

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**"Continuidad de segundas generaciones en empresas familiares.  
Mandato familiar e Interés personal"**

Informe Final del Trabajo de Investigación  
correspondiente al requisito curricular conforme O.C.S. 143/89

**Alumno**

Rozas Germán Ignacio  
Matrícula: 6226/03  
DNI: 31.616.303

**Supervisor**

Lic. Darío Giardelli.

**Cátedra de radicación**

Psicología Laboral

**Fecha de presentación**

10/07/2013



N° CLASIFICACION :	ADQUISICION :
T-18 R	1000
	N° INVENTARIO :
	R-01251

Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva del alumno Rozas Germán Ignacio de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse sin el previo consentimiento de la autor.

Informe Final.

Continuidad de segundas generaciones en empresas familiares. Mandato familiar e interés personal.

---

Rozas Germán I. 2013

El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por la alumno Rozas Germán Ignacio matrícula 6226/03, conforme a los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los 10 días del mes de Julio del año 2013.



---

Firma, aclaración y sello

**Supervisor**

**DARIO MARTIN GIARDELLI**  
LIC. EN PSICOLOGÍA  
MAT. 45.652

---

Firma, aclaración y sello


**Co-supervisor**

Informe Final.

Continuidad de segundas generaciones en empresas familiares. Mandato familiar e interés personal.

Rozas Germán I. 2013

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por el alumno Rozas Germán Ignacio matrícula 6226/03.

  
DARÍO MARTÍN GIARDELLI  
LIC. EN PSICOLOGÍA  
MAT. 45.652

  
Susana Piñero

Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora

Fecha de aprobación: 06/09/13



## ANTEPROYECTO TESIS DE GRADO

**"Continuidad de segundas generaciones en empresas familiares. Mandato familiar e interés personal "**

Alumno: Rozas Germán (6226/03)

Cátedra o Seminario de radicación: Psicología Laboral.

Supervisor: Giardelli Darío.

Palabras clave: Empresas familiares. Segundas Generaciones. Continuidad. Mandato Familiar. Interés personal.



### Descripción resumida.

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales. Los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y el 90% del total de empresas de un país. Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión se mantenga en manos de la familia. Se observa que el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos. Según un estudio de 3i Europe, en España el 87% de los propietarios que planifican su sucesión esperan que la dirección de la empresa y su propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia mientras que sólo el 13% contempla su venta. Esta investigación se propone estudiar el grado de influencia que tienen las variables: mandato familiar e interés personal en la continuidad de segundas generaciones en empresas familiares. Para esto se pretende aplicar una escala tipo Lickert a una población de familiares que formen parte de la segunda generación del fundador de dicho tipo de empresas en el área de Mar del Plata, Argentina. De esta manera se pretende medir cuál de las dos variables tiene más peso específico percibido por los individuos en cuanto a su continuidad en la empresa.

### Descripción detallada.

#### Motivos y antecedentes.

No hay una tipología única de empresas familiares. Hay empresas de primera generación, de segunda o de mayor antigüedad. Según 3i Europe en España el 61% de las empresas están dirigidas y/o controladas por la primera generación y sólo el 39% lo está por las siguientes generaciones (el 24% por la segunda generación, el 9% por la tercera generación y el 6% por la cuarta y las siguientes generaciones). Otros estudios han señalado en un 65% el porcentaje de empresas de primera generación. (Continuidad de la empresa familiar)

Un aspecto en el que se precisa un acuerdo definitivo, especialmente para cuando se trata el contenido directivo o los temas de sucesión, es el de la

secuencia generacional. A este fin se concreta una nomenclatura en función de estandarizar lo conceptualizado que se desarrolla en el cuadro que sigue:

<b>1ra Generación</b>	<b>Padre sólo</b> <b>Padre + Hijos</b>
<b>2da Generación</b>	Hermanos sólo Hermanos + Primos
<b>3ra Generación</b>	Primos
<b>4ta Generación</b>	Primos Segundos

Entendemos empresa de primera generación al lapso que comprende la gestión del fundador sólo o de este con sus hijos. El paso a la segunda generación tiene su lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la segunda generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la estructura del patrimonio y por supuesto lo es siempre de la estructura de poder familiar. (Las empresas familiares, su dirección y continuidad)

Hay quien dice que para llevar a cabo grandes empresas hay que vivir como si nunca se hubiera de morir; no obstante, el fenómeno de la sucesión en la gestión se muestra como algo inevitable y es quizás la principal fuente de conflicto que puede surgir en el seno de una empresa familiar.

La sucesión es la prueba definitiva de una Empresa Familiar; es decir, una vez que ha consumado la metamorfosis de negocio individual a Empresa familiar, su continuidad se convierte en un reto para los sucesores y en uno de los últimos sueños de su fundador; es el momento, en que el emprendedor se siente empresario, orientando sus esfuerzos a garantizar la inmortalidad de su Empresa y la supervivencia de su espíritu en las generaciones que la sucedan.

Pero la realidad siempre es distinta a los sueños; solamente, el 24 por ciento de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y sólo el 14 por ciento trasciende a la tercera. Las empresas se venden a terceros

o liquidan cuando no se fragmentan entre herederos. Rara vez se concentra el capital en un heredero por renuncia o venta entre familiares de los títulos valor. No podemos olvidar un factor muy importante de la sucesión: la personalidad del fundador, que determinará claramente su estilo de retirada, la entrega de las riendas al sucesor. Si el fundador es un MONARCA, no abandona su puesto hasta que se ve decisivamente forzado a hacerlo por muerte o por una rebelión de los hijos. Si el fundador es un GENERAL, puede ser desalojado por la fuerza de los hijos, pero maquina su retorno y suele volver a salvar a la empresa ante la ineptitud de los sublevados. Si el fundador es un EMBAJADOR, entonces abandona con elegancia y desde su retiro actúa como consejero o tutor. Si por el contrario toma la figura de GOBERNADOR, el fundador gobierna la empresa por un plazo limitado, se retira y busca ocupar su tiempo en otras vocaciones. (Discurso de Ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente Ilmo. Sr. D. Eugenio Sánchez-Ramade)

Una encuesta realizada por Club de Familia entre las empresas familiares que cuentan con familiares jóvenes interesados por el negocio y que podrían garantizar la continuidad arrojó los siguientes resultados:

- El 80% de las empresas de familia medianas asegura no contar con una política de sucesión.
- El 60% no diseñó un plan de carrera para los ejecutivos familiares jóvenes.
- El 74% informa que los cargos directivos se encuentran cubiertos en un 80% por familiares cercanos (hijos, sobrinos, parientes).
- En el 83% el principal factor para elegir a un directivo es la confianza y los intereses comunes.
- El 70% califica de "difíciles" las relaciones "laborales-familiares".
- El 75% dice que la sucesión de la empresa es el aspecto de mayor conflictividad.
- El 70% de los encuestados tiene al menos un hijo que no se interesa por el negocio y plantea otras alternativas laborales.

(Suplemento Pymes diario Clarín Junio 2008)

*referencia*

*aut  
de los papeles*

Entendemos el mandato familiar como aquel concepto que engloba la intención de los fundadores de la empresa de que sus hijos (segunda generación) mantengan la continuidad de dicha empresa en el tiempo.

Por su parte, el interés personal de los hijos de fundadores por continuar en la empresa sería aquella variable en la cual el deseo de mantener la continuidad empresarial no se ve influida por ningún factor externo sino que por el contrario sería la genuina tendencia individual del hijo o hijos del fundador/es de participar del negocio familiar.

En este sentido podríamos relacionar los conceptos arriba mencionados con la teoría de la personalidad de Rotter en función de sus conceptos de locus de control, tanto interno como externo. Así la definición de Locus de control fue establecida por Rotter (1966) considerando que "si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una creencia en el control interno"; en cambio, sostiene que "cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo contingente con ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte(...), y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo".

En función de lo expuesto se podría relacionar la variable Mandato Familiar con el Locus de control externo. Mientras que la variable interés personal se relacionaría con el Locus de control interno.

### OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES

#### Objetivo general:

Determinar qué tipo de relación existe entre las variables: mandato familiar e interés personal con la continuidad de segundas generaciones de empresas familiares.

#### Objetivos particulares:

- Medir qué peso específico percibido poseen las variables mandato familiar e interés personal en segundas generaciones de empresas familiares.
- Comparar ambas variables en función de la participación o no de las segundas generaciones en la continuidad de las empresas familiares.

- Determinar cuál de dichas variables tiene mayor relevancia en la continuidad de las segundas generaciones en las empresas familiares.

Hipótesis de trabajo:

Existen relaciones entre el mandato familiar y el interés personal en la continuidad de segundas generaciones en empresas familiares. (durante la confección del marco teórico se especificarán las relaciones particulares esperadas entre cada variable entre sí y en relación a la empresa familiar).

Métodos y técnicas:

- Cuestionario C.I.P de intereses profesionales.
- Cuestionario tipo Lickert que permita comparar qué pesa más, si el mandato familiar o el interés personal
- Escala de internalidad-externalidad de Rotter.

Técnicas:

Método:

- Análisis de correlaciones
- Análisis de Frecuencias

Lugar de realización del trabajo:

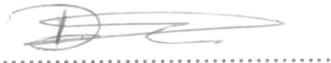
Las técnicas serán aplicadas a la población general de la ciudad de Mar del Plata. El proyecto se encuentra radicado en la cátedra de Psicología Laboral, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Cronograma de actividades:

MESES	1	2	3	4	5	6
a. Relevamiento del material bibliográfico	■	■				■
b. Confección del marco teórico		■	■			■
* c. Selección de la muestra			■			
d. Administración de los instrumentos			■	■		
e. Construcción de la base e ingreso de datos				■	■	
f. Análisis estadístico de los datos					■	
g. Análisis e interpretación de los resultados					■	
h. Redacción del informe final					■	■

## APROBACIÓN DE LOS SUPERVISORES

Los que suscriben manifiestan que el presente anteproyecto de tesis de grado ha sido elaborado por el alumno Rozas Germán Ignacio Mat. 6226/03- conforme las pautas para la presentación del plan de trabajo para la realización de la investigación de pregrado.



Supervisor

Lic. Giardelli Darío



Alumno

Rozas Germán Ignacio

P/Area de Investigación:

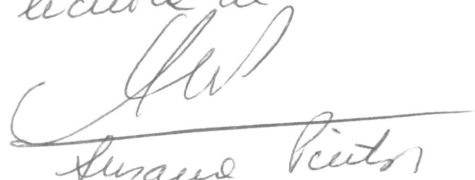
se deriva a Susana Pinto  
Lacort

Resultado de la evaluación:

Fecha: 29/03/12

Aprobado con modificaciones

Especificar referencias (cotas al pie y/o al margen)  
de los textos mencionados en el Anteproyecto  
Metodología: desarrollar nuevamente como  
siempre seleccionando muchos a lo que se  
aplicarán las técnicas mencionadas. Citarlas  
Explicar en forma adecuada y justificada  
la elección de cada técnica de recolección  
de datos.



Susana Pinto

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN..... 9

DESARROLLO..... 11

MARCO TEÓRICO.....12

1. Empresas Familiares y Segundas Generaciones

    1.1. *Definición y Descripción de Empresas Familiares*.....12

    1.2. *Definición de Segunda Generación*.....22

    1.3. *Sucesión*.....25

2. Mandato Familiar

    2.1. *Definición de Mandato Familiar*.....38

3. *Interés Personal*

    3.1. *Definición de interés personal*.....41

4. *Teoría de la personalidad de Rotter*

    4.1. *Definición de teoría de la personalidad ( Rotter )*.....48

5. *Mandato Familiar y Locus de control externo*.....51

6. *Interés personal y Locus de control interno*.....53

7. Segundas Generaciones, Mandato Familiar e interés personal.....55



8. MATERIALES Y MÉTODOS.....	58
8.1. Tipo de Estudio .....	58
8.2. Participantes.....	58
8.3. Técnicas e Instrumentos.....	59
8.4. Procedimiento.....	60
9. RESULTADOS.....	61
9.1. Continuidad en la empresa familiar.....	61
9.2. Locus de control.....	61
9.3. Locus de control / continuidad en la empresa.....	62
9.4. Intereses profesionales.....	63
9.5. Relación: locus, intereses profesionales y continuidad.....	64
10. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	65
11. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	70
12. BIBLIOGRAFÍA.....	71

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos y pareja por el apoyo incondicional.

A Darío Giardelli por su paciencia y colaboración para hacer posible la construcción de este proyecto.

A todos aquellos que prestaron su buena disposición para colaborar con la presente investigación.

A Liliana Bakker por su ayuda y constante apoyo tanto personal como profesional.

A todos aquellos que me he cruzado en este camino que de una u otra manera son parte de este presente.

Especialmente a Marcela Trucco, que sin ella esto no hubiera sido posible.

A todos gracias.

# INTRODUCCION

## OBJETIVOS

### Objetivo general:

Determinar qué tipo de relación existe entre las variables: mandato familiar e interés personal con la continuidad de segundas generaciones de empresas familiares.

### Objetivos particulares:

- Medir qué peso específico percibido poseen las variables mandato familiar e interés personal en segundas generaciones de empresas familiares.
- Comparar ambas variables en función de la participación o no de las segundas generaciones en la continuidad de las empresas familiares.
- Determinar cuál de dichas variables tiene mayor relevancia en la continuidad de las segundas generaciones en las empresas familiares.

# DESARROLLO

## MARCO TEÓRICO

### 1. EMPRESAS FAMILIARES Y SEGUNDAS GENERACIONES

#### 1.1 Definición y descripción de Empresas Familiares

A continuación se presentarán los desarrollos conceptuales más representativos en los que se basa el marco teórico de esta investigación, así como el estado actual del conocimiento de las variables que se consideran.

Comenzaremos el presente trabajo tratando de dar cuenta de las definiciones que en la actualidad circulan en el ámbito científico de lo que es una Empresa Familiar. Veremos si existe una definición unánime de lo que constituye una Empresa de este estilo y de no ser así, trataremos de acercarnos a una conceptualización abarcativa que pueda dar cuenta de las mismas en su máxima amplitud y cobertura.

#### Bibliografía Argentina

Si buscamos en la bibliografía nacional encontramos una definición de este tipo de negocios de la mano del profesor Alberto Vilanova (2000): “empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tiene la intención de que las relaciones intra-organizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se están produciendo o se prevé que se va a



producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia” (Sánchez, 2005, pág.7).

Siguiendo a Mucci podemos decir en una primera aproximación que empresa familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad de la propiedad (IDEB, 1998). Es oportuno, en este punto establecer una diferencia entre la denominada empresa familiar cuando existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las no familiares y las denominadas empresas de capital familiar, cuando parte o todo el capital pertenece a un grupo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistema de control e información consistentes y en donde no pesa el exceso estrictamente familiar (Mucci, 1998).

En una línea basada fundamentalmente en una base temporal, Martínez Nogueira (1981) sostiene que “es la empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana”.

Estas definiciones ponen énfasis, como lo dijimos, en la base temporal, criterio que no es compartido hoy día por muchos autores. Para más, no existe en la mayoría de los países ordenamientos jurídicos que permitan una definición precisa salvo las relativas a exenciones y/o desgravaciones impositivas.

Finalmente, debemos señalar la importancia que tiene la empresa como ámbito de socialización, partiendo de la familia, con una función similar en el ámbito de transmisión de conocimientos, educación, actitudes, normas, valores, etc. Que se internalizan en los roles y se conforma en la identidad organizacional (Mucci, 2003).

Estas definiciones son las encontradas en la bibliografía del ámbito nacional.

#### Bibliografía Internacional

Para empezar este recorrido tomamos lo desarrollado por el profesor Miguel Ángel Gallo titular de la cátedra de Empresa Familiar (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa), quien nos dice que no hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quien ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte, la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con “pequeña y mediana” empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio individual o artesanal que tantas personas ponen en marcha para costear las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia continúen con el emprendimiento.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas

Sin embargo, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultural, recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la **dimensión de la propiedad** en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así desarrollar su actividad en algo que le pertenece.

En segundo lugar, **la dimensión del poder** en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del Consejo de Administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria. Desde una perspectiva económica actual el profesor Alain Couret ha encontrado las siguientes notas características de la empresa familiar:

- Se caracteriza por un modo particular de ejercicio del poder económico; el cual está concentrado por el hecho de que los accionistas principales son

miembros de una misma familia; quien ejerce el poder es jefe de una familia, de modo que en sus decisiones empresariales se entrecruzan los intereses familiares; lo que hoy se denomina “cultura de la empresa” será la cultura dominante en el seno de un grupo familiar. Simultáneamente puede darse una descentralización del poder cuando la familia ha colocado a diversos miembros entre los puestos de mando de la empresa, con el riesgo de que los cuadros no familiares se encuentren en situación de minoría;

- Reposo en una percepción particular del riesgo y la responsabilidad. Mientras en una empresa no familiar se invierte en recursos que pertenecen a terceros, en la empresa familiar se invierten o reinvierten en recursos de procedencia familiar.

- Por último la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad. En los EEUU se considera que la duración media de una empresa familiar es de veinticuatro años, o sea, el tiempo de la presencia física del creador de la empresa. En Francia, la muerte del empresario suele ser fuente abundante de extinciones de empresas; aunque parece que en este país disminuyen los casos de no preparación del futuro empresarial. En Bélgica parecen ser menos previsores, de modo que el 68 por cien de dirigentes de empresas familiares no se había preocupado de su futuro.

El profesor Cúneo Gateño de la Universidad de la República del Uruguay agrega a la noción de empresa familiar un factor que las definiciones vistas no han tenido en cuenta. Este factor es que: una empresa se considera familiar cuando esta vinculación ha ejercido una influencia

mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.

Esta relación se verifica cuando se cumplen algunas de las siguientes condiciones:

- 1) Lo mas importantes valores institucionales de la empresa, entre ellos la imagen de la misma se identifican con una familia.
- 2) El vínculo familiar es uno de los factores determinantes para obtener los puestos de mando de la empresa.
- 3) Algunos miembros de la familia son influenciados por la familia en la elección de "carreras" que tengan relación con la empresa.
- 4) El patrimonio de la empresa pertenece en su mayoría a una familia
- 5) La formulación de objetivos y políticas de la empresa se halla condicionada por las relaciones y situaciones intrafamiliares de sus miembros dirigentes. (Cúneo Gateño, S. f)

En la International Finance Corporation perteneciente al World Bank Group encontramos que la definición de empresa se basa en que familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes. Las expresiones "empresa familiar", "compañía familiar", "compañía propiedad de una familia" y "compañía controlada por una familia" se usan indistintamente a lo largo de este Manual para referirse a empresas familiares. Dentro de las fortalezas de estos emprendimientos, varios estudios han demostrado que las empresas

familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. Un estudio de Thomson Financial para Newsweek comparó a empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas familiares superaban en desempeño a sus rivales en todos estos índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó sólo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia.

Este alto desempeño es el resultado de las fortalezas inherentes que tienen las compañías familiares comparadas con sus contrapartes. Algunas de estas fortalezas incluyen:

- *Compromiso*. La familia –como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo. Al tratar con sus clientes de empresas familiares, IFC valora altamente tener un conjunto comprometido de accionistas en el núcleo de compañía.

- *Continuidad del Conocimiento.* Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.

- *Confiable y Orgullo.* Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Por el lado de las Debilidades tal vez una de las características más frecuentemente citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador(es) durante su propio período.

Otras de las debilidades encontradas en este tipo de negocios y que son especialmente pertinentes a su naturaleza son:

- *Complejidad.* Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces

puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.

- *Informalidad.* Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.

- *Falta de Disciplina.* Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar (International Finance Corporation, 2013).

#### Definición de Empresa Familiar Unificada

Pero si bien comenzamos dando cuenta de varios desarrollos teóricos que tienden mostrar que no hay una definición estatuida de EF en la actualidad Juan Corona Director Académico del Instituto de Empresa Familiar, nos dice que “después de mucho tiempo disponemos por fin de una definición oficial de Empresa Familiar aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma. Dicha definición fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en

Milán por el Board del FBN el 7 de abril. La definición que, obviamente, es la que adoptaremos desde ahora en el IEF es la siguiente:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos puede ser de forma directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.\*

\* Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva (Corona, J. 2010).

Como se ve es una definición bastante general pero interesante de cara a los objetivos del Instituto de Empresa Familiar, y que de hecho ya ha sido comunicada oficialmente a la Comisión Europea por lo que es probable que en el futuro sea incorporada al marco legislativo de la misma” ( Corona Ibid).

“Si buscamos en la historia de la humanidad no nos encontramos con ninguna institución más antigua y duradera que la familia. A la vez vemos que la familia empresaria, la familia que emprende un negocio, se da siempre, en todas las épocas, en todas las circunstancias, en cualquier lugar. La empresa familiar ha sido, es y será una de las constantes en la historia de la humanidad y también uno de los pilares más sólidos de la economía”.

Tomando en cuenta lo desarrollado hasta aquí, podemos dar cuenta de que familia y empresa son dos sistemas distintos entre sí con sus reglas particulares, que dadas ciertas circunstancias pueden confluir generando relaciones entre ambos tipos de organizaciones; las cuales pueden provocar conflictos para la continuidad de la empresa y/o de la familia.

## 1.2 Definición de segunda generación.

Se pueden definir diferentes tipos de Empresas Familiares según su origen: unipersonal, unigeneracional e intergeneracional. En el primer caso el propietario de la empresa o negocio asume la capacidad legal del mismo, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal, y de forma ilimitada. En los casos en que el empresario ofrece a otros miembros de una

familia de su misma generación a compartir la dirección/ propiedad de la empresa, o cuando dos familiares de la misma generación fundan una empresa, por ejemplo entre hermanos, primos o cónyuges, estamos en presencia de una Empresa Familiar unigeneracional. Las EF intergeneracionales aparecen habitualmente en una etapa posterior del ciclo de la empresa, cuando la generación fundadora considera que el negocio familiar ha crecido tanto que es posible incorporar a la generación siguiente (padre e hijo).

“La familia es la organización social humana más pequeña, y a pesar de sus transformaciones, es la estructura comunitaria que se ha mantenido más estable hasta nuestros días. Se fundan en el matrimonio, o en un consentimiento mutuo y responde a las necesidades de soporte y cuidado de la pareja, y a la crianza y formación de sus hijos, los cuales pertenecen a la misma por lazos de consanguineidad. La familia es un fenómeno universal presente en todo tipo de sociedad y tiempo”.

Así mismo, las empresas familiares conforman un cuerpo que incluye dos sistemas heterogéneos que conviven cotidianamente, cada uno con su propia lógica: la familia con la lógica afectiva y la empresa con la lógica económica; por lo que la comprensión de las empresas familiares debe arrancar del conocimiento de esas dos realidades que las configuran.

Como se expuso anteriormente no hay una tipología única de empresas familiares. Hay empresas de primera generación, de segunda o de mayor antigüedad.

Un aspecto en el que se precisa un acuerdo definitorio, especialmente para cuando se trata el contenido directivo o los temas de sucesión, es el de la secuencia generacional. A este fin se concreta una nomenclatura en función de estandarizar lo conceptualizado que se desarrolla en el cuadro que sigue:

<b>1ra Generación</b>	<b>Padre sólo</b>
<b>2da Generación</b>	Hermanos solos Hermanos + Primos
<b>3ra Generación</b>	Primos
<b>4ta Generación</b>	Primos Segundos

“Entendemos empresa de primera generación al lapso que comprende la gestión del fundador sólo o de este con sus hijos. El paso a la segunda generación tiene su lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que se haya iniciado plenamente la segunda generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la estructura del patrimonio y por supuesto lo es siempre de la estructura de poder familiar. El retiro del fundador, cuando no se acompaña de la incapacidad, lo más que hace es abrir una fase de transición. Una fase, por cierto, que reviste un especial interés porque configura decisivamente la segunda generación propiamente dicha.

De modo parecido, aunque con menos fuerza, la existencia del último hermano (el último tío para la siguiente generación) mantiene la supervivencia de la empresa familiar de segunda generación. Sólo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la estructura de poder familiar arriba mencionada y abre paso a la empresa de tercera generación". (Ginebra, J. 2005).

## SUCESIÓN

Se puede analizar el devenir de las empresas familiares a partir del transito por distintas etapas que pueden caracterizarse en tres: creación, expansión y crecimiento y madurez y declinación. Estas etapas coinciden con el ciclo de permanencia del fundador o dueño de la empresa.

### 1) Inicio de la Empresa

Los primeros años de la vida de la EF, la época del fundador-emprendedor, se centran en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento. Es una época en la que, la mayoría de las empresas operan mayoritariamente en un único negocio y en el que la estructura de capital de la compañía está muy concentrada, habitualmente en manos del fundador- propietario y proveniente de la inversión inicial y de los fondos generados por la propia actividad empresarial. En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero se circunscribe a decidir sobre el reparto de fondos entre la reinversión o su utilización para fines y disfrute personal. Puede decirse que en esta



primera etapa la propiedad es unipersonal, las relaciones familiares se limitan a las del fundador con su cónyuge, el sistema de gobierno se basa en un liderazgo fuerte ejercido por el fundador y el tipo de organización responde a un único núcleo (el emperador) que se relaciona directamente con todas las áreas y personas de la organización.

## 2) Expansión y crecimiento

Esta etapa podría llamarse la época de las crisis, pues la estructura se ve sometida a continuas tensiones por parte del entorno. Crisis que destruyen la empresa o la fortalecen. Conforme la empresa sobrevive, surgen oportunidades para el crecimiento, en la forma de nuevos clientes y mayores pedidos, que requieren mayor capacidad. En respuesta a esto, se invierte en activos y se incrementa la estructura mediante contrataciones de personal ajeno a la familia y también mediante la incorporación de familiares al trabajo del negocio. El nuevo personal proporciona flexibilidad y capacidad de trabajo, pero a su vez requiere el establecimiento de estándares de actuación para los diferentes puestos. Eventualmente, se procurará no depender de un cliente o de un producto/servicio, y se buscará diversificar productos y mercados. De esta forma el negocio crece en estructura, utilidades y reinversión. El crecimiento genera mayor complejidad y demanda mayor capacidad. Lo anterior puede ahogar a la empresa si antes no comienzan a institucionalizarse los procedimientos. Esto a su vez demanda más

capacidad no sólo en cuanto al número de empleados sino en cuanto a su nivel de desempeño profesional.

### 3) Madurez y posible declinación.

La organización presenta una estructura sólida, con procedimientos estándares para establecer mercados estables, que bien pueden ser maduros o declinantes. Las diferentes divisiones de la compañía deberían estar manejadas por cuadros profesionales experimentados y el crecimiento de la compañía es porcentualmente pequeño. En este punto se presenta el peligro del estancamiento o desaparición debiendo tomar medidas innovadoras para establecer estrategias de crecimiento.

Según 3i Europe en España el 61% de las empresas están dirigidas y/o controladas por la primera generación y sólo el 39% lo está por las siguientes generaciones (el 24% por la segunda generación, el 9% por la tercera generación y el 6% por la cuarta y las siguientes generaciones). Otros estudios han señalado en un 65% el porcentaje de empresas de primera generación (Amat-Salas, J. M. 2004).

Sólo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador(es).

Este elevado índice de fracasos entre empresas familiares se atribuye a una multitud de razones. Algunas de estas razones son las mismas que podrían hacer que cualquier otra empresa fracase, como una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, la industria y otras condiciones macro.

Según Ginebra J. (1997) en la EF nos encontramos con un proceso que resulta crucial para la continuidad de dicha empresa: el padre envejece poco a poco; no de golpe. Y a veces sólo el infarto o la embolia le hace asumir, “de golpe”, esta realidad. Pero cuando se acepta que el padre es viejo y es preciso arreglar la sucesión, ya es tarde. Ya sólo se puede pronosticar el conflicto.

Y sin embargo el conflicto se pudo haber evitado. Y es precisamente el padre quien resulta insustituible a la hora de preparar la continuidad y quien por tanto debió haberlo evitado.

Mucci (2008), habla de diferentes formas de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar. Incorporación irrestricta, condicional y selectiva. Habla de incorporación irrestricta cuando el ingreso se otorga por ser familiar exclusivamente. No hay trabas y la manifestación del candidato de ser parte, es aceptada sin mayores requerimientos.

En la incorporación condicional, el ingreso pasa por políticas explícitas que condicionan el mismo a decisiones previas de la empresa. Por ejemplo, de cada rama familiar, solo uno podrá pasar a ser integrante.

Finalmente, en la incorporación selectiva, se verifica si cumple determinados requisitos de idoneidad que se agregan a su calidad de familiar.

Un heredero, por el sólo hecho de serlo, no debe tomar la decisión de incorporarse a una empresa familiar; del mismo modo el dueño de una empresa no debe invitar a todos sus hijos a trabajar en ella. La empresa debe tener espacio para cada persona que ingrese en ella; cada persona

debe ser la apropiada para un cargo determinado y deben existir claras líneas directrices para la autoridad y la sucesión.

Dennis Jaffe (1995) aporta ciertas pautas a tener en cuenta en el proceso de incorporación de los hijos a la Empresa Familiar. Propone “reestructurar las relaciones con vistas al éxito de la empresa: para un joven, ingresar en una empresa familiar significa que deberá crear una nueva relación con el padre, la madre u otros familiares que trabajan en la empresa. Esta nueva relación no puede evolucionar naturalmente sobre la base de las relaciones familiares., sino que se rige por reglas diferentes. La relación debe pasar de la familia a la empresa. Esto significa que tendrán que volver a conocerse una segunda vez, desde una nueva perspectiva. También significa que será necesario ahondar en los aspectos relacionados con el rol familiar que esa persona puede haber transferido a la empresa”.

Al hablar de las pautas para los dueños/fundadores afirma que “el período durante el cual los herederos son adolescentes y adultos jóvenes aprenden una profesión y trabajan dentro o fuera de la empresa familiar, constituye una fase temprana de planeamiento de la sucesión, a pesar de que faltan aún muchos años para que se produzca el verdadero traspase generacional. En este período, si bien no es necesario tomar decisiones acerca de la herencia y la sucesión, el dueño deberá dedicar cierto tiempo a cada miembro de su familia y de la empresa para intercambiar ideas sobre sus futuras posibilidades. Deberán evaluarse las opciones y posibilidades a largo plazo de modo que cada persona sepa cuál es su situación y pueda planificar su futuro. En esta etapa, el fundador debe tomar muy en cuenta las

necesidades de los herederos. El padre que vigila cuidadosamente el aprendizaje de los herederos procurando que asuman la mezcla exacta de desafíos y responsabilidades, que pasen sucesivamente por las distintas áreas de la empresa y que reciban la necesaria realimentación sobre su desempeño está cimentando una sólida base para la sucesión” (Jaffe, Ibid).

En cuanto a las reglas para que los miembros de la familia se incorporen a la empresa, afirma que la forma en que los miembros de la familia se incorporan a la empresa determina cómo se desarrollan las relaciones y establece las bases para el futuro.

En todo proceso de incorporación se pueden distinguir varias pautas decisivas:

1. Expectativas claras y explícitas sobre el rol, el trabajo y el futuro de la persona: debe asignársele un puesto bien definido y delimitarse claramente sus potenciales para el crecimiento. La persona en cuestión, debe negociar las condiciones de trabajo tan cuidadosa y explícitamente como se haría con cualquier otra empresa. No debe dar nada por sentado.
2. La remuneración debe basarse en los servicios que prestará a la empresa y será comparable con la de otros empleados que realizan el mismo trabajo. Esto plantea un problema especial en la empresa familiar porque suele contradecir la norma familiar de tratar a todos con la misma vara. Muchas empresas familiares asignan a todos los miembros de la familia el mismo sueldo. Como ya se mencionó anteriormente, cuando se considera el sueldo como un derecho

familiar, esto puede erosionar el compromiso con la empresa, la moral de los demás empleados y la salud de la compañía.

3. En la medida de lo posible, los herederos serán supervisados por un directivo ajeno a la familia que actúe como mentor.
4. El nuevo integrante de la empresa debe tener una responsabilidad concreta en un área claramente definida y su desempeño debe controlarse regularmente: ya sea dentro de la familia o en la empresa, la persona tener una clara evaluación de su performance. No puede progresar si no sabe a ciencia cierta cómo rinde en su trabajo.
5. Debe asignarse a los hermanos diferentes áreas focalizadas. Deben pasar alternativamente por las distintas secciones de la empresa. El mayor problema es que la gente tiende a aferrarse a las tareas en las que se sienten seguros, cometer el error de duplicar sus roles familiares o hacer las mismas cosas desde su primer día en la empresa (Jaffe, 1995).

El proceso de hacerse cargo de una empresa es más eficaz si se realiza en forma gradual. El heredero que entra en la empresa es capaz de aprender del padre, mientras que al mismo tiempo se gana el respeto del padre por su creciente competencia en el trabajo. El elemento clave para el desarrollo de las relaciones satisfactorias es la reciprocidad. Muchos padres e hijos que trabajan juntos en una empresa familiar logran finalmente una asociación madura, en donde los padres pueden ceder parte de su control para dar cabida a la personalidad y los puntos de vista de sus hijos.

El proceso sucesorio es de mayor relevancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Pero en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión. Como se ha señalado al principio, una de las principales condiciones para la existencia de una empresa familiar es el deseo de continuidad y la intencionalidad de la familia propietaria de transmisión de la empresa a las generaciones venideras y que continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia. Por lo que el tema de la sucesión se convierte en un punto crítico en determinado momento del ciclo de vida de la EF.

El plan de sucesión es un plan de acción en el que se encuentran implicados los distintos miembros de la empresa. Dicho plan tiene como objetivo final el traspaso de poder de una generación a la siguiente con la finalidad de dar continuidad a la empresa familiar.

El momento del traspaso generacional en un EF puede presentarse como uno de los más conflictivos y es causa de la mayoría de los fracasos en crecimiento y continuidad de este tipo de empresas.

La planificación del proceso de sucesión puede prolongarse durante varios años. Este trabajo de preparación del camino del traspaso generacional debe iniciarse varios años antes y se compone de varios elementos: la toma de decisiones sobre el liderazgo directivo y la distribución de la propiedad, la formalización de aspectos del negocio de

modo que puedan transferirse habilidades y conocimientos, el saneamiento y fortalecimiento de la organización de modo que de apoyo efectivo a la próxima generación y la resolución de conflictos y agravios existentes entre los miembros de la generación en el poder, de modo que estos conflictos no pasen a la próxima generación (Ward, 1988). Cualquier proceso sucesorio de éxito debe estar compuesto de varias fases de carácter progresivo e íntimamente ligadas entre sí: la preparación del sucesor, la preparación de la organización de las relaciones empresa/familia y la preparación para la época de la jubilación y retiro del predecesor.

Para la preparación de miembros de la familia como sucesores en el desempeño de responsabilidades de dirección, necesariamente se tienen que producir sucesivas evaluaciones de sus capacidades directivas, en unión con múltiples decisiones de selección. Gallo (1995) afirma que para que todo ello se haga de manera adecuada hay que tomar dos actitudes: en primer lugar la actitud de no querer caer en la primera trampa de la EF mencionada anteriormente; es decir, en la tentación de pensar que un sucesor por el mero hecho de pertenecer a una familia, tiene suficientes capacidades para acometer las futuras responsabilidades. En segundo lugar, la actitud de respetar profundamente la libertad de las personas sin forzarlas a seguir caminos para los que no están profesional o anímicamente preparados. Por lo tanto, la preparación del sucesor deberá tener en cuenta la opinión, carácter y voluntad del mismo.



Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiéndose por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar dos ámbitos sucesorios diferentes: la sucesión en la propiedad de la empresa y la sucesión en la gestión de la empresa. Esto es muy importante. A estos dos planos de realidad del proceso sucesorio debería, además, sumarse el análisis de si éste se desarrolla entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La cuestión es de máxima importancia puesto que en la primera generación nos encontramos habitualmente con un modelo de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador, con poca complejidad estructural, cuyo proceso sucesorio deberá ajustarse a esa realidad. Por lo general, el problema resulta más grave en las empresas familiares que están pasando de primera a segunda generación, pues en ellas el fundador de la empresa suele ejercer una influencia muy poderosa al reunirse en esta persona las cualidades de dueño, gerente y cabeza de familia en forma simultánea. A su vez, el compromiso emocional del fundador con su organización es por lo general muy fuerte, habiendo desarrollado un considerable apego a un proyecto que considera personal y por lo general configura el soporte de su identidad. Por lo tanto es un proceso que implica pensar en la propia decadencia y en cierta medida en la muerte, dando lugar a la aparición de ciertos temores como la idea de pérdida de poder en la organización,

en el miedo a la insatisfacción de los potenciales sucesores no seleccionados, la ausencia de una selección al gusto de todos o la idolatría de un pasado que se recuerda y, por tanto, irrepetible. Estos temores pueden llevar al predecesor a realizar una sucesión que sea solamente parcial, justificar, incluso un necesario retorno, negar la capacidad del sucesor escogido o, llegado el caso, retrasar innecesariamente, el proceso de sucesión hasta que este ya no pueda posponerse más por razones meramente biológicas.

Entre las problemáticas o situaciones conflictivas que surgen frecuentemente durante el proceso sucesorio, podemos mencionar: a) la resistencia del directivo máximo (generalmente el fundador de la empresa) a realizar el traspaso de poder, b) la falta de preparación y motivación de aquellos que deben hacerse cargo de la organización una vez que el fundador se ha retirado, c) la ambivalencia de la segunda generación ante el requerimiento de la asunción de responsabilidades del liderazgo, d) los conflictos familiares que pueden obstaculizar el proceso de toma de decisiones necesario para el crecimiento y desarrollo de la empresa, e) el desafío de motivar y adaptar al personal (no familiar) para aceptar y apoyar los cambios que pueden generarse a partir del traspaso.

Las dos generaciones implicadas, aunque sus diferencias representen conflictos potenciales, deberán abordar la problemática del traspaso de poder y sucesión de manera tal de preservar las ventajas competitivas que han llevado a la empresa al éxito. Ambas generaciones deben llevar a cabo un trabajo conjunto en favor de la continuidad.

Cada generación tiene la posibilidad de traer a la empresa su propio sueño, visión y perspectiva en vista del futuro de la empresa, pero al mismo tiempo, cada generación deberá ser consciente de poseer un profundo conocimiento y respecto de los valores, estrategias y objetivos que guiaron a la organización desde sus comienzos.

Sin embargo, la falta de fronteras claras entre propiedad, dirección y control entre las generaciones en estas empresas, puede llevarlas a posibles confusiones y entorpecimiento en la toma de decisiones, entre otras problemáticas que podrían redundar en una ineficiencia en el desempeño de la organización.

Lo que en uno u otro caso, pensando en tal o cual fórmula, o siguiendo uno u otro matiz, hay que tener presente al abordar la cuestión de la continuidad de la Empresa Familiar es que no se trata de un puro problema de Sucesión. Es todo un proceso (Ginebra, J. 2005).

Pero este proceso no se presenta de manera lineal como si fuera por etapas o estadios que se van alcanzando uno después del anterior, a la manera de la teoría Piagetiana, hasta alcanzar la sucesión o el traspaso completo a la segunda generación. Más bien es un proceso que se caracteriza por un ida y vuelta constante producto de las variables que intervienen en la persona del fundador/predecesor y que nos dan cuenta que la sucesión en el plano del control de la empresa no se encuentra en un mismo nivel que en el plano de la propiedad y la gestión de la misma; siendo que puede haber por ejemplo sucesión de la propiedad pero no así del

control por parte del predecesor producto de algunas de las variables que se juegan en la persona fundadora y que hemos ido desarrollando hasta aquí.

En la bibliografía de empresa familiar es común encontrar el término “sucesión” para referirse al traspaso del mando. Sin embargo, también el término se utiliza para denominar al proceso por el cual se transfieren los bienes de una persona fallecida a sus herederos. La asociación entre ambos significados resulta en una connotación negativa que suele producir la postergación de dicha transición o, incluso, que no se hable del tema. Por este motivo, y para eliminar la connotación negativa de este proceso, elijo el concepto “transición de la dirección” porque creo que describe mejor el proceso de paso del mando y porque considero que la transición de la dirección en un EF es un proceso vital y no mortal. Si pensamos que una EF consiste en que la gestión y el capital estén en manos de una misma familia, nos encontramos con diferentes transiciones: la de la dirección (gestión) del capital y de la propiedad, que pueden ir tanto juntas como separadas. Muchos son los casos en los que la dirección (la gestión) de una empresa pasa a manos de los hijos del fundador, pero este sigue siendo el único accionista y propietario de la empresa, aunque esta situación sea una posible fuente de problemas. La transición es un tema muy complejo, que se quiere y se rechaza, que se desea y se teme. Los hijos ven a los padres “anticuados”, los padres ven a los hijos “modernos” y sin experiencia. Tanto unos como otros quieren y temen el cambio al mismo tiempo. Es muy habitual que a la primera generación, la fundadora, le cueste retirarse del manejo de la empresa.

Una de las preguntas más frecuentes es ¿Cuándo debe comenzar la transición una empresa?

Veamos algunas estadísticas en la Argentina (similares a otras del resto del mundo).

En un estudio que citan Pithod y Doderó, se analizaron 42 empresas y, según el momento en que se inició el proceso de transición, arrojó los siguientes resultados:

- 10 años antes de su culminación la transición fue exitosa en 12 de 14 empresas (85%)
- Menos de 2 años antes, la transición fue exitosa en 2 de 8 empresas (25%)
- Entre 10 y 2 años antes, la transición fue exitosa en 10 de 20 empresas (50%)

## 2. MANDATO FAMILIAR

### 2.1 Definición de Mandato Familiar

Entendemos el mandato familiar como aquel concepto que engloba la intención de los fundadores de la empresa de que sus hijos (segunda generación) mantengan la continuidad de dicha empresa en el tiempo.

El cumplimiento del mandato supone la adecuación a un requerimiento, en principio exterior al sujeto. Los mandatos, ya sean claros, confusos, explícitos o implícitos, tienen la particularidad de operar como si

fueran una fuerza interior a la persona que, generalmente, no puede reconocer el origen de los mismos. A grandes rasgos tienen un origen social, y un origen familiar. En el primer caso forman parte de una especie de “expectativa de época” que suele orientar y condicionar fuertemente la vida de los integrantes de la sociedad, especialmente de los niños y adolescentes.

En el segundo caso, constituyen representaciones de lo que un grupo familiar espera para sí mismo como grupo y para sus miembros en particular; también aquí con especial énfasis en lo que respecta a los niños y adolescentes que pasan a transformarse en soportes de la conservación o mejoramiento de una identidad familiar.

Es frecuente la articulación de ambos casos –origen social y familiar de los mandatos- como pudo haber sido en la Argentina de parte del siglo XX la situación de los hijos de inmigrantes primero y de los hijos de los migrantes internos después, en lo que respecta al ascenso de clase, uno de cuyos fundamentales instrumentos fue la educación.

Todo acto educativo, sistemático o asistemático, tiene objetivos, expectativas. Ayudar a crecer supone anhelos, direccionalidad. Lo importante es no confundir el tránsito de los niños y adolescentes por pasos previamente programados, con lo que puede considerarse un proyecto personal.

En la actualidad opera con fuerza un mandato que involucra la relación de niños, adolescentes y jóvenes con el aprendizaje, e induce una actitud ante la vida y ante el prójimo. Entre los adultos de hoy, es posible

reconocer adultos desesperados y adultos desorientados. Los primeros son los que padecen un presente carente de lo elemental y una perspectiva de futuro más que sombría. Adultos, padres de niños y adolescentes para quienes la marginalidad no es un conjunto discernible de conductas sino un aterrador lugar al que son brutalmente arrojados por una rueda que parece girar enloquecida y no sabemos cómo parar.

Este apartado, en función del mandato que pretende poner en evidencia, no se refiere a los adultos desesperados sino a los desorientados, pero tratando de no confundir la parte con el todo.

Los adultos desorientados tienen y asumen responsabilidades diversas sobre niños y adolescentes. Formados para un determinado futuro, viven un presente que poco tiene que ver con aquél. Pretenden que a sus niños y jóvenes no les pase lo mismo.

Se superponen, al menos, dos versiones. Una, consiste en pensar que los niños y adolescentes de hoy deben adquirir los instrumentos que les garanticen lugares centrales dentro del sistema social, que les posibiliten ocupar los primeros lugares, los de dirigencia, económicamente redituables y socialmente destacados. Otra, consiste en proporcionarles los elementos necesarios para que no queden fuera del sistema, para que no pasen a ocupar ese lugar que aparece como un no lugar: el de los desocupados, subocupados y mal ocupados.

En función de lo explicado hasta aquí es que empezamos a dilucidar lo que podría ser una de las razones por las cuales las segundas generaciones brindan continuidad a las empresas familiares de sus padres

fundadores. Pero esta continuidad por lo visto en el presente apartado sería impuesta desde “fuera” por decirlo de alguna manera.

No serían los propios intereses personales de los hijos pertenecientes a esa segunda generación, los que guían la continuidad de la EF, sino el deber percibido por ellos mismos de “tener que” seguir adelante con ese proyecto relegando sus aspiraciones y proyectos personales en post de mantener la empresa funcionando.

Quizás ésta imposición real o percibida podría ser una de las explicaciones posibles que daría cuenta de los elevados índices de mortandad de las empresas familiares cuando llega el momento de la sucesión de los fundadores.

Si no existe como en quién la fundó, la motivación de generar algo desde cero para dar un sustento económico para su familia y su vida; y si a esa falta de motivación se le suma que un individuo tiene el deber percibido de continuar con un proyecto que no es el propio, es entonces que podría darse una combinación letal a la hora perpetuar una firma familiar (Rivelis, G. 2007).

### 3. INTERÉS PERSONAL

Empezando con el trabajo de E. I. Thorndike (1912) y otros, la investigación sobre intereses no se ha limitado a los contextos aplicados; se han realizado muchos estudios sobre los orígenes y la dinámica de los intereses. No obstante, los métodos estandarizados de medición de

intereses se desarrollaron inicialmente con propósitos de asesoría y selección vocacional. James Miner tiene el crédito de haber llevado a cabo el primer intento sistemático por diseñar medidas de intereses vocacionales relacionadas con el criterio y validadas por contenido. Un cuestionario de intereses elaborado por Miner en 1915 fue el estímulo para celebrar un seminario histórico sobre medición de intereses en el Instituto Carnegie de Tecnología en 1919 y condujo a la construcción de inventarios de intereses vocacionales estandarizados. Uno de los participantes en el seminario fue E. K. Strong Jr., quien, impulsado por el éxito de uno de sus estudiantes de doctorado (K. Cowdery) al diferenciar entre ingenieros, abogados y médicos con base en sus intereses, amplió estos esfuerzos al iniciar un programa de investigación para diferenciar entre personas de muchas vocaciones distintas con base en sus intereses (Donnay, 1997). La investigación de Strong y sus alumnos condujo al desarrollo del Formulario de Intereses Vocacionales para varones de Strong y de un instrumento paralelo para mujeres a finales de la década de 1920 y en la de 1930. Otros acontecimientos sobresalientes en la historia de la medición de intereses fueron la publicación en 1939 del Registro de preferencias Vocacionales de Kuder y la investigación sobre medidas objetivas de intereses realizada por los psicólogos del Cuerpo de la Fuerza Aérea de Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial. Muchos inventarios de intereses se publicaron después de la guerra, pero las modificaciones de los instrumentos originales de Strong y de Kuder siguieron siendo las más populares.

En la actualidad se aplican inventarios de intereses por varias razones en diversos ambientes.

¿De dónde provienen los intereses? ¿Cómo se desarrollan y cambian con el tiempo? Los intereses vocacionales de los niños pequeños tienen por lo general, un elemento de fantasía. Los niños fantasean sobre ser glamorosos, talentosos, heroicos o aventureros, pero tales ilusiones pueden tener poco que ver con sus habilidades o conocimiento sobre lo que conllevan las ocupaciones en particular. Normalmente, los niños evolucionan de una etapa de fantasía a otra de transición hacia finales de la niñez y principio de la adolescencia, y por último llegan a una etapa más realista en el desarrollo de los intereses vocacionales durante la adolescencia y la primera juventud.

Aunque los intereses vocacionales no se vuelven muy específicos, realistas ni estables durante el bachillerato y más adelante, la orientación general de los intereses de una persona puede notarse muy pronto en la vida. Los niños pequeños tienden a participar en actividades que consideran apropiadas y evitan las que consideran inadecuadas para sí mismos (Tyler, 1964). También hacen distinciones entre los papeles de las personas y los de la vida. Desde una perspectiva de aprendizaje social, los intereses se consideran como resultado de un refuerzo diferencial al participar en determinadas actividades, además de imitación y los modelos de personas que son importantes para el individuo.

Si se acepta que la gente tiende a interesarse por actividades que realiza bien y que la herencia desempeña un papel significativo en

determinar las habilidades y el temperamento, es plausible que la herencia afecte los intereses indirectamente mediante las habilidades, el temperamento y la estructura física. Por ejemplo, una persona con una base genéticamente alta de nivel de actividad, pero con un nivel de inteligencia bajo, probablemente tendrá poco interés en convertirse en un físico teórico que dedica la mayor parte de su tiempo a reflexionar sobre problemas científicos. Por otra parte, una persona temperamentalmente activa y físicamente capaz puede mostrar mayor interés por convertirse en atleta profesional.

Los patrones individuales de gustos y rechazos empiezan a desarrollarse mucho antes de que el individuo haya tenido experiencias específicas. Estos primeros intereses son relativamente inestables, pero para cuando un niño llega al noveno grado, y casi con seguridad hacia el undécimo grado, sus preferencias por tipos específicos de actividades han quedado bastante bien determinadas. Los estudios longitudinales que abarcan dos o más décadas han demostrado que los intereses son sumamente estables hacia el final de la adolescencia (Hansen, 1998; Strong, 1955). Usando datos de archivo del Inventario de Intereses de Strong, Hansen (1988) encontró que los intereses tanto de hombres como de mujeres eran muy estables a lo largo de extensos periodos, hasta de 50 años. Por otra parte, los intereses de una persona pueden cambiar incluso en la edad adulta y debe tenerse especial cuidado al interpretar los resultados de inventarios de interés aplicados antes del noveno grado (Crite, 1969).

De acuerdo con una concepción holística de la personalidad, los intereses y las habilidades son características de la personalidad. Por consiguiente, los inventarios de intereses también lo son de personalidad y viceversa (Holland, 1999). Más que desarrollarse por casualidad, los intereses son, de acuerdo con Darley y Hagenah (1955), reflejo o expresión de necesidades individuales y rasgos de personalidad profundamente enraizados. En concordancia con este punto de vista, una observación señala que, como sostienen los psicoanalistas desde la época de Freud, la selección vocacional está influida por rasgos de personalidad.

La investigación que vincula los intereses vocacionales y educativos a necesidades y calificaciones específicas sobre otras características de la personalidad (por ejemplo, Utz y Korben, 1976) está relacionada, pero no queda restringida a la perspectiva psicoanalítica sobre intereses. Por ejemplo, se ha informado que las personas con intereses científicos tienden a ser más introvertidas, que el interés en vender está relacionado con la agresividad, y que las personas con intensos intereses literarios y estéticos tienen más probabilidades de poseer características psico-neuróticas (Darley y Hagenah, 1955; Osipow, 1983; Super Y Bohn, 1970). Otros investigadores (por ejemplo, Siegelman y Peck, 1960; Sternberg, 1955) han descrito patrones específicos de características de personalidad que están relacionados con la elección de una especialidad universitaria o carrera profesional.

Holland (1975) presentó una teoría con el fin de explicar la conducta vocacional y sugerir ideas prácticas que ayuden a las personas en su

elección vocacional, a realizar cambios de ocupación y a favorecer el logro vocacional y la satisfacción profesional. De acuerdo con Holland, el comportamiento de una persona en un ambiente particular está determinado por la interacción entre personalidad y el tipo de ambiente. Las personas tienden a buscar ambientes congruentes con su personalidad y, en general, están más felices, más satisfechas y son más productivas en esos ambientes que en otros que son incongruentes con su personalidad. Sin embargo, tanto los tipos de personalidad como los tipos de ambiente son idealizaciones y un individuo o ambiente están compuestos por una mezcla de más de un tipo ideal. La conducta vocacional a la que alude Holland, siguiendo a Rivas (2003), queda definida como “el conjunto de procesos psicológicos que una persona concreta moviliza en relación con el mundo profesional adulto en el que pretende incardinarse activamente, o en el que ya está instalado. Esto implica que la persona activa procesos psicológicos que se desenvuelven y desarrollan en el tiempo a través de la experiencia y el aprendizaje, y que tienen como condicionante el entorno social que es el que distribuye las oportunidades educativas, económicas y laborales”.

Como señalaron Martínez-Vicente, Valls, y Álvarez (2003), el origen de la teoría de elección vocacional de Holland (1975) está en la convicción, por parte de su autor, de que las personas que muestran diferentes intereses tienen personalidades diferentes y que la elección de una determinada ocupación es un acto expresivo no sólo de motivación personal, el conocimiento que se tenga de ésta y las habilidades que se posean, sino también características de la personalidad. Desde esta perspectiva, Holland

(1975, 1981, 1992, 1997) fundamentó su teoría en los siguientes principios:

1) la elección de una vocación es una expresión de la personalidad; 2) los inventarios de intereses pueden ser considerados como inventarios de personalidad; 3) los estereotipos vocacionales poseen significados psicológicos y sociológicos confiables e importantes; 4) los individuos de una misma vocación tienen personalidades e historias similares de desarrollo personal; 5) debido a que las personas de un mismo grupo vocacional tienen personalidades similares, responderán a diversas situaciones y problemas de manera similar y crearán ambientes interpersonales característicos; 6) la congruencia entre la propia personalidad y un ambiente apropiado de trabajo va a suponer un determinante en la satisfacción, la estabilidad y el logro vocacional.

En función de lo aquí desarrollado encontramos datos interesantes en lo referente al presente estudio. Entendemos que una persona aplicará todos sus recursos psicológicos para el desarrollo de una actividad que esté en concordancia con sus intereses personales y, por lo tanto, que estará motivada para llevar adelante sus actividades en función de la misma variable tratada.

Se observa también que los intereses personales que van de la mano de los vocacionales se generan en las personas desde una etapa temprana en sus vidas y se afianzan a medida que se llega a la adolescencia. En función de esto es que suponemos que los padres que llevan a sus hijos a la empresa familiar desde pequeños y lo hacen de manera continua a lo largo de su crecimiento podrían estar influenciando a sus hijos en su futura elección

vocacional como lo expresa el presidente de la firma japonesa Sony al mencionar que su padre lo llevaba con él al trabajo desde que tenía 4 años.

Pos lo expuesto hasta aquí trataremos de investigar a través del estudio de campo si existe relación entre el éxito de la continuidad de las firmas familiares cuando la gestión queda en manos de sucesores cuyos intereses personales y vocacionales se ajustan o están en concordancia justamente con el mantenimiento de la empresa en el mercado.

Pero para determinar la percepción de que los individuos poseen tanto de la variable interés personal como del mandato familiar, es que debemos incorporar al presente trabajo la teoría de internalidad-externalidad de Rotter (Oros, L. B. 2005. Locus de Control: evolución del concepto y operacionalización. Revista de Psicología, vol. XIV, num. 1, 2005, pp. 89-97).

#### 4. TEORÍA DE ROTTER

La definición de “locus de control” fue establecida por Rotter (1966) considerando que “si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una creencia en el control interno”; en cambio, sostiene que “cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo enteramente contingente con ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte (...), y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo”.

La extensión e implicaciones del estudio de los conceptos de expectativa específica y generalizada de control no se entiende sin el conjunto de conceptos que los acompañan y enmarcan. El autor establece diferentes relaciones causales entre el comportamiento y constructos explicativos que se taxonomizarán en moleculares y en molares.

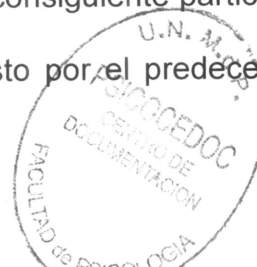
Siguiendo a Pérez García (1991) dentro de los anexos conceptuales moleculares al de locus de control, encontramos una primera diferenciación entre potencial de conducta, como potencial de ocurrencia de cualquier comportamiento en una situación dada, y el valor del reforzador, como el grado de preferencia por un reforzador, respecto del grado de preferencia por otros reforzadores también disponibles. Aunque se plantea que el valor del reforzador es independiente de las expectativas de control, también se propone que es función de la expectativa de que la obtención de dicho reforzador conducirá a la obtención de otros reforzadores (Phares y Rotter, 1956).

En trabajos posteriores, algunos de los conceptos arriba definidos en la revisión de Pérez García (1991) como moleculares son sustituidos por otros llamados molares. Aparte, algunos nuevos son añadidos al conjunto de la teoría (Rotter, 1981, 1982; Rotter, Chance y Phares, 1972). Tales conceptos o constructos son potencial de necesidad, que viene a sustituir a potencial de conducta en tanto ahora se tiene en cuenta, no a un comportamiento discreto, sino a grupos de comportamientos relacionados por la consecución de un mismo reforzador o de reforzadores parecidos. Se define estadísticamente como potencial medio de dicho grupo de

comportamientos. A su vez se categorizan seis necesidades (Rotter, 1977): reconocimiento social y profesional, dependencia de una protección social ante situaciones de castigo y privación, control sobre el comportamiento de otras personas, aceptación por parte de los demás, seguridad en el bienestar físico, e independencia en la toma de decisiones y en la obtención de metas satisfactorias, sin la intervención de los demás. El valor de necesidad sería la estimación subjetiva de la preferencia por reforzadores relacionados. La libertad de movimiento sería la expectativa media de un individuo para obtener reforzadores relacionados, en relación a un conjunto de conductas relacionadas. Y con situación psicológica se alude a cómo un individuo percibe y valora aquella situación en la que se supone genera expectativas internas o externas.

Levenson (1981), a su vez, vino a diferenciar entre tres dimensiones de controlabilidad voluntaria dentro de locus de control: a) el control interno o internabilidad, b) dentro del control externo o externabilidad, la atribución de control externo a los demás como responsables de conseguir ciertos resultados, y c) la atribución de control externo a la suerte.

Siguiendo a Rotter es que creemos que avanzaríamos hacia el entendimiento de la variable motivacional en su relación con el interés personal como con el mandato familiar. Una personalidad externalista verá el mundo como impuesto sobre él y en el contexto del presente trabajo estaríamos en el nivel de que los sucesores encontrarían el mantenimiento de la empresa familiar en el mercado con su consiguiente participación en la misma como un “deber u obligación” impuesto por el predecesor/fundador



con la correspondiente falta motivacional para llevar adelante el proyecto que en estas personas sería visto como “de otro” y no el propio. Por su parte, una personalidad internalista que ve el mundo y su elección vocacional como resultado de sus propios logros personales y sus elecciones no influenciadas por el ambiente familiar en este caso, sería un sucesor que percibiría su continuidad en la gestión familiar como algo natural (ya que él lo eligió) y que por lo tanto dispondrá de todos sus recursos psicológicos y motivacionales para llevar a cabo la tarea de mantener en el mercado la EF. (Oros, L. B. 2005).

## 5. MANDATO FAMILIAR Y LOCUS DE CONTROL EXTERNO

Comenzaremos este apartado haciendo una pequeña revisión de las dos definiciones que están incluidas en el presente título.

Por un lado encontramos la variable *Mandato Familiar*. Dijimos que la misma se define como cumplimiento a un requerimiento en principio exterior al sujeto. Es decir, impuesto desde fuera sobre el individuo. En el contexto de la presente investigación podríamos remplazar el concepto de requerimiento por el de trabajar en la empresa familiar y el concepto de exterior por el de generación fundadora de la nombrada EM.

Teniendo en cuenta dicha modificación nos arrimamos a definir el mandato familiar como lo hicimos en el anteproyecto del presente trabajo. Y este es, intención de los fundadores de la empresa de que sus hijos

(segunda generación) mantengan la continuidad de dicha empresa en el tiempo.

Por otra parte, tenemos la variable Locus de control externo. Rotter (1966) lo definió como: “cuando un refuerzo es percibido como siguiendo alguna acción personal, pero no siendo enteramente contingente con ella, es típicamente percibido, en nuestra cultura, como el resultado de la suerte (...), y en este sentido se ha dicho que es una creencia en el control externo”.

A partir de las definiciones arriba expuestas podríamos encontrar una relación entre los conceptos.

En ambas conceptualizaciones podemos observar que el posicionamiento subjetivo de los individuos es pasivo, es decir, las decisiones vocacionales que en algunos casos son decisiones de vida como podría ser trabajar en la empresa familiar de los padres y a la vez, continuar con la misma empresa en el tiempo, serían impuestas desde el exterior. Este medio externo estaría imponiendo su manera de ver la realidad y la vida de los hijos de padres fundadores de empresas familiares haciéndoles ver a dichas segundas generaciones que su futuro laboral se encuentra dentro de la empresa.

Como vemos lo recurrente entre éstas dos variables es el hecho de que tanto las decisiones como los gustos y demás cuestiones personales de cada individuo están siendo influidas y hasta impuestas desde un exterior no congruente con lo que el sujeto como tal quisiera. Y no tanto como lo que quisiera sino como que la elección vocacional ya no sería suya propiamente

ya que en ningún momento se lo consultó para ello. Sólo se fue dejando influir por sus padres para continuar con el legado de la empresa familiar.

Es así, que la decisión del individuo que compone la segunda generación de la familia quedaría supeditada a algo que desde un inicio fue sugerido por sus padres o abuelos.

En algunos casos el pedido de los padres puede hacerse de manera explícita a los hijos. Los argumentos que se suelen esgrimir en estas circunstancias son entre otros: el de mantener vivo el legado de la familia que con tanto esfuerzo y tiempo se logró obtener, y que la fuente de ingreso de la familia no deje de existir para que pueda proveer de ingresos por muchas generaciones a los miembros de la misma.

Otras veces el pedido arriba expuesto se hace de manera implícita y puede presentarse de varias formas como por ejemplo, y aquí el caso del hijo del dueño de Sony Inc. También es aplicable (llevar a la empresa a los hijos desde pequeños para que se críen rodeados de ese ambiente). Otro caso es cuando las carreras universitarias por las cuales los padres abogan para que sus hijos estudien, son las relacionadas con la administración de empresas o la contabilidad, etc.

## 6. INTERÉS PERSONAL Y LOCUS DE CONTROL INTERNO

Tal como expusimos en el apartado anterior y siguiendo la lógica con la que venimos trabajando haremos un pequeño repaso de la definición de las dos variables que aquí trataremos.



Por un lado, vemos que por interés personal Holland, siguiendo a Rivas (2003), lo define como el conjunto de procesos psicológicos que una persona concreta moviliza en relación con el mundo profesional adulto en el que pretende incardinarse activamente, o en el que ya está instalado.

Por otro lado, siguiendo la teoría de la personalidad de Rotter (1966), entendemos el locus de control interno como “si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una creencia en el control interno”.

Tomando como pivote para relacionar éstos dos conceptos la postura del sujeto frente a las situaciones o vivencias, al contrario de lo que en mandato familiar/locus de control externo ocurre con el individuo que se presenta pasivo frente al devenir de su vida; aquí el posicionamiento frente al mismo devenir es diametralmente opuesto. Es decir, el sujeto atraviesa su vida y sus decisiones vocacionales o laborales de manera activa. Como poseedor del control de lo que en su devenir se va desarrollando y siente que ese devenir es producto de lo que él mismo/a hace o decide.

Vemos más allá de esta postura activa que ambas variables se relacionan directamente en cuanto a que la continuidad (en cuanto al tema que nos abarca en el presente trabajo de investigación) en la empresa familiar, será elección meramente del componente de la segunda generación sin que la generación fundadora intervenga en la misma.

## 7. SEGUNDAS GENERACIONES, MANDATO FAMILIAR E INTERÉS PERSONAL.

Vimos a lo largo del desarrollo de este marco teórico como ha sido el estado del arte sobre las variables tratadas en ésta investigación.

En el presente apartado procederemos a desarrollar la manera en que, creemos se relacionarían dichas variables.

Debido a que detrás de este tipo de empresas que estamos estudiando se encuentra la economía que mantiene a una familia entonces es muy importante que alguien de las segundas generaciones continúe con la empresa para que así la fuente de ingresos económicos siga vigente en el tiempo.

Entendemos que si una persona realiza una actividad cualquiera sea producto de una motivación personal con lo cual el reto de llevarla a cabo sea afrontado como algo que se está ejecutando por elección personal entonces dicho individuo llevaría a cabo sus acciones de manera contingente con generar un logro personal y en busca de un objetivo cualquiera sea (individual, colectivo, deportivo, recreativo e incluso laboral).

Si seguimos la dirección de indagación de la hipótesis de trabajo sería coherente pensar que si la elección, tanto de ingresar como de mantenerse, trabajando en una empresa familiar se ve influenciada por el *interés personal* entonces la *motivación* para realizar las actividades y las responsabilidades

que conlleven el puesto por parte del individuo sería mayor que si dicha elección hubiera sido impuesta desde el “exterior”.

Tomamos este exterior como conformado por la generación fundadora como así también la familia nuclear en la que vive el sujeto. Entonces, siguiendo la lógica arriba expuesta creemos que sería congruente con un menor grado de motivación para continuar con la empresa familiar y la consecución de los logros y objetivos personales del hijo de fundador, si la decisión de llevar adelante un desarrollo laboral dentro de ella es impuesta como *mandato familiar* al cual no puede sustraerse ni imponer sus propios gustos o elecciones vocacionales.

Creemos que podría ser posible que una de las principales causas de la gran mortandad de las empresas familiares alrededor del mundo sería producto de que las segundas generaciones no tienen el mismo interés que la generación fundadora en desarrollarse dentro del negocio simplemente porque no fue una elección personal sino que fueron llevados ahí por un mandato que sería visto como algo que es más fuerte que ellos y frente a lo cual no pueden luchar ni negarse. Porque hacer esto sería revelarse contra lo que ha sido la fuente de ingresos de la familia desde que los hijos nacieron e inclusive desde antes también.

En este tren de razonamiento, vemos que tampoco es lo mismo a nivel motivacional tener que generar una empresa desde cero (no importa su tamaño) que ya heredarla funcionando. ¿Por qué decimos esto? Porque es recurrente escuchar a personas de generación fundadora quejarse de que sus hijos no tienen las mismas ganas que ellos tenían cuando comenzaron

con el negocio. Esto es natural porque una de las cosas a aceptar por parte de los padres es que sus hijos son personas distintas de ellos e independientes con sus propios gustos y decisiones; lo cual genera que no siempre tengan la misma manera de ver las cosas ni de encarar proyectos como sus padres lo hicieron en su momento.

No hay que dejar de poner encima de la mesa el análisis del paso del tiempo y el cambio de generaciones con todo lo que ello implica a nivel laboral, relacional, cambio de perspectivas personales, como así también de visiones del mundo. Hoy en día somos testigos de una cultura en donde los jóvenes no conciben pasar el resto de sus vidas desarrollando una sola actividad cuando en comparación con sus padres o más aún sus abuelos, éstos últimos desarrollaban trabajos y oficios donde quizás comenzaban a temprana edad y pasados cuarenta años seguían desarrollándola.

Esto ya no es posible en la actualidad porque los jóvenes viven creyendo que trabajar o desarrollar la misma actividad durante un período prolongado de tiempo resulta “aburrido” y siempre buscan encontrarse con lo nuevo que les genere una nueva motivación. Lógica aplicable por ellos a todos los ámbitos de la vida incluido el relacional tanto de amistades como de pareja e incluso el ámbito laboral.

Hemos indagado a lo largo de este apartado cuales creemos nosotros serían las razones para que exista semejante índice de mortalidad empresarial en el espectro de las EF.

Lo que resta es llevar a cabo el trabajo de campo de la presente investigación para tratar de ver si se corroboran o no las hipótesis de trabajo

planteadas y ver el grado o peso específico que cada variable juega en el mundo empresarial donde los negocios y la familia se entrecruzan.

Sabemos que como tal ambas unidades de análisis implican muchísimas más variables pasibles de ser analizadas. Pero dicho desarrollo excedería los límites del presente trabajo.

Por lo tanto nos atenemos a indagar de qué manera influye en la continuidad de las empresas familiares tanto sea el interés personal como el mandato familiar en las segundas generaciones a cargo de las mismas o a punto de quedar a cargo.

## 8. MATERIALES Y MÉTODOS

### 8.1. Tipo de Estudio

El estudio empírico realizado se basó en un diseño transversal no experimental, descriptivo.

### 8.2. Participantes

Segundas generaciones de empresas familiares de Mar del Plata y la zona. Se excluyen familiares pertenecientes a la generación fundadora en post de mantener el objetivo del presente trabajo.

Se utiliza como criterio de inclusión en la muestra que las personas evaluadas pertenezcan a la segunda generación a cargo de la empresa siguiendo el criterio establecido por Joan Ginebra y que se explicitó en el marco teórico.

### 8.3. Técnicas e Instrumentos

Se aplicó un protocolo en formato auto-administrado que contenía los siguientes instrumentos:

- Cuestionario C.I.P de intereses profesionales.

El Cuestionario de Intereses Profesionales (CIP) fue desarrollado por Fogliatto y colaboradores en tres versiones, lápiz y papel, computarizada y revisada, con la finalidad de evaluar las preferencias relacionadas con carreras de adolescentes que cursan los últimos años del nivel educativo secundario en Argentina.

El Cuestionario de Intereses Profesionales, CIP, fue elaborado empíricamente (Fogliatto, 1991, 1993) mediante análisis de componentes principales y rotación varimax (ortogonal) de ítems relacionados con actividades de aprendizaje y desempeño de una ocupación. El análisis factorial permitió obtener 15 escalas y 114 ítems que explicaron un 52,6% de la varianza de respuesta al test. Tanto la versión original lápiz y papel (Fogliatto, 1991), como la computarizada (Fogliatto, 1993), evidenciaron propiedades psicométricas satisfactorias de estabilidad, consistencia interna, validez de construcción y de criterio respecto a elección de carrera.

Un conjunto de 104 ítems fue administrado a una muestra representativa de las diferentes orientaciones de la escuela media argentina. En primer lugar, un análisis factorial empleando el método de componentes principales con rotación oblicua promax sugirió interpretar 13 factores y 91 ítems. La solución factorial obtenida

explicó un porcentaje adecuado de varianza de respuesta al test (Merenda, 1997). El análisis de la consistencia interna permite apreciar coeficientes alfa satisfactorios para la totalidad de los factores, en particular si se considera el reducido número de ítems por escala (siete ítems).

Vale aclarar que si bien el cuestionario CIP utilizado aquí fue el de lápiz y papel y la corrección del mismo se hace de la misma manera en el desarrollo del presente trabajo se produjo la digitalización de la obtención de resultados de dicho instrumento.

- *Escala de Locus de Control (Rotter, 1966)*

Se trata de una medida dimensional que identifica creencias atribucionales externas e internas sobre la salud y logro de metas en distintos ámbitos de la vida. Los individuos con control interno creen que el bienestar y sus logros personales dependen de su comportamiento. Los individuos en los que predomina una fuente de control externa creen que su bienestar y logros personales es el resultado bien de la suerte o del destino o de la acción de otros.

Las tres dimensiones del cuestionario han resultado estadísticamente independientes en los estudios técnicos realizados, no obstante es posible que se den distintas combinaciones.

#### 8.4. Procedimiento

El procedimiento consistió en la administración individual del protocolo, en un tiempo estimado entre 25-30 minutos según prueba

piloto. En todos los casos la participación fue voluntaria, anónima y bajo consentimiento informado.

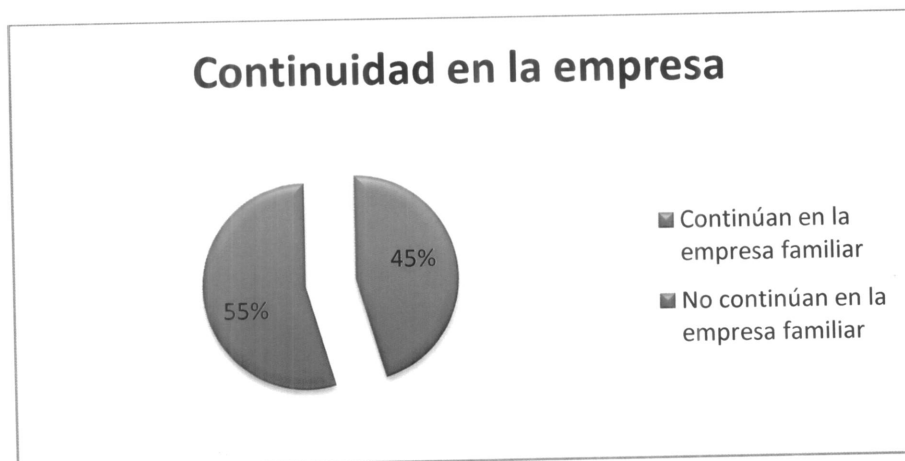
## 9. RESULTADOS

### 9.1 Continuidad en la empresa familiar.

Al analizarse la variable continuidad del participante en la empresa familiar, encontramos los siguientes resultados.

Para comenzar, del total de los participantes de la población afectada a este estudio un 45% continúan hoy en día realizando tareas en la empresa familiar como segunda generación de la misma, mientras que el 55% restante no desempeña tareas en la firma familiar.

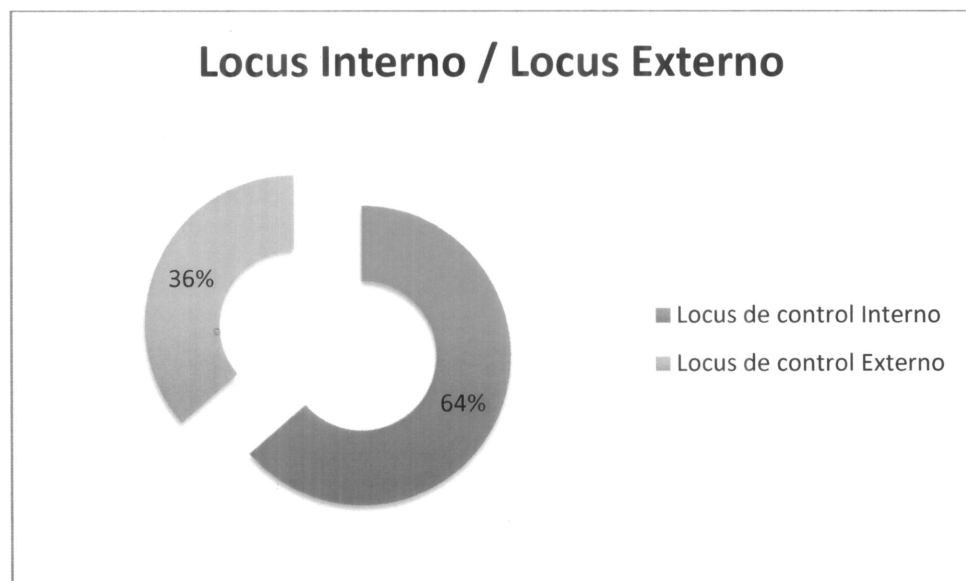
Se encontró un solo caso en el cual la empresa familiar se encuentra en la actualidad fuera de negocio.



### 9.2 Locus de control.

Vemos que del total de la muestra estudiada en la ciudad de Mar del Plata el 64% de la misma puntuó para Locus de control interno, siendo así

personas que tienen la expectativa de que los resultados obtenidos son contingentes o causados por su conducta o sus propias características personales (Rotter, 1966). Mientras que el restante 36% puntuó para Locus de control externo siendo éstas personas creyentes de que lo que ocurre en sus vidas es producto de cuestiones ajenas a sus acciones o características personales, es decir impuesto desde fuera.

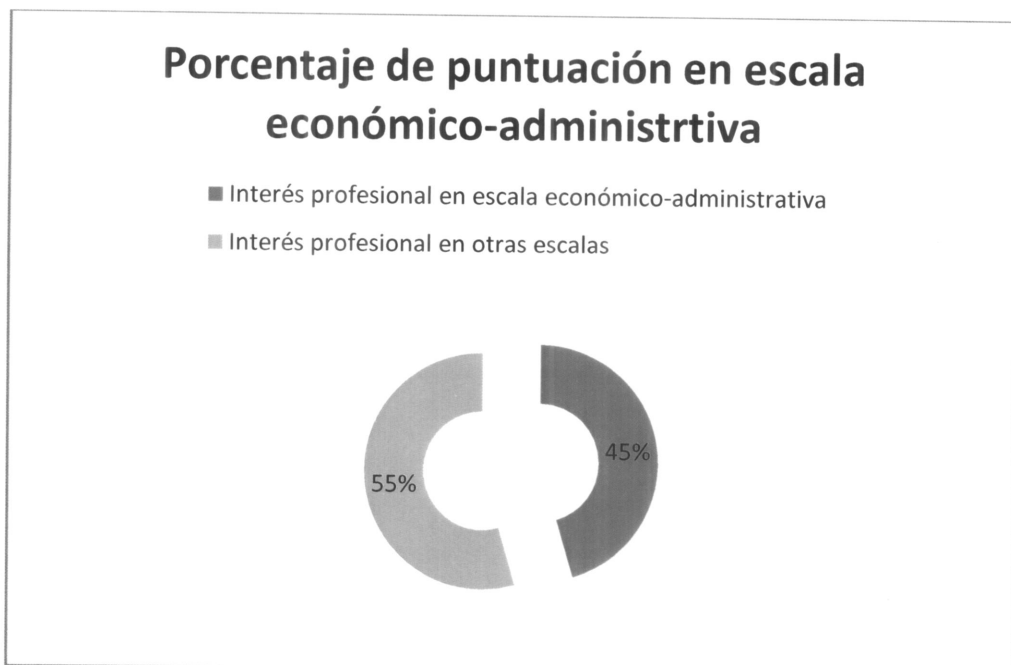


### 9.3 Locus de control / continuidad en la empresa

En este apartado podemos observar que de aquellos que puntuaron positivo para Locus de control interno en un 57% continúan en la empresa mientras que en 43% no lo hacen. Siguiendo la teoría de Rotter y a la vista de lo expuesto aquí se podría decir que tanto los que continúan como los que no, lo hacen por un interés personal.

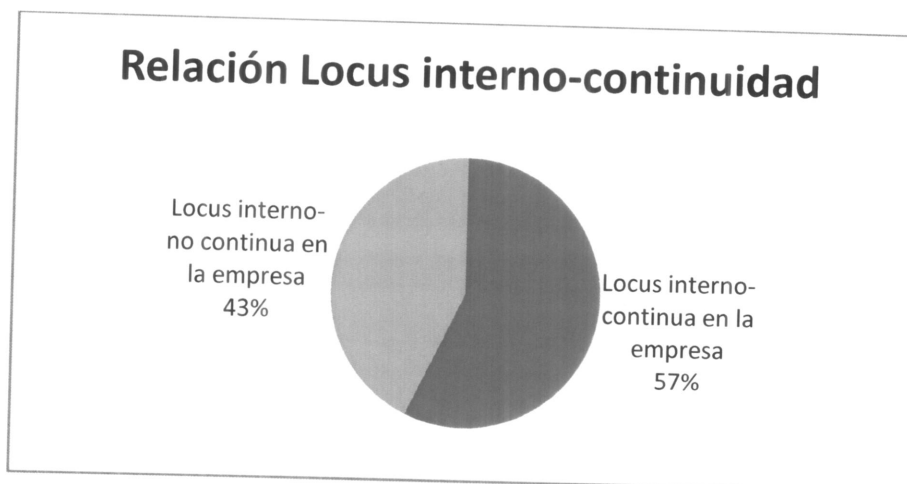
administrativa del cuestionario midiendo la misma la propensión de los individuos a elegir carreras o trabajos que se relacionen con actividades empresariales en cualquiera de sus manifestaciones.

Por su parte, el 55% demostró tener intereses profesionales para otras escalas que no aglutinan actividades del ámbito empresarial como pueden ser por ejemplo la escala jurídico-política o asistencial-educacional entre otras.

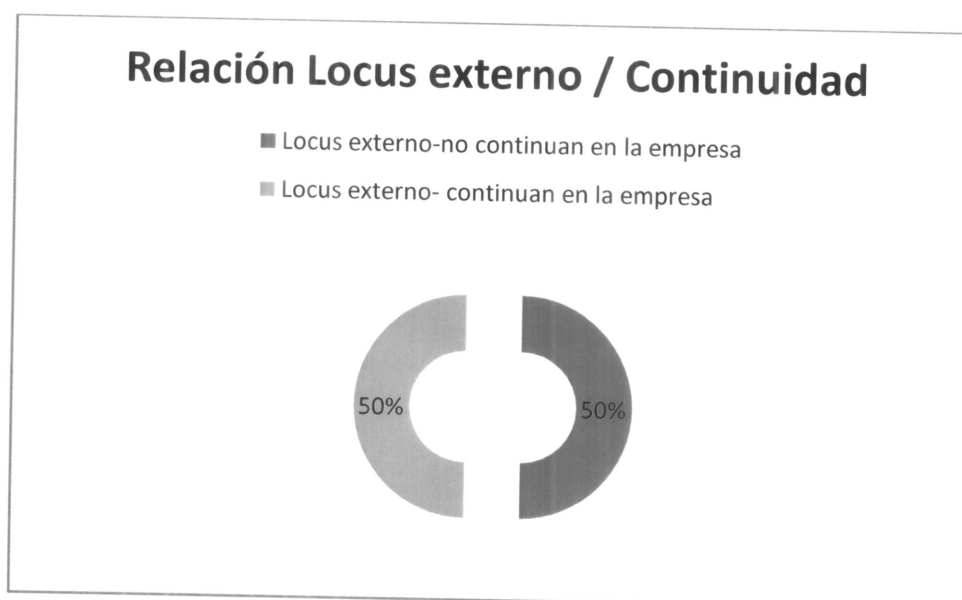


#### 9.5 Relación Locus, intereses profesionales y continuidad.

Por último, en el gráfico que sigue se aglomeran todas las variables estudiadas. De lo expuesto se observa que en un 37% de los casos la continuidad en la empresa se correlaciona con un Locus Interno más intereses profesionales relacionados con lo económico-administrativo. Esto se ve reforzado por el hecho de que en el 63% de los casos la no



Por su parte, de aquellos que puntuaron positivo para locus externo los porcentajes en función de la continuidad o no en la firma familiar se dividen en mitades iguales. Es decir que un 50% posee Locus de control externo y continúa en la empresa mientras el otro 50% posee también Locus externo pero no continúan en la empresa.

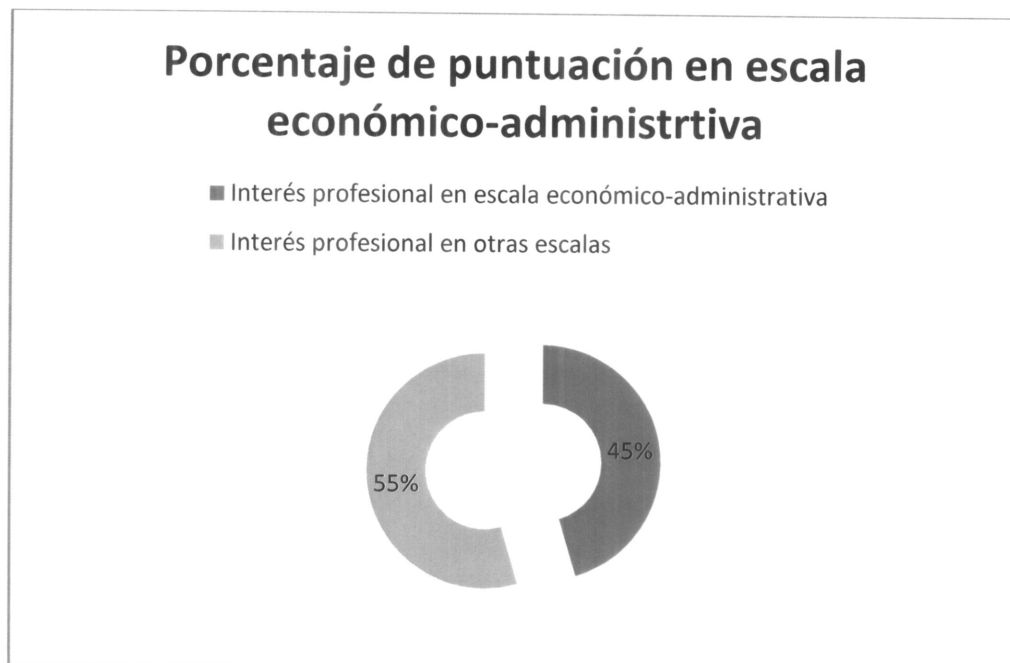


#### 9.4 Intereses profesionales.

De la población implicada en el estudio el 45% demostró tener intereses profesionales preponderantes en función de la escala económico-

administrativa del cuestionario midiendo la misma la propensión de los individuos a elegir carreras o trabajos que se relacionen con actividades empresariales en cualquiera de sus manifestaciones.

Por su parte, el 55% demostró tener intereses profesionales para otras escalas que no aglutinan actividades del ámbito empresarial como pueden ser por ejemplo la escala jurídico-política o asistencial-educacional entre otras.

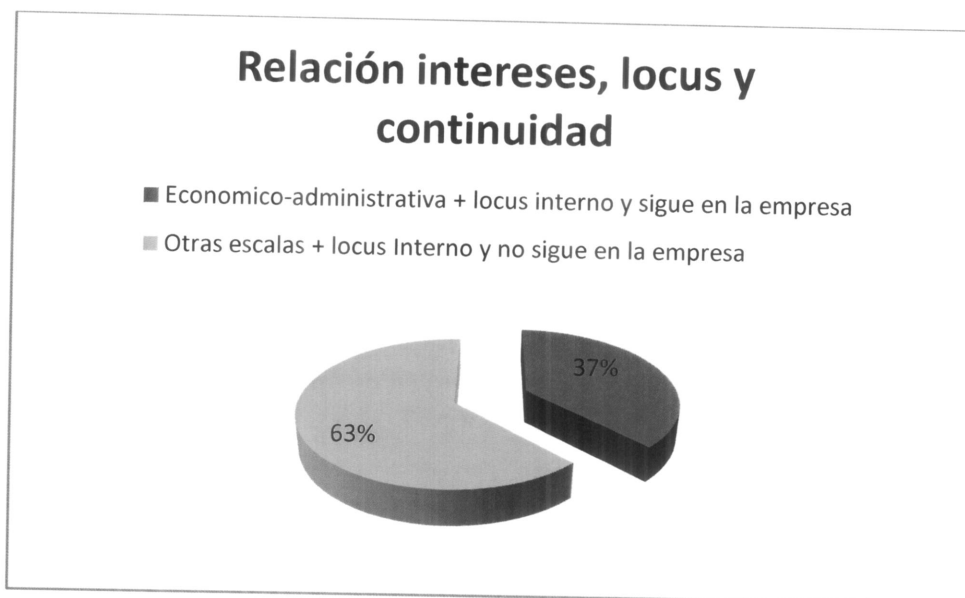


#### 9.5 Relación Locus, intereses profesionales y continuidad.

Por último, en el gráfico que sigue se aglomeran todas las variables estudiadas. De lo expuesto se observa que en un 37% de los casos la continuidad en la empresa se correlaciona con un Locus Interno más intereses profesionales relacionados con lo económico-administrativo. Esto se ve reforzado por el hecho de que en el 63% de los casos la no

continuidad laboral en la empresa familiar se correlaciona también con Locus interno más intereses profesionales en cualquiera de las otras escalas de intereses profesionales.

Esto nos indicaría que tanto la continuidad como la no-continuidad en la actividad empresarial de la familia se vería relacionada a intereses personales.

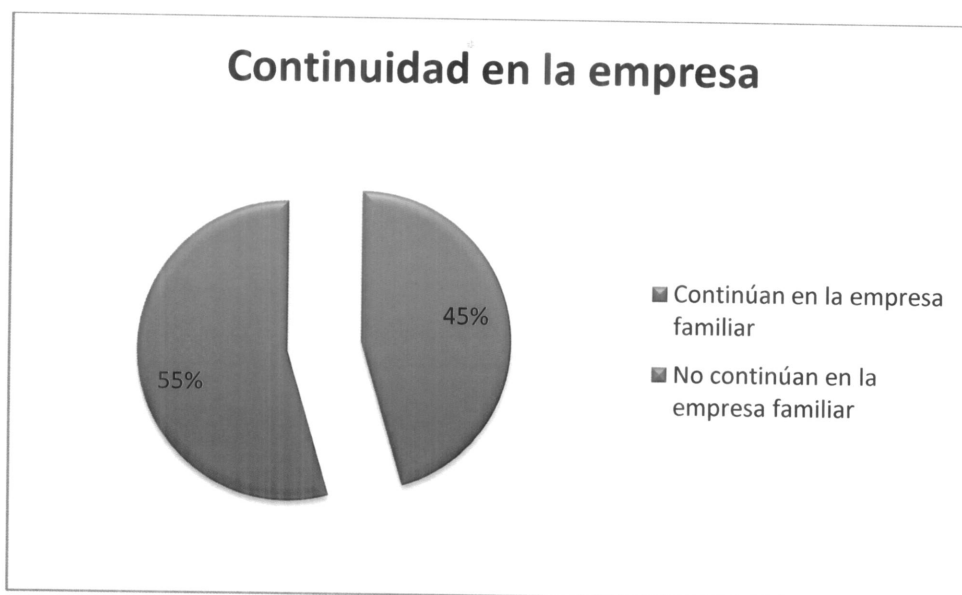


## 10. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El propósito del presente estudio fue explorar la posibilidad de correlaciones entre las variables continuidad en la empresa familiar y el mandato familiar e interés personal.

Se evaluaron el Locus de control y los intereses profesionales. Como variables de comparación se tomaron, continuidad o no en la empresa familiar, locus de control e intereses profesionales.

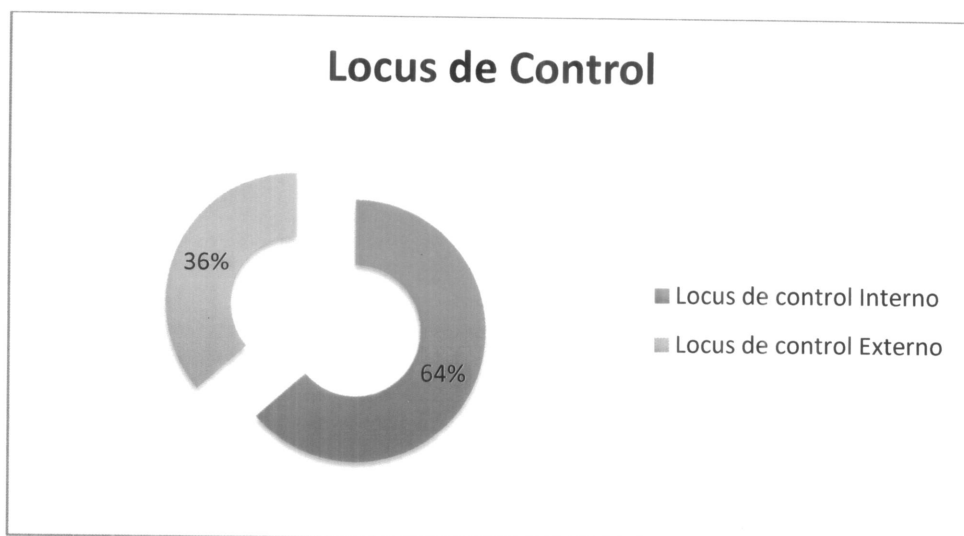
Sobre la base del estudio realizado y a partir de los resultados obtenidos, se puede observar en la población estudiada la presencia de mayor Locus de control interno representado en un 64% de los participantes sobre el 36% de aquellos que demostraron Locus de control externo; y una variación en la continuidad en la empresa familiar siendo del total de casos un 55% aquellos participantes que no continúan en la empresa y el restante 45% sí lo hacen.



Si bien en la literatura global hay numerosos estudios acerca de las variables estudiadas por separado (Locus de control, intereses profesionales, mandato familiar), tanto en la literatura local como en la internacional, los estudios sobre la relación de estas variables entre sí y en relación a la continuidad de las segundas generaciones de empresas

familiares resultan escasos. Sin embargo, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo de investigación final, pareciera que en relación a la variable Locus de control las segundas generaciones de empresas familiares puntuarían de forma similar a otros estudios realizados internacionalmente, (Díaz-Bretones, Capello y García 2009, Sorondo 2009, Donado y Alhucema 2009).

Del total de la muestra un 64% de los participantes puntuaron positivo para la variable locus de control interno, mientras que el 36% restante puntuaron positivo para locus de control externo.



Esto se alinea con los resultados obtenidos por Diaz-Bretones, Capello y García (2009) los cuales aducen que la variable preponderante en segundas generaciones de empresas es el Locus de Control interno.

Tomando la escala económico-administrativa del Cuestionario de Intereses Profesionales como aquella que aglutina los intereses

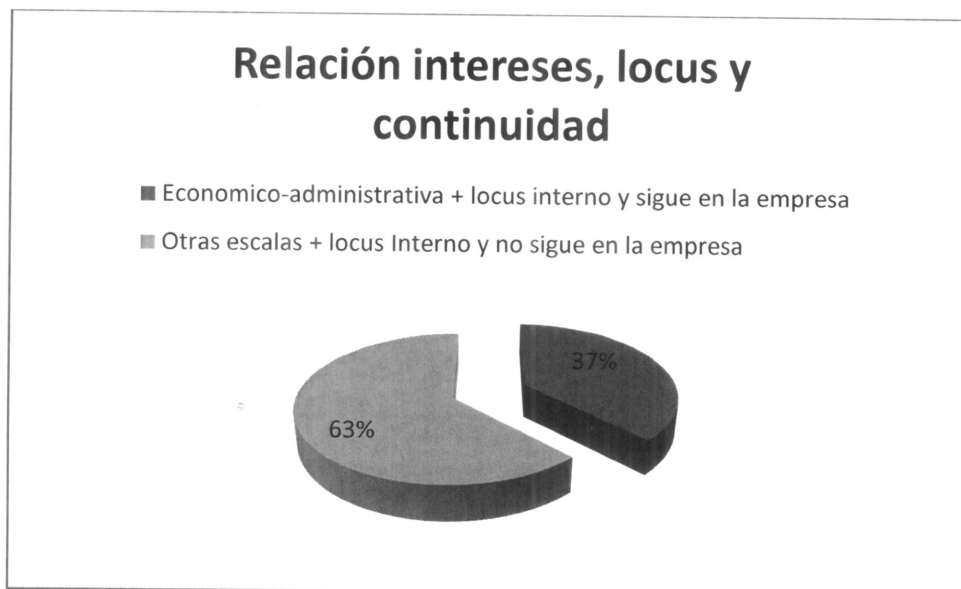
concernientes a las actividades relacionadas con el mantenimiento y administración de una empresa, entonces encontramos que de la muestra estudiada el 45% puntuó positivo para dicha escala mientras que el 55% restante no lo hizo. Del porcentaje de la muestra que puntuó positivo para la escala económico-administrativa en el 83.6% de los casos implicados hay continuidad hoy en día con la actividad laboral en la empresa familiar siendo la segunda generación de la misma, mientras que el restante 16.4% (un solo individuo si lo llevamos a puntajes brutos) no continúa hoy con la firma familiar. En este sentido vemos una correlación entre aquellas firmas familiares que han podido subsistir en el mercado al traspaso de generación y los participantes de esa segunda generación que puntuaron como mayor interés profesional las actividades relacionadas con la escala económico-administrativa.

Es así que, habida cuenta de la relación establecida en el cuerpo teórico del presente trabajo entre Locus de Control e intereses profesionales e intereses personales y mandato familiar; y tomando los datos obtenidos hasta aquí podríamos concluir que de la muestra establecida como parámetro de estudio existiría una correlación en la continuidad de segundas generaciones de empresas familiares si estas llevan adelante sus tareas como resultado de una decisión, elección y gusto personal y no como impuesta por un mandato proveniente del exterior e impuesto aún contra sus gustos e intereses.

Esta conclusión se ve reforzada por el siguiente gráfico que daría cuenta de que tanto la continuidad como la no-continuidad en la EF se vería



influenciado por los intereses personales de los participantes ya que el 37% de ellos relaciona intereses profesionales dentro de la escala económico-administrativa con locus de control interno y continuidad en la empresa. Esto reforzado por el 63% que relaciona intereses profesionales en cualquiera de las otras escalas con locus interno y no continúan en la firma.



Esto último se relaciona con el trabajo de Donado y Alhucema, 2009 en el cual se menciona que "...el interés por una carrera es también fundamental para el éxito de la misma..."; Zurita, Dalfaro y Soria (s.f.) muestran que quienes eligieron su carrera por gusto mostraron un mejor rendimiento académico que aquellos que no lo hicieron.

Dado que el número de investigaciones sobre locus de control en comparación con mandato familiar e intereses profesionales es escaso, puede ser interesante la profundización de estudios en este sentido.

Esperamos que este estudio sea de utilidad para futuras y probables investigaciones, tendientes a profundizar la comprensión de las dimensiones

psicológicas que subyacen a la continuidad de la continuidad en segundas generaciones de empresas familiares.

## 11. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Debemos considerar algunas limitaciones en la interpretación de las conclusiones de este estudio.

En primer lugar, la muestra empleada ha sido de un total de 11 personas pertenecientes a segundas generaciones de empresas familiares de la ciudad de Mar del Plata. Teniendo en cuenta que en la ciudad que se realizó la investigación la cantidad de negocios familiares supera por mucho las cientos de empresas es que consideramos que la muestra total estudiada es escasa como para ser representativa.

En segundo lugar, sería conveniente ampliar el estudio a otras ciudades de la provincia y en el mejor de los casos de la Argentina para que la representatividad del estudio se transforme en válida.

Creemos que es conveniente la realización de estudios dedicados específicamente al análisis de la correlación entre las variables Locus interno/ interés profesional y Locus externo/ mandato familiar.

Por último, se sugiere la realización de estudios sobre la variable mandato familiar más específicamente ya que en la revisión bibliográfica llevada a cabo en la presente investigación no se pudo ubicar prácticamente ningún trabajo al respecto.



## 12. BIBLIOGRAFÍA

- “Empresas Familiares: formas de incorporación de hijos y su relación con proyectos de continuidad de la empresa familiar”. Flaminio A., Gordo A., Nieto, P. (2011).
- “Empresas Familiares: modos de conducción en la segunda generación”, Rohwein M. L., Marziale, G. Gonzáles C. A. (2009)
- “Síndrome de Burnt-out y segunda generación de Empresas familiares”, Cabrera M. V., Susbiela M. C. (2010)
- Amat Joan M., (2004). La continuidad de la Empresa Familiar. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional Formación, S.L.
- Aronoff C. E., McClure S. L., Ward J. L, (2003) Family Business Succession: The Final Test of Greatness. Family Business Leadership Series Nro. 1. Marietta, GA.
- Brenlla M. E., Vázquez N. (2004). Estudio de las propiedades psicométricas de la adaptación argentina de la escala de locus de control de Rotter. Trabajo realizado en el marco del PICT 2004 “Desigualdad en la estructura de oportunidades y autonomía. Su impacto en el bienestar subjetivo y la toma de decisiones”.  
<http://ucaparana.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Documento de trabajo Locus de control1.pdf>

- Bretones, F. D., Capello, H. y García, P. A. (2009). Social and Cultural influences among Mexican border entrepreneurs. *Psychological Reports*, 104, 844-852 DOI 10.2466/PRO. 104.3.844-852.
- Corona J. (S.f) Definición oficial de Empresa familiar. Cátedra Mare Nostrum Empresa Familiar. Universidad Politécnica de Cartagena [http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=201:definicion-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41](http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=201:definicion-oficial-de-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41)
- Corona, J. (2005) Manual de la empresa familiar. Ediciones Deusto. Planeta Deagostini. Barcelona, España.
- Cuestionario de Intereses Profesionales (C.I.P.), Fogliatto H. M. (1991) Primera Edición. Editorial Guadalupe, Buenos Aires.
- Cúneo Gateño M. E. (S.f). Las empresas familiares. Para que las familias de negocios puedan seguir en los negocios. Tomo 2, ediciones del CECEA, Unidad temática nro. 9. UDELAR.
- Cupani M., Pérez E. (2006). Metas de elección de carrera: Contribución de los intereses vocacionales, la autoeficacia y los rasgos de personalidad. *Interdisciplinaria* v. 23 n. 1. Buenos Aires, enero-Julio 2006.
- Donado Gravini M., Alhucema Pineda W. (2009) Intereses Profesionales de estudiantes de secundaria de la ciudad de Barranquilla. *Psicogente*, 12 (21): pp. 111-123. Junio 2009. Universidad Simón Bolívar, Colombia.

- Fogliatto H., Pérez E., Olaz F., Parodi L. (2003) Cuestionario de Intereses profesionales Revisado. (CIP-R). Análisis de sus propiedades Psicométricas. Evaluar, 2003, nro. 3 (Julio). Laboratorio de evaluación psicológica y educativa. Facultad de psicología Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).
- Gallo M. A., (1998) La sucesión en la empresa familiar. Colección de estudios e informes, nro. 12, 1998. La caixa, caja de ahorros y pensiones de Barcelona.
- Ginebra Joan, (2005). Las Empresas Familiares, su dirección y continuidad. México, Panorama Editorial, S.A. de C.V. (Original publicado en 1997)  
  
[http://www.empresamasfamilia.com/efamiliares/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=1&Itemid=201](http://www.empresamasfamilia.com/efamiliares/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1&Itemid=201)  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272006000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272006000100005&script=sci_arttext)
- Ibrahim Bakr A., McGuire J., Soufani K. (2009) An empirical Investigation of factors contributing to longevity of small family firms. Global Economy & Finance Journal, vol. 2 nro. 2 September 2009. Pp. 1-21. <http://wbiaus.org/1.IbrahimBakr.pdf>
- IFC Corporte Governance (2013). Definición y características de las empresas familiares-fortalezas y debilidades. Insituto PYME.  
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Character%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93Fortalezas-y-Debilidades>

- Intereses Vocacionales Cap. 12, s/f, s/a.  
[http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests\\_p/7.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests_p/7.pdf)
- J. Carmelo Visdómine/ Carmen Luciano (2006). Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental. International Journal of Clinical and Health Psychology, September; año/vol, 6, número 003. Asociación Española de Psicología Conductual (AEPC) Granada, España, pp. 729-751.<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/337/33760313.pdf>
- Kenyon-Rouvinez D. H., Adler G., Corbetta G., Gianfilippo C. (2005). Construyendo el legado de las familias empresarias. Cartas de propietarios de empresas familiares a sus sucesores. Ediciones Deusto, Planeta Deagostini Barcelona, España.
- Krupatini Sergio, (2011) Y ahora qué hacemos ante la complejidad. Un abordaje teórico-práctico para la gestión de empresas y gobiernos en entornos turbulentos. Buenos Aires, Granica, 2011
- Lamorte J. M. Consulta 03/07/2006. De padres a hijos, ¿Cómo trabajar en familia?, (Suplemento Pymes diario Clarín Junio 2008)  
<http://edant.clarin.com/suplementos/pymes/2006/07/03/y-01224144.htm>.
- Martínez Vicente J. M., Valls Fernández F. (2008) Aplicación de la teoría de Holland a la clasificación de ocupaciones. Adaptación del inventario de clasificación de ocupaciones (ICO). Revista Mexicana de Psicología, vol. 25, núm. 1, Junio, 2008, pp. 151-164 Sociedad Mexicana de Psicología, A. C. México, México.

- Mucci, M. L., Telleria, E. D. (s.f) La empresa familiar: Guía para el encuadre conceptual. [http://nulan.mdp.edu.ar/1365/1/01211\\_g.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1365/1/01211_g.pdf)
- Oros, L. B. 2005. Locus de Control: evolución del concepto y operacionalización. Revista de Psicología, vol. XIV, num. 1, 2005, pp. 89-97.  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=243016300012>
- Ortín Montero, J., Zafra Olmedilla A., Garcés de los Fayos Ruiz E. J., Montesinos Hidalgo M. D., (2008) Locus de control y vulnerabilidad a la lesión en fútbol semiprofesional y profesional. Cuadernos de Psicología del Deporte, 2008. Vol. 8, num. 2 pp., 101-112 ISSN 1578-8423.
- Press Eduardo, (2011). Empresas de Familia, del conflicto a la eficiencia. Buenos Aires: Granica, 2011.
- Quinteros D., C., (2007). Generación de competencias en jóvenes emprendedores. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Rivelis G. (2007), Construcción Vocacional. ¿Carrera o camino? Primera edición Buenos Aires, Centro de publicaciones educativas y material didáctico, 2007.
- Sanchez-Remade Eugenio D., (2002). Discurso de Ingreso en la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente Ilmo. La continuidad de la empresa familiar ¿Un Desiderátum? Andalucía, España.

- Sans Bosch V., (2007) La empresa familiar: Su problemática y sucesión. Lupa empresarial online, 05/2007.  
[http://www.ceipa.edu.co/lupa\\_empresarial/pdf\\_edoline/Lupa05.pdf](http://www.ceipa.edu.co/lupa_empresarial/pdf_edoline/Lupa05.pdf)
- Servetto S., (1997) El lugar de la familia en la elección de carreras en los adolescentes del último año de secundaria. Un estudio de casos. V congreso argentino de de antropología social, Julio-Agosto 1997.  
<http://www.naya.org.ar/congresos/contenido/laplata/LP2/19.htm>
- Sorondo J. (2011) Locus de control y autoeficacia en emprendedores argentinos. Facultad de Psicología y Educación, Universidad Católica Argentina.
- Tapies J., (2009) Empresa Familiar: el valor de los valores. En revista de antiguos alumnos, IESE Business School, enero-marzo 2009.
- Vilanova A. (2000) en Treviño-Rodríguez R. N. (2010). Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Primera edición. Pearson Educación, México.