorías, hasta obtener el listado definitivo de categorías y códigos que se muestra en el Cuadro 3.

Cuadro 3  
**Lista de códigos y categorías**

FOR	Formación
FORV	FORMACIÓN DE VALORES
FORV: FAM FORV: SOC	Comportamiento familiar Comportamiento social
FORC	FORMACIÓN EN CONOCIMIENTO
FORC: ACA FORC: EMP FORC: GEN	Académico Empresarial General
FORL	FORMACIÓN EN LIDERAZGO
FORL: INH FORL: EXH	Decisiones convivencia familia/negocio Decisiones convivencia externa familia/negocio
IF	Elementos influyentes
IFFAM	FAMILIA
IFFAM: MAD IFFAM: PAD IFFAM: HER IFFAM: OTR	Madre Padre Hermanos Otros familiares

Continúa

IFEMP	EMPRESA
IFEMP: PAD	Padre
IFEMP: TRA	Trabajadores y jefes de áreas
IFEMP: CON	Contexto y dinámica de la empresa
IFMER	MERCADO
IFMER: REL	Relacionado al negocio
IFMER: NRE	No relacionado
IFDES	DESCENDIENTE
IFDES: IPR	Intereses profesionales
IFDES: IPE	Intereses personales
IFSOC	SOCIEDAD
IFSOC: INS	Instituciones
IFSOC: COT	Información y hechos de la vida cotidiana

Fuente: elaboración propia.

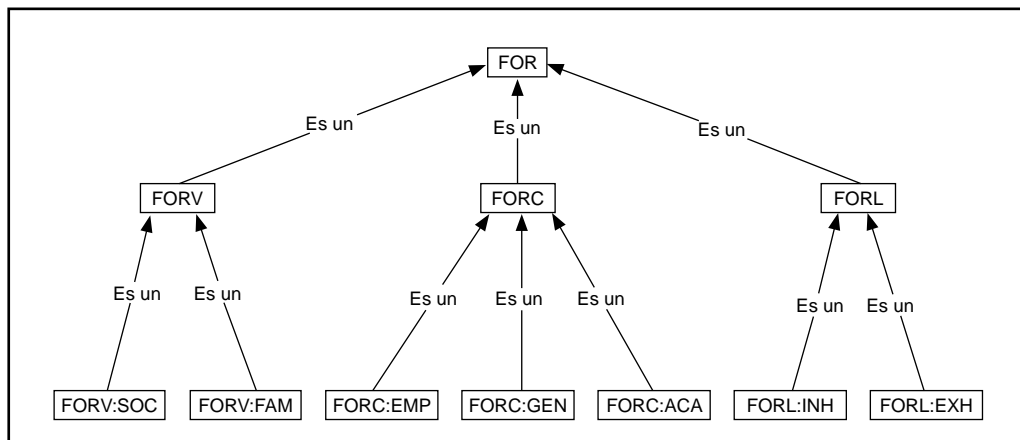
Este listado muestra tres dimensiones en la formación de descendientes (formación en valores, formación en conocimiento, formación en liderazgo) y cinco elementos influyentes de esa formación (la familia, la empresa familiar, el mercado, el descendiente mismo, el ámbito social).

Una vez asignados los textos a las respectivas categorías, el siguiente paso fue construir *familias* con las entrevistas de cada empresa, para obtener de esta manera cuatro familias, lo que facilitó analizar el proceso de formación de descendientes desde la perspectiva individual, es decir, por empresa. Sin embargo, como era necesario establecer las relaciones entre las dimensiones de formación (valores, conocimiento y liderazgo) y los elementos influyentes en ellas, se construyeron las redes de códigos con base en la lista definitiva de categorías y códigos. Estas redes se ilustran en los gráficos 2 y 3.

El establecimiento de estas redes fue muy importante para estudiar las relaciones entre las categorías de formación y las categorías de los elementos influyentes en esa formación. La observación de estas relaciones permitió al investigador obtener matrices que, junto

Gráfico 2

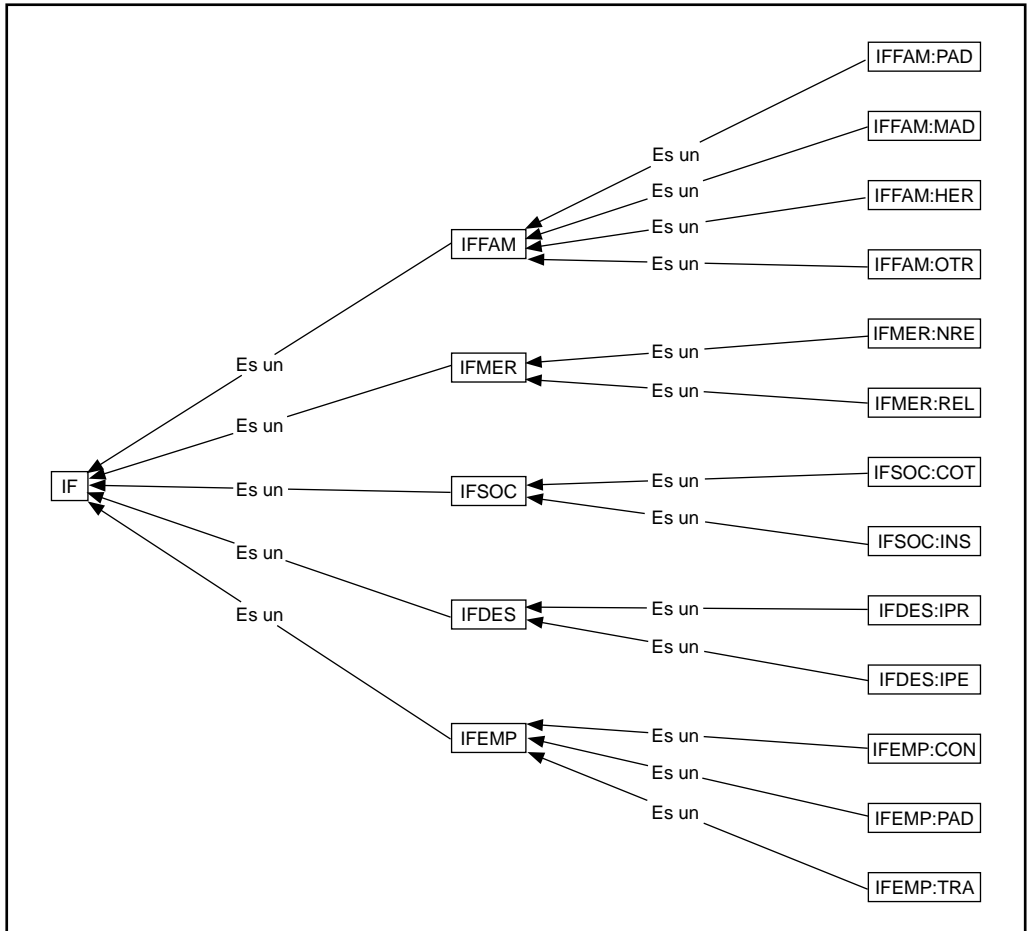
### Red de relaciones de categorías de formación



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3

**Red de relaciones de categorías de elementos influyentes**



Fuente: elaboración propia.

con las notas de campo, ayudaron al análisis y obtención de resultados.

Se procedió luego a cruzar la información de los resultados obtenidos en el análisis individual (Miles y Huberman, 1994) para obtener los resultados de los casos de la muestra en su conjunto. En este análisis cruzado se determinó y evaluó la información convergente para

los cuatro casos, lo que requirió ponderar los elementos influyentes contra las dimensiones de formación, haciendo uso de los resultados de los casos individuales. Con la construcción de distintas matrices, provenientes del cruce, fue posible observar de forma más amplia y detallada cómo las tres dimensiones de la formación de descendientes (valores, conocimiento y liderazgo) reciben diferen-





encuentren y de las circunstancias de su ubicación en el sistema dinámico. Es dinámico por esto y porque los elementos influyentes se van transformando con el tiempo, así como las maneras de formación.

Familia y empresa son fuertes influyentes en la niñez, con menos incidencia de la sociedad y los propios intereses del descendiente que, en la adolescencia y juventud, en asociación con el mercado no relacionado, entran a desempeñar un papel más protagónico en la formación.

La dinámica del sistema puede llevar a distintos contextos dentro del mismo modelo, en la medida en que el círculo gráfico que simboliza al descendiente se mueva paulatinamente hacia el exterior. Al suceder esto, el contacto con el descendiente será, en primera instancia, tangencial frente a la empresa y con más apego a la familia (Lee, 2006).

En segunda instancia, el descendiente podría alejarse más de la empresa, bien porque sus intereses personales y profesionales sean muy distintos o porque los predecesores obren distanciando a la familia del negocio (Birley, 2001). Aunque la causa también puede ser debida al tipo de categorización que se establezca entre padre e hijo (Matthews, Moore y Fialko, 1999).

Una tercera instancia se da a menudo cuando los descendientes tienen períodos de permanencia en el exterior. En este caso, el alejamiento físico del hogar y de la empresa familiar, aún con las ventajas de internet, crean distancias que hacen débiles las influencias de formación desde la familia o la empresa

e incrementan las influencias de formación desde los otros factores, es decir, la sociedad y el mercado. Esto puede observarse con más frecuencia en el caso de empresas familiares grandes, a medida que las generaciones se tornan más distantes de los gestores, tal como lo muestra el trabajo de Londoño (2007).

De cualquier modo, siempre habrá un flujo permanente de formación en valores, formación en liderazgo y formación en conocimiento. Tal flujo presentará distintas intensidades de cada una de estas dimensiones en diferentes períodos y circunstancias, mas no representa necesariamente una secuencia de una respecto de la otra.

Estos resultados permiten detectar una interesante faceta desde la teoría de recursos y capacidades. La formación en valores, liderazgo y conocimiento podría plantear, desde la familia, la empresa, el mercado, la sociedad y el descendiente mismo, unas influencias a conveniencia según los intereses que se persigan.

La familia, así como los directivos y empleados de la empresa, podrían estar muy interesados en invertir tiempo, dinero y esfuerzo en la formación de jóvenes que, a su modo de ver, sean promesas para producir rentas a la empresa en el futuro, y por ende para mejorar la condición laboral de quienes trabajan en ella. De este modo, son vistos como recursos valiosos para la organización, que aún no están dentro de ella, pero cuyas probabilidades de que lo estén en el futuro son altas.

Por otro lado, el mercado, llámese sector empresarial, entendería que formar desde

temprano a las nuevas generaciones para que luego se encarguen responsablemente de dirigir las empresas de sus familias le imprime más competitividad al sector y eleva la calidad, la aceptación del público y los ingresos de las empresas que los componen. Los potenciales sucesores se convierten en ventajas competitivas, pues, en el largo plazo, son la implementación de estrategias de creación de valor que no son simultáneamente aplicadas por otras empresas. En consecuencia, al no ser reproducidas fácilmente, por ser recursos únicos para cada empresa, se tornan en ventaja competitiva sostenible.

Adicionalmente, si el propio descendiente de manera temprana, sin presiones externas, abre su interés a la formación en liderazgo, académica y empresarial, con miras a involucrarse después en la empresa familiar, determina la opción de un recurso crítico que cubrirá carencias y que la empresa adquirirá en lugar de decidirse por una adquisición directa de no familiares en el mercado.

## Conclusiones e implicaciones

La investigación acoge e integra los temas de la formación de descendientes que anteriores autores han tratado de forma parcial y de manera fraccionada cada uno por su lado; completa estos temas adicionando aspectos no considerados o considerados débilmente, y permite ver el proceso de formación bajo una estructura organizada en dimensiones de formación y elementos influyentes en esa formación.

En cuanto a las dimensiones de formación, se concluye que estas son tres: la *formación en*

*valores* (familiares y sociales), *la formación en conocimiento* (académico, empresarial y general) y *la formación en capacidades de liderazgo con énfasis en la toma de decisiones* (desarrollo de la capacidad de toma de decisiones en el interior y el exterior del sistema familia/empresa).

Respecto a los elementos influyentes, se determina que estos son cinco: la familia (el padre, la madre, los hermanos y otros familiares), la empresa (padre empresario, el contexto y dinámica de la empresa, los trabajadores y los jefes de áreas algunos de los cuales pueden ser familiares vinculados), el mercado (mercado relacionado y mercado no relacionado), el descendiente mismo (sus intereses profesionales y sus intereses personales) y la sociedad (las instituciones de la sociedad, la información y los hechos de la vida cotidiana).

La investigación saca a la luz que en las empresas familiares medianas y grandes, dado su tamaño, el predecesor deja de ser la única fuente de influencia formativa para los sucesores, aunque a menudo siga siendo la de más influencia.

Por otra parte, la teoría basada en recursos y capacidades le da a la empresa bases para entender la competitividad y mantenerla en un ambiente competitivo. El descendiente dentro de un proceso de formación, como el descrito en esta investigación, se puede valer de amplias posibilidades de desarrollo personal y profesional que lo pueden situar como recurso humano valioso para la empresa.

Las características del descendiente pueden ser un valioso recurso si cuenta con un pro-

ceso de formación completo, que abarque los valores familiares y sociales; el conocimiento académico, empresarial y general, y los atributos del liderazgo, principalmente el atributo de la capacidad de toma de decisiones.

Así, la teoría de recursos y capacidades explicaría que la vinculación de los hijos a la empresa se estaría dando porque reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para ella. Condiciones estas que dependerán, en buena medida, del proceso de formación recibido por el descendiente. Si el proceso de formación vivenciado por un potencial sucesor logra una persona con capacidad para generar esas rentas, desde la teoría de recursos y capacidades, se justificarían los esfuerzos que los propietarios hagan para vincular a los hijos de manera formal y con dedicación de tiempo completo en la empresa.

La investigación muestra que el proceso de formación no todo el tiempo es un proceso con etapas secuenciales en la formación y que la formación en valores, la formación en conocimiento y la formación en liderazgo, generalmente, se dan de manera simultánea y que varían las intensidades.

La investigación permite plantear algunas implicaciones. Para los propietarios de empresas familiares, el entender los factores que caracterizan el proceso de formación, tal como se ha expuesto en esta investigación, significa tener mejores elementos para formar a los hijos y reducir con ello los errores que se pudieran cometer en la crianza en entornos empresariales. Para los adolescentes hijos de propietarios les ayuda a ver claramente las tres dimensiones de formación con sus cinco

elementos influyentes y a definir metas claras sin inhibir sus intereses y sin desconocer el ámbito en el cual están inmersos. Para los familiares cercanos, trabajadores y jefes, en empresas familiares, contribuye a valorar su papel de tutores y a realizar su labor con un sentido más integral.

Así mismo, a las instituciones y estudiosos de empresas familiares, les da un marco de referencia más integrado sobre esta fase previa a la entrada de tiempo completo a la empresa familiar, bajo cuya perspectiva pueden desarrollar trabajos complementarios o valerse para sustentar algunas de sus apreciaciones en trabajos donde este tema tenga cabida.

Por último, como parte de las limitaciones del estudio, no sobra indicar, como en todo estudio de casos, que los resultados encontrados no deben generalizarse más allá de la muestra de casos estudiada. Adicionalmente, la información proveniente de los entrevistados puede estar sujeta a algunas imprecisiones, pues la memoria de los seres humanos no siempre funciona con exactitud; por ello, la metodología cualitativa recurre a la triangulación, con lo cual se busca veracidad y claridad en la información recolectada, y con ello reducir al máximo esta limitación.

## Lista de referencias

- Ambrose, D. M. (1983). Transfer of the family-owned business. *Journal of Small Business Management*, 21 (1), 49-56.
- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 811-829.

- Aronoff, C. E. y Baskin, M. K. (1998). Preparing your children to drive the business. *Nation's Business*, 86 (1), 60.
- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003). Family business' contribution to the U. S. economy: Closer outlook. *Family Business Review*, 16 (3), 211-219.
- Ball, R. W. y Beasley, F. M. (1998). Entrepreneurship awareness education: An example in an elementary school. *Journal of Small Business Strategy*, 9 (1), 26-38.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 49-56.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bauer, M. y Gaskell, G. (Eds.), (2000). *Qualitative researching with text, image, and sound: A practical handbook*. Londres: Sage.
- Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (2), 63-76.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestion for future research. *Family Business Review*, 17 (2), 165-177.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family business. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera, K. De Saá, P., García, D. A. y Rao, S. (2001). The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-46.
- 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.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11 (1), 19-34.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Craig, J. B. L. y Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19 (1), 1-10.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 47-56.
- Davis, S. P. y Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (3), 31-53.

- Diercx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Drennan, J., Kennedy, J. y Renfrow, P. (2005). Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (4), 231-238.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- García, M. E. y López, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14 (3), 209-227.
- (2003). Coherence between values and successor socialization: Facilitating family business continuity (Working paper, WPS12). Barcelona: The Chair of Family Business-IESE.
- García, M. E., López, J. y Saldaña, P. (2002). Socialization patterns of successors in first to second-generation family business. *Family Business Review*, 15 (3), 189-203.
- García, S. (2005). La dirección por valores en la empresa familiar: la gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. En M. Garrido Melero y J. M. Fugardo Stivill (Eds.), *El patrimonio familiar, profesional y empresarial: sus protocolos* (pp. 537-628, tomo VI). Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
- Goldberg, S. D. (1996). Effective successors in family owned business. *Family Business Review*, 9 (2), 185-197.
- Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- (1996b). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5 (3), 273-286.
- (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- y Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1 (4), 361-381.
- Hoffman, J., Hoelsches, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19 (2), 135-145.
- Kirby, D. y Lee, T. (1996). Research note: Succession management in family firms in the North East of England. *Family Business Review*, 9 (1), 75-85.
- Kuratko, D. F. (1995). Understanding the succession challenge in family business. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 4 (3), 185-191.
- La Pelle, N. (2004). Simplifying qualitative data analysis using general purpose software tools. *Field Methods*, 16 (1), 85-108.
- Lambrech, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18 (4), 267-282.

- Le Breton, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 305-328.
- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 19 (3), 175-191.
- Londoño, J. (coord.), (2007). *MAC: empresa y familia: medio siglo de energía*. Bogotá: Norma.
- Longenecker, J. y Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1-6.
- Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento y Gestión*, 15, 83-110.
- (2004, 11-13 de noviembre). *Cómo perciben los estudiantes la educación empresarial en la secundaria*. Documento presentado en la III Conferencia Internacional de Investigación en Entrepreneurship en América Latina, Río de Janeiro, Brasil.
- (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales: incursión a un modelo de diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22 (100), 125-150.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research* (2a. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matthews, C. H., Moore, T. W. y Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12 (2), 159-169.
- McClellan, E., McQueen, K. M. y Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field Methods*, 15 (1), 63-84.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M. H., Williams, R. y Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3), 68-81.
- Morris, M. H., Williams, R., Allen, J. A. y Ávila, R. M. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.
- Navas, J. L. y Guerras, L. A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (2a ed.). Madrid: Civitas.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9-10), 785-802.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Base View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Rutherford, M. W.; Muse, L. A.; Oswald, S. L. (2006). A new perspective on the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19 (4), 317-333.

- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 667-687.
- (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Spender, J. C. (1993). *Competitive advantage from tacit knowledge?: Unpacking the concept and its strategic implication*. Documento presentado en la Annual Meeting of Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Stavrou, E. y Swiercz, P. M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (2), 19-39.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Londres: Sage.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20 (1), 17-31.
- Turner, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review*, 8 (3), 201-209.
- Upton, N., Teal, E. y Felan, J. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 60-72.
- Ussman, A. M. (1994). *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*. Disertación doctoral no publicada, Universidade da Beira Interior, Portugal-Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Veciana, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 11-36.
- Venter, E., Boshoff, G. y Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18 (4), 283-303.
- Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- y Aronoff, C. E. (1991). Summer Jobs for your kids. *Nation's Business*, 79 (5), 58.
- Ward, J. L. y Sorenson, L. S. (1988). Turning children into managers. *Nation's Business*, 76 (8), 49.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9 (2), 126-157.
- y Crowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 31-55.



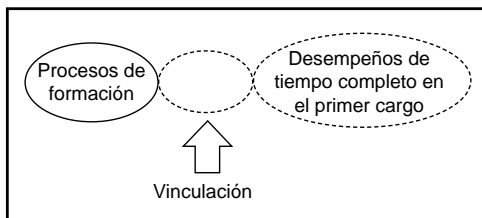
Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. H., Haynes, G. W. y Danes, S. M. (1998). Revisiting the study of family business: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*, 11 (3), 239-252.

Wortman Jr., M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7 (1), 3-27.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.

Anexo 1

**Proceso de formación en el proceso de sucesión**



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

**Clasificación del tamaño de las empresas**

	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Activos (dólares)	>2.150.000	Entre 2.150.000 y 715.000	Entre 715.000 y 74.000	<74.000
Empleados	>200	Entre 200 y 50	Entre 49 y 11	10 o menos

Fuente: Superintendencia de Sociedades, Bogotá, Colombia (2002).