

LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y LAS VARIABLES DE CONFIANZA QUE FAVORECEN EL CAMBIO GENERACIONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES.

María Antonieta Ibarra Valdés y Fermín Orestes Rodríguez González.

Resumen

El presente trabajo presenta los hallazgos de tres estudios realizados en poblaciones distintas en el Estado de Chihuahua, México para determinar las variables independientes de confianza y las prácticas administrativas a ellas asociadas en pequeñas empresas familiares, según la clasificación mexicana. Ambas son clasificadas según la cultura familiar y la estructura administrativa, lo que permite analizar, de manera independiente, cada agrupación y establecer estrategias específicas para fortalecer los niveles de confianza que ellas inducen con la finalidad de reducir la mortandad por esta razón.

Palabras claves: Variables de confianza, prácticas administrativas, pequeñas empresas familiares, sucesión familiar

Introducción

Las empresas familiares² constituyen entre el 80% y el 95% del total de

unidades económicas del mundo y generan aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (Poza, 2005). En México se estima que constituyen casi el 99% (Yuste, 2004) y el 52% del PIB con más del 70% de los empleos formales (Diario Oficial de la Federación, 30 de junio 2009). Por otra parte, al considerar que el 98% de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas, queda evidente que el crecimiento económico y el bienestar de México depende de las pequeñas y medianas empresas familiares. En relación a la permanencia en el mercado el promedio de vida de las empresas familiares es de 25 años, Oltra (2004) lo

¹ *María Antonieta Ibarra Valdés es Contadora Pública y Profesor investigador del ITESM Campus Chihuahua, México. E-mail: maiv@itesm.mx*

Fermín Orestes Rodríguez González es Ingeniero Industrial y Doctor en Ciencias Económicas. Se desempeña como Profesor Titular de la Universidad de la Habana y Profesor investigador invitado por el ITESM Campus Chihuahua. E-mail: fermin.rodriquez@itesm.mx

²Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para

controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. (Ibarra, M.A.)

que coincide con el periodo medio de vida “activa” del fundador y con el momento de enfrentar la sucesión.

En el Estado de Chihuahua las empresas están concentradas en las ciudades de Chihuahua (51%) y Ciudad Juárez (31%) y la mortandad ha aumentado un 26.18% en los últimos tres años. (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2010). En el caso de las pequeñas empresas la situación es más dramática, los registros oficiales (INEGI, Censo 2010)³ indican una mortandad del 57,66% en seis años (1,766 en el 2009 contra 3,937 en el 2003) (SIEM, 2010).

A pesar de que la mortandad de las empresas familiares se manifiesta de forma similar en todos los países, no se pueden asumir de manera general las investigaciones y los estudios que ilustran total o parcialmente las razones de la supervivencia. Una de las explicaciones más consistentes se refiere a que el inadecuado equilibrio entre el sistema familiar y el de empresa⁴ origina inestabilidades en la relación familia-empresa y lleva al fracaso de las organizaciones. Así, la anterior inestabilidad es actualmente debatida en

³ En México la principal fuente de información cuantitativa sobre empresas es el INEGI. La más completa está representada a través de los censos económicos, los cuales son realizados cada 5 años, el último realizado durante el 2010. Este es un muestreo completo y provee información sobre todo tipo de empresas. Por otro lado se encuentra el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en el cual a partir del 20 de enero de 2005, es obligación registrar y actualizar anualmente cada uno de los establecimientos que se encuentren registrados bajo un régimen fiscal. Nota de la autora.

⁴ Enfoque Racionalista, el cual postula que ambos sistemas son tan diferentes que es imposible que convivan en un mismo contexto y es defendido por autores como Levinson, 1971; Cohn y Lidberg, 1974.

diversos ámbitos de la sociedad mexicana y ha generado numerosos programas y políticas públicas orientadas a incrementar la supervivencia⁵. Sin embargo, independientemente de que la base de partida de una pequeña empresa familiar, como de cualquier empresa, radica en su buen desempeño, los desequilibrios nacidos por la demanda de competitividad y por la gran turbulencia a que están sometidas, crean inseguridad y provocan problemas que, con el tiempo, se transforman en desconfianza entre los miembros, poniendo así en riesgo la continuidad de la misma.

En 1998, la revista *Family Business Review*⁶ revisa los 10 años previos de estudios científicos sobre las empresas familiares, y encuentra que los temas más recurrentes son la sucesión y la dinámica interpersonal (Dyer y Sanchez citado por Lambecht y Lievens, 2008). De esta manera, en el 2009 la transición generacional continúa siendo uno de los tópicos más investigados. En consecuencia, de los 166 artículos que aparecen en *Family Business Review* entre 1999 y 2007, casi el 60% están referidos al tema de la sucesión y del gobierno de la empresa, destacándose lo relativo al protocolo familiar⁷ de la misma

⁵ En México alguno de estos programas son: el reconocimiento oficial de los talleres familiares por la Secretaría de Economía y, el apoyo para la integración de protocolos familiares por el Banco Interamericano de desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones proyecto ME-M1031.

⁶ Journal especializado en temas de empresas familiares.

⁷ Es un documento que incluye las reglas familiares que regulan la actuación de la familia en la empresa. Se tratan cinco grandes temas: el patrimonio, el poder, el trabajo, la cultura, los valores y la sucesión. En el anexo 1 se encuentra el contenido del mismo. Nota de la autora.

como una manera de implementar su gobierno (Lambechet y Lievens, 2008). Así, las investigaciones han revelado que sólo un 30% de empresas familiares sobreviven al cambio generacional (Davis y Harveston, 1998; Handler, 1990, 1992; Morris, Williams, Alen y Avila, 1997; Sonnenfled, 1998; Ward, 1997, 2004; Da Massis et al, 2008).

La planeación de la sucesión es considerada una de las tareas más retadoras y complejas en la administración de las empresas familiares, por ello ha sido objeto de un amplio estudio en los últimos 30 años (Bird et al, 2002, Brockhaus, 2004; Handler, 1992, Montemerlo, 2005; Ward 2004, Chitor y Das, 2007). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura producida, no existe consenso entre los autores sobre los factores más relevantes para una transición exitosa. Mientras algunos mencionan la falta de habilidades del sucesor (Barach y Gantisky, 1995; Barach, 1988), otros señalan la falta de confianza en los posibles herederos y la falta de reglas y roles claros entre el sucedido y el sucesor (Belausteguigoitia, 2008). Los autores del presente trabajo coinciden con esta última perspectiva y añaden las características socioculturales enmarcadas en el contexto donde se realicen los análisis correspondientes. Este punto de vista ha sido argumentado por Adler (1994) quien establece que la categoría confianza se encuentra definida culturalmente y además se manifiesta en las actividades diarias.

No obstante, que la confianza es citada por varios autores contemporáneos como una de las causas potenciales importantes para producir una transición exitosa, no aparece bibliografía que describe estudios específicos sobre la relación confianza-cultura-acciones administrativas para el fortalecimiento de una empresa familiar. A partir de esta realidad, se decide efectuar los estudios

descritos en el presente trabajo con el objetivo de determinar las prácticas administrativas y las variables de confianza a ellas asociadas. Sobre la base de los hallazgos que resulten permitir, en futuros estudios, establecer estrategias para fortalecer la confianza en espera del evento de sucesión de las pequeñas empresas familiares en el Estado de Chihuahua.

Contenido

Los cambios generacionales son inevitables, como ley natural y una de las mayores fuentes de conflicto familiar, por ello se considera un reto para los sucesores y la última aspiración del fundador a fin de garantizar la continuación de la empresa en las generaciones futuras. Sin embargo, no siempre se utilizan las mismas opciones, las que se describen con sus frecuencias (Observatorio Pyme, 2002): a) Designar a un miembro de la familia (72 %) o un gerente profesional (13%), b) no hacer nada hasta la salida del fundador (9%) y c) vender o liquidar la empresa (6%). Así, para cada opción se asocian ventajas y desventajas en correspondencia con los deseos, necesidades e intereses de las personas involucradas. Se destacan, entre ellas, la posición del fundador para su retirada y entrega al sucesor, así como el interés y la motivación de los posibles sucesores.

En México el cambio generacional se desencadena en un 72,5% (Observatorio PyMe, 2002) como un evento, sin previa planificación, por ello el sucesor hereda del fundador una estructura administrativa y una cultura familiar que, frecuentemente, no alcanza los requisitos mínimos de profesionalidad y de confianza entre los miembros de las empresas familiares. Así, la empresa pasa del “fundador” a ser “de la familia o de la siguiente generación” y de la familiaridad o confianza personal a fundamentarse en procesos y confianza

institucional. Esto significa que los efectos de la confianza se reflejan en la estructura organizacional (Echeverría, 2000) y en la forma en que se maneja el control y la autoridad (Young y Daniels, 2003) y por tanto como se ejecutan las prácticas administrativas en una pequeña empresa familiar. Así, cuando la confianza se basa en la familiaridad se genera una cultura familista que reduce las posibilidades de crecer con miembros externos a la familia y con límites para los candidatos familiares (Cater y Schwab 2008). De esta manera, a menos de que se tenga una familia numerosa, se restringe el crecimiento empresarial y se conserva, en el mejor de los casos, el mismo mercado, el estilo de vida del fundador y de su familia (Levie y Lichtenstein, 2010). Por lo que un factor relevante ante el evento de la sucesión es la cultura familiar.

Por el contrario, cuando la familia genera confianza interna o institucional favorece la orientación grupal y la confianza externa o pública, lo que posibilita integrar miembros externos a la familia en la dirección de la empresa. Así, los miembros de la siguiente generación puedan participar no sólo en la operación o dirección de la empresa, sino también como parte de la asamblea de accionistas para dirigir el rumbo estratégico de la misma. La posibilidad de crecer a mediana empresa se incrementa con una cultura familiar profesional (Fukuyama, 1995).

A partir de las bases expuestas relativas a la inevitabilidad del cambio generacional vivido como un evento sin planificación y del reflejo de la confianza en la estructura y en las prácticas administrativas fue necesario establecer las premisas teóricas siguientes:

- La definición de confianza (Ibarra M.A., 2011) utilizada es: “la percepción de seguridad para delegar responsabilidades y recursos que generan oportunidades de desarrollo en la empresa y en la familia basada en un

conjunto de valores y normas comunes que permiten la cooperación”.

- La clasificación de la cultura en las dos dimensiones siguientes: a) La parte visible que abarca los comportamientos, las acciones cotidianas o la manera como se hacen las cosas en el día a día (Velaz, 2002) y que denominada por los autores “estructura administrativa” y b) La parte intangible que refleja las suposiciones, las creencias y los valores, en forma de “verdades” no siempre explícitas, denominada cultura familiar. En este sentido, se destaca que los autores Poza (2005), Oltra (2004) y Levie y Lichtenstein (2010) también han asumido en sus trabajos la misma denominación.

- La teoría de Hal y Nordqvist (2008) para explicar la habilidad de interpretar las acciones en el contexto de las empresas familiares y su profesionalización. Ellos sostienen que mientras más fuerte sea la cultura, mayor influencia tendrá en las decisiones empresariales y en cualquier intento de cambios, incluso cuando estén motivados por criterios objetivos (Lee, 2006).

- La consideración del modelo de estados dinámicos (Levie y Lichtenstein, 2010) sobre la importancia del ambiente empresarial y su capacidad para adaptarse a la complejidad de los cambios, incluida la transición generacional para la sobrevivencia de las PEF.

- La posición de Ibarra (Ibarra, M.A., 2011) sobre concebir la sucesión como la oportunidad para crear valor en la empresa y la familia mediante la utilización de nuevos recursos que mantengan el dinamismo.

Sobre la base de las premisas anteriores se realizan varios estudios con la finalidad declarada en empresas familiares sujetas a enfrentar un cambio generacional. De esta manera, se realiza un primer estudio con la información

contenida en los 34 Protocolos Familiares elaborados durante el período de 2005 a 2010 por la Cátedra de Empresas Familiares del ITESM Campus Chihuahua, dirigida por la Lic. Ibarra Valdés autora principal del presente trabajo. Estos Protocolos definen la cultura familiar asociadas a las reglas entre la familia y la empresa e incluyen el proceso de sucesión basado en el cuestionario de Ribes y Hankins⁸ (Oltra, 2004).

Se resalta que en éstos aparecen incorporadas las variables de la cultura familiar y la estructura administrativa con 116 preguntas enlazadas con las prácticas administrativas. Sin embargo, no existen referencias respecto a la variable de confianza. Por ello, se enfrenta el proceso de búsqueda de dicha relación y simultáneamente se profundiza en las variables independientes de la confianza, así como en simplificar el total de prácticas para hacer operativa su aplicación.

El análisis de los protocolos permite identificar dos grupos de empresas: aquellas familias que reconocen a la confianza como un valor a considerar en su cultura y las familias que no lo hacen. Así, de los 34 protocolos analizados quedan seleccionados los 26 que expresan importancia a la confianza entre sus miembros. Posteriormente, se procesan las 116 prácticas administrativas mediante el paquete estadístico SSPS V17 para reducir el

mencionado cuestionario de Ribes y Hankins (Oltra, 2004) a los factores relevantes. Se trata de agrupar las prácticas descritas por las familias en los protocolos considerados y, de esta manera, analizar los valores de sus varianzas relativas para explicar la variabilidad asociada con cada factor. Estos factores se convierten después en las variables independientes de la variable confianza. En este procedimiento estadístico se utiliza, como método de extracción, el análisis de los componentes principales. La reducción resultante (ver Anexo 1) es de 12 factores y de 54 prácticas administrativas.

Ahora bien, para elaborar la denominación de las variables independientes de la confianza según los factores agrupados, se examina cualitativamente su contenido, se busca la denominación apropiada y se contempla la posición de varios autores al respecto. En consideración al interés de simplificación, bajo el principio de la parsimonia, se seleccionan los primeros cinco factores que logran explicar el 69.8% de la varianza. De esta forma se considera, a los efectos de la reducción pretendida, que un porcentaje de 70% es suficientemente bueno. Así, quedan definidas como variables independientes de la confianza las siguientes: coherencia de la cultura, certeza de futuro, visión compartida, estilo de dirección y apertura entre generaciones. Se define la coherencia de la cultura como la congruencia de la expresión de las variables culturales de una empresa por todos sus miembros. Ésta permite corregir las posibles contradicciones internas y favorece conocer hasta qué punto están asumidas las variables culturales. El nivel de coherencia determina el grado en que se refuerza la estrategia y se estabilizan los cambios (Velaz, 2002).

⁸Para identificar la cultura empresarial se contestan 116 preguntas relativas a prácticas administrativas o rutinas operativas. Cada una tiene tres opciones: mantener, disminuir y aumentar. Ejemplo de una pregunta. ¿Qué debe de hacer la empresa con respecto a la descentralización? Mantenerla, disminuirla o aumentarla. Se define la cultura empresarial sólo con los elementos que desean mantener, los cuales fueron decididos por mayoría en cada protocolo. El cuestionario completo se encuentra en el Anexo 2.

La certeza de futuro entendida como percepción de seguridad para integrar a las generaciones involucradas en la sucesión, es necesaria para que el fundador permita la participación de la nueva generación en la toma de decisiones con la flexibilidad requerida para que las cosas se realicen de manera diferente (Chirico y Salvato, 2008).

La visión compartida definida por la autora de la presente investigación como la coincidencia de intereses de los integrantes de la familia en relación al futuro deseado, es imprescindible para guiar todas las sucesiones sobre la base de incluir las aspiraciones compartidas (LeBreton-Miller et al, 2004).

El estilo de dirección concebido como la manera en que el fundador influye en las decisiones y actividades cotidianas de la empresa, es importante, ya que las PEF, principalmente las de primera generación, adquieren la personalidad del fundador (Vélaz, 2002; Poza, 2005; Oltra 2004). Esto forma parte del propio proceso de madurez de la empresa y de la preocupación del fundador por la autoconservación. A este proceso se le conoce como institucionalización o profesionalización, por tratarse del cambio de un sistema formal de reglas y objetivos (organización) a un sistema social que responde tanto a fuerzas externas como internas (institución). Cuando una pequeña empresa familiar se institucionaliza adquiere vida propia, independientemente de cualquiera de sus miembros; incorpora una manera de ser y de hacer, una personalidad y un entendimiento tácito sobre la forma concreta de actuar (Vélaz, 2002).

La apertura entre generaciones viabiliza la evolución hacia la creatividad entre las mismas (Chirico y Salvato, 2008) y se define como el grado en que se permite la interacción entre los integrantes de la familia. Las organizaciones que de

manera predominante generan en sus miembros confianza basada en su relación familiar, tenderán a favorecer el desarrollo de sucesores familiares; pero cuando esta confianza se sustenta en reglas y normas, favorecen tanto el desarrollo de sucesores familiares como los no familiares (Gordon, 2005).

En correspondencia con este resultado estadístico, se identifican aquellas prácticas administrativas que tienen una o más correlaciones positiva con el factor seleccionando y se eligen las de mayor correlación positiva. Así, quedan asociadas con las variables de confianza descritas aquellas prácticas que generan confianza en el quehacer diario.

Sin embargo, al profundizar en la redacción de las 54 prácticas administrativas, se observa que éstas describen los valores extremos de un mismo contenido. Esto admite una mayor reducción de los mismos, al considerar el contenido del aspecto valorado con una escala. De esta manera, se logra diseñar un cuestionario con sólo 13 preguntas (ver Anexo 2), con posibles respuestas en una escala de Likert de rango 1 al 5, donde los primeros rangos del 1 al 2 se asocian a bajos niveles y el 4 y 5 con altos niveles de confianza.

A partir del cuestionario diseñado se realiza un segundo estudio, independiente del anterior, con los mismos propósitos pero dirigido a las empresas que no tienen protocolo familiar, en busca de conocer la posible diferencia de variables y prácticas entre estas dos poblaciones. La población que se estudia en este caso, está formada por 1,770 pequeñas empresas del estado de Chihuahua registradas en el SIEM a marzo del 2009. Ahora bien, en atención a la factibilidad de la ejecución del estudio previsto, debido al volumen de información, se hace necesario limitarlo a las empresas que poseen correo electrónico y están presentes en el

mercado. Esta consideración reduce el estudio a una población factible de 664 pequeñas empresas familiares.

Posterior al contacto y solicitud de la información, se reciben 155 cuestionarios válidos lo que corresponde a un nivel de confianza del 95% con un 7% de error respecto a la mencionada población factible, lo que resulta estadísticamente suficiente para el estudio pretendido.

Los datos se procesan con el paquete SPSS V17 para la reducción de factores y los resultados constatan las mismas cinco variables de confianza obtenidas en el estudio anterior con una explicación de varianza del 69.61%. Sin embargo, en esta ocasión, se reducen a 20 las prácticas administrativas según la prueba de fiabilidad con Alfa de Cronbach igual a 0.868

Las 20 prácticas administrativas obtenidas y sus definiciones, a partir del estudio anterior son las siguientes:

1. La centralización vs. la descentralización. Grado de concentración en la toma de decisiones y la asignación de recursos.
2. La improvisación vs. la planeación. Nivel de previsión de las metas y actividades.
3. La aceptación del control vs. la aceptación de la independencia. Margen de libertad para actuar.
4. La información independiente vs. la información integrada. Capacidad de composición y unificación de la información.
5. La remuneración por criterios subjetivos vs. la remuneración por criterios objetivos. Fundamento en la fijación de los salarios.
6. El trato familiar vs. el tono ambiental. Preferencia sobre el ambiente empresarial (profesional o familiar) que compromete la visión.

7. Las individualidades vs. los criterios establecidos. Manera en que se fundamentan las decisiones.

8. La resistencia al cambio vs. las actitudes innovadoras. Modo en que se enfrentará el futuro.

9. La mentalidad temerosa vs. la asunción de riesgos. Estilo gerencial para enfrentar la incertidumbre.

10. La rapidez en la toma de decisiones vs. la rapidez en la ejecución de las decisiones. Grado de dilación en materializar las decisiones.

11. El organigrama confuso vs. el organigrama claro. Grado de especificidad de la autoridad.

12. Las funciones imprecisas vs. las funciones definidas. Grado de delimitación de las funciones.

13. La comunicación burocrática vs. la comunicación fluida. Grado de rapidez de la comunicación.

14. El trabajo individual vs. el trabajo en equipo. Estilo predominante al realizar las actividades diarias.

15. La estructura rígida vs. la estructura flexibilidad. Manera de realizar las actividades.

16. El basarse en deseos vs. el basarse en hechos. Objetividad para fundamentar las decisiones.

17. El fundamentarse en la libertad vs. el fundamentarse en la ética. Manera en que se favorecen conductas individuales o personales sobre las éticas. Grado de actuación ética.

18. La burocracia vs. la creatividad. Actitud para realizar cambios.

19. Las mejores relaciones familiares vs. el progreso. Objetivo o prioridad de la familia.

20. El bienestar familiar vs. la rentabilidad. Objetivo o prioridad de la empresa.

Por último, se realiza un tercer estudio en aquellas pequeñas empresas cuya permanencia es superior a cinco años y que han superado la primera crisis de supervivencia.

A partir de lo anterior, la población queda conformada por 31 empresas con las siguientes características: a) Según el sector: 53.2% pertenecen al sector comercio, el 25.6% al industrial y el 20.5% a servicios; b) El tiempo promedio en el mercado es de 25 años con una moda de 12 años y una mediana de 14 años; c) El número de empleados promedio es de 22.6 con una moda y una mediana de 20 trabajadores; d) El 86,5 % tiene algún familiar laborando. De ellas, el 9.6% tiene un familiar, el 48.1% tiene dos, el 16.0% tiene tres y más de tres el 12.8%.

De las personas que contestaron el cuestionario 51% son fundadores, el 6.4% pareja del fundador, el 38.5% descendientes del fundador y el 3.2% familiares políticos del fundador.

En relación al subsistema al que pertenecen, se tiene que: el 1.3% son accionistas y trabajan en la empresa; el 62.2% son accionistas, miembros de la familia y trabajan en la empresa; el 14.7% son miembros de la familia; el 10.3% son miembros de la familia y accionistas y el 10.9% son miembros de la familia que trabajan en la empresa.

La muestra descrita es sometida a los mismos procedimientos estadísticos de los estudios precedentes anteriormente descritos. El resultado del procesamiento arroja las mismas cinco variables de confianza obtenidas en los estudios anteriores y las mismas 20 prácticas administrativas del segundo estudio. En la Tabla 1 se resumen los estudios y resultados mencionados.

Tabla 1: Resumen de los estudios para determinar las variables de confianza y las prácticas administrativas a ellas vinculadas. Fuente elaboración propia.

Población estudiada	Tamaño población y muestra	Nivel de significación y muestra	Prácticas administrativas		Factores seleccionados		Fiabilidad Alfa de Cronbach's
			analizadas	reducidas	total	Varianza explicada	
Protocolos que expresan confianza	N=26 N=26, 100%	NS=100% e=0%	116	54	5	69.8%	0.93
SIEM sin protocolos	N= 664 n= 155, 23%	NS=95% e=7%	54	20	5	69.6%	0.87
Empresas entre 5 y 30 años	N=31 n= 31, 100%	NS=100% e=0%	20	20	5	68.2%	0.86

Conclusiones

A través del estudio y análisis estadísticos de los protocolos familiares se asocian y clasifican las prácticas administrativas a la cultura familiar y estructura administrativa. Se muestra el vacío que existe en los modelos descritos en la vinculación de la confianza, prácticas administrativas y cultura familiar.

El trabajo constata la relación existente entre la cultura familiar, estructura administrativa y confianza como relevantes para la continuidad de una empresa familiar.

Por otra parte, los resultados triangulados de los estudios de las diferentes poblaciones identifican y validan las 20 prácticas administrativas asociadas a las variables independientes de la confianza denominadas como: coherencia de la cultura, certeza de futuro, visión compartida, estilo de dirección y apertura entre generaciones. Los resultados expuestos han sido considerados por la autora principal de este trabajo en la construcción de un Modelo Evolutivo de Sucesión de las pequeñas empresas familiares chihuahuenses, así como en el diseño de herramientas y técnicas específicas para formular estrategias que fortalecen la confianza ante el evento de sucesión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Adler, L. (1994). *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología latinoamericana*. México. MA Porrúa.
2. Barach, J.A. y Gantisky, J.B. (1995). *Successful succession in family business*. Family Business Review, 8(2), 131–155.
3. Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., y Doochin, B.A. (1988). *Entry of the next generation: Strategic challenge for family business*. Journal of Small Business Management, 26(2), 49–56.
4. Belausteguigoitia, R. (2003). *Empresas Familiares: Su dinámica equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
5. Bird B., Welsh H., Astrachan J.H. et Pistruí D.(2002). "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field", Family Business Review, vol. 15, n° 4, p. 337-350.
6. Brockhaus, R. H. (2004). *Family business succession: Suggestions for future research*. Family Business Review, 17(2), 165-178.
7. Cater, J., y Schwab, A. (2001). *Turnaround Strategies in Established Small Family Firms*. Family Business Review, 21 (1), 31:50.
8. Chirico, F., y Salvato, C. (2008). *Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaption in Family Firms*. Family Business Review, 21, 169:181.
9. Chitoor, R., y Das, R. (2007). *Professionalization of Management and Succession Performance a Vital Linkage*. Family Business Review, 20, 65:79.
10. Davis, P.S. y Harveston, P.D. (1998). *The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. Entrepreneurship Theory y Practice, 22(3), 31–53.
11. De Massis, A., Chua, J., y Chrisman, J. (2008). *Factors preventing Intra-Family Succession*. Family Business Review, 21, 183:199.
12. Diario Oficial de la federación. (30 de Junio de 2009). Ciudad de México, México.
13. Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires. Gránica.
14. Fukuyama, F. (1995). *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Atlántida. Buenos Aires.

15. Gordon, S. (2005). *Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación*. Recuperado el 20 de mayo de 2008 de la Revista Digital Enlace, Nueva Epoca. Año 3, Número 2. http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev4/confianza_capital_social.....
16. Hal, A., y Nordqvist, M. (2008). *Professional Management in Family Business: Toward an Extended Understanding*. Family Business Review, 21 (1), 51:69.
17. Handler, W.C. (1990). *Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members*. Entrepreneurship Theory y Practice, 15(1), 37–51.
18. Handler, W.C. (1992). *Succession experience of the next generation*. Family Business Review, 5(3), 283–307.
19. Ibarra, M.A. (2011). *Modelo Empresarial de Sucesión: Familia-Empresa*. Derechos de autor del MESFE. INDAUTOR.
20. INEGI. (2003). *Micro pequeña mediana y gran empresa*. Censos económicos 2003.
21. Lambrecht, J., y Lievens, J. (2008). *Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony*. Family Business Review, 21, 295:313.
22. LeBreton-Miller, I., Miller, D., y Steier, L. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. Entrepreneurship Theory and Practice, 30:318.
23. Levie, J., y Lichtenstein, B. (2010). *A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice
24. Montemerlo, D. (2005). *Family ownership: Boost or obstacle to growth?* Paper presentado en el FBN Lambrecht, Lievens Ifera World Academic Research Forum, EHSAL, Brussels.
25. Observatorio PyMe. Recuperado el 29 de Agosto de 2010, de Comisión Intersectorial de Política Industrial Secretaría de Economía. <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>
26. Oltra, C. (2004). *La empresa familiar: ¿Que podemos hacer por el futuro y la continuidad de la empresa familiar?* México: Editorial El Arca.
27. Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
28. Sonnenfeld, J.A. y Spence, P.L. (1989). *The parting patriarch of a family firm*. Family Business Review, 2(4), 355–375.
29. Velaz, I. (2002). *Clima y cultura empresarial*. Cuaderenos Empresa y Humanismo. Instituto Empresa y Humanismo Universidad de Navarra.
30. Ward, J. L. (1997). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuity growth, profitability and family leadership*. Marietta, GA: Business Owner Resources.
31. Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
32. Williamson, O. (1989). *Transaction cost economics*. Handbook of industrial organizations. Vol. 1, 135-182
33. Young, L. y Daniel, K. (2003). *Affectual trust in workplace*. Internal Journal of Human Resources Managment, 14 (1), 139-155.
34. Yuste, J. (2004). *“Controlan tres accionistas a grandes empresas”*. Mundo Ejecutivo. Ejemplar 314, 2004, 07,01. Recuperado el 7 de Julio de 2004.

Anexo 1 Reducción de factores "Protocolo"

Reducción de prácticas administrativas de los 26 protocolos que definen en su cultura el valor de la confianza.

Varianza total explicada^a

Comp onente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	17.054	31.582	31.582	17.054	31.582	31.582
2	7.341	13.595	45.177	7.341	13.595	45.177
3	5.323	9.857	55.033	5.323	9.857	55.033
4	4.567	8.457	63.490	4.567	8.457	63.490
5	3.404	6.303	69.793	3.404	6.303	69.793
6	2.913	5.394	75.187	2.913	5.394	75.187
7	2.278	4.218	79.405	2.278	4.218	79.405
8	2.133	3.950	83.355	2.133	3.950	83.355
9	1.708	3.163	86.517	1.708	3.163	86.517
10	1.551	2.873	89.390	1.551	2.873	89.390
11	1.321	2.446	91.837	1.321	2.446	91.837
12	1.105	2.046	93.882	1.105	2.046	93.882
13	.900	1.666	95.549			
14	.773	1.431	96.980			
15	.630	1.167	98.147			
16	.508	.940	99.087			
17	.385	.712	99.800			
18	.108	.200	100.000			
19	1.059E-15	1.961E-15	100.000			
20	9.754E-16	1.806E-15	100.000			
21	8.034E-16	1.488E-15	100.000			
22	6.619E-16	1.226E-15	100.000			
23	6.165E-16	1.142E-15	100.000			
24	5.211E-16	9.650E-16	100.000			
25	4.919E-16	9.109E-16	100.000			
26	4.697E-16	8.697E-16	100.000			
27	4.046E-16	7.492E-16	100.000			
28	3.651E-16	6.760E-16	100.000			
29	3.186E-16	5.901E-16	100.000			
30	2.765E-16	5.121E-16	100.000			
31	1.533E-16	2.838E-16	100.000			
32	9.758E-17	1.807E-16	100.000			
33	7.978E-17	1.477E-16	100.000			

34	6.644E-17	1.230E-16	100.000			
35	2.015E-17	3.731E-17	100.000			
36	-2.177E-18	-4.031E-18	100.000			
37	-2.793E-17	-5.171E-17	100.000			
38	-5.471E-17	-1.013E-16	100.000			
39	-1.196E-16	-2.215E-16	100.000			
40	-1.934E-16	-3.582E-16	100.000			
41	-2.275E-16	-4.212E-16	100.000			
42	-2.384E-16	-4.416E-16	100.000			
43	-2.730E-16	-5.056E-16	100.000			
44	-3.875E-16	-7.176E-16	100.000			
45	-4.813E-16	-8.912E-16	100.000			
46	-5.251E-16	-9.723E-16	100.000			
47	-6.094E-16	-1.128E-15	100.000			
48	-6.720E-16	-1.244E-15	100.000			
49	-7.300E-16	-1.352E-15	100.000			
50	-8.522E-16	-1.578E-15	100.000			
51	-9.221E-16	-1.708E-15	100.000			
52	-1.175E-15	-2.175E-15	100.000			
53	-1.394E-15	-2.581E-15	100.000			
54	-1.538E-15	-2.848E-15	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Sólo aquellos casos para los que confianza = Eleccion , serán utilizados en la fase de análisis.

Anexo 2. Cuestionario de 13 preguntas

Buen día y gracias por contestar el cuestionario.

Este cuestionario tiene el objetivo de definir su cultura empresarial - familiar y determinar la congruencia entre lo que se quiere ser (cultura) y lo que se hace en la empresa (estructura).

Es muy importante que CONSIDERE SU SITUACIÓN REAL, al día de hoy cuál es su percepción. NO ES, lo que nos gustaría que fuera o lo que el país necesita.

Si usted introduce su correo electrónico tendrá una retroalimentación individual y el comparativo con la media.

Si usted quisiera tener una respuesta familiar o empresarial, favor póngase en contacto conmigo a maiv@itesm.mx para mandarle una dirección exclusiva para su empresa familiar.

Nuevamente GRACIAS y que siga teniendo un excelente día.

Ma. Antonieta Ibarra V.
Centro de Empresas Familiares
ITESM, Campus Chihuahua

1) La persona que contesta el cuestionario es:

- ☐ Fundador ☐ Pareja ☐ Hermano (a) ☐ Nieto ☐ Sobrino
☐ Otro

2) Su relación con la empresa es:

Accionista Accionista y trabaja en la empresa Accionista, trabaja en la empresa y miembro de la familia Miembro de la familia Miembro de la familia y trabaja en la empresa Accionista y miembro de la familia

3) Cuantos miembros de la familia trabajan en la empresa _____**4) Año en que se fundó la empresa (favor de introducir cuatro dígitos. Ejemplo, 1920, 2002) _____****5) Número de empleados que tiene su empresa _____****6) Sector (Industria Comercio Servicio) Giro**

7) Nombre de la empresa y correo electrónico (opcional)

8) El fin principal de la empresa es el bienestar de la familia vs la rentabilidad

- ☐ Muy en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy de acuerdo

9) Para con la familia pretendemos:

- ☐ Mejorar las relaciones con los miembros de la familia. ☐ Criterios de comportamiento más estables ☐ Más confianza entre los miembros de la familia ☐ Mas solidaridad entre los miembros de la familia ☐ Más progreso

10) La cultura de nuestra empresa se caracteriza por favorecer:

1 2 3 4 5

Los deseos sobre los hechos

La burocracia sobre la creatividad

La libertad sobre la ética

11) EL COMPORTAMIENTO DE NUESTRA EMPRESA SE INCLINA MÁS HACIA: Recuerde es TIEMPO PRESENTE, su situación REAL AL DÍA DE HOY, no lo que le gustaría que fuera.

1 2 3 4 5

La centralización o la descentralización

La improvisación o la planificación

La aceptación del control o la independencia

La información independiente o la información integrada

La remuneración por criterios subjetivos o criterios objetivos

El trato o el tono ambiental

Las individualidades o los criterios

12) El estilo de dirección de la empresa favorece:

1 2 3 4 5

La resistencia al cambio o actitudes innovadoras

La mentalidad temerosa o la asunción de riesgos

La rapidez en la toma de decisiones o la rapidez en la ejecución de las decisiones

13) Nuestra empresa se caracteriza por tener:

1 2 3 4 5

Un organigrama confuso o organigrama claro

Un organigrama vertical o horizontal

Funciones imprecisas o funciones definidas

Comunicaciones burocráticas o comunicaciones fluidas

Trabajo individual o trabajo en equipo

Una estructura rígida o una estructura flexible

!!!!GRACIAS!!!!