



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO TERMINAL:

**LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR,
EL GRAN RETO DE LOS COMPORTAMIENTOS AFECTIVOS.
ESTUDIO DE CASO: EL NUEVO GRÁFICO DE HIDALGO**

Para obtener el grado de:

Maestra en administración

PRESENTA:

Lic. Fernanda María del Consuelo Sánchez Gálvez

Directora:

Dra. Jessica Mendoza Moheno

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México

Octubre, 2022.



M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

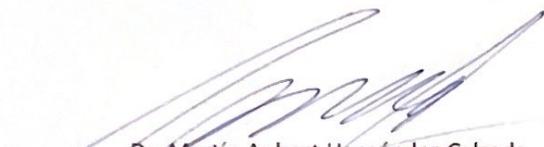
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“La sucesión en la empresa familiar, el gran reto de los comportamientos afectivos. Estudio de caso: El Nuevo Gráfico de Hidalgo”** realizado por la sustentante **Fernanda María del Consuelo Sánchez Gálvez**, con número de cuenta **204145**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

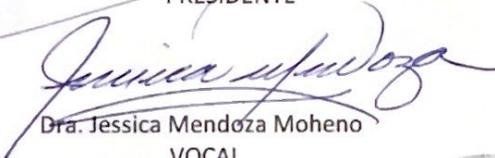
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

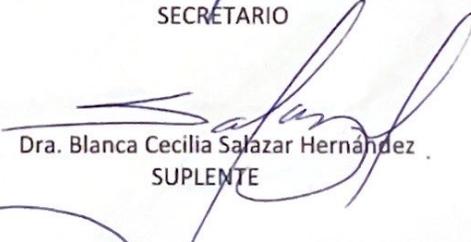
Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 8 de septiembre del 2022

El comité


 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 PRESIDENTE


 Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
 SECRETARIO


 Dra. Jessica Mendoza Moheno
 VOCAL


 Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
 SUPLENTE

Vo. Bo.


 Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 DIRECTOR

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icea@uaeh.edu.mx





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

School of Commerce and Business Administration

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 8 de septiembre de 2022.

Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **"La sucesión en la empresa familiar, el gran reto de los comportamientos afectivos. Estudio de caso: El Nuevo Gráfico de Hidalgo"**, realizado por la sustentante Fernanda María del Consuelo Sánchez Gálvez, con número de cuenta 204145, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio *"Plagiarism-detector"* (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente

"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"

Dra. Jessica Mendoza Moheno

Directora de Proyecto Terminal

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



www.uaeh.edu.mx



EVIDENCIA

Título del Proyecto Terminal:	La sucesión en la empresa familiar, el gran reto de los comportamientos afectivos. Estudio de caso: El Nuevo Gráfico de Hidalgo
Nombre del alumno(a):	Fernanda María del Consuelo Sánchez Gálvez
Director de Proyecto Terminal:	Dra. Jessica Mendoza Moheno
Herramienta utilizada:	Plagiarism-detector

The screenshot displays the Turnitin interface with the following elements:

- Header:** "¡Los resultados están listos!" (The results are ready!).
- Summary Statistics:**
 - Plagio: 3%
 - Original: 86.6%
 - Copiado: 10.3%
 - Vueltos: 0.8%
- Table of Results:**

Diagrama	con	Fecha	ver	nombre del documento verif.	Comprob.	Plagio%	% Original	% Copiado	#Fto total	#Fto ok	#Fto falló	Tipo de paquete de c.	Hor
	0	2012-09	1961	Documento final 6 sept-15-13	Internet	3	86.6	10.3	243	199	44	Palabra a palabra	
- Navigation Panel (Right):** Includes buttons for "Ver en lugar de informes enviados", "Ases y enlaces en gráficos", "Actualizar", "Actualizar informes y copias", "Gestionar informes como CSV", "Exportar informe a generar HTML", "Descargar lista de informes a CSV", "Descargar en línea, obtener enlaces", "Compartir en su página de Facebook", "Archivar todos los informes", "Eliminar enlaces", "Eliminar todos", "Quitarlos", and "Oír".
- Main Content Area:**
 - 4. Estadísticas avanzadas, gestión de informes de originalidad
 - 5. (Altares otras funciones y opciones generales)
 - Obtenga su 0% de descuento:
 - Análisis detallado del contenido del documento
 - Tasa de coincidencia
 - Gráfico de donut que muestra la distribución de coincidencias.
 - Gráfico de barras de coincidencias.
 - Principales fuentes de plagio: 47
 - CD → 0.0% (0.00) 5/27 1 jul 1995, página disponible solo con una licencia. Solicitar una licencia.
 - CD → 0.0% (0.00) 2/4 1 jul 1995, página disponible solo con una licencia. Solicitar una licencia.
 - CD → 0.0% (0.00) 2/23 3 jul 1975, contenido disponible solo con una licencia. Solicitar una licencia.
 - © Derechos de autor: documentos producidos: 189 - Okay - 44 - No fallado

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icea@uaeh.edu.mx



Dedicatoria y agradecimientos

A mi mamá por ser el pilar y el motor para lograr todas las metas que me he propuesto.

A mi abuelo, desde donde quiera que me esté viendo, gracias por habernos dejado un enorme ejemplo de trabajo y fortaleza.

A Alexa que esto sea solo una pequeña inspiración para que logres muchas mas cosas.

A Pepe gracias por tu apoyo, confianza y compañía a lo largo de este proceso.

Índice general

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo 1. Metodología.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Preguntas de investigación	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación	17
1.5 Matriz de congruencia.....	19
1.6 Diseño de la investigación	19
1.6.1 Validez del estudio de caso	21
1.6.2 Protocolo del estudio de caso.....	23
1.6.2.1 Fuentes de recolección de información	24
1.6.2.2 Cuestionario base de las entrevistas.....	25
1.6.2.3 Evaluación de la información	26
1.7 Análisis de resultados	28

Capítulo 2. Marco Contextual	30
2.1 Generalidades de la empresa	30
2.2 Antecedentes históricos	31
2.3 Genograma.....	33
Capítulo 3. Marco Teórico.....	34
3.1 La empresa familiar	34
3.1.2. Modelos de empresa familiar.....	37
3.1.2.1. El modelo de los dos círculos.....	37
3.1.2.2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar	38
3.1.2.3. Modelo de empresa intergeneracional	40
3.1.2.4. Modelo de equilibrio entre empresa y familia	41
3.2. La sucesión de la Empresa Familiar	42
3.2.1 Proceso de sucesión	43
3.2.2 Protocolo familiar.....	46
3.3. La Riqueza socioemocional	49
3.3.1 Dimensiones de la Riqueza Socioemocional	53
Capítulo 4. Análisis y resultados	57
4.1 Resultados iniciales	57
4.1.1 Observación	57

4.1.2 Análisis cualitativo	58
4.1.2.1 Tablas código-documento con graficas de pastel.....	60
4.1.2.2 Redes semánticas con tablas ideas fuerza	74
4.1.2.3 Matriz de coocurrencias	98
4.1.2.4 Nubes de palabras.....	102
4.1.2.5 Análisis de sentimientos.....	107
4.1.2.6 Análisis de emociones	108
4.2 Hallazgos	110
Capítulo 5. Propuesta de mejora	118
Conclusiones	120
Alcances y limitaciones.....	122
Referencias	123
Anexos	131
<i>Cuestionario semiestructurado I</i>	131
<i>Cuestionario semiestructurado II</i>	132

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Validez del estudio de caso</i>	22
Tabla 2. <i>Distribución de preguntas del cuestionario base</i>	25
Tabla 3. <i>Códigos de las dimensiones de la riqueza socioemocional</i>	26
Tabla 4. <i>Definiciones de Empresa Familiar</i>	36
Tabla 5. <i>Tabla de las etapas del proceso de sucesión</i>	45
Tabla 6. <i>Comparativo sobre el contenido del Protocolo de familia</i>	48
Tabla 7. <i>Desglose acrónimo FIBER</i>	54
Tabla 8. <i>Miembros de la organización entrevistados</i>	58
Tabla 9. <i>Taxonomía de códigos</i>	59
Tabla 10. <i>Frases testimonio totales</i>	61
Tabla 11. <i>Frases totales dimensión 100. Influencia y control familiar</i>	63
Tabla 12. <i>Frases totales dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa</i>	65
Tabla 13. <i>Frases totales dimensión 300. Lazos sociales vinculantes</i>	67
Tabla 14. <i>Frases totales dimensión 400. Apego emocional</i>	69
Tabla 15. <i>Frases totales dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión</i>	71
Tabla 16. <i>Códigos de relevancia</i>	73

Tabla 17. <i>Tabla idea fuerza código 101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia</i>	76
Tabla 18. <i>Tabla idea fuerza código 106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar</i>	78
Tabla 19. <i>Tabla idea fuerza código 201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar</i>	80
Tabla 20. <i>Tabla idea fuerza código 203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa</i>	82
Tabla 21. <i>Tabla idea fuerza código 302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia</i>	83
Tabla 22. <i>Tabla idea fuerza código 303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad</i>	85
Tabla 23. <i>Tabla idea fuerza código 403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes</i>	89
Tabla 24. <i>Tabla idea fuerza código 405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo</i>	91
Tabla 25. <i>Tabla idea fuerza código 501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar</i>	94
Tabla 26. <i>Tabla idea fuerza código 504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia</i>	97
Tabla 27. <i>Índice que mide el grado de asociación de coocurrencias</i>	98
Tabla 28. <i>Matriz de coocurrencias</i>	99

Índice de figuras

Figura 1. <i>Matriz de congruencia</i>	19
Figura 2. <i>Pasos en el análisis de resultados</i>	29
Figura 3. <i>Genograma</i>	33
Figura 4. <i>Modelo de los dos círculos</i>	37
Figura 5. <i>Modelo de los tres círculos</i>	38
Figura 6. <i>Modelo de empresa intergeneracional</i>	40
Figura 7. <i>Modelo de equilibrio entre empresa y familia</i>	41
Figura 8. <i>Gráfico de pastel dimensiones (FIBER)</i>	62
Figura 9. <i>Gráfico de pastel dimensión 100. Influencia y control familiar</i>	64
Figura 10. <i>Gráfico de pastel dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa</i>	66
Figura 11. <i>Gráfico de pastel dimensión 300. Lazos sociales vinculantes</i>	68
Figura 12. <i>Gráfico de pastel dimensión 400. Apego emocional</i>	70
Figura 13. <i>Gráfico de pastel dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión</i>	72
Figura 14. <i>Red semántica código 101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia</i>	75
Figura 15. <i>Red semántica código 106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar</i>	77

Figura 16. <i>Red semántica código 201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar</i>	79
Figura 17. <i>Red semántica código 203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa</i>	81
Figura 18. <i>Red semántica código 302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia</i>	84
Figura 19. <i>Red semántica código 302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia</i>	86
Figura 20. <i>Red semántica código 403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes</i> .	88
Figura 21. <i>Red semántica código 405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo</i>	90
Figura 22. <i>Red semántica código 501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar</i>	93
Figura 23. <i>Red semántica código 504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia</i>	96
Figura 24. <i>Coocurrencias dimensiones FIBER</i>	101
Figura 25. <i>Nube de palabras dimensión 100. Influencia y control familiar</i>	102
Figura 26. <i>Nube de palabras dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa</i>	103
Figura 27. <i>Nube de palabras dimensión 300. Lazos sociales vinculantes</i>	104
Figura 28. <i>Nube de palabras dimensión 400. Apego emocional</i>	105
Figura 29. <i>Nube de palabras dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión</i>	106

Figura 30. <i>Análisis de sentimientos</i>	107
Figura 31. <i>Análisis de emociones</i>	109

Resumen

El profundo estudio que han demandado las empresas familiares a lo largo de las décadas recae en la importancia de destacar sus particularidades, características y dinámicas, así como en las recientes investigaciones en los que se ha adentrado en nuevos modelos para intentar comprender las peculiaridades que distinguen a las empresas familiares de las no familiares, como ha sido la propuesta abordada por Berrone et al. (2012) acerca de la riqueza socioemocional (SEW) que existe dentro de las EF, ya que este tipo de organizaciones constituye un motor muy importante para el desarrollo económico y humano de México (Bolio Arciniega & Aparicio Castillo Ricardo, 2021).

El objetivo del presente trabajo terminal es identificar y analizar las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) relacionadas con el proceso de sucesión en El Nuevo Gráfico de Hidalgo con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora dentro de su organización. El estudio se realizó bajo un diseño de investigación como estudio empírico con un enfoque cualitativo desde la perspectiva de estudio de caso, descriptivo, particularista, explicativo, longitudinal y no experimental, validado a través de la propuesta de Yin (2003); tomando como fuentes de recolección las entrevistas semiestructuradas basadas en los instrumentos propuestos por Berrone et al. (2012) y Sánchez-Famoso et al. (2017).

El análisis de la información se ejecutó con la ayuda de los softwares Atlas.ti versión 9 y Graphext, de los cuales se obtuvieron diversas herramientas cualitativas de análisis con las que se pudo tener una profundización sobre las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) dentro de la empresa familiar. De los resultados, destacó la relevancia hacia la dimensión “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” (500) de la que se aprecia la fuerte intención que tienen los miembros de la familia de transmitir la empresa a las siguientes generaciones, que permita mantener el control del negocio familiar.

Palabras clave: Riqueza socioemocional, FIBER, SEW, empresas familiares, proceso de sucesión.

Abstract

The in-depth study that family business have demanded over the decades relies on the importance of highlighting their particularities, characteristics and dynamics, as well as recent research has delved into new models that try to understand the peculiarities that distinguish family business from non-family business, such as the proposal addressed by Berrone et al. (2012) about socioemotional wealth (SEW) that exists in family business. This type of organization constitutes a very important engine for the economic and human development of Mexico (Bolio Arciniega & Aparicio Castillo Ricardo, 2021).

The objective of this terminal project is to identify and analyze the dimensions of socioemotional wealth (FIBER) related to the succession process in El Nuevo Gráfico de Hidalgo in order to develop a proposal for improvement within its organization. The study was conducted under a research design as an empirical study with a qualitative approach from the perspective of a case study, descriptive, particularistic, explanatory, longitudinal and non-experimental, validated through the proposal of Yin (2003). Taking as sources of collection the semi-structured interviews based on the surveys proposed by Berrone et al. (2012) and Sánchez-Famoso et al. (2017).

The analysis of the information was carried out with the help of the software Atlas.ti version 9 and Graphext, from which various qualitative analysis tools were obtained with which it was possible to have an in-depth study of the five dimensions of socioemotional wealth (FIBER) within the family business. The results highlighted the relevance towards the dimension " Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession" (500) that shows the strong intention of family members to transmit the company to the next generations, which allows them to maintain the control of the family business.

Keywords: Socioemotional wealth, FIBER, SEW, family business, succession process.

Introducción

La riqueza socioemocional ha tomado gran relevancia en los estudios sobre empresas familiares en las últimas dos décadas, ya que anteriormente se había olvidado el análisis sobre los sentimientos y emociones que se generan dentro del núcleo familiar y que tienen un fuerte impacto dentro de la empresa, por lo que, según lo que indican Berrone et al. (2012) las Empresas Familiares normalmente están en su mayoría motivadas y comprometidas con la preservación de su riqueza socioemocional (SEW por sus siglas en inglés), siendo este, un factor diferenciador característico de la EF.

Por ello, el objetivo del presente trabajo terminal es identificar y analizar las dimensiones de la riqueza socioemocional a través de la escala FIBER, propuesta por Berrone et al. (2012) relacionadas con el proceso de sucesión en El Nuevo Gráfico de Hidalgo con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora dentro de su organización.

Dentro del primer capítulo del presente proyecto se establece la metodología de la investigación, en el que se incluyen aspectos como: el planteamiento del problema, el objetivo general, con sus correspondientes objetivos específicos, la justificación, Matriz de congruencia, así como el diseño de la investigación, por el que se puede apreciar la construcción y delimitación del presente proyecto terminal.

En el segundo capítulo, se describe el marco contextual, en el que se destaca la información más relevante sobre la empresa objeto de estudio, sus antecedentes y su genograma que permite tener una clara presentación de la empresa familiar.

En el capítulo tres, del marco teórico, se realizó una revisión y recopilación de las teorías, modelos y propuestas con mayor relación con el presente proyecto terminal, los cuales se enfocan a los temas de empresas familiares, sus diferentes modelos, la sucesión, dentro del que se incluye una profundización en los temas del proceso de sucesión y el protocolo familiar, finalmente, se incluyó un apartado sobre la riqueza socioemocional, del que se señalaron los constructos bajo los que se encuentra basada la SEW y las cinco dimensiones (FIBER).

Posteriormente en el cuarto capítulo, se desarrolló el análisis de la información, por medio del uso de los softwares Atlas.ti versión 9 y Graphext, con lo que se elaboraron seis

diferentes herramientas cualitativas de análisis, entre las que se incluyen: tablas código-documento con gráficos de pastel, redes semánticas con tablas de ideas fuerza, matriz de coocurrencias, nubes de palabras, análisis de sentimientos y emociones. Igualmente dentro de este capítulo, se insertó un apartado de hallazgos, donde se señalan los descubrimientos más representativos del análisis en confrontación con la literatura.

Posteriormente, se puntualizan las conclusiones de mayor peso dentro de la investigación del presente proyecto terminal. Finalmente, dentro del quinto capítulo se desarrolló la propuesta de mejora para la empresa “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”, la cual surgió a lo largo de la investigación realizada dentro de la organización y la aplicación del análisis cualitativo.

Capítulo 1. Metodología

1.1 Planteamiento del problema

Las Empresas Familiares (EF) son un tema de suma relevancia en México, ya que un gran número de los grandes empresarios de este país, iniciaron con pequeños negocios utilizando la mano de obra y apoyo de sus propias familias. Es así que su estudio, ha ganado un enorme terreno en las ciencias económico administrativas, pues su labor implica uno de los pilares más importantes en la generación de una enorme cantidad de fuerzas de trabajo y gran aportación económica, ya que de ellas depende más del 60% del Producto Interno Bruto que se genera en el país (Cruz, 2020).

De ese modo, es fundamental mencionar que, en el estudio realizado por el Centro de Investigación para Familias de Empresarios, CIFEM-BBVA de IPADE Business School, en su estudio anual “Nivel de progreso de las Empresas Familiares para lograr su continuidad y armonía”, reveló que, luego de las dificultades presentadas durante la pandemia de COVID-19, las EF mexicanas tuvieron un progreso, ya que, aumento el número de empresas familiares en una segunda generación, en comparación con las estadísticas mundiales: 24% de las empresas mexicanas están en la segunda generación contra un 22% según los estándares mundiales (Reyna, 2022), sin embargo, este estudio señala que el 51% de los encuestados no tiene bien definidos sus procesos sucesorios, y este indicador incrementó tres puntos porcentuales (Reyna, 2022) en comparación con el año 2020.

Asimismo, la encuesta de empresas familiares 2021, efectuada por la organización Price Waterhouse Coopers (2021) señala que solo un 23% de las EF en México tiene un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado. De igual manera, la consultora menciona que la continuidad de las empresas familiares mexicanas se encuentra en desarrollo, ya que, en la actualidad el 45% pertenece a una segunda generación, mismo que puede ir en aumento en los próximos cinco años. Por lo tanto, uno de los principales retos de estas organizaciones familiares es perfeccionar la dinámica familiar y empresarial que permitan crear mejores lazos vinculantes, con los que se pueda tener una mejor toma de decisiones y exista un mayor compromiso para la conservación del legado de la compañía en los próximos años.

No obstante, además de los vastos estudios sobre la Empresa Familiar, en el que el proceso de sucesión resulta ser uno de los temas más estudiados, en los recientes años ha surgido un elemento de gran importancia dentro del tema, la Riqueza Socioemocional, o por sus siglas en inglés SEW (Socioemotional Wealth). Según lo que indican Berrone et al. (2012) las Empresas Familiares normalmente están en su mayoría motivadas y comprometidas con la preservación de su SEW, siendo este, un factor diferenciador característico de la EF. Es así que, el modelo explora la estructura del contenido de la SEW como un constructo y describe las diferentes dimensiones (FIBER) para medirlo y capturar las consecuencias conductuales (Berrone et al., 2012) de las EF, con lo que se pueda tener aportaciones de calidad para mejorar la identificación hacia la empresa y la preservación de su legado.

Para “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”, como empresa familiar es importante tener un acercamiento hacia la Riqueza Socioemocional, así como su relación con las dimensiones (FIBER) que puedan orientar su sucesión y el desarrollo de algunas de las formas de organización. Ya que en el empirismo organizacional en el que se ha conducido en las más de seis décadas de existencia, tiene una enorme influencia de la familia fundadora, con la que demuestra una gran dotación emocional, en la que ha basado la toma de decisiones, así como su proceso de sucesión. En consecuencia, da cabida a realizar una propuesta de mejora con la que se tenga un mejor equilibrio entre la familia y la empresa.

1.2 Preguntas de investigación

Principal

¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones socioemocionales (FIBER) y el proceso de sucesión?

Complementarias

¿Cuáles son las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) que destacan en la EF?

¿Cuáles son los aspectos de la SEW que tienen relación con el proceso de sucesión?

¿Cuál es la propuesta de mejora a partir del análisis realizado sobre las dimensiones de SEW (FIBER)?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar y analizar las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) relacionadas con el proceso de sucesión en El Nuevo Gráfico de Hidalgo con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora dentro de su organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) que destacan dentro de la EF.
- Analizar las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) relacionadas con el proceso de sucesión de la organización.
- Realizar la propuesta de mejora derivada del análisis de las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER).

1.4 Justificación

La relevancia de este proyecto de investigación recae en que las empresas familiares son un tema de gran importancia hacia muchos sectores, algunos de los principales, el económico y social, pero así mismo hacia el campo de la investigación, pues resulta tener una enorme notabilidad, por la heterogeneidad que caracteriza a las EF, por ello, dan cabida a continuar abordando los conocimientos ya existentes y profundizar en aspectos desconocidos que puedan dar pie hacia nuevas teorías.

En los últimos años (2010-2019), la revisión de la literatura aborda cuatro áreas temáticas de empresas familiares: (1) economía familiar y empresarial, (2) continuidad y sucesión empresarial, (3) estrategias de gestión y adopción, y (4) valores y metas (Haynes et al., 2020), lo cual indica que las investigaciones se continúan encaminando hacia aspectos de organización y preservación del legado, sin que tome aún mucha relevancia en el aspecto de la riqueza socioemocional (SEW) y sus efectos dentro de las empresas familiares.

Aunque la SEW puede no ser exclusiva de una organización en la que los lazos familiares están presentes, para la familia de directores y empleados, la empresa se convierte en una parte integral e ineludible de sus vidas (Berrone et al., 2012), pues como se sabe, ésta se refiere a los aspectos no financieros de empresa que satisfagan las necesidades afectivas de la familia (Gómez- Mejía et al., 2007), ya que la mayoría de las decisiones estratégicas que se toman dentro de la EF son en beneficio de la familia y no de la empresa, por ello, la necesidad de realizar el presente trabajo se encamina a comprender por qué las EF colocan las necesidades de la familia sobre las de la empresa y conocer a fondo las dimensiones de la riqueza socioemocional y sus efectos, ya sea positivo o negativo con el proceso de sucesión.

Con la ejecución de esta investigación se pretende ser un punto de referencia para otras investigaciones y otras empresas familiares bajo las mismas problemáticas, ya que en la relación entre los temas de riqueza socioemocional y sucesión, se involucran las emociones y las decisiones por tomar, por lo que en ocasiones el equilibrio de la familia y la empresa se ven comprometidos, haciendo que no se pueda lograr una correcta organización y a su vez, se impida la continuidad de la compañía, de lo que resulta importante destacar que actualmente, únicamente una de cada seis empresas familiares llegan a la tercera generación (IPADE Business School, 2021), por lo tanto, es de vital importancia tener un plan de acción que permita la continuidad de la empresa.

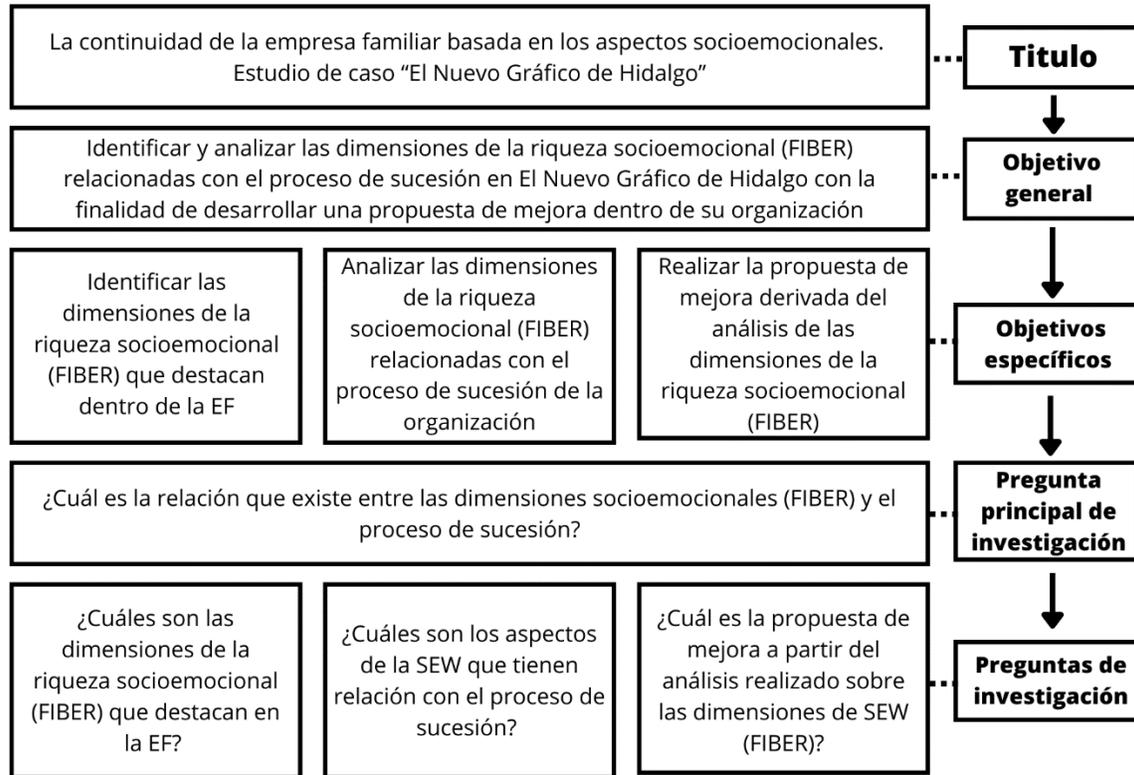
Para la realización de este estudio se realizó una investigación documental para profundizar en los temas principales de empresas familiares, riqueza socioemocional (SEW) y sus dimensiones, así como del proceso de sucesión, con lo que se obtuvieron los conocimientos necesarios y ejecutar una investigación de campo dentro de “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”, la cual fue conducida por medio de la observación directa y entrevistas a profundidad, lo que permitió determinar la situación de la empresa en relación con las dimensiones de la SEW y el proceso de sucesión, y así dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

Consecuentemente, con el presente proyecto de investigación se realizó una serie de propuestas de mejora encaminadas a la organización y el proceso de sucesión dentro de la empresa familiar, las cuales puedan ser realizadas de manera viable y sencilla, lo que le permita organizar mejor a los miembros de la familia que la integran, así como aspectos

organizacionales para su mejor funcionamiento y logre la continuidad a la siguiente generación, propiciando un equilibrio en la dinámica familiar y empresarial.

1.5 Matriz de congruencia

Figura 1. Matriz de congruencia



Fuente: Elaboración propia

1.6 Diseño de la investigación

La Metodología cualitativa es aquella cuyos métodos, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en lógica de observar, necesariamente de manera subjetiva, algún aspecto de la realidad (Vargas, 2011). Por lo tanto, en el estudio existe la unidad de análisis fundamental que es la cualidad, es decir, características de relevancia sobre el fenómeno. En consecuencia, esta metodología produce como resultado categorías (patrones, nodos, ejes, etc.) y una relación estructural y/o sistémica entre las partes y el todo de la realidad estudiada (Vargas, 2011).

El presente proyecto de investigación se va a realizar por medio de un enfoque cualitativo, el cual permite comprender los fenómenos desde una perspectiva cercana a su ambiente natural, ya que tiene como características, las siguientes:

- Descriptivo: se va a analizar cómo es la riqueza socioemocional dentro de la empresa seleccionada.
- Explicativo: puesto que se intentará clarificar la relación que existe entre la riqueza socioemocional y el proceso de sucesión.
- Particularista: si bien existen enfoques entrelazados de la empresa familiar, se enfocará en la relación que hay entre las dimensiones de la riqueza socioemocional y el proceso de sucesión, tratándose como una sola problemática.
- Longitudinal: la información se obtendrá en un determinado lapso de tiempo, desde agosto 2020 a mayo de 2022.

Por otra parte, la investigación tendrá un diseño de estudio de caso, el que está destinado a responder ciertas interrogantes que ponen énfasis en el ¿Qué?, ¿Cómo? Y ¿Por qué?, lo que permite que por medio de la recolección de información se llegue a un amplio análisis de la misma (Yin, 2003). El estudio de caso se hace llegar de diferentes fuentes como la observación, revisión de la literatura, entrevistas, análisis de grupo, etc. dando como finalidad conocer a profundidad y comprender claramente las características de situaciones o fenómenos en específico, destacando el rico entorno del mundo real (Berrone et al., 2012).

Además de los criterios propuestos por Yin (2003) sobre el estudio de caso, también se toma en consideración la aportación integral de Berrone et al. (2012), quienes mencionan que el estudio de caso tiene gran utilidad para obtener una profunda comprensión en algunas situaciones relacionadas con la riqueza socioemocional. Ya que, a través de esta metodología, se estaría en una opción más apropiada para el uso de muestras convenientes, las cuales se pueden comprender y ampliar más acertadamente, dejando de lado algunos resultados indeseables como sesgos, sobreestimaciones, inflación de errores, etc. (Berrone et al., 2012).

Aunque los estudios de caso no son una técnica de medición *per se*, también pueden ser informativos sobre la naturaleza de la SEW (Berrone et al., 2012). Esta metodología, por un

lado, puede ser útil para obtener una mejor comprensión sobre el tema en general de la riqueza socioemocional, sin embargo, por otro lado, también, puede ser productiva en la comprensión de los vínculos entre las diferentes dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) y cómo interactuar en el proceso de toma de decisiones (Berrone et al., 2012). Por ello, la elección de esta metodología como estrategia de investigación radica en que el contexto en el que las empresas operan está invariablemente entrelazado, y los límites entre el entorno social, la familia y la empresa son bastante borrosas (Berrone et al., 2010). Por ello, para efectos del presente proyecto se utilizarán las cinco dimensiones (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012).

Cabe destacar que, la presente investigación es de tipo no experimental, ya que no se tuvo un manejo de variables, realizándose únicamente la observación directa a la empresa, su comportamiento y el contexto de su entorno. Durante la ejecución del proyecto de investigación, se efectuaron una serie de visitas dentro de la organización, en las que se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos de recolección de información, para posteriormente hacer uso de herramientas de análisis y de interpretación para la información recabada.

Por medio de esta metodología de investigación se podrá comprender la relación entre las dimensiones socioemocionales y el proceso de sucesión en una empresa familiar para darle claridad a los efectos que ellos producen en la organización de la dirección y la sucesión a las siguientes generaciones, lo que permita la conservación de la empresa en el futuro.

1.6.1 Validez del estudio de caso

Debido a que se supone que un diseño de investigación representa un conjunto lógico de declaraciones, también puede calificar la validez de cualquier diseño dado, de acuerdo con ciertas pruebas lógicas (Yin, 2003), para ello, Yin (2003) propone que se han utilizado comúnmente cuatro criterios para establecer la calidad de cualquier investigación social empírica, los cuales, para el presente caso se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1. *Validez del estudio de caso*

Validez en el estudio de caso		
Criterio	Descripción	Validación
Validez de constructo	Para lograr mayor validez, se deben establecer medidas operativas correctas para los conceptos que se estudian, por ello se deben emplear varias fuentes de evidencia, y exponer a revisión de expertos los resultados preliminares de la investigación, lo que facilita el desarrollo de un conjunto de medidas operativas y evitar juicios subjetivos en la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la literatura sobre estudios relacionados con la sucesión y la riqueza socioemocional en las empresas familiares. - Observación directa dentro de las instalaciones de la empresa y revisión de documentos y archivo histórico. - Fuentes de información: con el personal directivo y operativos de la empresa. - Elaboración, verificación y retroalimentación de una propuesta de mejora para la empresa.
Validez interna	Se debe establecer una relación causal, mediante la cual se demuestra que ciertas condiciones conducen a otras condiciones. Para garantizar la validez interna, las tácticas aconsejadas están relacionadas con la utilización de: la triangulación, el ajuste a un patrón, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales.	<ul style="list-style-type: none"> - La recolección de información se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas, bajo la aplicación de los instrumentos propuestos por Berrone et al. (2012) y Sánchez-Famoso et al. (2017). -Revisión de la literatura sobre estudios previos relacionados con las cinco dimensiones (FIBER) de la riqueza socioemocional propuestas por Berrone et al. (2012). - Uso de los softwares Atlas.ti 9 y Graphext como herramientas de análisis. - Describir la estrategia utilizada como investigación cualitativa con enfoque de estudio de caso.
Validez externa	Establece el dominio al que se pueden generalizar los hallazgos del estudio. El tipo de generalización que se usa en los estudios de casos es la denominada "generalización analítica" en la que una teoría previamente desarrollada puede ser empleada para contrastar los resultados empíricos.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los resultados. - Contraste de la literatura con los resultados obtenidos en el estudio, generando hallazgos alrededor del tema de sucesión y riqueza socioemocional en las empresas familiares.
Fiabilidad	Demostrar que las operaciones de un estudio -como los procedimientos de recolección de datos- pueden repetirse, con los mismos resultados, lo cual es el grado de seguridad o consistencia que se tiene en el estudio.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del protocolo del estudio de caso. -Instrumentos: entrevista semiestructurada resaltando en las cinco dimensiones (FIBER) de la riqueza socioemocional.

Fuente: Realizado a partir de Yin (2003), Castro Monge (2010) y Cruz Martínez (2020)

1.6.2 Protocolo del estudio de caso

El protocolo es una forma importante de aumentar la confiabilidad de la investigación de los estudios de caso y está destinado a guiar al investigador a la realización de la recopilación de datos (Yin, 2003). Por ello, de una manera conceptualizada, el protocolo del estudio de caso debe incluir cuatro elementos que Yin (2003) ha enfatizado para la recolección de información.

Por un lado, se encuentra la descripción general del proyecto de estudio de caso en la que se cubre la información de fondo sobre el proyecto, los problemas sustantivos que se investigan y la lectura relevante sobre dichos problemas.

Seguidamente, están los procedimientos de campo, en los cuales se deben enfatizar las principales tareas para la recolección de datos, las cuales al incluir datos integrados de personas e instituciones en situaciones cotidianas es valioso contrastar algunos eventos del mundo real con las necesidades del plan de recopilación de datos (Yin, 2003).

Por otro lado, el corazón del protocolo son las preguntas de estudio de caso, las cuales reflejan la línea real de investigación que tiene el estudio de caso, que deben comprenderse bajo dos características principales, las preguntas de orientación general y niveles de preguntas (Yin, 2003).

Finalmente, la guía para el informe de estudio de caso, en la que se indica la importancia del protocolo y que a su vez facilita la recopilación de datos importantes, en el lugar apropiado, y reducirán la posibilidad de que sea necesaria una nueva visita a la unidad de análisis.

Para ello, en el presente proyecto de investigación se requirió del uso de un cuestionario base de las entrevistas, la recolección de información sobre el tema de la riqueza socioemocional en las empresas familiares y fuentes de recolección de información, las cuales se describen a continuación.

1.6.2.1 Fuentes de recolección de información

Para el presente proyecto terminal, se utilizaron como fuentes de recolección de información: la revisión de la literatura, la observación y la entrevista semiestructurada.

Con el acercamiento a la revisión de la literatura que integra la presente investigación, se obtuvieron los conocimientos necesarios para tener claridad en los conceptos, relacionar ideas, establecer el contexto del tema, identificar teorías y metodologías que encaminaron hacia la construcción de la problemática planteada, así como de los objetivos a alcanzar y con ello realizar una serie de intervenciones dentro de la empresa, con lo que se tuvo en claro la conexión que existe entre la teoría y la práctica.

En esa secuencia de ideas, se hicieron tres intervenciones dentro de la empresa “El Nuevo Gráfico del Hidalgo”. La primera se efectuó a lo largo de treinta horas en el mes de diciembre de 2020, en el que la observación directa tuvo una participación primordial, ya que se pudo visualizar el lugar donde se encuentra ubicada la empresa, sus instalaciones, algunos miembros que forman parte de ella y la labor que ejecutan para emitir una publicación. En esta ocasión se aprovechó para conocer procesos organizacionales y familiares para determinar aspectos relacionados con la dinámica entre la familia y la empresa.

La segunda intervención se llevó a cabo en el mes de junio de 2021, igualmente por un periodo de treinta horas, en el que se continuó con la obtención de información, por medio de la revisión documental y observación directa. Para esta ocasión, se recabó información para determinar los instrumentos más idóneos a implementar durante las entrevistas guiadas, así como establecer a los miembros familiares y no familiares que serían sujetos de ser entrevistados para el presente proyecto terminal.

Finalmente, la tercera intervención se realizó en el mes de diciembre de 2021, cuando se ejecutaron las entrevistas semiestructuradas, por un lado, a 3 miembros de la familia, dos de ellos de la segunda generación y uno de la tercera generación, así mismo se estableció diálogo con 2 operativos de gran antigüedad dentro de la organización.

1.6.2.2 Cuestionario base de las entrevistas

Para la fase de ejecución de las entrevistas semiestructuradas se tomó como referencia, por un lado, el conjunto de elementos propuestos por Berrone et al. (2012) para medir las dimensiones de la riqueza socioemocional. Por medio de este set de preguntas se intentó obtener la mayor cantidad de información sobre la riqueza socioemocional que existe entre la familia y la empresa en la actualidad, así mismo, él cómo es percibido este paradigma entre algunos operativos que ya tienen un apego emocional hacia la organización por su larga antigüedad.

El cuestionario está integrado por 30 preguntas, las cuales se dividen entre las cinco dimensiones (FIBER). Por ello, cada una de las preguntas está formulada a nivel individual a medida que se considera que cada individuo de la familia es una unidad de análisis sobre la que se recopilan datos (Berrone et al., 2012), bajo los que se capturan percepciones individuales sobre las actitudes de la familia con respecto a las cinco dimensiones (Berrone et al., 2012). Cabe mencionar que la escala FIBER es ecléctica en sus fuentes, pero profundamente basado en literatura previa (Berrone et al., 2012).

El cuestionario aplicado se ubica en el Anexo I, sin embargo, a continuación, se presenta en la Tabla 2 la distribución de preguntas y su relación con las dimensiones (FIBER) de la riqueza socioemocional:

Tabla 2. *Distribución de preguntas del cuestionario base*

Número de preguntas	Dimensiones FIBER
1-7	Family control and influence (Influencia y control familiar)
8-13	Identification with the firm (Identificación de los miembros de la EF con la empresa)
14-18	Binding social ties (Lazos sociales vinculantes)
19-25	Emotional attachment (Apego emocional)
26-30	Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión)

Fuente: Elaboración propia con base en (Berrone et al., 2010)

Por otra parte, para obtener información de la empresa familiar en relación con el tema del proceso de sucesión, se utilizó un extracto del cuestionario propuesto por Sánchez-Famoso

et al. (2017), del cual se tomaron únicamente ocho preguntas, esto con la finalidad de evitar la repetición de información ya obtenida en otros momentos durante la investigación, así como de las preguntas planteadas en la quinta dimensión de la SEW “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.

En ese sentido, este conjunto de preguntas está formulado, igualmente, a nivel individual a medida que se considera que cada individuo de la familia es una unidad de análisis sobre la que recopilar datos (Berrone et al., 2012) sobre el tema. La aplicación del cuestionario semiestructurado II en las entrevistas se realizó exclusivamente para los miembros de la familia que fueron sujetos al diálogo. El antes mencionado cuestionario se ubica en el Anexo II.

1.6.2.3 Evaluación de la información

En secuencia a lo anterior, para la evaluación de la información recabada en las entrevistas semiestructuradas se plantearon una serie de familias y códigos, basados en cada una de las cinco dimensiones (FIBER), los cuales se muestran a continuación:

En la Tabla 3 se presenta la relación de códigos pertenecientes a las dimensiones de “Influencia y control familiar”, los que se identifican con la familia de códigos 100, “Identificación de los miembros de la familia con la empresa”, con la familia de códigos 200, “Lazos sociales vinculantes”, que se registran con los de códigos 300, “Apego emocional”, los que se muestran con la familia 400 y “renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”, los que se identifican con la familia de códigos 500.

Tabla 3. *Códigos de las dimensiones de la riqueza socioemocional*

100. Influencia y control familiar
101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia.
102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones de la empresa.
103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia.
104. Los miembros no familiares son nombrados por miembros de la familia.
105. El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia.

106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.

200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa

201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar.

202. Los miembros de la EF sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito.

203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la EF.

204. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos.

205. Los miembros de la EF están orgullosos de pertenecer al negocio familiar.

300. Lazos sociales vinculantes

301. La empresa familiar tiene promoción de actividades sociales.

302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.

303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad.

304. Establecer relaciones sólidas con otras entidades es importante para el negocio familiar.

400. Apego emocional

401. Las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en el negocio familiar.

402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio.

403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes.

404. Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas.

500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión

501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.

502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo.

503. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.

504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia.

Fuente: Elaboración propia

1.7 Análisis de resultados

El análisis de resultados se realizó a través del software “Atlas.ti” versión 9, por medio del cual se procesó la información como frases testimonios para analizar conforme a las familias y códigos de cada una de las dimensiones (FIBER).

En un primer momento, se realizó la definición de los códigos que pertenecen a cada una de las dimensiones (FIBER), para posteriormente codificar las frases testimonio obtenidas en las entrevistas realizadas a los miembros que integran la empresa familiar, las cuales se clasificaron en los diversos códigos. A partir de esta codificación, se elaboraron herramientas de análisis como son: las tablas código-documento con gráficos de pastel, redes semánticas con tablas de ideas fuerza, matriz de coocurrencias, nubes de palabras y análisis de sentimientos.

En las tablas código-documento con gráficos de pastel se presenta el porcentaje que recayó en cada una de las cinco dimensiones, y de esa manera conocer cuál obtuvo un mayor número de frases testimonio. Por medio de los gráficos de pastel se tiene una visualización gráfica de los porcentajes obtenidos en las cinco dimensiones.

En las redes semánticas con tablas ideas fuerza, se puede apreciar la relación que existe entre la opinión de los miembros de la empresa, es decir, la información recolectada, y las cinco dimensiones (FIBER). Una vez realizada la construcción de las redes semánticas, se generaron las tablas idea fuerza, las cuales contienen las frases testimonio con mayor relevancia dentro de cada una de las dimensiones.

La tercera herramienta de análisis que se elaboró fue la matriz de coocurrencias, en la cual se tiene como objetivo mostrar las relaciones que existen entre los códigos pertenecientes a cada una de las cinco dimensiones (FIBER). La matriz de coocurrencias se muestra por medio del coeficiente C y para tener una visualización gráfica de las uniones que existen entre los diversos códigos se elaboró una figura en el software en línea Charticulator para su mejor apreciación.

De igual manera, se elaboraron las nubes de palabras correspondientes a cada una de las dimensiones (FIBER), en las que se representan las palabras de mayor frecuencia

obtenidas en cada una de las frases testimonio emitidas por los miembros que integran la empresa familiar.

Por otra parte, por medio de Atlas.ti versión 9, igualmente se obtuvo el análisis de sentimientos, de lo cual se realizó una nueva codificación, en códigos positivo, negativo y neutral, a las frases testimonio previamente obtenidas, esto con la finalidad de tener un acercamiento hacia el sentimiento que emitieron en su opinión los miembros de la EF.

Finalmente, también se utilizó para la ejecución del análisis de resultados, el software en línea Graphext, del cual se obtuvo el análisis de emociones, con el propósito de enriquecer este apartado alrededor de la riqueza socioemocional.

Este proceso se puede apreciar en la Figura 2, que se observa a continuación:

Figura 2. Pasos en el análisis de resultados



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2. Marco Contextual

2.1 Generalidades de la empresa

La presente investigación tiene como características principales analizar la riqueza socioemocional relacionada con el proceso de sucesión dentro de la empresa “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”, el cual es un medio de comunicación impreso y con inicios en la era digital, enfocado principalmente a la crítica política, local y nacional, igualmente, dentro de sus páginas periodísticas trata temas de relevancia social y económica. Emitió su primer ejemplar el día 16 de enero de 1958, por lo que actualmente tiene una presencia física y digital. Como medio de comunicación periodístico pertenece a la rama económica de imprenta y editoriales.

En la edición impresa, se imprime un ejemplar semanalmente, el cual tiene 16 páginas de información, se distribuye en los principales municipios del estado como Pachuca, Tulancingo, Mixquiahuala, Actopan, Mineral de la Reforma, Mineral del Monte, entre otros, por lo que, el mercado que atiende principalmente es local, el cual aún se encuentra alejado de los medios digitales y que aún prefiere recibir las noticias a partir de un medio tradicional. Previo a la pandemia de COVID-19 se realizaba un tiraje de 1500 ejemplares semanales, sin embargo, a consecuencia de este evento global, su producción se redujo en un 70%, lo cual le ha permitido mantenerse vigente en los tiempos de adversidad.

En la parte digital, cuenta con una página web y presencia en redes sociales, lo que le ha permitido estar en contacto directo con la población, a pesar de estar en desarrollo, le ha posibilitado atravesar fronteras y océanos, por lo que, tiene lectores en diversas partes del mundo que se encuentran con la inquietud de saber lo que sucede en México y en el estado de Hidalgo. Se tiene un estimado que el alcance de las publicaciones en línea superan 1,000,000 de visualizaciones, número que ha ido en aumento con la llegada de la pandemia de coronavirus y los temas controversiales que, en muchas de las ocasiones, únicamente “El Nuevo Gráfico de Hidalgo” se atreve a publicar.

Tiene su ubicación en la calle de Guerrero #1106-7 Colonia Centro en Pachuca, Hidalgo, México. En sus 64 años de vida siempre se ha identificado por tener sus instalaciones en el centro de la ciudad, pues desde sus inicios estuvo ubicado en la calle de Hidalgo, donde se vieron imprimir las primeras ediciones, para unos años más tarde tener su propia casa

editora en la calle de Guerrero, una de las principales en la ciudad y a pocas cuerdas del Palacio de Gobierno y la Presidencia Municipal, sitios de alta afluencia de noticias. El estado de Hidalgo y en específico la ciudad de Pachuca, al ser la capital del estado, tienen una alta tendencia de actividad política, la cual le ha dado cabida a la crítica política en la que el semanario maneja sus directrices.

Desde el año 2010, se encuentra bajo la dirección de la segunda generación, puestos directivos que fueron adoptados luego del fallecimiento de su fundador. Actualmente, los trabajos intelectuales y materiales recaen en miembros de la familia, tanto de la segunda generación como de la tercera, por lo que se encuentra en el punto idóneo para incorporar una correcta organización que beneficie la integración de los trabajos de ambas generaciones.

Dentro de la clasificación de empresas, se le considera como pequeña, ya que, actualmente, cuenta con 15 personas que integran a la organización, entre miembros familiares, colaboradores periodísticos, maquinistas, repartidores y editores, así como dos becarios por parte del programa gubernamental “Jóvenes Construyendo el Futuro”, a quienes se les da la oportunidad de conocer la profesión de periodista.

2.2 Antecedentes históricos

“El Nuevo Gráfico de Hidalgo” fue fundado el 16 de enero de 1958, el día en que se festeja la erección del Estado de Hidalgo, salió en circulación el primer número del Semanario “El Nuevo Gráfico” teniendo en la portada la fotografía del Lic. Adolfo López Mateos (Méndez, 2021). Las primeras impresiones estuvieron a cargo del director Prof. Benito García Torres y la administradora Doña María del Consuelo Rodríguez de Gálvez, para unos años más tarde, llevar la dirección de la empresa familiar junto a su esposo, el gran idealista Don Julio José Gálvez Méndez, tomando así, las riendas de lo que hoy se conoce como “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”.

La empresa fue dirigida desde su fundación en el año de 1958 hasta 1993 por el matrimonio conformado por Doña María del Consuelo Rodríguez de Gálvez y Don Julio José Gálvez Méndez, quienes se desempeñaban como “Administradora” y “Director” del periódico, respectivamente. El matrimonio procreó cuatro hijos, Aida, Julio Alejandro, Patricia

Elizabeth y Norma Iliana, quienes desde la creación del periódico han estado fuertemente involucrados desde diferentes ámbitos.

En sus primeros años, el periódico tuvo una fuerte expansión e impacto dentro de la sociedad política de Hidalgo, por lo que el puesto que desempeñaba Doña Consuelo tuvo una evolución, ya que además de continuar siendo la Administradora del negocio, se convirtió en la imagen de las relaciones públicas, por ello, a partir de esto, se ostentaba como “Directora- Editora” del medio de comunicación.

A la muerte de Doña Consuelo en el año de 1993, tomó su puesto, su hija menor Norma, quien desempeñó esta función en conjunto con su padre hasta el año 2009, cuando falleció Don Julio. Durante este periodo, tres de sus hijos tuvieron un mayor acercamiento al negocio, pues ante la ausencia de los pilares fundadores, conocían el deber de hijos al que estaban ligados. Aida y Julio no desempeñaban una función directa dentro del negocio, sin embargo, mantenían una sólida presencia como asesores y apoyo informativo a su padre y a la empresa.

Con la muerte de Don Julio, a partir de septiembre de 2009, se quedaron a la cabeza, por un lado, la hija mayor Aida, fungiendo como “Directora General” y continuando como “Directora -Editora”, la hija menor Norma. Por lo tanto, actualmente sigue siendo dirigida por la segunda generación, asimismo, ya existe un involucramiento por parte de la tercera generación conformada por nietos, los cuales, algunos, muestran interés por mantener la continuidad del negocio familiar.

En sus 64 años de existencia “El Nuevo Gráfico de Hidalgo” ha visto forjada una historia de pulcritud en su conducta, manteniendo firmemente los más elevados valores éticos de honestidad, lealtad, responsabilidad y solidaridad, por lo que, en sus páginas se ha dirigido siempre con la verdad, con la finalidad de informar verazmente y darle voz a aquellos que no la tienen. A través de los colaboradores que han pasado por la empresa, se han plasmado ideas y pensamientos que han trascendido esferas, es por ello que, se ha logrado un enorme haber periodístico histórico en las instalaciones de este medio de comunicación.

2.3 Genograma

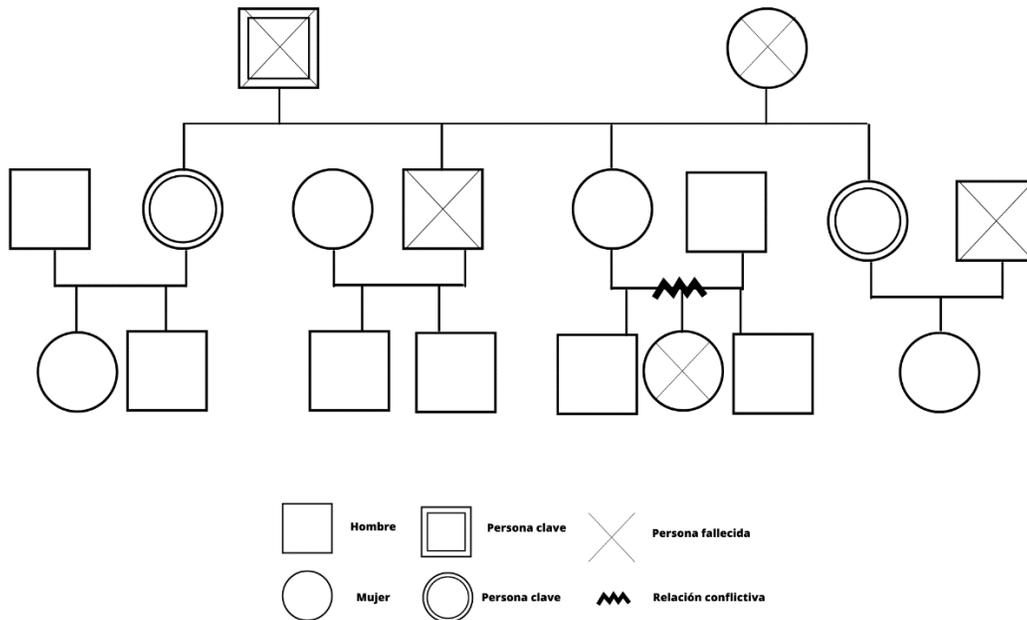
Del genograma que se muestra a continuación como Figura 3, la empresa familiar actualmente se encuentra en su segunda generación, ya que los miembros de la primera generación han fallecido. Asimismo, se aprecia que, tanto la hija mayor como la hija menor, son quienes actualmente se han convertido en personas clave dentro de la organización. De igual manera, se observa que esta generación ya solamente está integrada por mujeres.

Se puede destacar como un detalle importante que la relación de matrimonio de la tercera hija es conflictiva, lo cual podría repercutir en el impacto que tenga, tanto esta generación, como la siguiente dentro de la empresa.

Se aprecia que dentro de la tercera generación hay una presencia mayor de hombres, por lo que, en una futura transición, la dirección podría recaer en un hombre, habiendo un cambio significativo de género entre la segunda y tercera generación.

El gráfico se elaboró tomando en consideración únicamente hasta la tercera generación, que, si bien se sabe que ya existe una cuarta generación, está aún no tiene un contacto directo con la empresa.

Figura 3. Genograma



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Marco Teórico

3.1 La empresa familiar

Así como la familia, una empresa se considera como la forma más antigua de organización (Quejeda & Ávila, 2016), como lo menciona Soto Maciel (2013), las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial se constituyeron desde una extensión del sistema familiar. Es por ello que, dentro de esta institución, además de realizar actos comerciales, también se presenta una importante mezcla de sentimientos y emociones (Mendoza et al., 2017).

La relevancia e importancia que tiene el estudio de las empresas familiares radica en que son unidades económicas presentes en todo el mundo y en consecuencia, este tipo de organizaciones tiene un fuerte impacto en la aportación económica global, su capacidad de generación de empleos, aportación al PIB y la transferencia de valores familiares a la empresa (Mendoza et al., 2017). Por lo tanto, de ella depende su destacada colaboración en la economía de muchos países, en donde el éxito se debe principalmente a la participación de una familia dentro de la estructura organizacional (Baldazo et al., 2015).

No obstante, en la gran diversidad de investigaciones que se han realizado a lo largo de los años para definir esta institución, se ha obtenido una gran diferencia de opiniones, por lo que, existe una gran complejidad para establecer un concepto de lo que es una empresa familiar. Para concebir lo que es una empresa familiar se debe tomar en cuenta ciertas características o particularidades.

En un primer término, se debe considerar que una EF es una organización en la que se encuentra involucrada una familia, para ello, al menos el 51% de las acciones debe pertenecer a la misma, de esta manera la propiedad y el control surge desde los miembros de la familia. No obstante, lo que propone Brockhaus (2004) es que la familia simplemente necesita poder ejercer sus deseos normalmente en decisiones importantes dentro del negocio, por ello, se puede deducir que, para ser considerada como empresa familiar, dentro de la organización debe existir una fuerte presencia familiar.

En secuencia, otra de las particularidades importantes para que una organización sea considerada como empresa familiar es que existan miembros de la familia que ocupen

cargos directivos o ejecutivos dentro de la misma. Por lo que independientemente de que haya una presencia familiar, la toma de decisiones recae principalmente en los miembros de la familia que integran la empresa.

Asimismo, y como uno de los elementos más característicos, es la fuerte intención de transmitir el control y el poder de la organización hacia la siguiente generación, con lo que la longevidad y la visión a largo plazo, resultan tener un papel de importancia dentro de la empresa, en la que al contar con individuos unidos por lazos sanguíneos o de parentesco, se forman relaciones laborales con metas homogéneas orientadas hacia una misma finalidad.

Otra de sus grandes particularidades depende de la sucesión de una generación a otra, lo cual implica un factor de riesgo crítico pues durante la continua transición puede generar una pérdida de riqueza y de patrimonio cuando no existe un interés ligado a la conservación de la misma, pues según lo que señala Le Breton-Miller et al. (2004), solo el 30% de ellas pasa a una segunda generación, de las cuales únicamente 10% es transferida a una tercera generación. Por ello, los miembros deben estar dispuestos en todo momento a correr ciertos riesgos con la finalidad de conservar el legado y llevar exitosamente la sucesión que garantice la permanencia y continuidad de la empresa familiar.

A pesar de contar con diversas y complejas conceptualizaciones y características que contribuyen a la construcción del mismo, es dudoso o incluso deseable que haya alguna vez una definición operativa estándar de una empresa familiar (Gómez- Mejía et al., 2011), por lo tanto, a continuación, en la Tabla 4 se presenta una recopilación de diversas definiciones de lo que es la empresa familiar, con la finalidad de tener una mejor reflexión académica sobre el presente tema.

Tabla 4. *Definiciones de Empresa Familiar*

Autor	Concepto
Barry (1975)	Una empresa que, en la práctica, está controlada por los miembros de una sola familia.
Stern, (1986)	“[Un negocio] propiedad y dirigido por miembros de una o dos familias.”
Davis (1986)	Es la interacción entre dos conjuntos de organizaciones, la familia y la empresa, que establece el carácter básico de la empresa familiar y define su unicidad.
Donnelley (1988)	Una empresa se considera empresa familiar cuando ha sido estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo haya tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.
Barnes & Hershon (1994)	El control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una sola familia.
Lozano Posso (2000)	Es un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en el que cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales.
Bañegil Palacios et al. (2011)	Es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto.
Soto Maciel, (2013)	Es aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladores, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.
Belausteguigoitia (2017)	Es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, en el cual en algunos casos puede haber la participación de más de una generación que aporten fuerza de trabajo, capital y conocimientos con la finalidad de contribuir al crecimiento de la misma.

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se puede deducir que ser miembro de una empresa de familiar implica una gran complejidad, pues se involucran factores como la familia, el patrimonio, los valores y principios, además de la mezcla de sentimientos y emociones, tradiciones y costumbres, pues bajo estas bases se crea la cultura por la que se identificará a la empresa, ya que, al constituirse dentro de una extensión del sistema familiar, su crecimiento, desarrollo y éxito están directamente relacionados en la forma en que es gestionado el recurso humano, por ello, todos estos elementos son considerados como debilidades o fortalezas para la toma de decisiones.

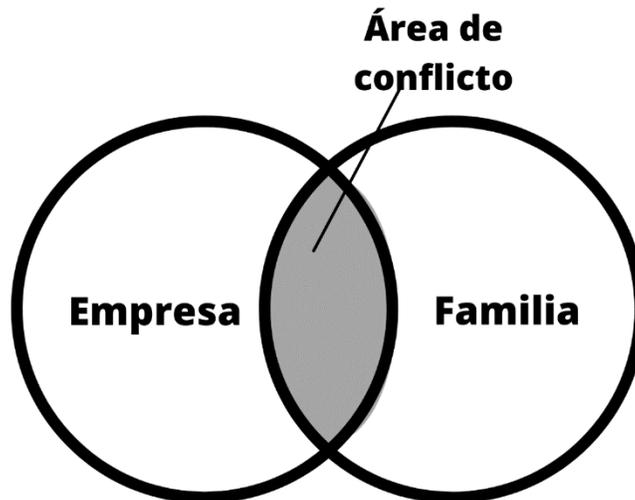
3.1.2. Modelos de empresa familiar

En los estudios para comprender de mejor manera el concepto de empresa familiar, a lo largo de las décadas han surgido modelos, teorías y conceptos que permiten focalizar la definición y sus elementos más claramente, por ello, a continuación, se hará una descripción de algunos modelos y conceptos que ejemplifican con mayor claridad a la empresa familiar:

3.1.2.1. El modelo de los dos círculos

Como se ha venido mencionando, los dos principales elementos que conforman a la empresa familiar, es por un lado la empresa y por otro la familia, por lo tanto, el modelo de los círculos ejemplifica a esta institución bajo dos círculos en los que se encuentra, por un lado, la empresa y por otro, la familia, convergiendo en el centro, la zona de conflicto (Figura 4).

Figura 4. *Modelo de los dos círculos*



Fuente: Elaboración propia a partir de Belausteguigoitia (2017)

El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máximo es el amor (Belausteguigoitia, 2010), mientras que la empresa pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad (Belausteguigoitia, 2010). El modelo ilustra que al realizarse una separación entre círculos (familia y empresa), la zona de conflicto

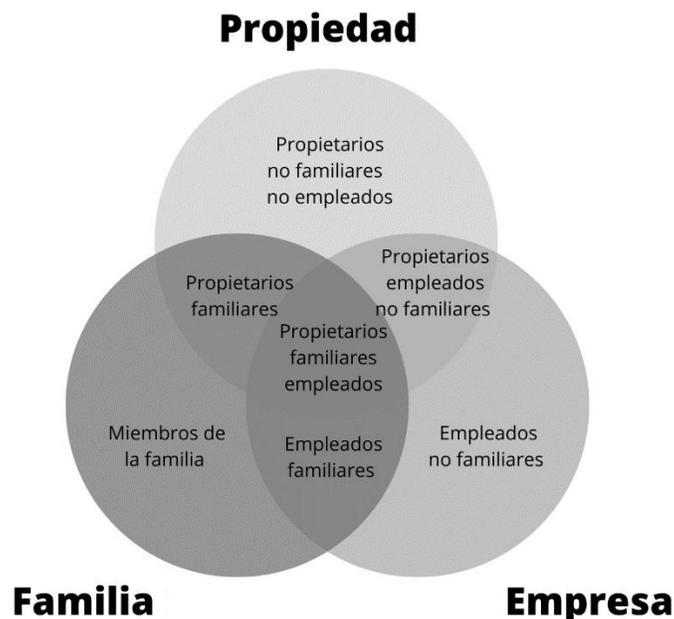
disminuye, por lo tanto, en la medida en que se separen las cuestiones de familia de las de la empresa, los conflictos se reducirán también (Belausteguigoitia, 2010).

Por ello, resulta importante tomar en cuenta, que para un desarrollo con mayor éxito no se debe confundir lo que es de la familia con lo que es de la empresa (Belausteguigoitia, 2010). Sin embargo, también se debe resaltar que no es posible separarlos del todo, porque dejaría de representar a una empresa familiar, pero pueden colocarse de tal manera que apenas se rocen (Belausteguigoitia, 2017) y coexistan de manera armoniosa, lo que permita el buen desarrollo de la organización.

3.1.2.2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar

Este modelo fue popularizado por Tagiuri & Davis (1996), en el que señalaron que dentro de la empresa familiar existen tres subsistemas interconectados: la empresa, la familia y la propiedad, basado en el modelo de los dos círculos, sin embargo, la adición del círculo de propiedad permitió que se prestara más atención a otras cuestiones que no fueron reconocidas explícitamente por los dos primeros círculos (Davis, 2018).

Figura 5. *Modelo de los tres círculos*



Fuente: Elaboración propia a partir de Davis (2018)

Es así que, los autores de este modelo indican que los tres subsistemas convergen, de manera individual, bipartita y entre ellos, lo que implica una mayor dinámica empresarial, ya que el modelo identifica dónde se encuentran las personas clave en el sistema (Davis, 2018).

De la Figura 5 se desprenden siete grupos de interés que tienen sus propios puntos de vista, metas, preocupaciones y dinámicas (Davis, 2018), mismos que se especifican a continuación:

1. Miembros de la familia que no participan en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges / socios de propietarios;
2. Propietarios familiares que no están empleados en el negocio;
3. Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio;
4. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa;
5. Empleados no familiares;
6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios; y
7. Propietarios familiares que trabajan en la empresa (Tagiuri & Davis, 1996).

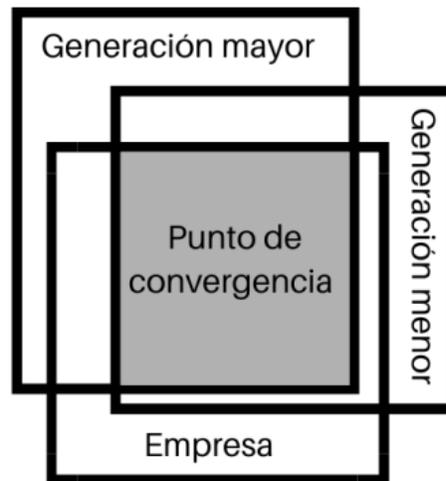
El objetivo de proponer este modelo fue el desarrollar una herramienta útil, con el que las empresas familiares pudieran tener una perspectiva más clara de la función del sistema, basado desde la interconexión que existe entre los subsistemas y apreciar sus impactos y consecuencias, entre las que están:

- El poder de transformación al visualizar la empresa familiar;
- La interconexión entre los círculos o subsistemas que indican lo que sucede en un círculo e influencia a los demás, ayuda a diagnosticar por qué los problemas han ocurrido o se han extendido de un círculo a otro;
- La neutralidad puede ayudar a calmar tensiones en el sistema empresarial familiar ilustrando el poder de los roles, en lugar de asumir que las diferencias son causadas por diferencias de personalidad;
- Reconocer explícitamente los diversos grupos de interés o circunscripciones en el sistema de la empresa familiar; y
- Enseñar que las necesidades de los tres círculos y el interés de cada grupo, de evolucionar y cambiar (Davis, 2018).

3.1.2.3. Modelo de empresa intergeneracional

Las empresas familiares, como se ha venido mencionando, involucran como su personaje principal a la familia, por ello, este modelo propuesto por Weigel (1992), implica que dentro de estas organizaciones trabajan por lo menos dos generaciones, denominándolas en consecuencia, intergeneracionales.

Figura 6. *Modelo de empresa intergeneracional*



Fuente: Elaboración propia basado en Weigel (1992).

La empresa intergeneracional se compone por la generación mayor, la generación menor y la empresa, que si bien, tiene como fortaleza la unión de más colaboraciones familiares, suele ser generadora de mayores tensiones familiares que repercuten dentro de la empresa, creando un caos en el desarrollo de la misma, pues si alguno de los sistemas sufre algún cambio, así mismo, impactará sobre los demás. No obstante, el trabajo que lleven a cabo como empresa intergeneracional puede estar mejor desarrollado al estar involucradas mentes de diferentes generaciones, con distintas maneras de pensar, conocimientos académicos diversos, pero sobre todo, con un espíritu trabajador en común, pues resulta de vital importancia que, a través de los años la organización se modifique y adapte a los nuevos entornos que se le presentan.

Al ser un modelo de empresa único, el principal objetivo de la mayoría de los miembros de la familia es hacer dinero, por lo que, tener como premisa la seguridad económica que ella genera, produce que existan más miembros de la familia comprometidos con el negocio

familiar. Por lo que, en este modelo entre más proximidad exista entre los elementos que lo conforman, existirá una mejor convergencia para el logro de los objetivos dentro de la organización.

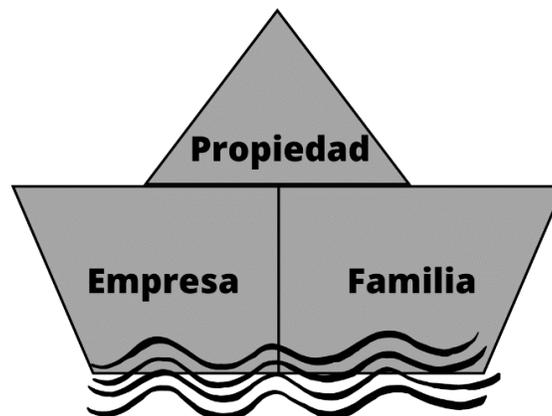
3.1.2.4. Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia (2017) propone el modelo de equilibrio entre empresa y familia, en el cual compara a la empresa familiar con un barco, asimilando a la familia como la proa, a la popa como la empresa y la cabina de mando como la propiedad, dentro de los cuales debe haber un estrecho equilibrio para que el barco llegue a su destino, sin embargo, como lo menciona el autor mexicano es importante que tanto la tripulación como el capitán se pongan de acuerdo sobre cómo elegir el destino y la forma de arribar, pues son muchos los puertos que la nave podría alcanzar (Belausteguigoitia, 2017).

Por lo que, resulta de vital importancia mantener el equilibrio, ya que puede haber la posibilidad que el barco incline, ya sea, hacia el lado de la proa o la popa, lo que derive en que la empresa o la familia, según sea el caso, se mantenga alejado del agua, poniendo en peligro el desarrollo de su parte contraria.

Si bien mantener el equilibrio en una empresa familiar no resulta sencillo, para lograrlo implica tomar decisiones fuertes siempre pensando en el bienestar y desarrollo de todos los elementos involucrados dentro del barco que le permita continuar su camino.

Figura 7. *Modelo de equilibrio entre empresa y familia*



Fuente: Elaboración propia a partir de Belausteguigoitia (2017)

3.2. La sucesión de la Empresa Familiar

La sucesión suele ser uno de los temas de mayor relevancia dentro del estudio de las empresas familiares, y como lo mencionan una enorme cantidad de autores a lo largo de la investigación sobre este tema, la sucesión resulta ser el momento más crucial en la vida de todas las empresas familiares, ya que pone en desequilibrio el desarrollo y continuidad de la misma. No obstante, diversos autores han tomado este proceso desde otras perspectivas.

Puig (2016), señala que: La sucesión es un proceso durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, hasta que se cruzan y empalman. Por su parte, Barroso Martínez & Barriuso Iglesias (2014) mencionan que, es el paso de una generación a otra en una familia empresaria, implicando el cambio de liderazgo, siendo un proceso complejo y duradero que normalmente se atraviesa con muchas dificultades y con problemas emocionales.

A su vez, Goldberg (1996) lo destaca como un proceso multifacético que evoluciona durante un largo período de tiempo y generalmente comienza mucho antes de que el sucesor entre en el negocio familiar, el cual se lleva a cabo con la esperanza de seleccionar y preparar a la persona adecuada para dirigir la empresa familiar en el futuro.

Considerando lo anterior, resulta igualmente necesario señalar a la sucesión desde la postura del derecho, pues de esta ciencia se deriva una rama que ha sido de suma importancia en el derecho privado, la cual constituye un cambio de titular en una relación jurídica que subsiste, por lo que ésta se traduce como la transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro (Belausteguigoitia, 2017).

Por ello, se considera que la sucesión, en un sentido mucho más estricto, según lo que mencionan Gómez- Mejía et al. (2011) es el deseo de transferir el control del negocio a la siguiente generación, para que su longevidad nunca se acabe (Sánchez-Famoso et al., 2017), esto sin importar el tamaño o situación en la que se encuentra la propia empresa familiar.

De esa manera, como se mencionó dentro de las definiciones de sucesión anteriormente señaladas, este momento se aplica como un proceso, el cual suele ser largo, crítico,

emocional y complejo, pero de suma importancia para la permanencia y continuidad de la empresa por lo que debe ser un proceso minuciosamente planeado para concluirlo exitosamente, pues se convierte en uno de los principales motivos de la alta mortalidad de las empresas familiares (Puig Castán, 2016), por ello resulta de gran importancia comenzar lo más pronto posible y planificarlo eficaz, estratégicamente correcto y realista a las necesidades y situación de la empresa familiar.

El comienzo de la sucesión, así como todo el proceso, implica cierta resistencia, ya que involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de los elementos experimenta cambios importantes (Belausteguigoitia, 2017). La empresa, en primer lugar, se verá envuelta en enormes cambios, en los que, de principio, el fundador o director será el primer reemplazado, consecuentemente, sus subordinados también serán sustituidos, lo que podría causar incertidumbre e inseguridad en toda la empresa.

Desde la perspectiva de la familia, ésta se verá afectada, ya sea por el retiro del fundador, o en un caso imprevisto, en la muerte del mismo, dejando a esta figura en la complicada situación de tomar decisiones y hacer cambios que se relacionan, tanto con la propia familia, como con la empresa.

Finalmente, la propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este evento alterará notablemente a los otros dos subsistemas (Belausteguigoitia, 2017), ya que, el nuevo propietario tendrá el deseo de implementar nuevas ideologías y costumbres con la finalidad de realizar los cambios que considere pertinentes con la intención de dar un crecimiento a la familia y la empresa.

3.2.1 Proceso de sucesión

El proceso de sucesión, entre los autores ha sido uno de los temas más sobresalientes, ya que no existe una metodología que especifique el procedimiento a seguir y de este importante momento en las empresas familiares implica la continuidad del patrimonio de algunas familias, sin embargo, en los textos se desatacan etapas largas y bien planificadas, entre las que se deben identificar elementos que ayuden a realizar este proceso de manera exitosa, como: el momento idóneo para iniciar la sucesión o destacar al miembro de la

familia con más aptitudes y capacidades para encabezar el negocio; estos elementos podrían resultar de mucha ayuda para ejecutar con inteligencia y sabiduría este caótico momento, no obstante, se considera que esta planificación en ciertas ocasiones puede ser algo empírica, no planificada, improvisada y en ciertos casos utópica, esto derivado del apego emocional que se tiene con el negocio, lo cual puede provocar enfrentamiento en la organización y en la familia (Belausteguigoitia, 2017), que pueden crear crisis al momento de planear la sucesión.

Entre los principales factores de crisis para ejecutar una sucesión, se encuentran: el retraso de la sucesión por parte del fundador, con frecuencia este personaje se cree con toda la capacidad de permanecer en su puesto como para fungir para siempre, sin embargo, el tiempo pasa y llega el momento en que las fuerzas, capacidades e incluso, en la actualidad, la misma tecnología hace que se vean aventajadas por los conocimientos de las nuevas generaciones, en consecuencia, se ve superado y se enfrenta al momento que tanto ha detenido: la sucesión de su puesto.

Por otro lado, otro factor determinante, es la buena intención de la familia para realizar una sucesión fallida, ya que al no saber cómo estructurar el proceso de sucesión y, al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni a pedir ayuda, no saben cómo planificarlo e implantar la solución (Gallo, 1998) a este imprescindible momento dentro de la organización. Es aquí donde se destaca la importante contribución de la teoría para ayudarse a crear e implementar un proceso de sucesión exitoso, ya que con el valor sentimental que han tomado por la empresa, han conservado intactos procesos y puestos, cayendo en la repetición de funciones, sin valorar la posibilidad al cambio y evolución dentro de la empresa, por lo tanto, no hay cabida al desarrollo y crecimiento hasta la llegada de una nueva generación, a quien se le confiere la responsabilidad de los cambios.

Es así que a continuación, en la Tabla 5 se ha realizado una compilación de algunas posturas realizadas por autores para proponer las etapas o fases en las que se debería llevar a cabo el proceso de sucesión.

Tabla 5. *Tabla de las etapas del proceso de sucesión*

Autor	Proceso de sucesión
Churchill & Hatten (1987)	<ul style="list-style-type: none"> -Etapa de propietario-directivo: el propietario de la empresa (fundador) es el único miembro de la familia implicado en la empresa. -Etapa de entrenamiento y formación: el futuro sucesor entra a trabajar en la empresa familiar, conoce la empresa y sus características y estudia para aprender sobre la empresa. -Etapa de asociación o vida en común entre padre e hijo: recta final del proceso de sucesión, el hijo obtiene cargos importantes dentro de la empresa, es la última fase antes de que el sucedido renuncie al cargo y sea nombrado el nuevo propietario. -Etapa de transferencia de poder: las responsabilidades cambian de manos hacia el sucesor y pasa a ser nuevo propietario. -Etapa de transferencia de poder: las responsabilidades cambian de manos hacia el sucesor, y pasa a ser nuevo propietario.
Lansberg (1988)	<ul style="list-style-type: none"> -Formulación y participación en una visión viable del futuro. -Selección y entrenamiento del sucesor del fundador. -Diseño del proceso a través del cual el poder será transmitido de la generación actual a la próxima. -Desarrollo de un plan público que especifique como serán asignados los bienes familiares y la propiedad empresarial entre los herederos del sucesor. -Diseño y provisión de personal de las estructuras necesarias para efectuar el cambio. -Educar a la familia para que entienda los derechos y responsabilidades que aparecen con los diversos roles.
Gallo (1998)	<ul style="list-style-type: none"> -La preparación de los sucesores. -El desarrollo de la organización. -El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia. -La jubilación y retiro del predecesor.
Belausteguigoitia (2017)	<ul style="list-style-type: none"> -Fase de diagnóstico -Fase de planificación -Fase de entrenamiento -Fase de transferencia -Fase de culminación

Fuente: Elaboración propia

A pesar de tener acercamiento teórico de las distintas fases que se pueden implementar para lograr una sucesión, es importante tener un conocimiento a profundidad del estado en que se encuentra la empresa, así como la relación que existe entre los miembros de la

familia y la relación entre la empresa y la familia, con lo que se determinen los puntos principales a trabajar dentro de la planeación de un proceso de sucesión exitoso.

3.2.2 Protocolo familiar

El protocolo familiar es un instrumento que tiene su aparición al final de la década de los noventa en los países anglosajones, donde el tema de empresas familiares ha tenido más auge y mayor desarrollo, por lo que la inclusión de este documento en Latinoamérica ha tomado mucha más importancia con la intención de replicar lo realizado en aquellos países.

En algunas de las posturas para definir lo que es un protocolo familiar, se puede tomar la realizada por Murguía Gutiérrez (2016), quien delimita al protocolo familiar como un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de una familia o grupo familiar y una empresa, para garantizar la permanencia y productividad de la empresa familiar. En él se suscriben el acuerdo de voluntades de los miembros de la familia, por lo que, en su contenido pueden plantearse temas de relevancia como son la titularidad, la sucesión, los órganos de gobierno, finanzas, valores, políticas sociales etc., a través de él se pretende mantener en equilibrio las relaciones de familia y dar fortaleza a la empresa.

Asimismo Rodríguez Díaz (2012), menciona que un protocolo de familia es un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso que regulan la relación entre la familia y el negocio y que son vividas por una familia empresaria, por lo que, la participación de la familia es primordial para su redacción, pero sobre todo para su implementación dentro de la organización, ya que, es necesario un diálogo a fondo con lo que se permita llegar a consensos sobre las decisiones que se toman dentro de la empresa familiar.

Según Rositto (2019) el protocolo de familia es el instrumento jurídico apropiado para la conservación de la empresa, la prevención de conflictos y la sucesión de la empresa familiar, no obstante, en la actualidad en la legislación civil o mercantil mexicana no existe una regulación por lo que se considera un contrato privado, sin contenido predeterminado, puede normar todo aquello que los miembros de la familia estimen conveniente, quedando abierto y carente de formalidades de regulación libre, voluntaria y consensuada. En consecuencia, se considera un pacto de caballeros, pues su fuerza aún no trasciende

ámbitos legales, pero puede ser mencionado en los estatutos, pues su mayor validez radica en que los miembros de la familia que se adhieran a él, lo hagan con la fuerte convicción de tener un compromiso moral con la empresa familiar.

Su redacción y funcionamiento recae principalmente en las facultades del consejo familiar, o en su caso de los miembros con mayor involucramiento dentro de la empresa, cuando éste no exista, el cual debe estar redactado en acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. La finalidad es plantear un proyecto familia-empresa que motive a la familia para crear un espíritu de unidad y compromiso (Rodríguez Díaz, 2012).

Es un instrumento de reflexión que asegura la continuidad de las sociedades de carácter familiar en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo dotándolas de una mayor profesionalización, por lo que la redacción del protocolo de familia ayudará a la transformación de la organización.

A lo largo de la investigación sobre el tema de empresas familiares, pero en específico sobre el protocolo de familia han surgido muchas propuestas que diversos autores han realizado con la finalidad de redactar un protocolo de familiar, para ello, resulta importante plasmar en la Tabla 6, una comparativa sobre las aportaciones de algunos escritores con lo que se permita tener una mejor visualización del contenido que puede formar parte del protocolo de familia.

Como se aprecia en la Tabla 6, los autores visualizan el protocolo con reglas y normas que ayuden a regular las relaciones entre la familia y la empresa. Destaca en el contenido hacer una reflexión sobre la historia de la empresa y su cultura, así mismo, existe concordancia sobre un apartado en la sucesión y la propiedad, al igual que, el retiro de los miembros de la familia, por lo tanto, estos resultan ser algunos de los temas más importantes que deberían ser incluidos dentro de un protocolo familiar.

La redacción del protocolo se debe realizar conforme a cada empresa, al ser un escrito libre, abre la posibilidad de tomar toda aquella información que desee el Consejo de Familia con la intención de que sea lo más claro posible para el entendimiento de todos los miembros de la familia, actuales y futuros.

Tabla 6. *Comparativo sobre el contenido del Protocolo de familia*

Autor	Propuesta de contenido
Rodríguez Díaz (2012)	<ul style="list-style-type: none"> -Razones por las que se ha elaborado el protocolo. -Breve historia de la empresa y de la familia en relación a ella. -Recoger lo que la empresa ha significado y significa para la familia. -Principios esenciales para la elaboración del protocolo. -Consejos
Lozano Posso (2000)	<ul style="list-style-type: none"> -Valores a transmitir a los miembros más jóvenes. -Esfuerzos y sacrificios. -Participación de la familia. -Mantener las buenas relaciones, resolver conflictos y la armonía. -Políticas de compensación. -Acuerdo para compartir. -Alcance de metas personales y profesionales. -La sucesión. -Posibles fusiones o alianzas estratégicas. -Preparación de las siguientes generaciones. -Requisitos exigidos a miembros de la familia. -Creación de fondos de liquidez. -Políticas para las transiciones accionarias, propiedades, legados y riquezas patrimoniales. -Elección y retiro de los gobernantes.
Payssé Terra (2010)	<ul style="list-style-type: none"> -Normas referidas a la permanencia de la empresa en manos de la familia. -Fijación de políticas de financiación, y distribución de dividendos. -Determinación de que miembro de la familia tendrá mayor injerencia en la dirección de la empresa. -Compromiso de los miembros de la familia. -Reglas. -Creación de un Consejo de Familia. -Inclusión de la figura del mediador. -Métodos para la solución de conflictos. -Prestamos familiares. -Valores y filosofía de la familia. -Sanciones.
Belausteguigoitia (2017)	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivo del documento e implicaciones. -Breve historia de la familia y de la empresa. -Filosofía de la empresa y de la familia. -Políticas de compensación. -Selección de futuros líderes. -Beneficios para los miembros de la familia. -Políticas laborales y de vacaciones. -Políticas de retiro. -Políticas de transferencia de acciones. -Métodos de valuación y proceso de compra de acciones. -Responsabilidades y derechos de los accionistas. -Temas relacionados con la propiedad. -Apoyo a las generaciones jóvenes para iniciar nuevos negocios. -Beneficios especiales para clientes familiares. -Proveedores familiares. -Apoyo para capacitación. -Políticas de resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

La subsistencia del protocolo va más allá de su redacción y entrada en vigor, pues resulta mucho más preponderante llevarlo a la práctica, pues habrá que realizar un seguimiento continuo y cotidiano, por lo que el alto compromiso al que se adhieren los miembros de la empresa debe prevalecer ante cualquier circunstancia dentro de la empresa o de la familia en sí.

3.3. La Riqueza socioemocional

De manera general, todo negocio que se crea se encuentra en la búsqueda de generación de riqueza monetaria (Kalm & Gómez- Mejía, 2016), no obstante, dado que las empresas familiares tienen entre sus características, el involucramiento de la familia, y al ser un ente con largas historias y recuerdos perdurables (Gómez- Mejía et al., 2011) con una amplia dotación de intercambios emocionales, entre los que comparten, desde la calidez, la intimidad, la ternura, el amor, el consuelo y la felicidad, así como el odio, los celos, la ambivalencia y la ira (Gómez- Mejía et al., 2011), la búsqueda para la generación de la riqueza también se encamina hacia aspectos no económicos, aún y cuando se asuman otro tipo de riesgos dentro de la organización.

En los recientes años han surgido vacíos en el estudio de este campo de las empresas familiares, lo cual ha dado la oportunidad de profundizar hacia el tema de las emociones y su efecto en los procesos de estas organizaciones (Arreola et al., 2015). Diversos autores, han realizado investigaciones alrededor de las emociones y sentimientos que surgen dentro de estas entidades organizadas por la familia, como son el capital emocional (Sharma, 2004), el valor emocional (Zellweger & Astrachan, 2008), el apego y la posesión (Astrachan & Jaskiewicz, 2008), entre otros, por lo que, bajo estos constructos se ha intentado capturar la conexión emocional que tienen los dueños hacia sus empresas y retratar a la organización como una receptora del acervo afectivo de la familia, que influye en aspectos psicológicos, conductuales, aspectos sociales y cognitivos de la gestión del negocio (Gómez- Mejía et al., 2011).

Por lo tanto, debido a su estrecho apego a la empresa, la capacidad de los miembros de la familia para ejercer autoridad y control sobre el negocio representan una fuente importante de satisfacción emocional (Schulze et al., 2001), a su vez, la familia al ser un elemento medular, su involucramiento e inclusión de los miembros de la próxima generación (Arreola

et al., 2015) implican la continuidad y supervivencia de la organización, por lo tanto, el cuidado y preservación de la riqueza de aspectos no económicos son una prioridad para la empresa familiar.

Para profundizar en el tema de los sentimientos y las emociones, los investigadores han abordado esta perspectiva, desde ciertas teorías, ya que han sugerido que las empresas familiares pueden tener enfoques centrados en objetivos no económicos y que estos objetivos podrían influir en los comportamientos de las empresas (Gómez- Mejía et al., 2011).

Por un lado, la teoría de la agencia intenta explicar que en las empresas en las que existe una separación entre el control y la propiedad, el interés de los propietarios y accionistas puede generar conflicto, a su vez, en las empresas de tinte familiar, en la que la propiedad y la dirección se encuentra dentro del núcleo de la familia, los costos de agencia son más bajos o incluso nulos (López et al., 2012).

La teoría de la perspectiva se encuentra planteada bajo que las decisiones que se toman en situaciones de complejidad se basan en las emociones y no en la razón. En las que las pérdidas tienen un mayor papel en contraposición de las ganancias, por ello las riquezas están valoradas de una manera subjetiva, en el que la percepción de la ganancia varía en consecuencia de la pérdida (Wiseman & Gómez- Mejía, 1998).

Desde otro punto de vista, la teoría del comportamiento predice que los directivos o propietarios prefieren evitar una pérdida, incluso si esto significa aceptar un mayor riesgo; y por lo tanto, las “preferencias de riesgo de los tomadores de decisiones con aversión a las pérdidas variará con el enmarcar los problemas con el fin de evitar pérdidas acumuladas dotación” (Wiseman & Gómez- Mejía, 1998).

La teoría de las partes interesadas sugiere que el poder relativo de la familia para controlar la empresa se debe realizar a través de su papel en la coalición dominante, el que influya en que los objetivos no económicos estén centrados en la familia y no en los negocios (Chrisman et al., 2010)

Es así que, uno de los estudios señala la combinación de la teoría de agencia, la teoría de la perspectiva y la teoría del comportamiento de la empresa, que proponen Wiseman &

Gómez- Mejía, (1998) en la que las decisiones estratégicas se pueden enmarcar como una selección de alternativas que varían en ganancias potenciales o pérdidas (Gómez- Mejía et al., 2011), por ello, la familia propietaria tiene una mayor preferencia a los riesgos, siempre y cuando se eviten las pérdidas dentro de la dotación afectiva de la organización. De esta postura, la teoría de agencia, toma una noción clave, ya que la evaluación del riesgo es subjetiva y no es basada en un cálculo económico que sopesa el riesgo frente a los rendimientos financieros, ya que las amenazas percibidas se miden conforme a las decisiones que se tomen, las que se valoran con un criterio subjetivo tomando como mayor importancia el bienestar, cuidado y preservación de aspectos no económicos.

Por su parte, Chrisman et al., (2010), señalan que utilizando las teorías del comportamiento y la teoría de las partes interesadas, por un lado, porque se señala de manera particular que las partes interesadas que integran una empresa no tienen un solo objetivo, sino que, tienen un gran conjunto de metas en común, de igual manera, puede existir una influencia en la toma de decisiones de los objetivos de la empresa, por ello, argumentan que la participación familiar le da a éste ente la capacidad de influir en el comportamiento de la empresa, pero no especifica si se utilizará y cómo (Chrisman et al., 2010).

A su vez, Chua et al., (1999) también adoptaron la perspectiva de coalición dominante de la teoría del comportamiento de la empresa para explorar la dotación emocional que existe dentro de los comportamientos y rutinas en las empresas familiares, para su postura, se toma la participación de la familia en la propiedad, la gestión y el gobierno de la empresa, donde proporciona la capacidad de participar en comportamientos particulares que serían imposibles o más difícil en empresas no familiares (Chua et al., 1999).

Asimismo, resulta importante señalar, que la teoría de las partes interesadas, igualmente sugiere que cuanto mayor sea el grado de participación e influencia de la familia, mayor importancia deben conceder las empresas familiares a los objetivos no económicos (Chrisman et al., 2010).

Por ello, la suma de estas teorías resaltan que la dotación afectiva que tiene una empresa familiar se encamina en un primer término, hacia las amenazas o pérdidas económicas que se pueda generar dentro de la organización, mientras éstas no tengan una afectación directa a los aspectos no económicos; igualmente, al considerarse una colectividad

existente dentro de la empresa familiar, la delimitación de metas en conjunto tiene influencia en la participación y toma de decisiones de la familia; y el grado de participación de los miembros de la familia tiene un impacto directo hacia el logro de los objetivos no económicos.

De esta manera, se puede inferir que, la obtención de los aspectos u objetivos no económicos de la empresa se señalan como la riqueza socioemocional, en la que, las elecciones gerenciales de los propietarios de la empresa familiar están impulsadas por el deseo de preservar y mejorar la riqueza socioemocional de la familia además de la eficiencia o la instrumentalidad económica (Gómez- Mejía et al., 2011).

Es así que, Gómez- Mejía et al., (2007) se refieren a la riqueza socioemocional como “los aspectos no financieros de la empresa que satisfagan las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar, y la perpetuación de la dinastía familiar”.

De esta manera, estos autores determinaron que la SEW, se presenta en una variedad de formas, es decir los elementos socioemocionales incluyen:

“la capacidad de ejercer la autoridad, la satisfacción de necesidades de pertenencia, el afecto e intimidad, la perpetuación de los valores familiares a través del negocio, la preservación de la dinastía familiar, la conservación del capital social de la empresa familiar, el cumplimiento de las obligaciones familiares basados en los lazos de sangre en lugar de criterios de competencia y la oportunidad de ser altruista con los miembros de la familia” (Gómez- Mejía et al., 2007).

En consecuencia, hay una mayor probabilidad de que las empresas familiares den una alta prioridad al mantenimiento del control familiar, incluso si esto significa aceptar un mayor riesgo de mal desempeño de la empresa (Gómez- Mejía et al., 2007), por lo tanto, una EF se encuentra en la disposición de correr riesgos con el fin de preservar su riqueza socioemocional, convirtiéndose así, esta postura académica en una característica importante de la esencia de una empresa familiar (Berrone et al., 2012).

Como se señaló anteriormente, el estudio de las emociones ha tenido influencia de varias teorías, por lo que este modelo, en particular, tiene como principales directrices la teoría de

la perspectiva, la teoría del comportamiento de la empresa y la teoría de la agencia (Berrone et al., 2012), por lo que, la toma de decisiones dentro la EF tiene como punto de referencia los principios fundamentales bajo los que se rige la organización (Berrone et al., 2012), lo cual genera una amplia dotación socioemocional, tanto en la autoridad que se ejerce como en los procesos y estrategia de la empresa y debido a su amplitud y profundidad, la construcción que tiene la SEW ha demostrado ser una buena lente analítica para interpretar una amplia variedad de fenómenos de empresas familiares (Berrone et al., 2012).

En el modelo de Berrone et al. (2012) se han integrado las diversas categorizaciones de la dotación afectiva que tiene la familia propietaria sobre la empresa, las cuales se han catalogado en cinco dimensiones que permiten realizar la evaluación de la riqueza socioemocional dentro de las organizaciones familiares, las cuales se señalan a continuación.

3.3.1 Dimensiones de la Riqueza Socioemocional

De tal manera que, el modelo de Riqueza Socioemocional es un enfoque integral que capta la “dotación afectiva” de la familia propietaria (Gómez- Mejía et al., 2007). Entre algunos de los elementos que logra obtener, se encuentran:

“el deseo de la familia de ejercer la autoridad, el disfrute de la influencia familiar, mantenimiento de los miembros de la familia dentro de la firma, nombramiento de miembros de la familia a puestos importantes, retención de una fuerte identidad familiar, continuación de la dinastía familiar, entre otras (Gómez- Mejía et al., 2007).

Por lo tanto, por su propia naturaleza, el concepto de SEW es multidimensional (Berrone et al., 2012) y del que sus autores destacaron cinco principales dimensiones categorizadas como FIBER (por sus siglas en inglés), de investigaciones previas dentro del tema de riqueza socioemocional. A continuación, se presenta la Tabla 7 con el desglose del acrónimo FIBER:

Tabla 7. Desglose acrónimo FIBER

	Ingles	Español
F	Family control and influence	Influencia y control familiar
I	Identification with the firm	Identificación de los miembros de la familia en la empresa
B	Binding social ties	Lazos sociales vinculantes
E	Emotional attachment	Apego emocional
R	Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession	Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión

Fuente: Elaboración propia a partir de Berrone et al., (2012)

Las cinco dimensiones FIBER, se describen a continuación:

- 1. Influencia y control familiar:** tal cual lo señala su nombre, esta dimensión se refiere a la influencia y control familiar que tienen los miembros de la familia sobre las decisiones estratégicas de la empresa, el cual es ejercido por el fundador de la empresa, o una vez que se ha llevado a cabo un proceso de sucesión, por algún miembro de la familia que funja como CEO o presidente de alguno de los órganos de gobierno. La capacidad de ejercer la autoridad conferida a los miembros de la familia puede emanar de una propiedad fuerte posición, de un estatus adscrito, o del carisma personal (Berrone et al., 2012).

En esta dimensión es común que los propietarios familiares asuman múltiples roles dentro de la organización, ya sea de una manera formal o informal, por lo que, resulta ser un aspecto muy deseado e intervenido por la familia. Consecuentemente, las empresas familiares son más propensas a perpetuar el control e influencia de los propietarios sobre los asuntos de la empresa, independientemente de las consideraciones financieras (Gómez- Mejía et al., 2007).

- 2. Identificación de los miembros de la familia en la empresa:** en esta segunda dimensión se aborda la cercanía que se tiene entre la familia y la empresa, lo cual se convierte en un vínculo único que se crea dentro de las EF. Externamente, esta dimensión se visualiza en la organización como una forma de extensión de la familia (Berrone et al., 2012). Mientras que, de manera interna, implica ser la influencia en las

actitudes, principios y valores que la familia genera hacia todos los miembros de la compañía, lo que le da el contexto emocional y positivo para la reputación e imagen de la EF.

3. **Lazos sociales vinculantes:** la tercera dimensión se refiere a las relaciones sociales que se crean por medio de la compañía (Berrone et al., 2012). Los lazos que se crean dentro de la empresa familiar son no exclusivamente entre miembros de la familia (Berrone et al., 2012), pueden ir desde los miembros que integran la empresa, hasta agentes externos que tienen una relación directa o indirecta con la organización. El sentido de pertenencia y la identidad son dos elementos que tiene una mayor relevancia dentro de esta dimensión, con los que se fomenta el arraigo, la estabilidad y el compromiso hacia la empresa.
4. **Apego emocional:** La cuarta dimensión trata con el contenido afectivo de RSE y se refiere al rol de las emociones en el contexto de la empresa familiar (Berrone et al., 2012). En organizaciones donde predominan las relaciones familiares, hay una larga historia y un conocimiento de experiencias compartidas donde convergen eventos pasados para influir y dar forma a las actividades, eventos y relaciones (Berrone et al., 2012).

En la naturaleza de las familias, tienen una amplia gama de emociones, algunas de ellas positivas, como el entusiasmo, la ternura, el amor, el consuelo y la felicidad, y otras que son negativas, como la ira, el miedo, soledad, ansiedad, tristeza, decepción y depresión (Epstein et al., 2003). Por lo tanto, estas emociones surgen de los eventos cotidianos de la vida dentro de cada sistema familiar, como pueden ser enfermedades, muertes, problemas económicos, situaciones sentimentales, etc.

Esta dimensión es particularmente útil para entender por qué, en determinadas circunstancias (Berrone et al., 2012) se conduce hacia cierta manera, ya que, las emociones impregnan a la organización, influyendo dentro del proceso de toma de decisiones de la empresa familiar (Baron, 2008).

5. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión: la quinta dimensión se refiere a la intención de pasar el negocio a futuras generaciones (Berrone et al., 2012), lo cual se convierte en uno de los ejes centrales bajo los que se rige la RSE. La empresa, al verse como una inversión familiar a largo plazo, debe ser legada a las futuras generaciones, lo cual coincide como una de las claras características de lo que es la Empresa Familiar.

Dentro de esta dimensión se fomenta altamente la preservación de la dinastía familiar y la perpetuación de los valores familiares, los cuales permiten que la imagen y tradiciones que se han creado, tanto en la empresa, como en el núcleo familiar, trasciendan a las siguientes generaciones.

Capítulo 4. Análisis y resultados

4.1 Resultados iniciales

Posteriormente a la aplicación del instrumento, se procedió a realizar el análisis de la información recabada por distintas técnicas, las cuales se presentan a continuación:

4.1.1 Observación

La ejecución de esta técnica para la recolección de información se llevó a cabo en dos momentos importantes de la investigación, el primero durante las diferentes visitas que se realizaron a la empresa, en las que se pudo visualizar la forma de trabajo, así como son las relaciones dentro de la organización.

Algunos aspectos de relevancia que se notaron mediante la observación son:

- Recibimiento amable para ejecutar la investigación;
- Los directivos de la segunda generación tienen una buena relación;
- Desde el momento en que se plantea la posibilidad de realizar entrevistas a detalle, los directivos muestran interés y apoyo, por lo que se puede percibir la calidez con la que tratan a las personas;
- Se pudo observar que no todo el personal tiene el mismo horario laboral, por lo que, en las diversas visitas, se conocieron a nuevos miembros;
- En la ejecución de las entrevistas, los miembros de la familia muestran gran sentimiento al referirse a la empresa; y
- Durante las entrevistas, los miembros no familiares de la empresa muestran gran admiración y afecto hacia los directivos y la empresa.

Un segundo momento, en el que se aplicó la observación, fue en la realización de las entrevistas a los miembros seleccionados de la empresa, de los cuales resulta considerable mencionar que, de las cinco personas entrevistadas, tres forman parte de la familia, dos de ellas forman parte de la segunda generación, mientras que el tercer miembro es de la tercera generación; por su parte, se obtuvo información de dos miembros no familiares que integran la EF, pero que cuentan con una longeva antigüedad dentro de la organización. Esta información se aprecia con claridad en la Tabla 8.

Tabla 8. *Miembros de la organización entrevistados*

Entrevistados				
Miembros familiares			Miembros no familiares	
Segunda Generación		Tercera Generación		
Aida	Norma	Michel	Lidia	Miguel

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Análisis cualitativo

Con la ayuda de los softwares Atlas.ti versión 9 y Graphext, se realizó un análisis cualitativo sobre la información obtenida a lo largo de las entrevistas realizadas a los miembros que forman parte de la empresa objeto de estudio. Este análisis tiene como finalidad identificar las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) que destacan dentro de la EF, así como analizar la relación que existe entre dichas dimensiones y el proceso de sucesión dentro de la organización.

En el desarrollo del análisis de los datos, se aplicó una codificación a las frases testimonio obtenidas en las entrevistas a los miembros que integran la EF. Es por ello que, la codificación de la información se procedió a partir de las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER), la cual se clasificó conforme a cinco principales familias de códigos (100, 200, 300, 400 y 500) y a su vez, bajo diversos códigos que integran cada una de las familias, la cual se muestra la Tabla 9.

En consecuencia, de lo anterior, por medio de los softwares Atlas. Ti 9 y Graphext se obtuvieron seis herramientas de análisis:

1. Tablas código-documento con gráficas de pastel;
2. Redes semánticas con tablas ideas fuerza;
3. Matriz de coocurrencias;
4. Nubes de palabras;
5. Análisis de sentimientos; y
6. Análisis de emociones (Graphext).

Tabla 9. *Taxonomía de códigos*

100. Influencia y control familiar	200. Identificación de los miembros la EF con empresa	300. Lazos sociales vinculantes	400. Apego emocional	500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión
101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia.	201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar.	301. La EF tiene promoción de actividades sociales.	401. Las emociones y los sentimientos afectan los procesos de toma de decisiones.	501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.
102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones de la empresa.	202. Los miembros de la EF sienten que el éxito del negocio es su propio éxito.	302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.	402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio.	502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo.
103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia.	203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la EF.	303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad.	403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes.	503. Es poco probable que la familia considere vender el negocio.
104. Los miembros no familiares son nombrados por miembros de la familia.	204. Ser miembro de la EF ayuda a definir quienes somos.	304. Establecer relaciones solidas con otras entidades es importante para el negocio familiar.	404. Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas.	504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante.
105. El consejo de administración está compuesto por miembros la familia.	205. Los miembros de la EF están orgullosos de pertenecer al negocio.	305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo.	405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo.	
106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.	206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la EF.			

Fuente: A partir de Berrone et al. (2012) y Cruz Martínez (2020).

De las tablas código-documento con gráfico de pastel se presentan los resultados obtenidos sobre cada una de las dimensiones (FIBER), en relación a la información obtenida a lo largo de las entrevistas. En esta herramienta de análisis se aprecia el total de la información contenida en cada una de las dimensiones (FIBER), así como la clasificación de la información en cada uno de los códigos.

A su vez, en las redes semánticas se observa la cantidad de frases testimonio que integran cada de una de las cinco dimensiones (FIBER), a partir de lo cual se elaboraron las tablas ideas fuerza con las frases testimonio de mayor relevancia clasificadas en las diversas dimensiones.

Por su parte, en la matriz de coocurrencias, se obtuvo una visualización general de los códigos y la coincidencia que existe entre algunos de ellos, realizando un análisis conforme al coeficiente C. A su vez, para una mejor apreciación en la unión entre los diversos códigos, se realizó una figura de manera circular en la plataforma digital Charticulator.

En cuanto a las nubes de palabras, se presentan gráficos en los que se visualizan aquellas palabras con mayor representatividad dentro de las frases testimonio obtenidas.

En el análisis de sentimientos, se puede apreciar con más claridad hacia qué sentido es el sentimiento que se percibe de la información recabada, esta información se clasificó nuevamente en códigos positivo, negativo y neutral.

Finalmente, en el software en línea Graphext se ejecutó el análisis de emociones, por medio del cual se obtuvo una serie de información que indica la postura hacia la que va encaminada la información recabada en las entrevistas.

4.1.2.1 Tablas código-documento con graficas de pastel

De la información procesada en el software Atlas.ti 9, se obtuvo la herramienta de análisis llamada tabla código-documento, en la que se muestra la cantidad de información que se clasificó en cada una de las cinco dimensiones anteriormente señaladas, y que tienen una presencia dentro de la empresa “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”. A partir de esta herramienta se pudo obtener el porcentaje de los datos que tiene cada una de las dimensiones con relación a la información recabada, lo que ayuda a determinar aquel código o dimensión

que tiene mayor fortaleza dentro de la organización, lo que permite establecer los aspectos bajo los que se rige la empresa familiar. Como se muestra en la Tabla 10 se puede apreciar de manera general la cantidad de información que se codificó en las cinco dimensiones (FIBER).

Tabla 10. *Frases testimonio totales*

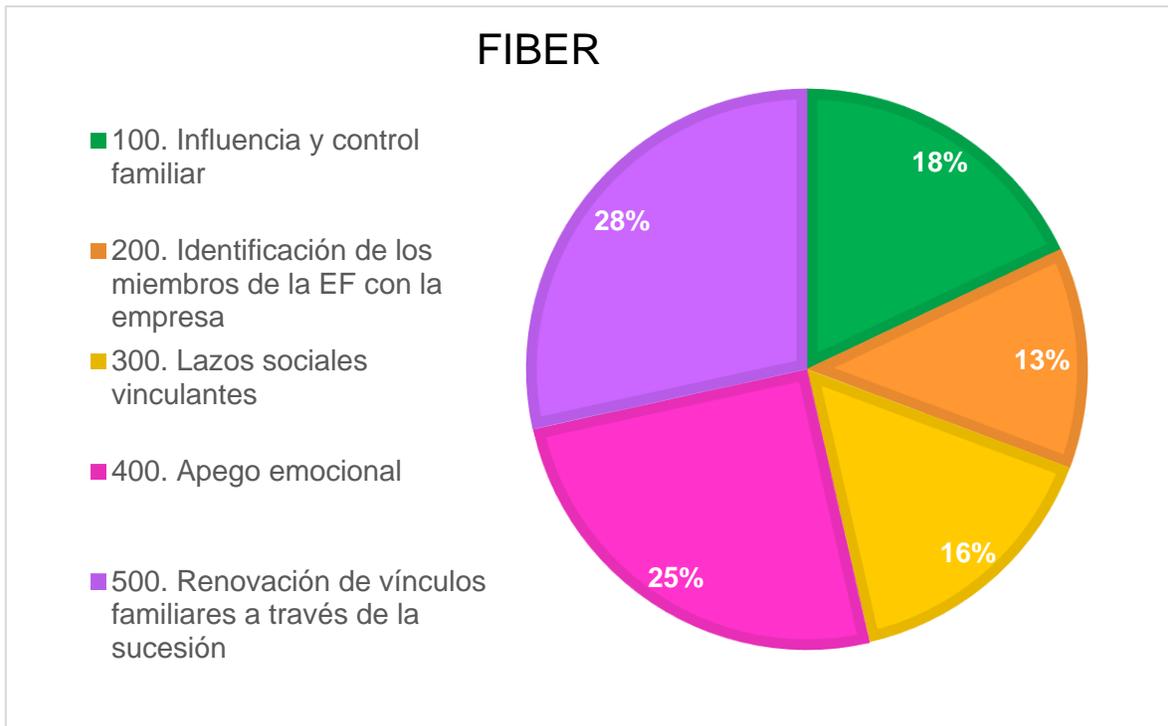
Dimensiones FIBER	Totales
100. Influencia y control familiar	55
200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa	39
300. Lazos sociales vinculantes	48
400. Apego emocional	77
500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión	87
Totales	306

Fuente: Elaboración propia

Es así que, de la información anterior, se elaboró el gráfico de pastel (Figura 8), en el que se aprecia de mejor manera la distribución que se obtuvo de la información. Los códigos “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” y “400. Apego emocional”, obtuvieron 28% y 25% de las frases testimonio respectivamente, lo cual muestra que son las dimensiones con mayor representatividad dentro de la información; a su vez, es relevante mencionar que en conjunto estos dos elementos conforman un 53% del total de las frases testimonio, lo que alude de manera general, que la empresa refleja su principal interés hacia la sucesión y continuación de la organización con una mezcla hacia el gran apego emocional que tiene la mayoría de los miembros de la empresa.

Por otra parte, la dimensión “100. Influencia y control familiar” tuvo un 18%, la dimensión “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa” obtuvo un 13% y la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes” un 16%, las cuales, tienen una popularidad balanceada entre ellas, aunque de menor relevancia en comparación con el resto de las dimensiones, sin embargo, existe una buena representación de manera general de todas las dimensiones, lo que indica que todos los aspectos que estudian las dimensiones (FIBER) tiene una fuerte presencia dentro de la empresa familiar.

Figura 8. Gráfico de pastel dimensiones (FIBER)



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se puede deducir que la empresa tiene un gran interés en que exista una renovación en los vínculos familiares y la sucesión, ya que, implica continuar realizando la labor que la organización gestiona, así como mantener el negocio, el legado y la tradición que los fundadores iniciaron. Asimismo, hay una gran representatividad en el apego emocional que se tiene entre los miembros que integran la compañía, lo cual beneficia el ambiente en el que se desenvuelven.

Por otra parte, a pesar de que las dimensiones “100. Influencia y control familiar”, “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa” y “300. Lazos sociales vinculantes” tuvieron una menor representatividad dentro de los resultados señalados anteriormente, sí existe interés por parte de los miembros de la empresa hacia estas áreas, ya que en todas las ocasiones tuvo un porcentaje mayor al 10%, por lo que estos aspectos, aunque son de menor relevancia, continúan con representatividad dentro de la opinión de los miembros.

Dimensión 100. Influencia y control familiar

La dimensión “100. Influencia y control familiar” intenta determinar qué tanta influencia familiar existe dentro de la organización, así como aspectos relevantes sobre el control, dirección y toma de decisiones de la empresa.

En la Tabla 11, se pueden apreciar los resultados totales obtenidos en la codificación sobre la dimensión “100. Influencia y control familiar”, de lo cual se observa que existió al menos una codificación en cada uno de los códigos.

Tabla 11. *Frases totales dimensión 100. Influencia y control familiar*

Código 100. Influencia y control familiar	Frases totales
101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia	10
102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones de la empresa	10
103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia	4
104. Los miembros no familiares son nombrados por miembros de la familia	1
105. El consejo de administración está compuesto por miembros la familia	10
106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar	20

Fuente: Elaboración propia

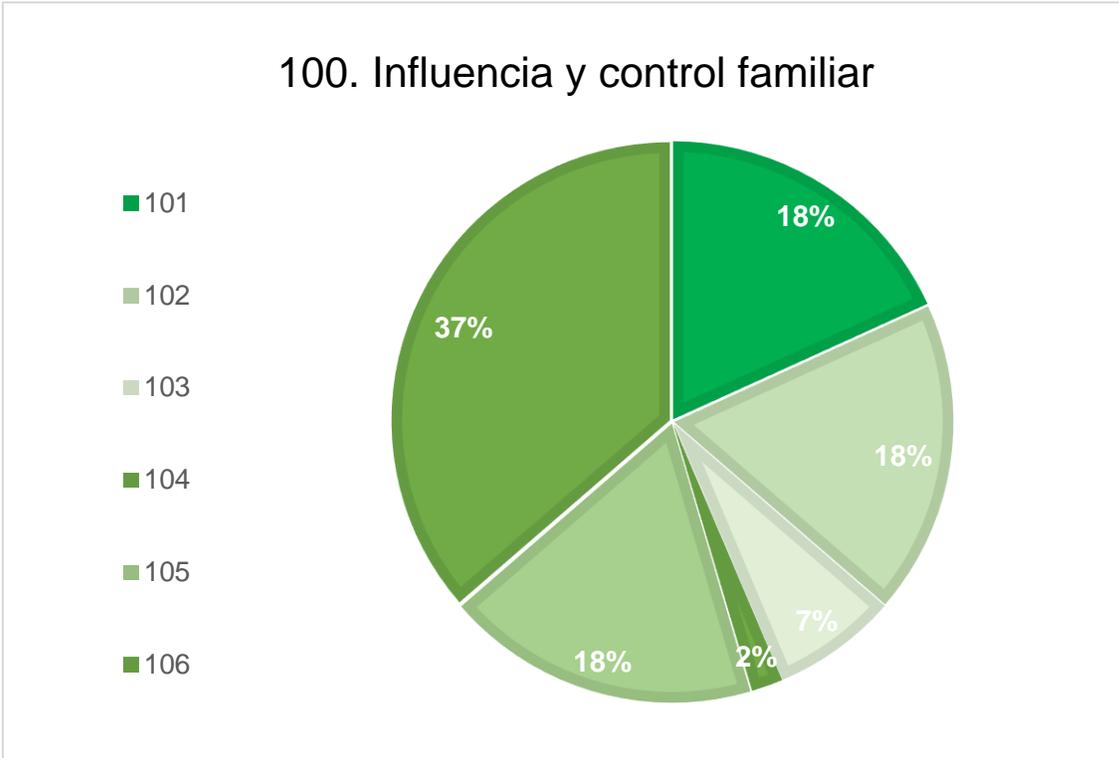
Por lo tanto, en la Figura 9 en la que se muestra el gráfico de pastel sobre la dimensión “100. Influencia y control familiar”, se aprecia que la mayor representatividad la obtuvo el código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” con un 37% lo cual se traduce en un total de 20 frases testimonio de la información total obtenida a través de las entrevistas.

Seguidamente, según los resultados que arrojó el software, bajo un empate, están los códigos “101 La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia”, “102. Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones de la empresa” y “105.

El consejo de administración está compuesto por miembros la familia” con un 18% de las frases testimonio, cada uno. Finalmente, con una menor popularidad, los códigos “103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia” y “104. Los miembros no familiares son nombrados por miembros de la familia” con 7% y 2%, respectivamente.

Del análisis anterior aplicado a la dimensión “100. Influencia y control familiar”, se puede inferir que, para los miembros que integran la organización, hay una mayor tendencia hacia la conservación del control familiar de la empresa, el cual es una de las principales inquietudes de la familia para que se mantenga la EF en el futuro.

Figura 9. Gráfico de pastel dimensión 100. Influencia y control familiar



Fuente: Elaboración propia

Dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa

En el código “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa” se pretende determinar la personalización y conexión que tiene cada uno de los miembros para la

empresa. En la Tabla 12 que refleja el total de las frases testimonio codificadas, se aprecia la opinión que tuvieron los miembros de la organización con relación a los códigos que integran dicha dimensión, de los cuales al menos se codificaron 4 frases testimonio.

Tabla 12. Frases totales dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa

Código 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa	Frases totales
201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar	8
202. Los miembros de la EF sienten que el éxito del negocio es su propio éxito	4
203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa	9
204. Ser miembro de la EF ayuda a definir quienes somos	8
205. Los miembros de la EF están orgullosos de pertenecer al negocio	4
206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la EF	6

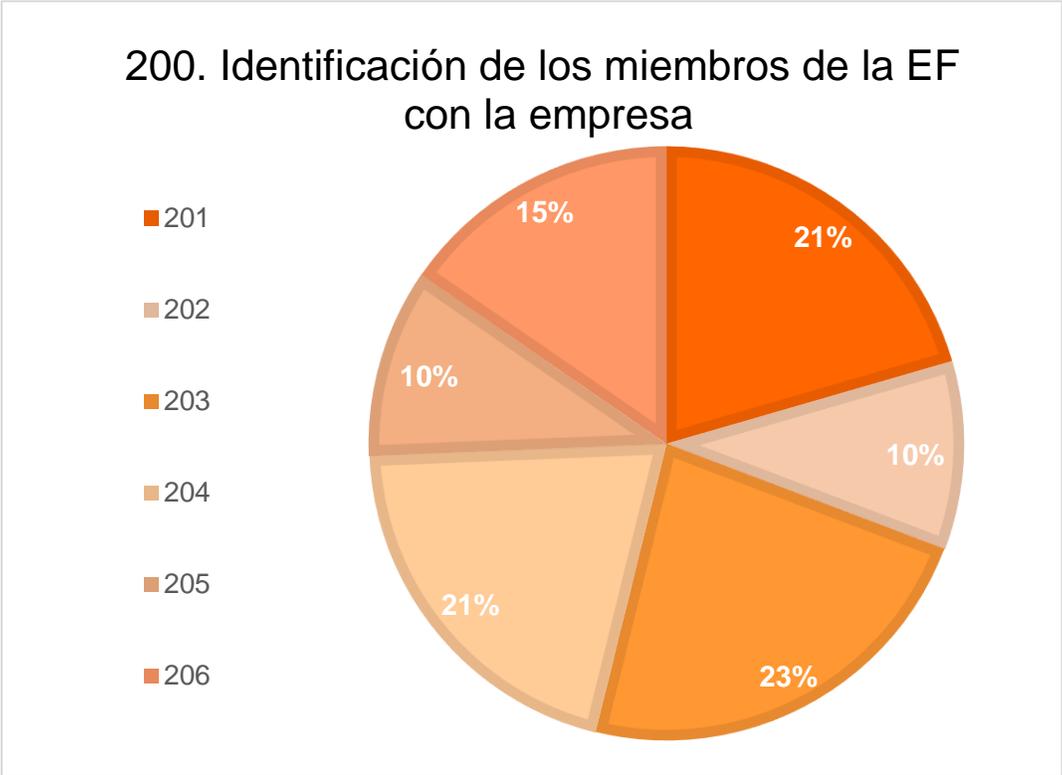
Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en la Figura 10, se puede observar un gráfico de pastel con gran homogeneidad, no obstante, destaca con una mayor relevancia en el código “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa” del que se obtuvo un 23% de las frases testimonio, las cuales en su totalidad son 9 en la opinión que emitieron los miembros que integran la empresa. Los códigos “201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar” y “204. Ser miembro de la EF ayuda a definir quienes somos”, tienen una representación del 21% cada uno. Finalmente, los códigos “202. Los miembros de la EF sienten que el éxito del negocio es su propio éxito” tiene un 10%, el código “205. Los miembros de la EF están orgullosos de pertenecer al negocio” un 10% y el código “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la EF” con el 15%.

De lo anterior, se puede establecer que todos los miembros que integran la empresa familiar tienen una buena identificación con la organización a la que pertenecen, aunque no existe un consenso claro, sobre sí lo más relevante va relacionado con el significado personal, al

sentido de pertenencia, a definir quién es o al éxito de la empresa, ya que, en todos los códigos que forman parte de la dimensión “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa” existe una importante conexión con la organización.

Figura 10. Gráfico de pastel dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa



Fuente: Elaboración propia

Dimensión 300. Lazos sociales vinculantes

En el seguimiento a las ideas anteriores, en la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”, se intenta analizar las uniones y vínculos que se tienen con la empresa, desde los integrantes de la familia, pasando por los miembros no familiares, hasta agentes externos, como proveedores y clientes.

Por ello, en la Tabla 13 se presentan los resultados de cada uno de los códigos que integran la familia “300. Lazos sociales vinculantes”, se puede apreciar que todos los miembros de la empresa tienen una opinión sobre cada uno de los aspectos que integran esta dimensión,

siendo el menor de ellos, el código “305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo” con un total de 3 frases.

Tabla 13. *Frases totales dimensión 300. Lazos sociales vinculantes*

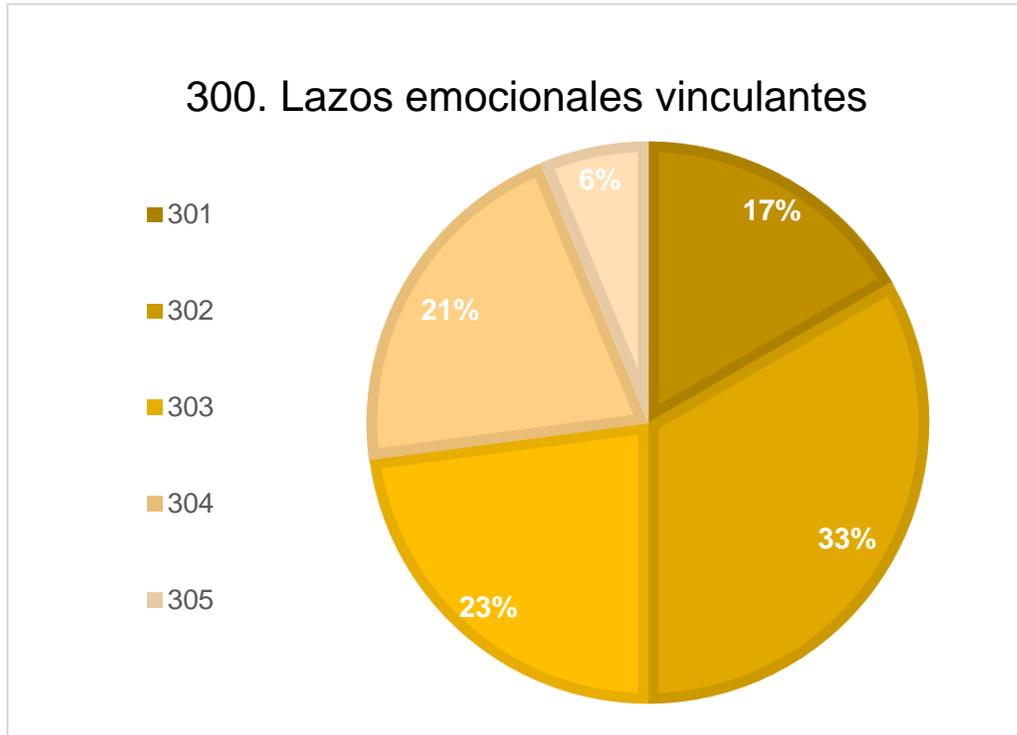
Código 300. Lazos sociales vinculantes	Frases totales
301. La EF tiene promoción de actividades sociales	8
302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia	16
303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad	11
304. Establecer relaciones solidas con otras entidades es importante para el negocio familiar	10
305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo	3

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, en la Figura 11, se aprecia que de los códigos que integran esta dimensión, el código “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia” tiene una mayor relevancia, en comparación al resto de los códigos, ya que obtuvo el 33% de las frases testimonio codificadas, lo cual se traduce a un total de 16 frases y que a su vez, se puede suponer que, tanto los miembros de la familia, como los miembros no familiares, han creado un ambiente de trato familiar dentro de la empresa, lo cual, desde la perspectiva que se obtuvo en las entrevistas, se puede afirmar que ayuda a mantener relaciones más sólidas y longevas.

Seguido, se encuentran los códigos “303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad” con un 23%, “304. Establecer relaciones solidas con otras entidades es importante para el negocio familiar” con un 21%, “301. La EF tiene promoción de actividades sociales” con un 17% y “305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo” con un 6% de las frases testimonio codificadas a su favor.

Figura 11. Gráfico de pastel dimensión 300. Lazos sociales vinculantes



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, del análisis anterior, se puede derivar que la empresa familiar demuestra gran relevancia hacia los aspectos que integran la familia de “300. Lazos sociales vinculantes”, ya que destacan aspectos como el trato como parte de la familia y el interés hacia las relaciones sólidas, de confianza y armonía con los agentes con los que tiene relación directa o indirecta la empresa, lo cual representa aspectos más primordiales dentro de esta dimensión.

Dimensión 400. Apego emocional

En la Tabla 14 que se muestra a continuación, se pueden apreciar los resultados que se obtuvieron sobre la dimensión “400. Apego emocional” en la que se intentó comprender el afecto que los miembros de la empresa tienen hacia ésta.

Como se visualiza en la Tabla 14, el código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes” tuvo la mayor relevancia en el número de frases testimonios que se

codificaron en su haber, teniendo un total de 31. Por lo que se deduce que los lazos emocionales que se han forjado a lo largo de los años, tanto en la familia como en la empresa, reflejan gran fortaleza.

Tabla 14. *Frases totales dimensión 400. Apego emocional*

Código 400. Apego emocional	Frases totales
401. Las emociones y los sentimientos afectan los procesos de toma de decisiones	9
402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio	9
403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes	31
404. Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas	6
405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo	22

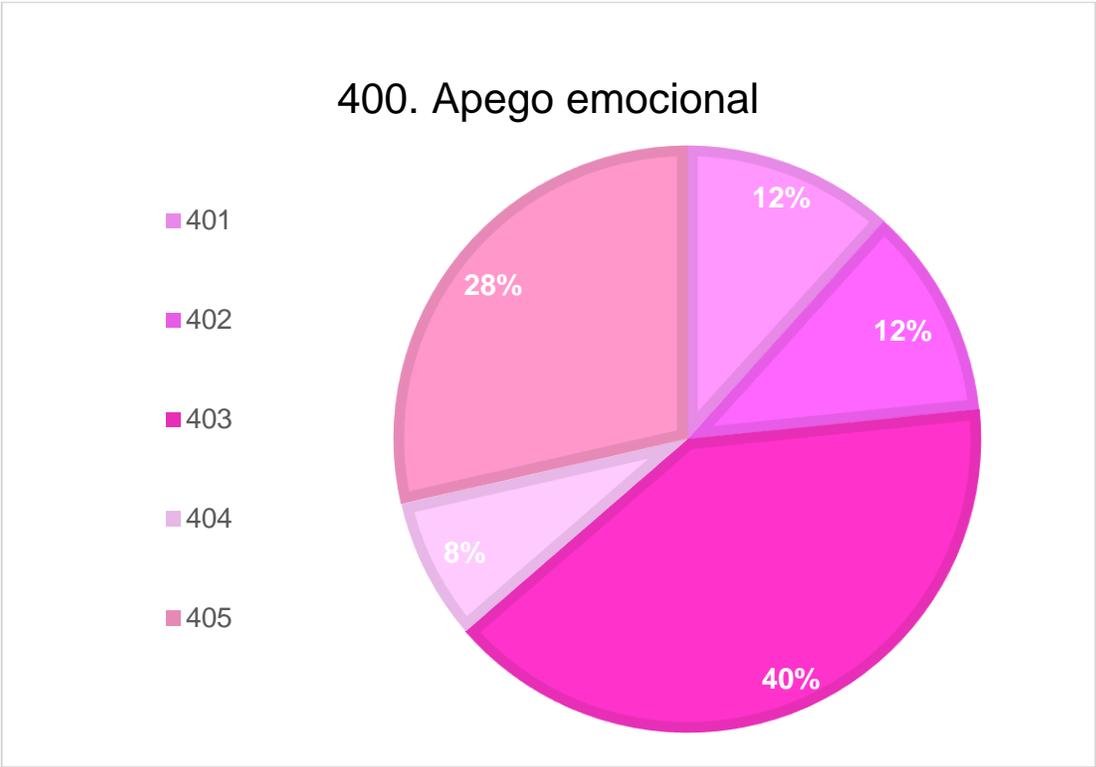
Fuente: Elaboración propia

De esa manera, en la Figura 12, se observa claramente la tendencia hacia el código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes”, el cual obtuvo un 40% del total de las frases testimonio en la dimensión “400. Apego emocional”. Seguido, obtuvo un resultado del 28%, el código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo”, siendo estos dos los códigos de mayor relevancia en esta dimensión, por lo que se aprecia que hay una fuerte tendencia hacia los fuertes lazos emocionales que se crean, así como que este aspecto se ve reflejado en el ambiente positivo dentro de la empresa y según lo que se pudo apreciar en las entrevistas llevado a cabo, se puede afirmar que estos aspectos son de carácter positivo para la organización.

Resulta importante también destacar que, el código “401. Las emociones y los sentimientos afectan los procesos de toma de decisiones” obtuvo un 12%, el código “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio” un 12% y el código “404. Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas” un 8% de las frases testimonio codificadas, lo que

indica, que la presencia de las emociones toma un importante papel dentro de la organización.

Figura 12. Gráfico de pastel dimensión 400. Apego emocional



Fuente: Elaboración propia

Dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión

Finalmente, en la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”, en la que se analizó con más detalle el pensamiento de los miembros de la empresa sobre la continuación y proceso de sucesión de la empresa, se destaca que en la Tabla 15 existieron dos principales códigos de importancia, por un lado, el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” que obtuvo 36 frases testimonio y el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante” con 51 frases testimonio, siendo

los dos códigos con mayor cantidad de información sobre el resto de los códigos que conforman la taxonomía.

Tabla 15. *Frases totales dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión*

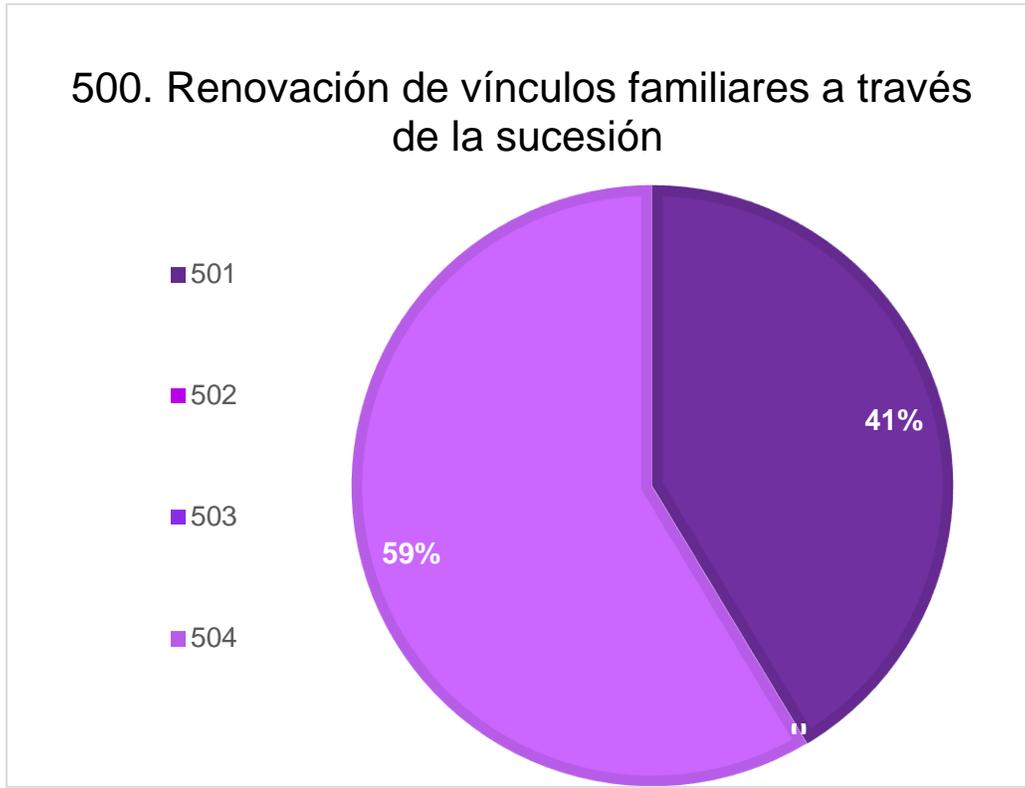
Código 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión	Frases totales
501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar	36
502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo	0
503. Es poco probable que la familia considere vender el negocio	0
504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante	51

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 13, se puede apreciar con mayor claridad la tendencia hacia estos dos principales códigos, teniendo con mayor popularidad el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante” con un 59%, mientras que el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” obtuvo un 41%.

Resulta relevante destacar que los códigos “502. Los propietarios familiares tienen menos probabilidades de evaluar su inversión a corto plazo” y “503. Es poco probable que la familia considere vender el negocio” no obtuvieron ninguna frase testimonio, por lo que es claro que los miembros que forman parte de la organización no emitieron ninguna opinión sobre las posibilidades de que la empresa se pueda vender o que exista una evaluación a largo plazo sobre la inversión que se realice dentro del negocio, por lo tanto, se puede deducir que la labor que hasta el momento se realiza dentro de la organización tiene un sustento económico, el cual, según algunos comentarios de los integrantes de la empresa, a veces llega a ser complicada, sin embargo, siempre tiene una independencia económica de los miembros de la familia.

Figura 13. Gráfico de pastel dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, de la herramienta de análisis anterior, se elaboró la Tabla 16, en la que se hizo una síntesis de los códigos más recurrentes en cada una de las dimensiones que se están analizando. Dicha tabla se toma como un parámetro para el posterior análisis de las redes semánticas.

De la información que integra esta tabla, se encuentran los códigos de la dimensión “100. Influencia y control familiar”, de los que destacan aquellos que contienen información relativa a la propiedad y el control del negocio familiar; por su parte en la dimensión “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa”, aquellos códigos que tienen relación al sentido de pertenencia y el significado personal que tienen los miembros de la empresa hacia ella; de la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes”, destacaron los códigos que contiene información sobre el trato familiar que existe en el ambiente de la organización y en que se encuentran basadas las relaciones contractuales; en la dimensión “400. Apego emocional” fueron relevantes los códigos sobre los lazos emocionales y el

ambiente del negocio; finalmente, en la dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” se encuentran los códigos sobre la continuación y transferencia de la empresa, con esta delimitación en los códigos se puede apreciar los aspectos principales hacia los que tienen un mayor interés o relevancia para los miembros de la EF.

Como se aprecia en la Tabla 16, se consideraron dos códigos principales por cada una de las dimensiones, cabe destacar que en las dimensiones en las que existiera algún empate en más de dos códigos, se seleccionó aquel que tuviera mayor relevancia hacia el contexto de la presente investigación.

Tabla 16. *Códigos de relevancia*

Dimensión	Códigos
100. Influencia y control familiar	101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia.
	106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.
200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa	201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar.
	203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la EF.
300. Lazos sociales vinculantes	302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.
	303. Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad.
400. Apego emocional	403. Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes.
	405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo.
500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión	501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar.
	504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia.

Fuente: Elaboración propia

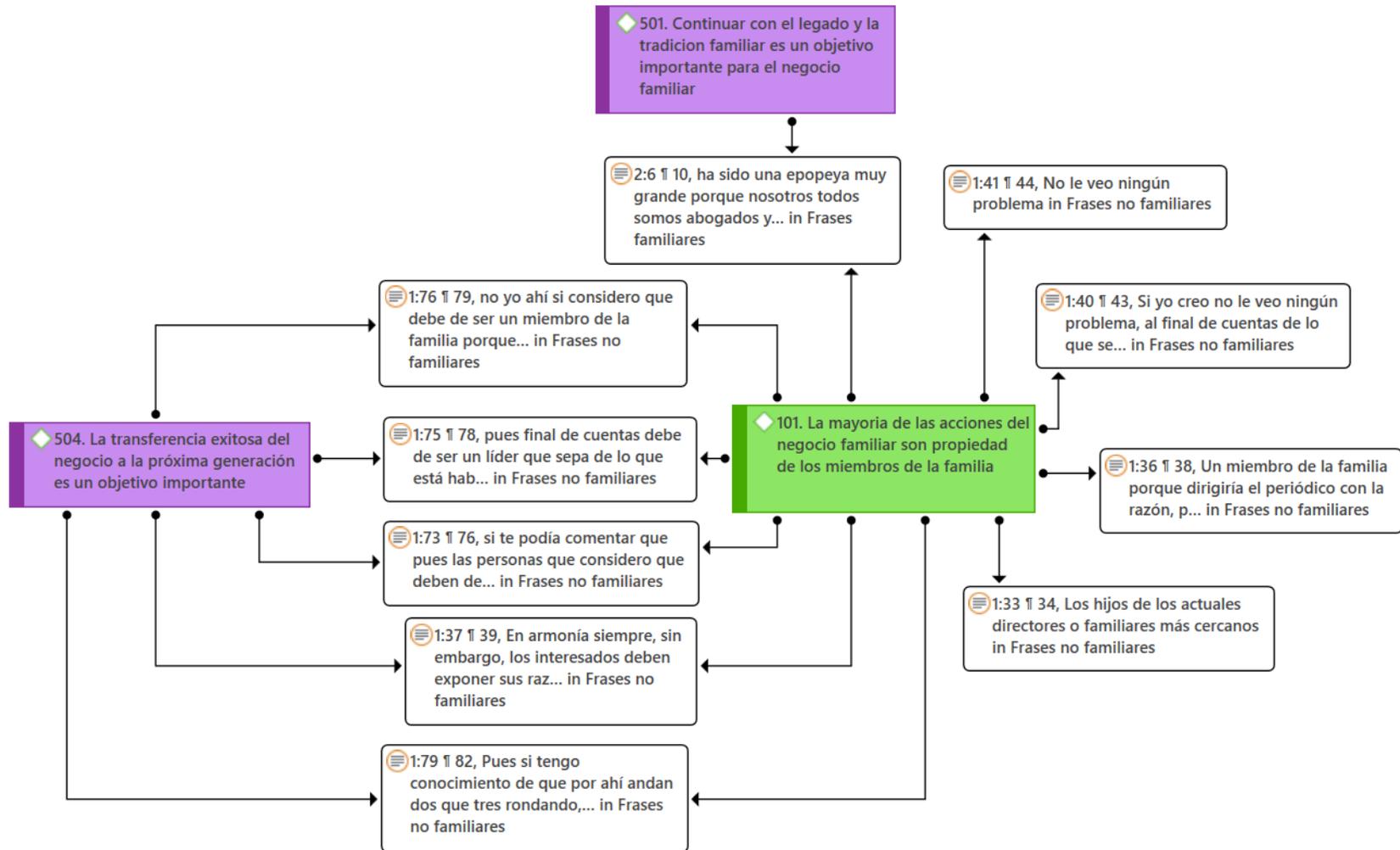
4.1.2.2 Redes semánticas con tablas ideas fuerza

Para continuar con el análisis cualitativo, se obtuvieron por medio de Atlas.ti versión 9, redes semánticas, las cuales se producen como representaciones gráficas de la relación que existe entre la opinión que emitieron los miembros de la empresa y las dimensiones (FIBER), para ello, se utilizaron dos códigos de cada una de las dimensiones (FIBER), en las que gracias a la aplicación de esta herramienta de análisis se puede visualizar la cantidad de información que recayó sobre estos principales códigos. A su vez, se elaboraron las tablas ideas fuerza de las que se recuperaron, las frases testimonio con mayor relevancia dentro del contexto de los códigos antes mencionados. A continuación, se presentan las redes semánticas de las cinco dimensiones estudiadas en el presente caso:

Dimensión 100. Influencia y control familiar

En la Figura 14, se obtuvo la red semántica del código “101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia” perteneciente a la dimensión “100. Influencia y control familiar” en la que se puede apreciar, que este código contiene un total de 10 frases testimonio, de las cuales, 6 tuvieron una relación con otros dos códigos de la taxonomía, por un lado, con el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”, el cual tuvo conexión con una frase, mientras que, el código “504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia tuvo relación con cinco frases testimonio, a su vez, 4 frases testimonio no obtuvieron ninguna relación con algún otro código.

Figura 14. Red semántica código 101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia



Fuente: Elaboración propia

De esta red semántica se puede distinguir que la opinión que emitieron los miembros que integran la empresa familiar, realizaron una mención directa sobre la propiedad que ejerce la familia sobre la empresa, de lo que destaca la importancia de que la empresa prevalezca dentro de la propiedad de la familia. Con la finalidad de destacar esta postura, se elaboró la Tabla 17 en la que se incluyen las ideas fuerza que tuvieron mayor relevancia dentro de las frases testimonio obtenidas durante las entrevistas.

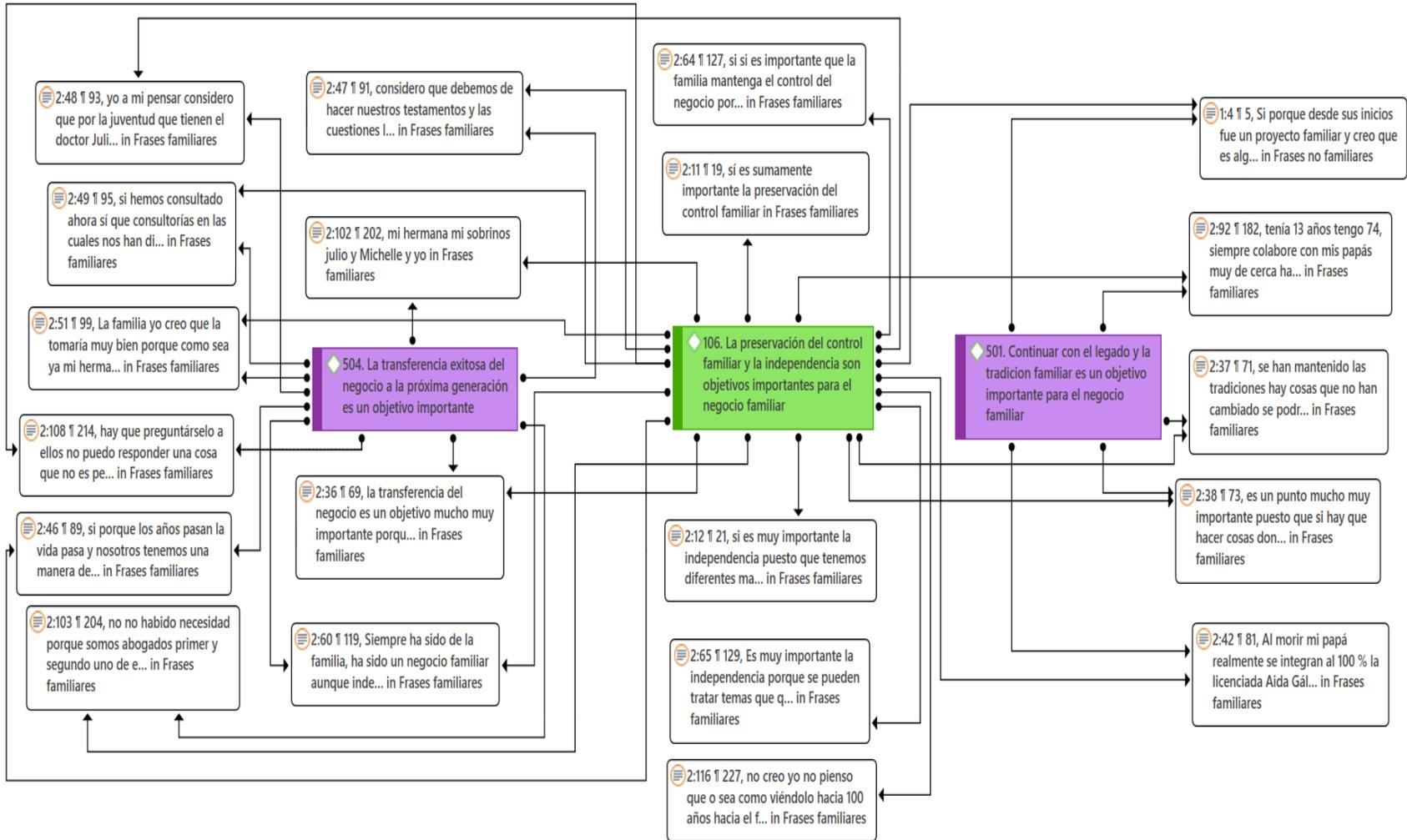
Tabla 17. *Tabla idea fuerza código 101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia*

	<i>1:33 “Los hijos de los actuales directores o familiares más cercanos”</i>
Código	<i>1:36 “Un miembro de la familia porque dirigiría el periódico con la razón, pero también con el corazón”.</i>
101	<i>1:76 “Ahí si yo considero que debe ser un miembro de la familia porque un externo no le va a tener ni el mismo amor ni el mismo cariño, ni la entrega a lo que ha sido algo familiar”</i>

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 15, se puede apreciar la construcción de la red semántica sobre el segundo código de relevancia dentro de la dimensión “100. Influencia y control familiar”, el cual es el código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”, dentro de él, se tuvo un total de 20 frases testimonio, de las cuales 15 tuvieron nuevamente una conexión con los códigos “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” y “504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia”, con 5 y 10 frases testimonio, respectivamente, de esa manera, 5 frases testimonio no tienen ninguna relación con algún otro código.

Figura 15. Red semántica código 106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar



Fuente: Elaboración propia

De esta red semántica se puede distinguir que del parecer que emiten los miembros que integran la empresa familiar, es importante preservar el control familiar dentro de la organización y para ello, en la Tabla 18 se integraron las frases testimonio con mayor fortaleza y que se consideran como idea fuerza, lo que sirve para sustentar la elaboración de la red semántica en tenor.

Tabla 18. *Tabla idea fuerza código 106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar*

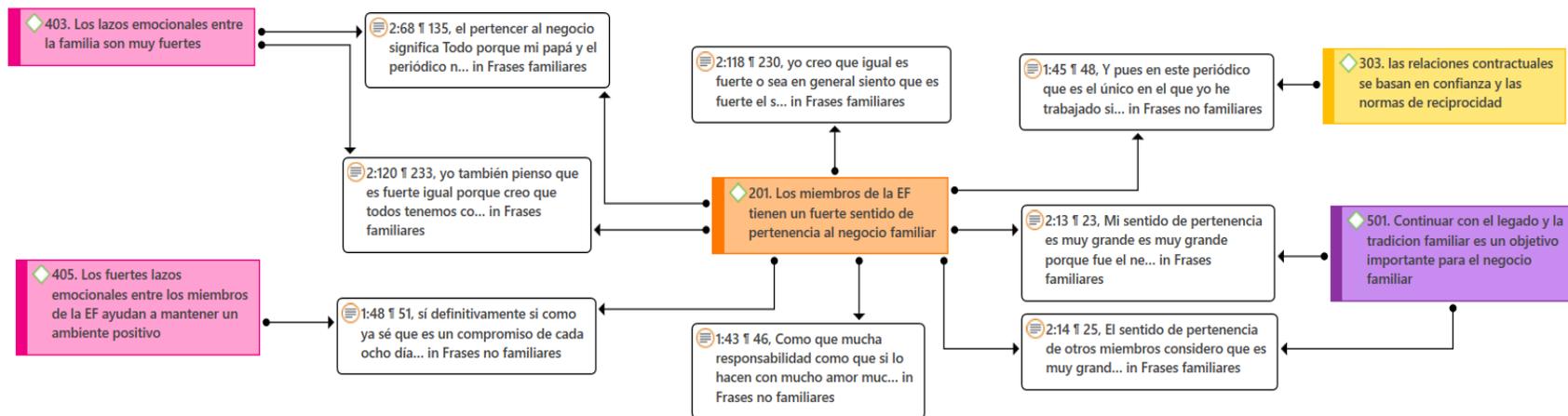
Código 106	<i>1:4 "Si, porque desde sus inicios fue un proyecto familiar y creo que es algo que se debe conservar"</i>
	<i>2:11 "Si es sumamente importante la preservación del control familiar"</i>
	<i>2:60 "Siempre ha sido de la familia, ha sido un negocio familiar, aunque independientemente quizás en un futuro se necesite un gerente que ayude en la administración porque es fundamental la administración para el crecimiento"</i>
	<i>2:64 "Si es muy importante que la familia mantenga el control del negocio porque anteriormente mi papá delegaba y entonces muchos no eran moralmente responsables o honestos con el manejo de lo económico y entonces ellos lo ocupan como un escalafón para sus cuestiones personales y no en el bien de la empresa"</i>

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa

En la Figura 16 se construyó la red semántica perteneciente al código "201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar" de la dimensión "200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa", este código obtuvo un total de 8 frases testimonio codificadas, de las cuales comparte conexión con 4 distintos códigos de la taxonomía, los códigos "303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad" y "405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo" tienen una frase testimonio en común con el código analizado; mientras que, por otra parte, los códigos "403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes" y "501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar" comparten dos frases testimonio cada uno, de tal manera que, que dos frases testimonio no tienen ninguna relación con algún otro código.

Figura 16. Red semántica código 201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar



Fuente: Elaboración propia

Para ello, la Tabla 19, integra las frases con mayor notabilidad codificadas dentro del presente código analizado, las cuales se consideran como idea fuerza y soportan la relación que se generó entre la opinión que emitieron los miembros de la organización y las dimensiones (FIBER). De esa manera, se infiere que, los miembros que integran la organización tienen un fuerte sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad hacia el negocio.

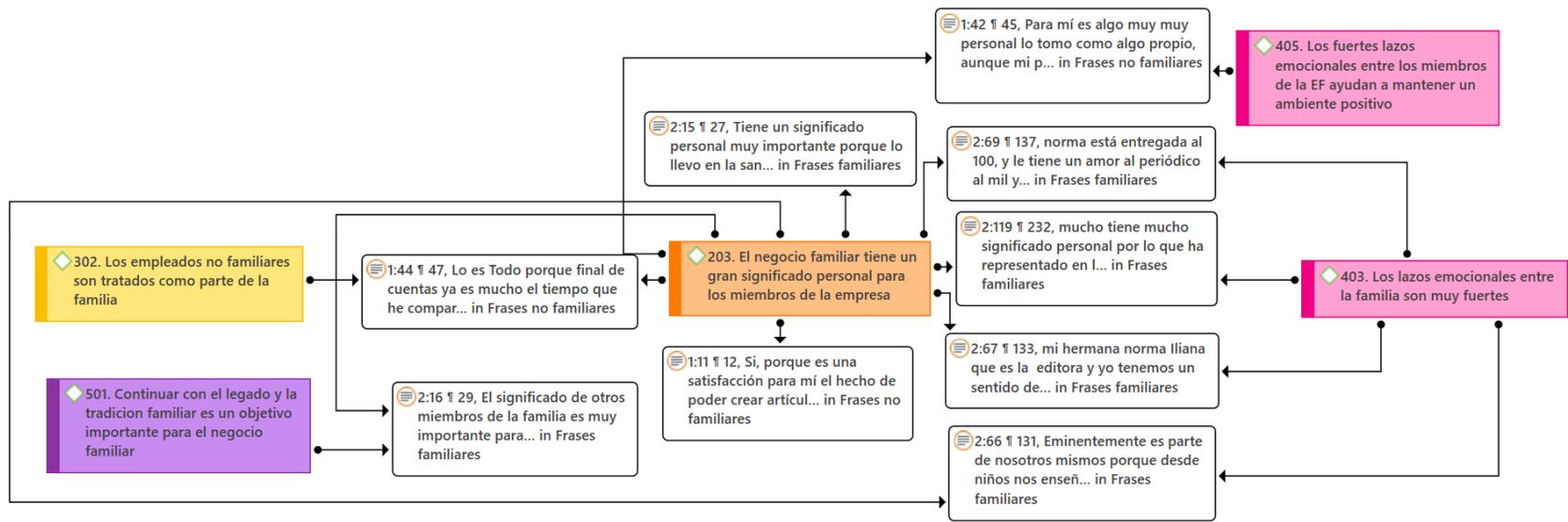
Tabla 19. *Tabla idea fuerza código 201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar*

	<i>2:13 "Mi sentido de pertenecía es muy grande, porque fue el negocio de mis padres y hoy es un orgullo el continuar trabajándolo".</i>
Código 201	<i>2:68 "El pertenecer al negocio significa todo, porque mi papá y el periódico nos abrieron una gama, de que el periódico puede ayudar puede señalar objetivamente los errores de los políticos y puede ser en realidad la voz que la gente no tiene..."</i>
	<i>1:48 "Si, definitivamente si como ya sé que es un compromiso de cada ocho días dejo todo por venir al periódico".</i>

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 17, correspondiente al código "203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa" de la dimensión (FIBER) "200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa" tuvo igualmente, una participación similar al código anterior perteneciente a la misma familia. Como se muestra, la red semántica está integrada por 9 frases testimonio, las cuales también tuvieron una conexión con cuatro distintos códigos. Con una frase, están los códigos "302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia" y "405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo" cada uno; el código "501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar" con dos frases en común; y el código "403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes" con cuatro frases testimonio compartidas con el código analizado, quedando dos frases sin ninguna relación con algún código perteneciente a la taxonomía.

Figura 17. Red semántica código 203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Para fortalecer la información que forma parte de la red semántica, se elaboró la Tabla 20, en la que se integraron las ideas fuerza de mayor relevancia entre los comentarios que emitieron los miembros de la empresa familiar a lo largo de las entrevistas.

Tabla 20. *Tabla idea fuerza código 203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa*

	<i>1:11 "Si, porque es una satisfacción para mí el hecho de poder crear artículos para informar a la sociedad"</i>
	<i>1:42 "Para mí es algo muy muy personal, lo tomo como algo propio, aunque mi participación es muy poca, para mi es algo muy importante, y en eso me baso para que mi trabajo sea lo mejor posible".</i>
Código 203	<i>2:15 "Tiene un significado personal muy importante porque lo llevo en la sangre yo nací en esto crecí en esto y me encanta..."</i>
	<i>2:66 "Eminentemente es parte de nosotros mismos porque desde niños nos enseñaron a querer nuestro negocio..."</i>
	<i>2:119 "Mucho, tiene mucho significado personal por lo que ha representado en la familia, ha sido nuestra historia y creo que proviene de la persona que fue como el núcleo de todo, que fue mi abuelito".</i>

Fuente: Elaboración propia

Resulta importante mencionar que, del análisis de las frases, en ambos códigos pertenecientes a la dimensión "200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa", se tiene una cantidad pequeña de frases testimonios codificadas en su haber, no obstante, la calidad de la información que integran a ambos códigos es de suma importancia, ya que, tanto del análisis, como del momento en el que se realizaron las entrevistas, se pudo percibir la gran identificación que todos los miembros tienen hacia la empresa y hacia sus fundadores.

Dimensión 300. Lazos sociales vinculantes

En la Figura 18 se visualiza la red semántica del código "302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia", el cual forma parte de la dimensión (FIBER) "300. Lazos sociales vinculantes", como se observa en la figura, dentro de esta codificación, existen una mayor cantidad de información, ya que obtuvo un total de 16 frases testimonio. Este código, a su vez, tuvo una relación con cinco otros códigos, en el que comparten una sola frase testimonio cada uno, con los códigos "203. El negocio familiar tiene un gran

significado personal para los miembros de la EF”, “206. Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la EF” y “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes”; mientras que, con dos frases en común cada uno, con los códigos “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo” y “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”, quedando 9 frases testimonio sin ninguna relación con otro código.

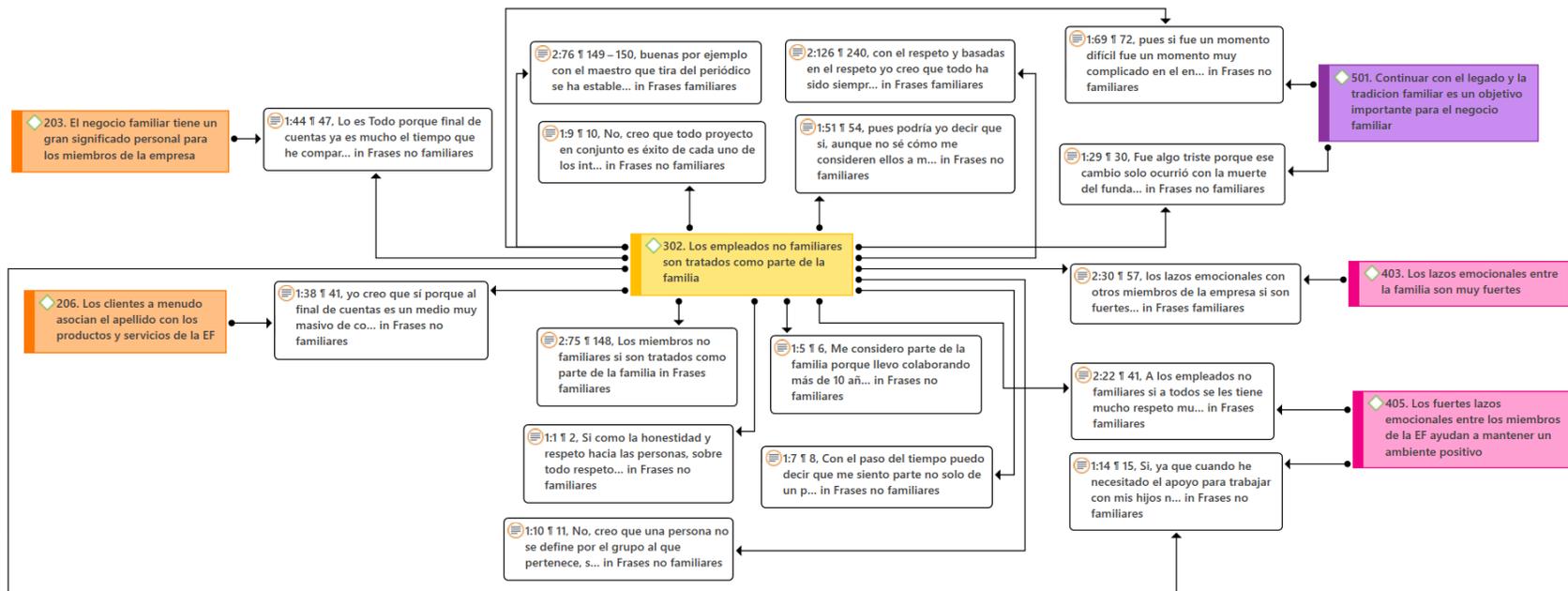
Para apoyar la fuerza en el contenido de la red semántica que se está analizando, se elaboró la Tabla 21 en la que se incluyeron las ideas fuerza con mayor relevancia dentro del contexto del presente código. Es de gran importancia destacar que el código “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia” tiene gran fuerza en su contenido, ya que, de la información recabada en las entrevistas, se aprecia que los miembros que forman parte de la empresa tienen una convivencia de familia, por lo que, se puede afirmar que, el ambiente que se tiene dentro de la empresa es completamente familiar.

Tabla 21. *Tabla idea fuerza código 302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia*

	<i>1:5 “Me considero parte de la familia porque llevo colaborando más de 10 años y el ambiente laboral es bueno”.</i>
	<i>1:44 “Lo es todo porque al final de cuentas ya es mucho el tiempo que he compartido en el cual, pues si se siente el calor, la solidaridad y de que estamos juntos”.</i>
Código	<i>2:22 “A los empleados no familiares si a todos se les tiene mucho respeto, mucho cariño y son tratados como si fueran parte de la familia porque todos quieren el periódico”.</i>
302	<i>2:76 “Buenas, por ejemplo, con el maestro que tira del periódico se ha establecido una relación, que hasta él tiene la confianza de contarnos sus problemas, estamos interesados en lo que les sucede para el funcionamiento de esta empresa, alguien que esté contento da más”.</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Red semántica código 302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 19, se puede visualizar la red semántica perteneciente al código “303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad” perteneciente a la familia “300. Lazos sociales vinculantes”. Para este código se obtuvo un total de 11 frases testimonio, de las cuales, el código “201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar” tiene en común una frase testimonio; el código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo” dos frases testimonio en común; y el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante” tres frases testimonio en común, resultando cinco frases sin ninguna relación con otros códigos de la taxonomía.

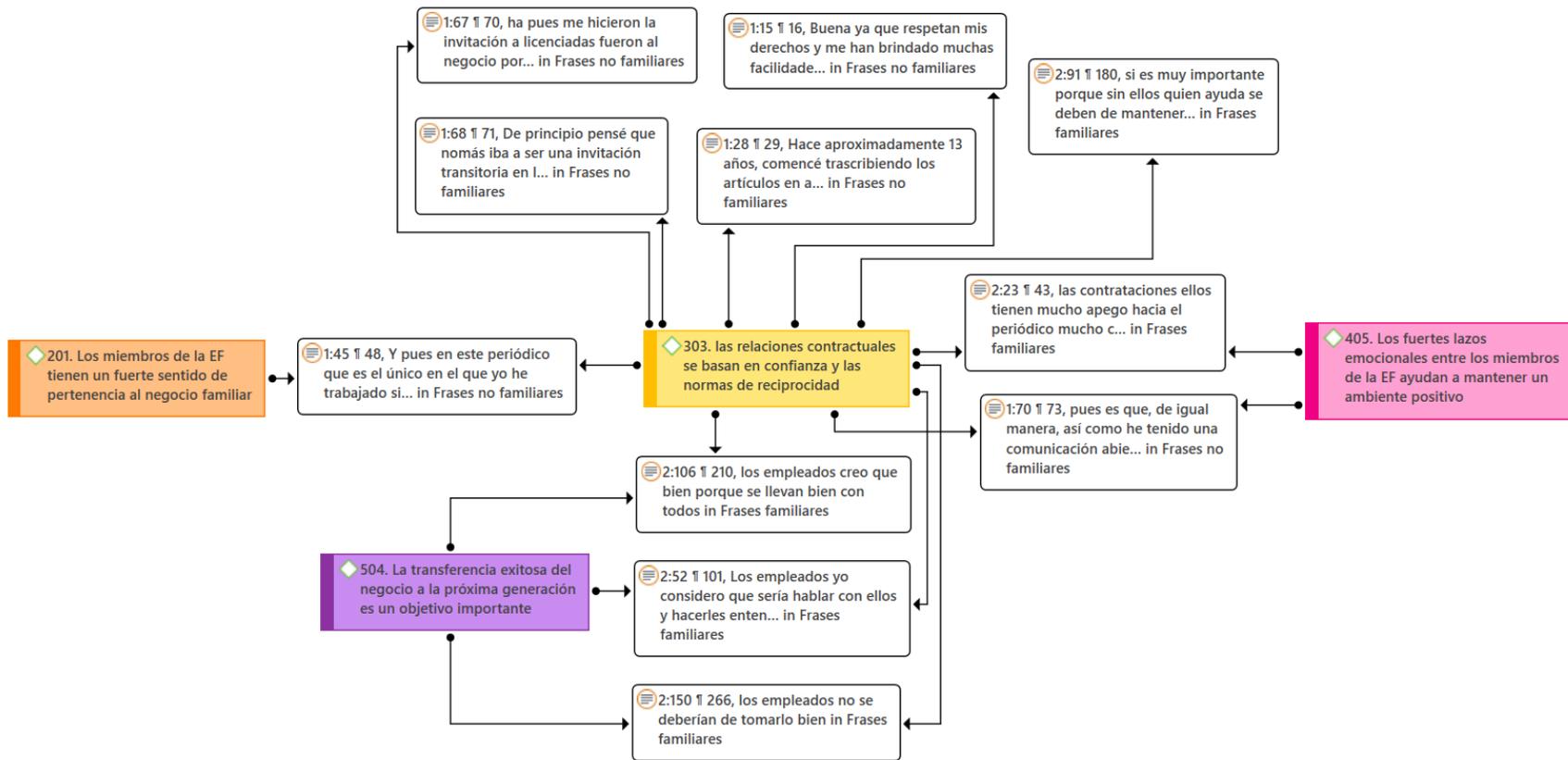
En la Tabla 22, se integraron las frases testimonio que se consideraron como idea fuerza, las cuales tienen un contexto directo sobre las relaciones contractuales que se desarrollan dentro de la organización y que a su vez tiene una fuerte relación con el sentido de pertenencia, los lazos emocionales y la transferencia del negocio, las cuales ayudan a fortalecer la postura del código en análisis.

Tabla 22. *Tabla idea fuerza código 303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad*

	<i>1:15 “Buena, ya que respetan mis derechos y me han brindado muchas facilidades sobre todo en la pandemia”.</i>
Código	<i>1:70 “Pues es que, de igual manera, así como he tenido una comunicación abierta con el Señor Julio en aquel entonces, ahora con la Licenciada Norma pues sigue siendo prácticamente la misma, el mismo ritmo de trabajo, la misma comunicación y pues no ha sido nada negativo, la verdad que no ha sido nada negativo y nos hemos mantenido pues ahora sí que muy bien en ese en ese sentido”.</i>
303	<i>2:23 “Las contrataciones, ellos tienen mucho apego hacia el periódico, mucho cariño al periódico y en relación a lo laboral, todos cuentan con su servicio social con todas sus prestaciones y trabajamos con mucha armonía dentro del periódico”.</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Red semántica código 302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia



Fuente: Elaboración propia

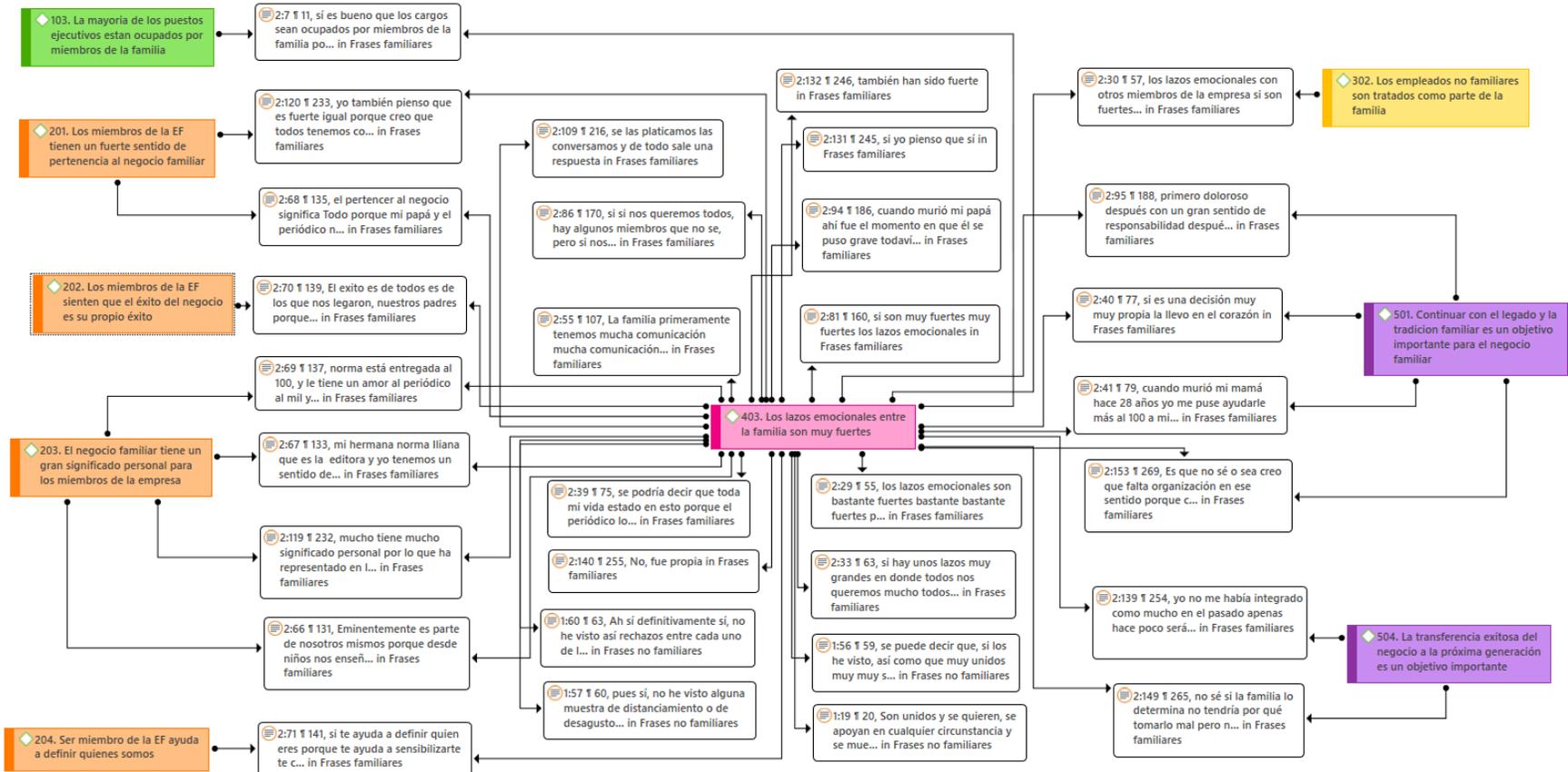
Dimensión 400. Apego emocional

En la Figura 20, que contiene la red semántica del código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes” de la dimensión (FIBER) “400. Apego emocional” tiene una construcción con mayor significancia, ya que en total tuvo 31 frases testimonio, algunas de las cuales comparte con 8 distintos códigos de la taxonomía.

Con una frase testimonio cada una, están los códigos “103. La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia”, “202. Los miembros de la EF sienten que el éxito del negocio es su propio éxito”, “204. Ser miembro de la EF ayuda a definir quienes somos” y “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia”; con dos frases en común, están los códigos “201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar”, y “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante”; y con cuatro frases testimonio en común cada uno, están los códigos “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la EF” y “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”; quedando sin ninguna relación con algún otro código 15 frases testimonio.

A lo largo de las entrevistas se percibió con claridad, los fuertes lazos emocionales que existen entre los miembros entrevistados, ya fueran miembros de la familia o no familiares que integran la empresa, por ello, las frases testimonio que fortalecen esta postura se encuentran en la Tabla 23, las que señalan los fuertes lazos emocionales que existen, así como su relación con aspectos como la identificación hacia la empresa, la integración de los miembros externos como parte de la familia y el gran interés que existe para la sucesión y la continuación del negocio.

Figura 20. Red semántica 403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes



Fuente: Elaboración propia

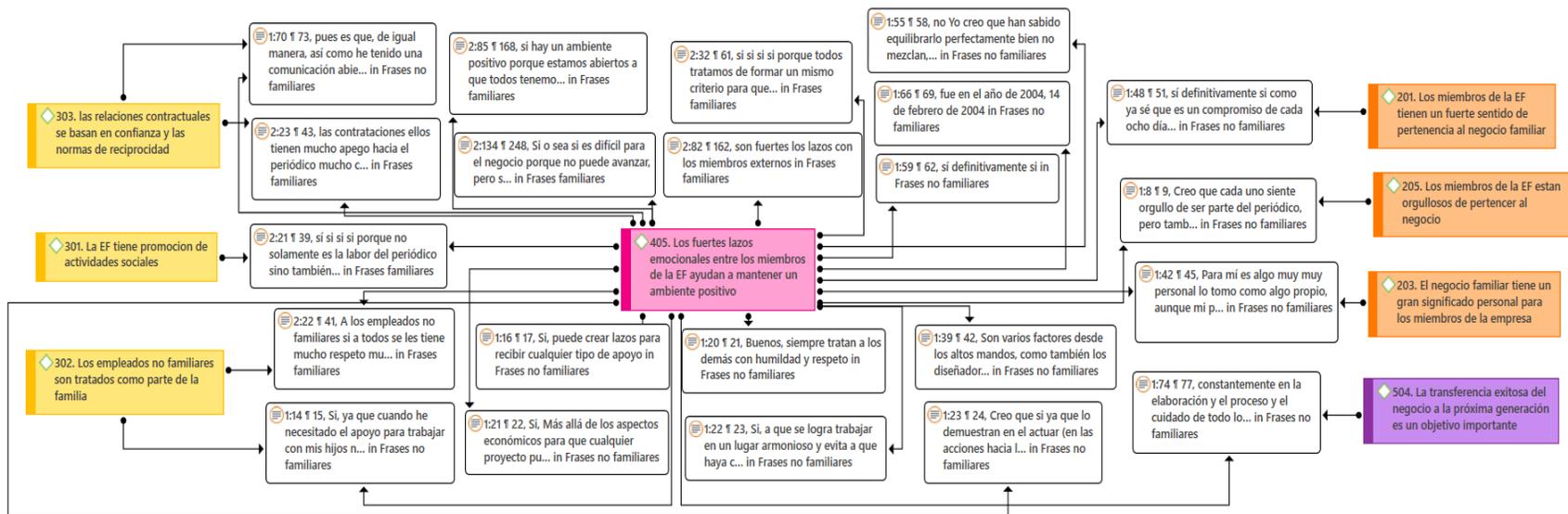
Tabla 23. Tabla idea fuerza código 403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes

Código 403	<i>1:56 "Se puede decir que si, si los he visto, así como muy unidos, muy sólida en la relación digo como en todas las familias tenemos nuestras diferencias, pero al final de cuentas, a la hora de la verdad, si se ve la unión".</i>
	<i>1:60 "Ah sí definitivamente si, no he visto rechazos entre cada uno de los miembros, no al contrario, siempre se ha visto unión y solidaridad".</i>
	<i>2:29 "Los lazos emocionales son bastante fuertes, porque fuimos hijos de los fundadores, hoy los nietos de los fundadores entonces los lazos se han hecho demasiado fuertes".</i>
	<i>2:86 "Sí, si nos queremos todos, hay algunos miembros que no sé, pero si nos queremos".</i>
	<i>2:120 "También pienso que es fuerte, porque creo que todos tenemos como ese, es parte de nuestro crecimiento, de todos, de mis tías, de nosotros mismos como niños y como la familia completa".</i>

Fuente: Elaboración propia

En la otra perspectiva que se destacó sobre la dimensión "400. Apego emocional" fue el código "405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo", la cual se puede observar en la Figura 21, que se integró por un total de 22 frases testimonio y comparte una relación con otros siete códigos. Se tiene en común con una frase cada uno, los códigos "201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar", "203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la EF", "205. Los miembros de la EF están orgullosos de pertenecer al negocio" y "301. La EF tiene promoción de actividades sociales"; con dos frases testimonio en común cada uno, los códigos "302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia", "303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad" y "504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante", restando 13 frases testimonio sin ninguna relación con otro código.

Figura 21. Red semántica código 405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24, se integraron las frases testimonio que se consideraron como ideas fuerza, las cuales tienen un contexto directo sobre los fuertes lazos emocionales que se pueden percibir dentro de la organización y que tienen una relación con aspectos como la identificación de los miembros que integran la empresa, los lazos con agentes internos y externos, así como la sucesión de la misma, las cuales ayudan a fortalecer la postura del código en análisis y que permiten indicar que el hecho de que los lazos emocionales sean fuertes, generan un ambiente positivo, lo cual es beneficioso para los miembros de la empresa familiar al tener una mejor unión hacia la empresa y la familia.

Tabla 24. *Tabla idea fuerza código 405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo*

Código 405	1:22 <i>“Sí, ya que se logra trabajar en un lugar armonioso y evita que haya conflictos”.</i>
	1:70 <i>“Pues es que, de igual manera, así como he tenido una comunicación abierta con el Señor Julio en aquel entonces, ahora con la Licenciada Norma pues sigue siendo prácticamente la misma, el mismo ritmo de trabajo, la misma comunicación y pues no ha sido nada negativo, la verdad que no ha sido nada negativo y nos hemos mantenido pues ahora sí que muy bien en ese en ese sentido”.</i>
	2:23 <i>“Las contrataciones, ellos tienen mucho apego hacia el periódico, mucho cariño al periódico y en relación a lo laboral, todos cuentan con su servicio social con todas sus prestaciones y trabajamos con mucha armonía dentro del periódico”.</i>
	2:85 <i>“Si hay un ambiente positivo porque estamos abiertos a que todos tenemos una voz dentro de la empresa”.</i>

Fuente: Elaboración propia

Dimensión 500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión

Para finalizar con el análisis del apartado de las redes semánticas, en la Figura 22 que contiene al código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”, obtuvo un total de 36 frases testimonio, y de las que se tuvo una importante conexión con 9 distintos códigos de la taxonomía.

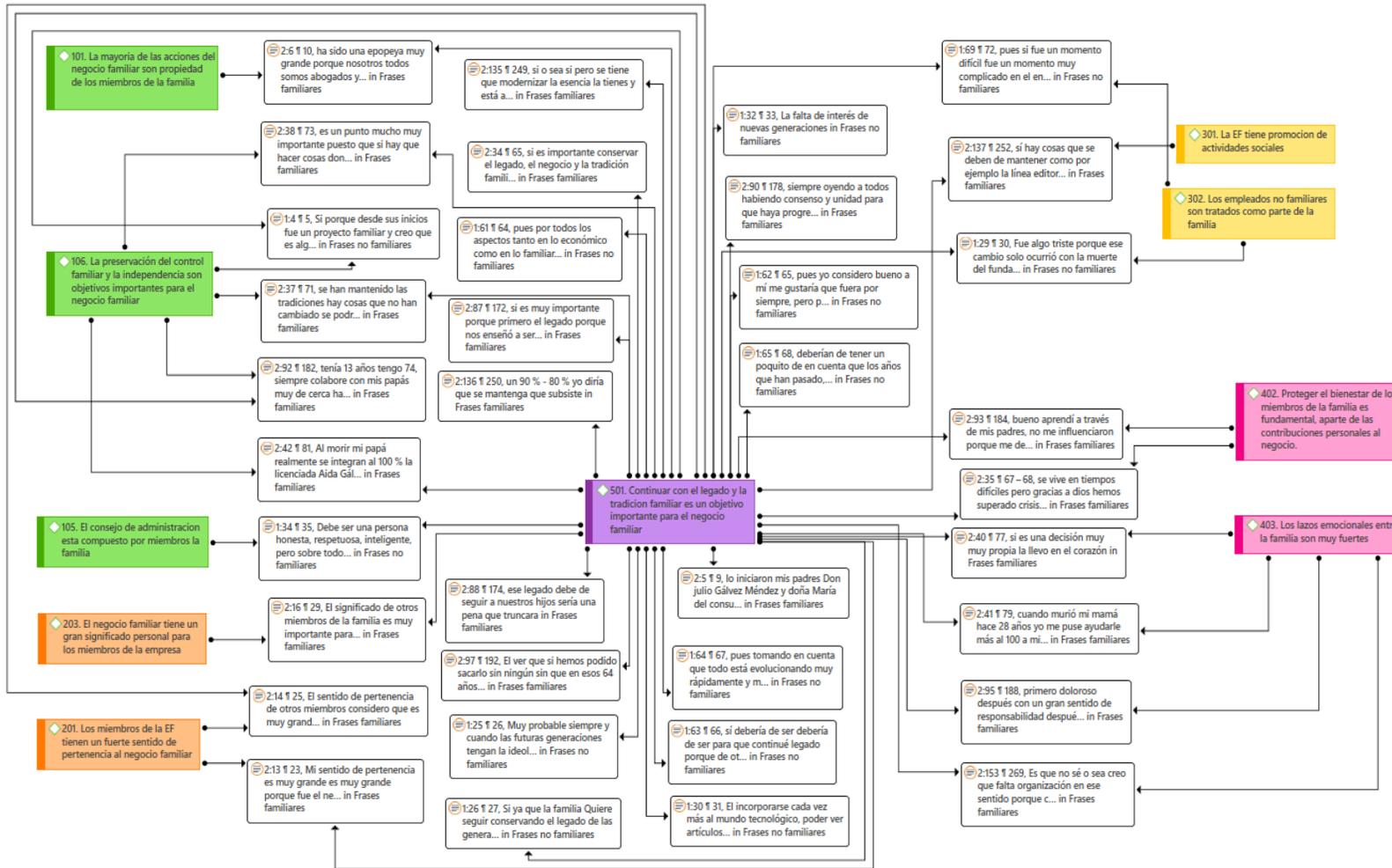
Con una frase en común, están los códigos “101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia”, “105. El consejo de administración está compuesto por miembros la familia”, “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la EF”, y “301. La EF tiene promoción de actividades sociales”.

Por su parte, con dos frases en común cada uno, los códigos “201. Los miembros de la EF tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar”, “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia” y “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”, a su vez, con cuatro frases testimonio en común, el código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes”.

Y, finalmente, con cinco frases testimonio en común el código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”. Quedando 17 frases testimonio sin ninguna conexión con algún otro código de la taxonomía.

Resulta importante destacar que éste es uno de los códigos con mayor cantidad de información codificada en su haber, lo que en consecuencia indica la relevancia hacia la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”.

Figura 22. Red semántica código 501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar



Fuente: Elaboración propia

Para ello, la Tabla 25, integra las frases con mayor notabilidad codificadas dentro del presente código analizado, las cuales se consideran como ideas fuerza y soportan la intención que tienen los miembros de la empresa familiar por continuar el legado y la tradición del negocio. De esa manera, se infiere que, los miembros que integran la organización tienen un fuerte deseo por continuar dentro de la organización, así como la relación que se percibe con aspectos como la influencia y control de la empresa, la identificación hacia la misma, los lazos y apego emocional que se tiene con los fundadores, los integrantes de la organización y la empresa misma.

Tabla 25. *Tabla idea fuerza código 501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar*

Código 501	1:4 <i>"Si, porque desde sus inicios fue un proyecto familiar y creo que es algo que se debe conservar".</i>
	1:62 <i>"Bueno a mí me gustaría que fuera por siempre, pero pues las cosas van cambiando, entonces pues yo creo que las probabilidades son 50-50".</i>
	2:5 <i>"Lo iniciaron mis padres Don Julio Gálvez Méndez y Doña María del Consuelo Rodríguez de Galvez, ellos inician esta gran aventura y la hemos continuado mi hermana Aida, Mi sobrino Julio Galvez Bautista y todos los demás miembros de la familia".</i>
	2:38 <i>"Es un punto mucho muy importante puesto que si hay que hacer cosas donde involucremos a los jóvenes y el mundo sigue hay nuevas tecnologías, hay nuevas cosas, pero consideramos que vamos a seguir adelante".</i>
	2:135 <i>"Si, o sea sí, pero se tiene que modernizar, la esencia la tienes y ahí está, pero como todo se tiene que adaptar a lo que es la actualidad, todo se tiene que modernizar".</i>

Fuente: Elaboración propia

Por su parte en la Figura 23, se realizó la construcción de la red semántica del código "504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia" que está incluida dentro de la dimensión "500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión", se observa, que como sucedió en el código anterior, existe una gran cantidad de información codificada, sin embargo, resulta ser este el código con la mayor cantidad de información codificada, ya que obtuvo un total de 51 frases testimonio en su haber. Asimismo, existió una gran cantidad de información en conjunto con 11 distintos códigos de la taxonomía.

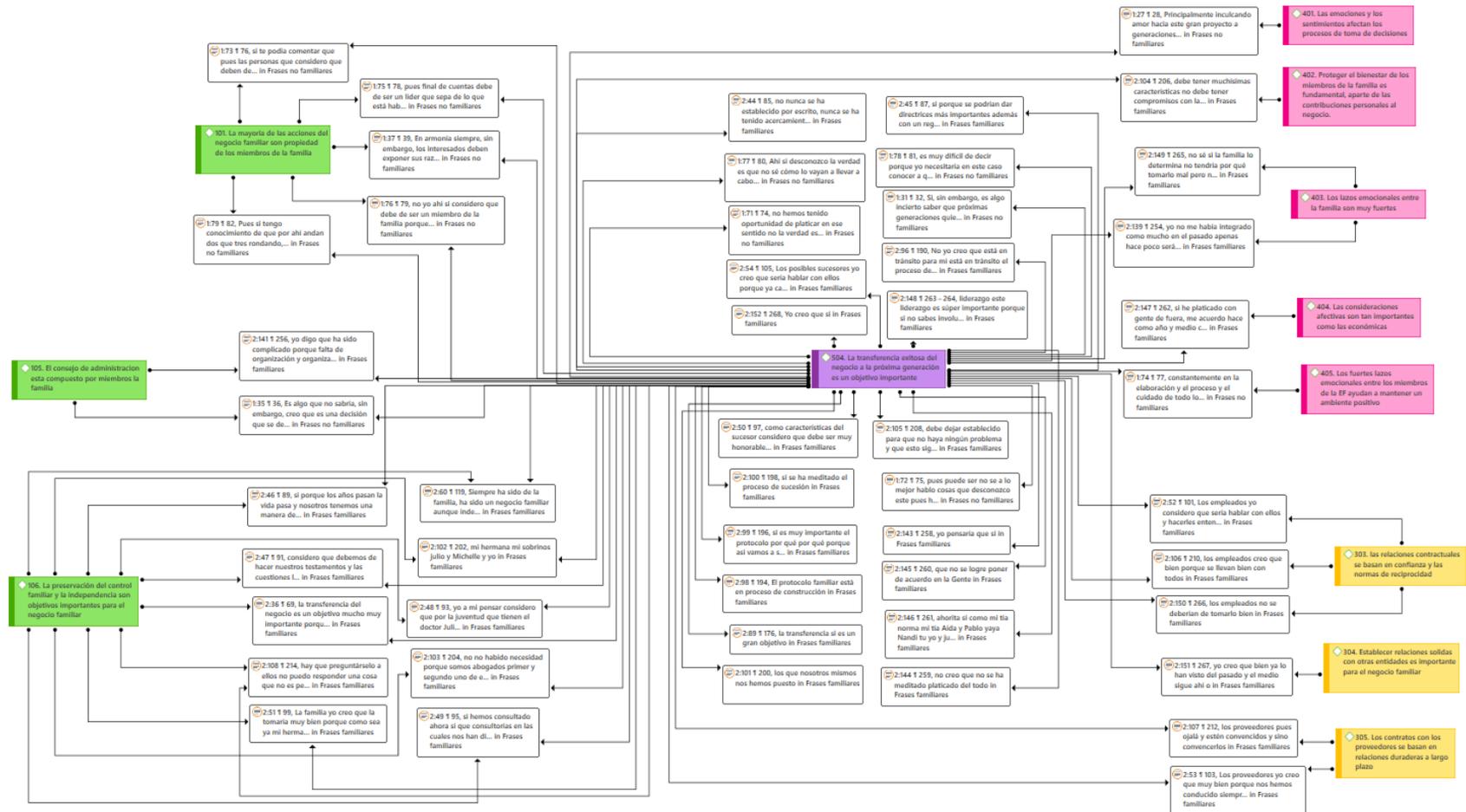
Con una frase en común, están los códigos “304. Establecer relaciones solidas con otras entidades es importante para el negocio familiar”, “401. Las emociones y los sentimientos afectan los procesos de toma de decisiones”, “402. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, aparte de las contribuciones personales al negocio”, “404. Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas” y “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo”.

A su vez, con dos frases testimonio en común, los códigos “105. El consejo de administración está compuesto por miembros la familia”, “305. Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo” y “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes”.

Con tres y cinco frases testimonio en común, los códigos “303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad” y “101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia”, respectivamente.

Y finalmente, con diez frases testimonio en común, el código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar”.

Figura 23. Red semántica código 504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26, se integraron las frases testimonio que se consideraron como ideas fuerza sobre el presente código en análisis, las cuales tienen un contexto directo sobre la transferencia del negocio a la siguiente generación y que, al ser el código con mayor relevancia de todos, tiene una fuerte relación con la influencia y control de la empresa, el apego emocional y los lazos que tiene la organización con agentes internos y externos, las cuales ayudan a fortalecer la postura del código. Resulta importante mencionar que, de la información obtenida a lo largo de las entrevistas, se pudo apreciar que todos los miembros tienen una fuerte intención porque la empresa continúe, lo cual se estima con mejor claridad en algunos de los comentarios emitidos.

Tabla 26. *Tabla idea fuerza código 504. La transferencia exitosa de negocios a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia*

Código 504	<i>1:27 “Principalmente inculcando amor hacia este gran proyecto a generaciones que apenas comienzan”.</i>
	<i>1:73 “Si te podía comentar que pues las personas que considero que deben de estar involucradas en la transición pues son las personas que de alguna manera han estado más”.</i>
	<i>2:46 “Si porque los años pasan la vida pasa y nosotros tenemos una manera de pensar y los jóvenes hoy tienen otra manera de pensar, han volado hacia otra dirección hacia otra manera de ser con lo que han estudiado, se han preparado, si es muy importante el que debemos de preparar quién harán la sucesión del periódico”.</i>
	<i>2:105 “Debe dejarse establecido para que no haya ningún problema y que esto siga y crezca”.</i>
	<i>2:152 “Yo creo que bien, ya lo han visto del pasado y el medio sigue ahí”.</i>

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, de la información anterior, se puede afirmar que, de todas las redes semánticas generadas, las dimensiones con mayor cantidad de información fueron las dimensiones “400. Apego emocional” y “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”, con lo que, en seguimiento a las dos herramientas descritas hasta el momento, nuevamente se puede aseverar que algunos de los aspectos de mayor importancia entre todos los miembros que integran a la empresa están encaminados hacia el buen trato y el apego emocional que se ha creado dentro de la organización, lo cual en consecuencia genera que exista un gran interés en la continuidad de la compañía.

4.1.2.3 Matriz de coocurrencias

En el siguiente apartado del análisis cualitativo, se ejecutó con la ayuda de dos softwares, por un lado, con Atlas.ti versión 9, en el que se realizó la matriz de coocurrencias, en la que se señaló el número de coocurrencias que existió entre los diversos códigos de la taxonomía, así como el cálculo del coeficiente C, el cual mide la fuerza de atracción que se tienen entre las diferentes coocurrencias.

El segundo software que se utilizó fue el programa en línea Charticulator, con el que se pudo generar un gráfico para visualizar con claridad las uniones que se suscitaron entre los diversos códigos. Las coocurrencias se presentan cuando en una frase testimonio recaen dos o más códigos, por lo que la información codificada puede compartir una relación hacia las diferentes dimensiones que se estudian en la presente investigación.

El coeficiente C es una medida del grado de asociación o relación entre dos series o variables (Bustamante Salcido, 2001), es un valor que no puede ser negativo, por ello, su parámetro puede variar entre 0 y 1, en el que 0 quiere decir que no existe ninguna relación entre las series, lo que significa que no hay códigos que coocurran entre sí y por lo tanto no existe atracción entre ellos, y 1, significa que hay una serie de códigos que coocurren y existe una atracción perfecta entre ellos. En la Tabla 27 se señala el índice bajo el cual se midió el grado de asociación de coocurrencias y el que fue utilizado para el presente análisis.

Tabla 27. Índice que mide el grado de asociación de coocurrencias

Índice	Características
1.00	Completa relación
0.76 - 0.99	Relación muy fuerte
0.51 - 0.75	Relación fuerte
0.26 - 0.50	Relación moderada
0.01 - 0.25	Mínima y pobre relación
0.00	No existe relación

Fuente: Realizado a partir de Bustamante Salcido (2001)

En la Tabla 28 se puede apreciar la matriz de coocurrencias en la que destacan en diversos colores el número de veces que coocurrieron los códigos de la taxonomía. En ella existieron un total de 40 coocurrencias entre los diversos códigos, así mismo por cada una, se señala el valor del coeficiente C, con el que se determina el grado de asociación entre los códigos.

Tabla 28. *Matriz de coocurrencias*

	101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	206	301	302	303	304	305	401	402	403	404	405	501	502	503	504	
101		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.02)	0	0	5 (0.09)	
102			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.06)	0	0	0	0	0	0	0	0	
103				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.03)	0	0	0	0	0	0	
104					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
105						0	0	0	0	1 (0.06)	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.06)	0	0	0	0	1 (0.02)	0	0	2 (0.03)	
106							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 (.10)	0	0	10 (0.16)	
201								0	0	0	0	0	0	1 (0.06)	0	0	0	0	0	2 (0.05)	0	1 (0.03)	2 (0.05)	0	0	0	
202									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.03)	0	0	0	0	0	0	
203										0	0	0	0	1 (0.05)	0	0	0	0	0	4 (0.11)	0	1 (0.03)	1 (0.02)	0	0	0	
204											0	0	1 (0.07)	0	0	0	0	0	0	1 (0.03)	0	0	0	0	0	0	
205												0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.04)	0	0	0	0	
206													1 (0.08)	1 (0.05)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
301														0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.03)	1 (0.02)	0	0	0	
302															0	0	0	0	0	1 (0.02)	0	2 (0.06)	2 (0.04)	0	0	0	
303																0	0	0	0	0	0	2 (0.06)	0	0	0	3 (0.05)	
304																	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0.02)	
305																		0	0	0	0	0	0	0	0	2 (0.04)	
401																			0	0	0	0	0	0	0	1 (0.02)	
402																					0	0	0	2 (0.05)	0	0	1 (0.02)
403																						0	0	4 (0.06)	0	0	2 (0.03)
404																							0	0	0	0	1 (0.02)
405																							0	0	0	0	1 (0.01)
501																									0	0	0
502																										0	0
503																											0
504																											

Fuente: Elaboración propia

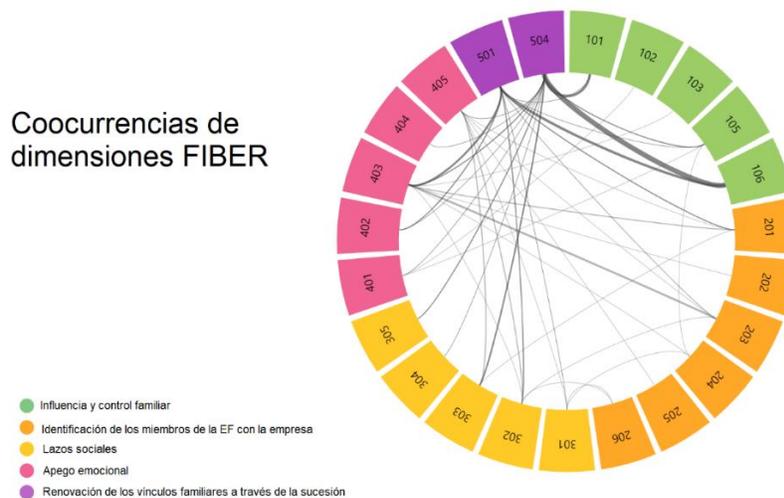
En ese orden de ideas, en la matriz de coocurrencias se identificaron los resultados más sobresalientes, siendo los siguientes:

- El código “101. La mayoría del negocio familiar es propiedad de los miembros de la familia” muestra dos relaciones, una coocurrencia con el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” y cinco coocurrencias con el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante”, de lo que arrojó, respectivamente, un coeficiente de 0.02 y 0.09, lo cual indica que en ambos casos hay una mínima y pobre relación.
- El código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” presentó igualmente dos relaciones con dos códigos de la taxonomía, en primer lugar, cinco coocurrencias con el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” y diez coocurrencias con el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante”, las que respectivamente obtuvieron un coeficiente de 0.10 y 0.16, lo que significa una atracción pobre entre los códigos.
- El código “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa” obtuvo una relación con cuatro diversos códigos, entre los que están “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia”, “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo” y “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” con una coocurrencia cada uno, las cuales tuvieron un coeficiente de 0.05, 0.03 y 0.02, respectivamente; y con el código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes” con cuatro coocurrencias que dio como coeficiente C un 0.11, de todas las conexiones anteriores se puede determinar que demuestran una relación mínima y pobre.
- El código “303. Las relaciones contractuales se basan en confianza y las normas de reciprocidad” tuvo una relación con dos códigos de la taxonomía, por un lado, el código “405. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la EF ayudan a mantener un ambiente positivo” con dos coocurrencias, lo cual se traduce en un coeficiente del 0.02 y la segunda relación con el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante” con tres coocurrencias que es un coeficiente C del 0.05; en ambas relaciones se asevera una poca atracción entre los códigos.

- El código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes” igualmente tuvo una relación con dos códigos, en primer lugar, el código “501. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” con cuatro coocurrencias lo cual dio un resultado en el coeficiente C de 0.06 y la segunda relación con el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante” con dos coocurrencias la que resulto con un coeficiente de 0.03; en ambos casos se determina una pobre y mínima relación entre los códigos.
- En forma de conclusión, se puede señalar que de los cuarenta códigos que se suscitaron dentro de la matriz de coocurrencias, no existió ninguno que obtuviera un resultado de coeficiente C mayor a 0.16, por lo tanto, todas las coocurrencias tienen una pobre y mínima relación entre los códigos.

Por otra parte, se generó por medio de la aplicación en línea Charticulator, la Figura 24, en la que se visualiza de una manera gráfica las coocurrencias que se suscitaron en la matriz anteriormente señalada. A partir de ella, se aprecia claramente la red de uniones entre los códigos de las dimensiones (FIBER), los cuales inciden en una forma circular, siendo más representativas las uniones de aquellos códigos que tienen más de tres coocurrencias, lo cual para este caso, resulta destacar la relación entre los códigos “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” y “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante”.

Figura 24. *Coocurrencias dimensiones FIBER*



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.4 Nubes de palabras

A continuación, se realizaron por medio del programa Atlas.ti versión 9, las nubes de palabras, las cuales permiten visualizar las palabras con mayor representatividad dentro de cada una de las dimensiones (FIBER), conociendo de esta manera cuáles son las palabras que se tienen en común, conforme a la información recabada con los miembros de la organización.

Dimensión 100. Influencia y control familiar

En la nube de palabras de la dimensión “100. Influencia y control familiar” (Figura 25), se pueden visualizar principalmente conceptos ligados al control familiar que ejerce la familia dentro de la empresa, ya que dentro de las palabras que destacaron del filtrado de información son: familia, gente y negocio, los cuales puede inferir la fuerte relación que hay entre el negocio y la familia, así como la fuerte influencia que la familia ejerce sobre la empresa. El mantener el control familiar dentro de la empresa ha sido uno de los aspectos que ha resultado ser relevante dentro de los principales objetivos que tiene la familia, sin embargo, el concepto familiar se ha extendido a los miembros no familiares, a quien se les da un trato de familiar, en lo que es relevante las palabras “nosotros” y “todos” como un solo ente en la organización.

Figura 25. Nube de palabras dimensión 100. Influencia y control familiar



Fuente: Elaboración propia

Dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa

Como se aprecia de la nube de palabras de la dimensión “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa” (Figura 26), las palabras que destacaron del filtrado de información son: el apellido de la familia propietaria, familia y el nombre del fundador, lo que indica que, la influencia que tienen los miembros de la organización viene del núcleo familiar, así como de los valores e ideología que transmitió el fundador de la empresa, lo cual genera que los miembros externos que forman parte de la EF, sientan un importante reconocimiento, afinidad y empatía hacia esta.

Asimismo, destacan la palabra hermana, jóvenes el nombre de una de las directoras y el apellido de un miembro de la tercera generación, con lo se alude que, son personas que tienen una fuerte identificación con la empresa, de igual manera, existe una mención hacia que la tercera generación de jóvenes tenga mayor participación, ya que, también se aprecian palabras como generación y años con las que se puede percibir el deseo de la segunda generación porque la siguiente generación tenga una participación cada vez mayor.

Resulta importante mencionar que la palabra “conjunto” tuvo una buena presencia dentro de los comentarios que emitieron los miembros de la organización, lo cual infiere que se tiene una identificación en forma de conjunto dentro de la empresa, lo cual, a su vez, puede sobrentender el buen ambiente que se genera entre todos los miembros y que se visualiza en la buena identificación hacia la compañía.

Figura 26. Nube de palabras dimensión 200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa



Fuente: Elaboración propia

Dimensión 300. Lazos sociales vinculantes

A su vez, de la nube de palabras de la dimensión “300. Lazos sociales vinculantes” (Figura 27), destacaron principalmente conceptos como: años, empresa, familia, tiempo, relación, sociedad, empleados, y proveedores, lo cual indica que en la opinión que emitieron todos los miembros de la empresa, mencionan todos estos aspectos con la intención de mantener las relaciones a largo plazo, ya sea con los propios miembros internos como externos.

Resulta de relevancia mencionar que, las palabras, años y tiempo aluden a la larga trayectoria que ha tenido la empresa, por ello, existe la fuerte presencia de las palabras como familia, gente, proveedores, empleados y sociedad, con las que se genera un nexo, ya que, a lo largo de los años se han forjado estas relaciones, que impulsan la labor que gestiona la empresa.

Cabe destacar que, dentro del contexto de las entrevistas se pudo apreciar que el mantener los lazos sociales es un aspecto importante dentro de la organización, pues estas relaciones han permitido la continuidad de la empresa, por lo tanto, mantener relaciones solidas es de suma importancia para la organización.

Figura 27. Nube de palabras dimensión 300. Lazos sociales vinculantes



Fuente: Elaboración propia

Dimensión 400. Apego emocional

Por su parte, los conceptos que forman parte de la nube de palabras de la dimensión “400. Apego emocional” (Figura 28), incluyen palabra como: familia, negocio, gente, todos nosotros y fuertes, las cuales se aprecian de un mayor tamaño por la relevancia que obtuvieron dentro de la información obtenida dentro de las entrevistas a los miembros de la organización. Sin embargo, resulta más importante, las palabras de menor tamaño, entre las que se encuentran: cariño, comunicación, vida, emociones, amor y lazos, las que distinguen ese apego emocional que enmarca el entorno en el que se desenvuelve la organización y que logra involucrar a todos los miembros que integran la empresa.

A pesar de que el apego emocional es una dimensión que abunda dentro de la empresa objeto de estudio, y que en algunas ocasiones se señala como un aspecto negativo, se puede deducir que en esta ocasión se ha reflejado de manera positiva, ya que, ha permitido la continuidad de la empresa a lo largo de los años y en las generaciones.

Figura 28. Nube de palabras dimensión 400. Apego emocional



Fuente: Elaboración propia

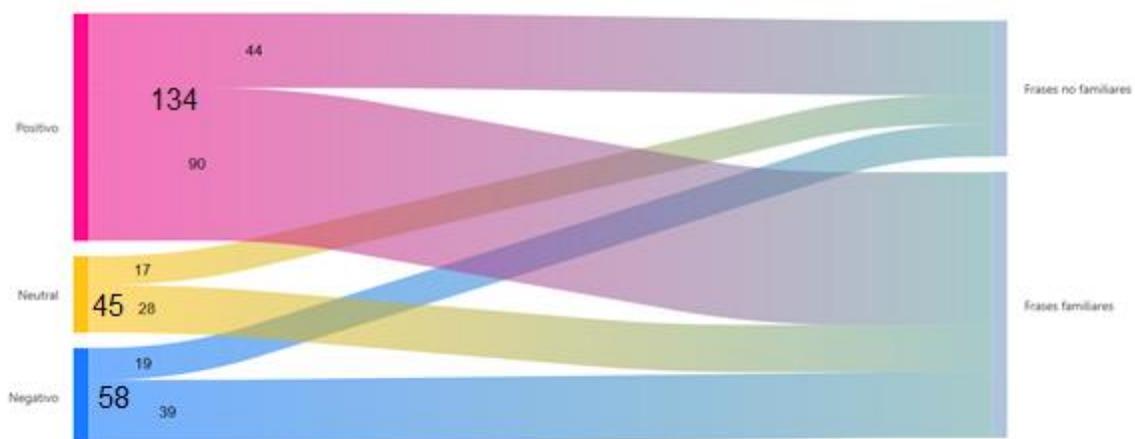
4.1.2.5 Análisis de sentimientos

Dentro de las funciones que permite ejecutar el software Atlas.ti versión 9, existe el análisis de sentimientos, lo cual, para el presente caso es idóneo, ya que se intenta conocer las distintas dimensiones (FIBER) de la riqueza socioemocional (SEW) que propone Berrone et al. (2012) en la que las emociones y sentimientos tienen un protagonismo en la investigación.

Para el presente análisis de sentimientos, se realizó un filtrado en la información obtenida en las entrevistas a los miembros que forman parte de la empresa, del total de las frases testimonio (306), se codificaron nuevamente 237 frases testimonio, utilizando para este tipo de análisis, los códigos: positivo, negativo y neutral.

La información clasificada bajo el código positivo sugiere a momentos de felicidad, éxito, orgullo, buenas relaciones, etc. que se suscitan o demostraron los miembros de la organización. En cuanto al código negativo, es relacionada a aspectos en los que no se puede establecer una buena comunicación, se puede apreciar la desorganización o percibir desacuerdos dentro de la empresa. Finalmente, el código neutral, es referente a aspectos que no se inclinan a favor de ninguno de los otros códigos y que pudieran tener una relación externa con el tema que se trata dentro de la presente investigación.

Figura 30. Análisis de sentimientos



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en la Figura 30, se obtuvo el diagrama de Sankey en el que se puede observar que, de los comentarios emitidos por los miembros de la empresa, 134 son positivos, 58 negativos y 45 neutrales.

Esto indica que, el sentir que expresan los miembros de la empresa en las frases testimonio en su mayoría son positivos relacionados al éxito, orgullo y fortaleza, asimismo este es un aspecto que se pudo apreciar cuando se ejecutó el ejercicio de las entrevistas, ya que, en general, la forma en que se expresaron los miembros, se mostraron con buena identificación hacia la organización, agradecidos con los miembros de la familia, leales hacia la compañía y con la fuerte intención de continuar con el legado y la empresa familiar.

A su vez, los comentarios negativos resultaron tener una presencia dentro de la opinión de los miembros, a pesar de que no se trata una mayoría significativa, sí se puede establecer que hay un lado negativo dentro de la empresa familiar, lo cual se puede deducir que proviene de la falta de comunicación que puede llegar a existir dentro de la organización, así como de desacuerdos entre los miembros de la familia, los cuales fueron aspectos que se pudieron percibir de manera mínima durante las visitas a la empresa objeto de estudio.

Finalmente, el código neutral tuvo una participación menor, pero que en comparación al código negativo tuvieron cierto alcance similar, ya que, dentro de la opinión de los miembros, se pudo apreciar que algunos de los comentarios se encaminaban a ciertos recuerdos de la empresa familiar y sus fundadores, por lo que esta información únicamente daba contexto sobre la longeva historia que ha tenido la organización.

4.1.2.6 Análisis de emociones

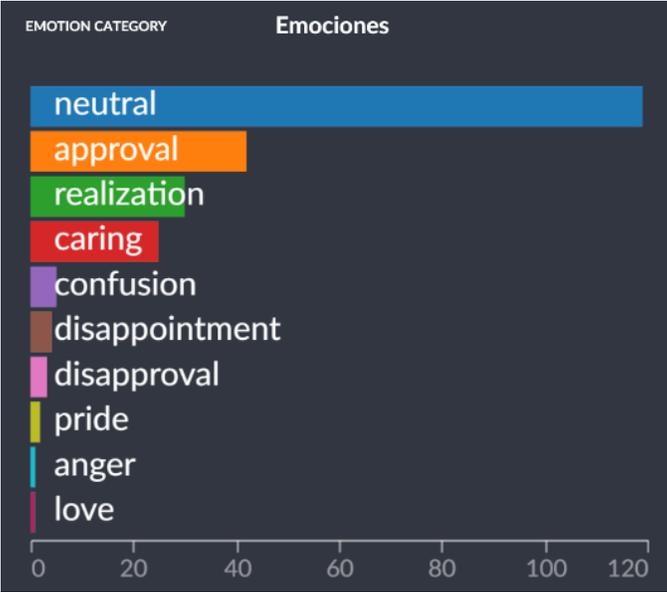
Con la intención de hacer un análisis con mayor profundidad sobre las emociones, se hizo uso igualmente del software en línea Graphext, el cual es una plataforma sin código para inteligencia comercial que ayuda a crear proyectos de ciencia de datos poderosos (Graphext, s. f.), que permiten transformar los datos, explorarlos, visualizarlos y presentar sus hallazgos desde un espacio de trabajo ordenado (Graphext, s. f.). Por medio del uso de esta poderosa herramienta que combina el análisis de datos con inteligencia artificial y aprendizaje automático se puede añadir valor a la presente investigación.

La Inteligencia Artificial (IA) y el aprendizaje automático permite procesar datos para que tengan mayor accesibilidad y se puedan generar conclusiones, predicciones o se comuniquen con nosotros (Big Data e Inteligencia Artificial, s. f.), de esta manera, los datos se pueden considerar más fiables y representativos.

Algunos de los análisis que permite ejecutar Graphext, se encuentra el análisis de las emociones y tal como sucedió con el análisis de sentimientos, este también resulta ser de suma importancia para el presente proyecto de investigación que se encuentra enfocado a conocer las distintas dimensiones (FIBER) de la riqueza socioemocional (SEW) propuestas por Berrone et al. (2012) encaminadas principalmente a las emociones y sentimientos.

Para el presente análisis de emociones, se procesó el total de las frases testimonio obtenidas a lo largo de las entrevistas con los miembros de la empresa familiar, las cuales fueron cargadas en el programa en línea clasificadas en las cinco dimensiones (FIBER), así como en los códigos de la taxonomía que se ha utilizado a lo largo del presente proyecto y previamente se codificaron.

Figura 31. *Análisis de emociones*



Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de la información se realizó de manera automática, en el que se le solicitó al programa la ejecución específica del análisis de emociones, arrojando la Figura 31 en la

que se obtuvo un listado de emociones que, según el procesamiento de la información de manera artificial, tuvieron mayor presencia dentro de las frases testimonio emitidas por los miembros de la empresa familiar.

Se puede apreciar de la Figura 31 que destacó en primer término, una emoción neutral, la cual indica que la percepción artificial que se obtuvo no se inclina hacia ningún aspecto de relevancia, no obstante, seguida a esta, se encuentra la emoción “approval”, por su traducción al español como “aprobación”, la cual infiere que las frases testimonio están dirigidas hacia algo bueno o válido que cuenta con la aceptación de los miembros de la organización.

Por otra parte, también tuvo una aparición la palabra “realization”, que por su traducción al español significa “realización”, en tercera posición, la cual significa que, existe una motivación personal de los miembros que integran la empresa por formar parte de ella, así como de la labor que se gestiona dentro de ella, por lo que esta emoción se puede considerar algo positivo dentro de las frases testimonio.

Dentro de la Figura 31 también se encontró la palabra “caring”, que para su traducción en español se puede considerar como “cuidado de” o “querer a”, lo cual se enfoca a prestar atención o consideración hacia algo para que se ejecute correctamente y se pueda evitar en mayor medida cualquier daño o riesgo, por lo que, indica que dentro de las frases testimonio, de manera artificial se apreció que, los miembros de la organización tienen un interés para mantener en el correcto el funcionamiento de la organización, así como todos los aspectos que de ella derivan para generar un ambiente positivo.

Finalmente, resulta importante enfatizar que dentro de la Figura 31 también tuvieron una aparición las emociones que por su traducción al español son: “confusión”, “decepción”, “desapruebo”, “orgullo”, “enojo” y “amor”, las cuales fueron menos relevantes, pero al ser una mezcla de emociones positivas y negativas permiten generar un contrapeso que permitan llegar a un equilibrio que se vea reflejado tanto en la empresa como en la familia.

4.2 Hallazgos

Una vez que se realizó el análisis de los resultados, se procedió a la discusión de los hallazgos de la presente investigación, los cuales se describen a continuación:

La empresa objeto de estudio resultó tener la mayoría de las características que identifica a este tipo de organización, entre ellas la intención de transmitir la empresa a la siguiente generación, ya que como lo menciona Calavia Molinero (1998) la empresa familiar es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, pero que además, menciona que la empresa ha sido sometida a los principios que rigen a la familia, así como a la fuerte intención de que sea transmitida a las siguientes generaciones, lo cual coincide, ya que, según lo observado actualmente el negocio que ha sido objeto de la presente investigación se encuentra bajo la propiedad de una sola familia, quienes participan de manera directa en la toma de decisiones y se encuentra fuertemente ligada a los principios y valores que transmitieron los fundadores de la misma, asimismo, según el análisis previo arrojó la fuerte intención de transmitir la empresa a la siguiente generación.

De igual manera como, resalta Bork (1986) en su investigación, la empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes, lo cual concuerda con la empresa objeto de estudio, ya que ésta fue fundada por un miembro de la familia y ya se encuentra en una segunda generación de propietarios familiares, quienes a su vez, ya manifiestan su fuerte interés de que en el futuro se transmita a la siguiente generación, como se señaló en las diversas herramientas de análisis, en la que la dimensión (FIBER) "500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión" fue la más relevante del estudio.

Asimismo, en lo que hace a la preservación del control y la toma de decisiones dentro de la familia, que si bien fue una de las dimensiones con media relevancia dentro del análisis, resultó estar fuertemente relacionada con la intención de la transmisión de la empresa, ya que se pudo determinar que los miembros de la empresa señalaron el fuerte deseo de que la organización continúe bajo el poder de la familia, lo que afirma el concepto de EF propuesto por Le Van (2000) en la que la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.

Del análisis de la información se pudo apreciar que, de la opinión que emitieron los miembros que forman parte de la empresa familiar, existe una fuerte presencia de la figura del fundador, aún y cuando éste ya falleció, por lo que su ejemplo de trabajo continua siendo

un precedente para la labor que actualmente se desempeña, lo cual coincide con la postura propuesta por Hall & Nordqvist (2008) en su investigación sobre el entendimiento de la EF, quienes mencionan que debido a la dominación del papel del fundador, no sólo durante el período empresarial, sino también potencialmente a través de etapas sucesivas, estos valores y motivaciones del propietario son poderosos impulsores culturales a lo largo de las generaciones, con lo que se puede inferir que éste es uno de los motivos, que se encaminan a ser objetivos no económicos bajo los cuales la empresa familiar genera su riqueza socioemocional, de acuerdo a los resultados arrojados en la dimensión “200. Identificación de los miembros de la EF con la empresa”, en los que los valores han influido en los integrantes de la organización.

De lo anterior, se puede hacer mención, que al mismo tiempo, también se tuvo una fuerte relación con la investigación que realizaron Chrisman et al. (2010) en la que señalan que la teoría del comportamiento propone que es probable que los objetivos no económicos reflejen los valores, actitudes, e intenciones de la coalición de toma de decisiones dominante de una empresa.

En la investigación realizada por Minichilli et al. (2014) la transferencia de la riqueza intergeneracional está relacionada con las decisiones de sucesión familiar, en gran parte al mostrar cómo el intento de mantener SEW puede, bajo ciertas circunstancias, obstaculizar el desempeño de la empresa familiar posterior a la sucesión, lo cual coincide como uno de los factores en que la empresa objeto de estudio obtiene su riqueza socioemocional, ya que, con base en los resultados, se aprecia que la EF está bajo el modelo de empresa intergeneracional, al contar con la participación de la segunda y la tercera generación de la familia, quienes tienen una fuerte intención de preservar el control y el negocio familiar.

Por otra parte, haciendo una profundización en las cinco dimensiones propuestas por Berrone et al. (2012), estas pueden tener diferentes pesos dependiendo de las preferencias de la familia propietaria (Cennamo et al., 2012), en esta investigación, como se mencionó anteriormente, la dimensión “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” fue la que obtuvo los resultados mayores de todas las herramientas de análisis (tablas código-documento con gráficas de pastel, redes semánticas con tablas ideas fuerza, coocurrencias y nubes de palabras) que se ejecutaron para dicho capítulo, por lo que se deduce que la

empresa objeto de estudio tiene una preferencia de mayor relevancia hacia la transferencia del control de la empresa familiar y la sucesión.

De lo anterior, como hizo mención uno de los miembros de la organización *“sí, porque los años pasan, la vida pasa y nosotros tenemos una manera de pensar y los jóvenes hoy tienen otra manera de pensar, han volado hacia otra dirección, hacia otra manera de ser con lo que han estudiado, se han preparado, sí, es muy importante el que debemos de preparar quién hará la sucesión del periódico”*, se infiere que los miembros de la organización se encuentran en la disposición de ejecutar este proceso de una manera positiva, toda vez que, en circunstancias adversas han logrado superar este complicado momento para la empresa familiar, situación que discrepa con lo sugerido en el estudio realizado por Gómez- Mejía et al. (2011) que el énfasis en preservar la riqueza socioemocional de la familia disminuye a medida que la empresa se mueve a través de generaciones y que las consideraciones financieras se vuelven más importantes como marco de referencia.

Desde otra perspectiva, Zellweger & Astrachan, (2008) en su investigación sugieren que esta transferencia generacional y el control de la organización son aspectos centrales de la SEW, lo cual coincide igualmente con el estudio de Carr et al. (2016) quienes señalan que esta dimensión es una de las más importantes. De esta manera, se da por entendido que la empresa es un medio de supervivencia para la familia y el interés por la conservación de todos los aspectos económicos, sociales, afectivos y emocionales son prioridad de las generaciones próximas y factor determinante de la sucesión en las empresas familiares, como lo señaló la investigación de Arreola et al. (2015), con lo que los miembros de las generaciones sucesoras se ven en la situación de conservar el legado socioemocional a través de la sucesión a las generaciones futuras (Arreola et al., 2015). Lo cual coincide con la presente investigación, toda vez que, el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante” obtuvo la mayor cantidad de información, con lo que confirma la búsqueda de la sucesión dentro de la EF y establece a esta dimensión como la de mayor importancia en el estudio.

Es importante mencionar que el código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” tuvo una conexión con el código “504. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante”, lo cual

sugiere la fortaleza que tienen los miembros de la organización para la continuación de la empresa familiar bajo el control de la familia y que como señala el estudio de Diéguez-Soto et al. (2021), el conjunto de estos aspectos señalan la continuidad familiar y del propio negocio.

Por su parte, en los resultados de la dimensión “400. Apego emocional”, se pudo apreciar muy claramente que las emociones, sentimientos y lazos se encuentran muy presentes dentro de la organización y a pesar de ser aspectos que pueden evitar la eficiencia dentro de la misma, ha permitido que la empresa demuestre fortaleza y admita una continuidad, con lo que se ha comprobado su larga antigüedad, lo cual se contrapone a lo señalado en el estudio propuesto por Berrone et al. (2012), quienes explican que la dimensión de apego emocional de SEW expone por qué, bajo ciertas circunstancias, los miembros de la familia actúan desinteresadamente entre sí, sin embargo, cuando estos sentimientos altruistas son dominantes y generalizados en una empresa familiar, es probable que impregnen a la organización y tenga un impacto en la toma de decisiones y los límites entre la familia y la corporación se vuelven bastante borrosas (Cennamo et al., 2012).

Brickson (2007) argumentó en su investigación que, las empresas cuyas identidades son caracterizadas por lazos afectivos, lazos recíprocos interconectados y relaciones personales significativas están orientadas hacia la mejora del bienestar y la maximización del bienestar para un grupo más grande que la propia organización, con lo que se estaría en la posibilidad de que los miembros de la familia muestren un mayor apego emocional a la empresa y ser más propensos a manifestar una mayor preocupación social (Berrone et al., 2010), lo que coincide con el código “403. Los lazos emocionales entre la familia son muy fuertes” el cual obtuvo la mayoría de las menciones dentro de esta dimensión, y la tercera con mayores codificaciones de entre todos los códigos establecidos en la taxonomía, siendo esta dimensión la segunda con mayor importancia dentro del estudio y que indica el nexo socioemocional que hay entre la familia y la empresa.

A su vez, dentro de la dimensión “Influencia y control familiar” se obtuvieron resultados de mediana relevancia, sin embargo, en el código “106. La preservación del control familiar es un objetivo importante para el negocio familiar” sobresalió en los resultados de esta dimensión y a su vez, tuvo una íntima relación con la dimensión “500. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”, ya que los miembros de la empresa que

emitieron su opinión a lo largo de las entrevistas mencionaron la importancia de que la EF se mantenga bajo el control y poder de la familia, lo cual concuerda con los resultados del estudio realizado por Chrisman et al. (2005), quienes sugieren en su estudio que los componentes de la participación familiar y la esencia de la influencia familiar pueden proporcionar una imagen más completa del efecto de la familia en el comportamiento y rendimiento de la empresa (Dyer, 2006), así mismo, como lo demostraron en su investigación Cruz et al. (2010) que la familia es más protectora de su bienestar cuando el equipo está compuesto por miembros familiares, aunque esta acción está desvinculada de resultados de la empresa, lo cual sugiere que la empresa familiar está dispuesta a aceptar un riesgo de desempeño para mantener el control familiar (Gómez- Mejía et al., 2011).

Siguiendo con la dimensión “Identificación de los miembros de la familia en la empresa”, su presencia dentro del estudio de las dimensiones de la riqueza socioemocional tuvo una presencia media en el presente proyecto de investigación, en comparación con el resto de las dimensiones propuestas por Berrone et al. (2012), ya que, del análisis, se apreció que los miembros que integran la EF, tienen una buena conexión y aprecio con la empresa, teniendo mayor relevancia dentro del código “203. El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la empresa”, lo que concuerda con lo mencionado por Chrisman et al. (2010), quienes señalan la necesidad de preservar la participación y el consenso entre los miembros, sugiriendo que aspectos como la armonía, la identidad y el estatus serán más importantes, a medida que crezca la presencia de otras generaciones en la empresa, especialmente porque aumentan los medios por los cuales se pueden satisfacer diversas necesidades de los miembros de la familia (Chrisman et al., 2010).

A su vez, este resultado discrepa con lo mencionado por Gómez- Mejía et al. (2011) en la propuesta de las dimensiones (FIBER), quienes señalan que la identificación familiar, la influencia, el sentido del legado, el apego, el respeto por la imagen familiar y la fuerza de los lazos sociales dentro de la EF cambian a medida que suceden las transiciones generacionales, ya que como se pudo percibir, la empresa objeto de estudio ha mantenido muchas de las conductas que el fundador implementó, las cuales permanecieron durante la transición de la primera a la segunda generación y en la actualidad, cuando existe una presencia de la tercera generación. Por ello, los actuales miembros que integran la EF, mencionaron el fuerte significado que ésta tiene para ellos, con lo que se afirma que la

identificación que tienen los miembros que integran la organización es fuerte y estrecha, que más allá de cambiar, han evolucionado y se han adaptado a la actualidad, sin olvidar sus orígenes.

La dimensión “Lazos sociales vinculantes”, la cual se refiere a las relaciones sociales vinculantes de una organización generadas por medio de lazos familiares y sociales (Diéguez-Soto et al., 2021), tuvo una presencia moderada dentro del análisis de las frases testimonio que se obtuvieron en las entrevistas con los miembros que integran la empresa objeto de estudio, como menciona Berrone et al. (2012) representa las relaciones con partes interesadas (stakeholders), tanto internas como externas, que se basan en la confianza y la reciprocidad a largo plazo (Berrone et al., 2012).

Por ello, el código “302. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia” tuvo mayor importancia para todos los entrevistados dentro del análisis de la información, lo cual infiere que existe un ambiente familiar dentro de la organización, que deriva de una tendencia generalizada en las EF, porque conlleva un compromiso de mercado, ambiental y social (Diéguez-Soto et al., 2021), pues como lo comentan Diéguez-Soto et al. (2021), resulta importante mantener una excelente relación con estos colaboradores cruciales, ya que probablemente produzca un comportamiento solidario que se traduzca en una mayor participación en la toma de decisiones.

Por su parte, dentro del análisis de sentimientos y emociones se encontró que existe una mayor cantidad de aspectos positivos, por ello, según lo que señalan Gómez- Mejía et al. (2011) es muy posible que en la mayoría de las empresas familiares, los positivos neutralizan los negativos y viceversa, de modo que cualquier ventaja o desventaja de rendimiento debido a la propiedad familiar pueden anularse entre sí.

Para ello, resulta importante destacar, que dentro de los aspectos que consideran a las empresas con un efecto positivo, están:

- Capital paciente que valora los rendimientos a largo plazo sobre las ganancias a corto plazo;
- El compromiso afectivo de dueños, gerentes y empleados que quieren la empresa para tener éxito;

- Una cultura que fomenta la identificación de los empleados con la organización;
- Menor rotación de empleados, asegurando así continuidad y la capacidad de perseguir proyectos a largo plazo;
- La acumulación de capital social, que se convierte en un “recurso moral”; y
- Continuidad del liderazgo, ofreciendo mayor resiliencia en tiempos difíciles y más rápido (Gómez- Mejía et al., 2011).

De esta manera, se coincide en que el lado positivo de las emociones y sentimientos altruistas es dominante (Cennamo et al., 2012), eclipsando el lado oscuro, con lo que las EF aspiran a ser más profesionalizadas para minimizar los posibles efectos negativos.

En consecuencia, la evidencia empírica obtenida, así como la revisión a la literatura sugieren que existió una coincidencia con la investigación propuesta por Berrone et al., (2012) en algunas dimensiones de su estudio con la presente investigación, como lo fueron la “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión”, “Identificación de los miembros de la EF con la empresa” e “Influencia y control familiar”, en las que la fuerte intención de realizar una sucesión, mantener la confianza y reciprocidad son importantes y aceptar el riesgo de desempeño para mantener el control familiar son relevantes dentro de las dimensiones (FIBER) y la riqueza socioemocional en la empresa familiar.

De igual manera, existió un mayor entendimiento de los factores del proceso de sucesión y favoreció el significado de la continuidad de la empresa familiar en similitud con la investigación planteada por Arreola et al. (2015) sobre sucesión y los resultados alrededor de la dimensión “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” del estudio de Cruz Martínez (2020), en los que demuestra la fuerte intención que mantienen los integrantes de la empresa familiar por lograr la transferencia a la siguiente generación, al igual que, la conservación de todos los aspectos económicos, sociales, afectivos y emocionales, como factor determinante de la sucesión en las EF, con lo que las empresas familiares se mantengan como una forma viable de economía, organización y que aquellos que pueden desempeñarse al menos tan bien como, o levemente mejor que sus contrapartes no familiares (Gómez- Mejía et al., 2011).

Capítulo 5. Propuesta de mejora

Para finalizar, dentro del presente capítulo, se sugiere una propuesta de mejora que la empresa “El Nuevo Gráfico de Hidalgo” pueda implementar para mejorar su eficiencia en diferentes aspectos de la organización.

Como se apreció de los resultados obtenidos en el análisis, la familia tiene una fuerte intención en que exista una nueva sucesión dentro de la empresa, de la segunda a la tercera generación, ya que de las dimensiones se obtuvo que la “Renovación de los vínculos familiares por medio de la sucesión” resulto ser la más importante de las cinco dimensiones propuestas por Berrone et al. (2012), por ello se puede destacar que bajo el análisis que se realizó se pueden tomar aspectos de la teoría de la sucesión, como primera propuesta se plantea ejecutar un plan de sucesión que incluya:

- Fase de diagnóstico como lo propone Belausteguigoitia (2017);
- Formulación y participación en una visión viable del futuro;
- Diseño del proceso a través del cual el poder será transmitido de la generación actual a la próxima;
- Diseño y provisión de personal de las estructuras necesarias para efectuar el cambio y educar a la familia para que entienda los derechos y responsabilidades que aparecen con los diversos roles como lo propone Lansberg, (1988); y finalmente,
- La preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización y el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia que propuso Gallo, (1998).

Como segunda propuesta que surge de los comentarios obtenidos durante las entrevistas, resulta relevante establecer algunos de los órganos de gobierno que la teoría de la empresa familiar tiene previstos, siendo uno de los primordiales, el establecimiento del consejo de familia, por el que se pueda instaurar reglas y procesos a seguir dentro de la organización.

En seguimiento a la propuesta anterior, y según lo que señalan Gómez- Mejía et al. (2011) la elección de un sucesor familiar tiene mucho sentido desde una perspectiva de preservación de la riqueza socioemocional, ya que por medio de éste se puede reforzar el sentido de legado, dar una visión transgeneracional y dar un verdadero significado a la continuidad dentro de la empresa, por lo tanto, se debe realizar el señalamiento de un

posible sucesor, quien deberá tener como funciones, dar orientación a los directivos actuales de la empresa, así como dar un enfoque realizable a la futura transición generacional. Esta propuesta, igualmente, es tomada como referencia de los comentarios emitidos por los miembros entrevistados, quienes señalaron algunas características de importancia que debe tener el futuro sucesor de la organización.

En consecuencia de lo anterior, como cuarta propuesta se plantea la elaboración del protocolo familiar, propuesta que igualmente fue mencionada por la familia, al ser un documento de importancia bajo el cual se pueden plantear principios, reglas y costumbres, sin embargo, no se tiene claro bajo que directrices se debe formular, por ello, base a lo investigado dentro del presente proyecto, se enlistan a continuación algunos de los aspectos que la empresa puede tomar en cuenta:

- Suscribirlo como un acuerdo de voluntades entre los miembros de la familia, con similitud a un pacto de caballeros (Rositto, 2019);
- Señalar la titularidad de la empresa;
- El proceso de sucesión;
- Establecer los órganos de gobierno bajo los que se debe regir la empresa familiar;
- Aspectos financieros;
- Principios y valores que rigen a la empresa familiar;
- Miembros que pueden y deben formar parte de la empresa familiar;
- Políticas sociales.

Conclusiones

La empresa familiar es un ente de suma complejidad, por ello, resulta de suma importancia profundizar en el campo de la dotación afectiva, ya que en la combinación de sus características y los agentes que la integran, se suelen presentar comportamientos emocionales que dificultan el desarrollo y manejo de una organización a una mayor escala, en comparación con una empresa no familiar.

Para el presente caso, se concluyó que la empresa familiar cuenta con una dotación emocional muy fuerte, con lo que se determina que existe gran importancia hacia la preservación de los objetivos no económicos de la empresa, lo cual, ha resultado ser benéfico para su continuidad como organización, no obstante, se determinó que no tienen un plan de sucesión bien establecido, y a su vez, no tienen contemplado cómo iniciar este complicado proceso, sin embargo, según el análisis de la información recabada arrojó la fuerte intención de que la empresa continúe en las siguientes generaciones.

En esta investigación, se tuvo como objetivo general identificar y analizar las dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER) propuestas por Berrone et al. (2012) relacionadas con el proceso de sucesión en El Nuevo Gráfico de Hidalgo con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora dentro de su organización, el cual se dio por alcanzado, toda vez que, se determinó que la dimensión “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” fue la dimensión de mayor relevancia, de acuerdo con la información obtenida, por lo que la empresa tiene un gran interés en la renovación de los vínculos familiares y la sucesión.

Por medio de las dimensiones (FIBER), se pudieron entender los principales enfoques que consideran los miembros de la familia para mantener el liderazgo de la empresa, los cuales van especialmente encaminados hacia la “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” y el “Apego emocional”, ya que en los resultados se pudo apreciar que los miembros de la EF demostraron una fuerte identificación con los valores, la forma de vida y el trabajo que les han sido transmitidos por el negocio y la familia, por ello, manifiestan su apego emocional y su deseo de continuar dentro de la EF.

Como parte de los resultados, se obtuvo una visión general e integral del impacto que tienen las dimensiones (FIBER) sobre la riqueza socioemocional dentro de la empresa objeto de estudio, la que, tiene una fuerte dotación afectiva y fue idónea para los temas estudiados en la presente investigación.

Por su parte, destaco que la dimensión “Apego emocional” tiene un fuerte impacto en la toma de decisiones de la organización, ya que como se observó en el análisis de la información, los lazos que existen en la familia son muy fuertes, y que su vez tienen un fuerte reflejo en la empresa, ya que los miembros que no son integrantes de la familia son tratados de la misma manera, por ello, se concluye que las decisiones están encaminadas, en primer lugar, en el bienestar de la familia y posteriormente en la generación de riqueza monetaria y el desarrollo organizacional.

Como se mencionó anteriormente, la dimensión “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” obtuvo la mayor relevancia, y a su vez, se estableció una relación con la dimensión “Influencia y control familiar”, lo que se alude a que los miembros de la organización tienen un alto interés en que se preserve el control familiar y exista la transferencia del negocio a las siguientes generaciones, como premisa principal de ésta. Para ello, es importante que se establezcan algunos órganos de gobierno, que permitan la mejor organización entre los miembros.

Se concluyó que dentro de la organización existe un aspecto positivo que permite conocer el compromiso de los colaboradores hacia la empresa, el que va encaminado al reflejo que se tiene por parte de los fundadores y dueños de la empresa, así como su deseo de mantener la empresa en el futuro. El ambiente positivo de la familia ha superado de manera exitosa la frontera de la empresa con lo que se demuestra gran fortaleza para continuar trabajando y la fuerte intención de que se mantenga la empresa familiar en las siguientes generaciones de la familia.

Las dimensiones SEW son de doble faceta, pueden complementar e incluso fortalecerse entre sí (Diéguez-Soto et al., 2021) como sucedió en el caso específico, en el que las dimensiones “Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión” e “Influencia y control familiar” se complementan entre sí y delimitan el enfoque bajo el que los directivos desean continuar el rumbo de la empresa.

Al mismo tiempo, se comprobó que la exploración de la riqueza socioemocional por medio de las dimensiones (FIBER), permite profundizar en algunos de los comportamientos que tienen las empresas familiares, así como evidenciar la heterogeneidad de estas organizaciones, por lo tanto, de esta investigación se obtuvo una mejor comprensión de las condiciones, bajo el cual las fuerzas positivas de la participación familiar (Berrone et al., 2012) desencadenan un progreso hacia los objetivos económicos y no económicos,.

Igualmente, se concluyó que el presente proyecto terminal tiene como originalidad la profundización en el análisis de los sentimientos y las emociones, los cuales son uno de los puntos medulares bajo los que se estudia la SEW, haciendo hincapié que estos dos análisis fueron ejecutados con la ayuda de dos softwares (Atlas.ti 9 y Graphext), de los que, por un lado se aplicó la inteligencia humana y el segundo bajo inteligencia artificial con aprendizaje automático, obteniendo distintas perspectivas en las emociones y sentimientos con los que se añadió valor a la presente investigación.

Bajo estas posturas se fortalece el uso y aplicación de esta metodología, así como el mejoramiento en la validez de la medición de la SEW (Berrone et al., 2012).

Alcances y limitaciones

Dentro de la presente investigación se reconocieron como alcances y limitaciones los siguientes:

- Se toma como estudio de caso una empresa familiar, dedicada a los medios de comunicación, ubicada en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, México.
- El presente estudio de caso aporta una investigación en una empresa familiar que identifica los enfoques socioemocionales que permitan mejorar su organización.
- El proyecto se limita a elaborar una propuesta dirigida únicamente válida para la empresa “El Nuevo Gráfico de Hidalgo”, por lo que no se puede generalizar.
- Se busca incentivar a otras empresas familiares a perseguir el objetivo de continuidad característico de las empresas familiares.
- La recolección de la información con miembros de la organización se vio comprometida por la pandemia de COVID-19, al no haberse logrado interacción con mayor cantidad de integrantes.

Referencias

- Arreola, F., Niebla, J., & Ramírez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia ergo sum*, 22(2), 103-115.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Baldazo, F., Marcelino, M., & Sánchez, M. (2015). Dinámicas de trabajo de las empresas familiares. Entre la conformación de grupos o equipos. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 1(1), 97-108.
- Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., & Tato Jiménez, J. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family Business Review*, 54(4), 105-114. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). *Las empresas familiares. La agricultura y la ganadería extremeñas*. 75-94.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 42-60.
- Belausteguigoitia, I. (2010). La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica. *Centro de desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México*. <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/dinamicadelaempresafamilarenlatinoamerica.pdf>

- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas Familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta). McGraw-Hill Education.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez- Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Gómez- Mejía, L. R., & Larranza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Big Data e Inteligencia Artificial. (s. f.). *Instituto de Ingeniería del Conocimiento*. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://www.iic.uam.es/big-data-inteligencia-artificial/>
- Bolio Arciniega, A., & Aparicio Castillo Ricardo. (2021). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía* (N.º 3). IPADE-BBVA-CIFEM. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2022/03/Estudio-Nivel-de-progreso-de-las-Empresas-Familiares-para-lograr-su-continuidad-y-armonia-Informe-2021.pdf>
- Bork, D. (1986). *Family Business, risky business*. American Management Association.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32, 864-888.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, XVII(2), 165-177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Bustamante Salcido, M. F. (2001). *Determinación y análisis de índice de productividad de los cajeros cfemáticos* [Universidad de Sonora]. <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=10998>
- Calavia Molinero, J. M. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: Raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 33(202), 31.38.

- Carr, J., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2016). Family Firm Challenges in Intergenerational Wealth Transfer. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1197-1208. <https://doi.org/doi:10.1111/etap.12240>
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez- Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2010). Family involvement, family influence and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>
- Cruz, C., Gómez- Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.

- Cruz, G. (2020, octubre 8). Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? COPARMEX. <https://coparmex.org.mx/la-voz-de-la-ip-gran-mortandad-de-las-empresas-familiares-que-hacer/>
- Cruz Martínez, M. (2020). *Riqueza socioemocional en la empresa familiar. Estudio de caso de un invernadero de jitomate en el Estado de Hidalgo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Davis, J. (2018). How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business. *Cambridge Family Enterprise Press*, 1-12.
- Davis, P. (1986). Family business: Perspectives on change. *Agency Sales Magazine*, 9-16.
- Diéguez-Soto, J., Campos-Valenzuela, M., Callejón-Gil, Á. M., & Aldeanueva-Fernández, I. (2021). Family firm heterogeneity on CSR approach: A socio-emotional (SEW) perspective. *Business Research Quarterly*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/23409444211063889>
- Donnelley, R. G. (1988). The Family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Dyer, W. G. Jr. (2006). Examining the «family effect» on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253-273.
- Epstein, N. B., Bishop, D., Ryan, C., Miller, I., & Keitner, G. (2003). The McMaster model view of healthy family functioning. *Normal family processes: Growing diversity and complexity*, 581-607. https://doi.org/10.4324/9780203428436_chapter_21
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (12.^a ed.). Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Goldberg, S. D. (1996). Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00185.x>

- Gómez- Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. de. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez- Mejía, L. R., Haynes, K. T., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137. <https://doi.org/DOI: 10.2189/asqu.52.1.106>
- Graphext. (s. f.). *Graphext | Docs—An Introduction to Natural Language Processing for Text Analysis*. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de <https://www.graphext.com/docs/an-introduction-to-natural-language-processing-for-text-analysis>
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Valdivia, C., Masuo, D., Niehm, L., & Wiatt, R. (2020). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(1), 570-583. <https://doi.org/10.1007/s10834-020-09732-6>
- IPADE Business School. (2021). *CIFEM-BBVA analiza el progreso de las empresas familiares*. <https://www.ipade.mx/2021/03/31/cifem-bbva-analiza-el-progreso-de-las-empresas-familiares/>
- Kalm, M., & Gómez- Mejía, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administración*, 51(4), 409-411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Le Van, G. (2000). *Guía de supervivencia de la empresa familiar*. Gestión 2000.
- López, M., Serrano, A., Gómez, R., & García, G. (2012). El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: Un análisis exploratorio. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2). <https://www.revistadeempresafamiliar.uma.es>
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67.
- Méndez, V. (2021). El Nuevo Grafico de Hidalgo Aniversario Número 63. *El Nuevo Gráfico de Hidalgo*.
- Mendoza, J., Salazar, B. C., & Hernández, M. A. (2017). La empresa familiar y su importancia en la investigación. *BOLETIN CIENTÍFICO DE LAS CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS*, 6(11). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/download/2688/2711?inline=1>
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Guido, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context and performance: A socio-emotional wealth perspective on family controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51, 1153-1179.
- Murguía Gutiérrez, Ma. I. (2016). Protocolo de familia: Las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*, 29, 53-68.
- Payssé Terra, I. (2010). Propuesta para el uso eficiente del protocolo de familia en el Uruguay. *XI Congreso Argentino de Derecho Societario y VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa*.
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Encuesta de Empresas Familiares 2021—Capítulo México*. PwC. <https://www.pwc.com/mx/es/family-business.html>

- Puig Castán, A. (2016). Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 4. https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef_a2016v4n1p63.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quejeda, R., & Ávila, J. (2016). Empresas Familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista de Administración de Negocios*, 81, 149-158.
- Reyna, A. (2022). Sucesión e institucionalización, retos importantes en las empresas familiares. *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/mx/sostenibilidad/sucesion-e-institucionalizacion-retos-importantes-en-las-empresas-familiares/>
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo de familia ¿Si o no?* (1.^a ed.). Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rositto, E. (2019). El protocolo de familia como instrumento para regular la empresa familiar. *XIV CONGRESO ARGENTINO Y 1552 X CONGRESO IBEROAMERICANO DE DERECHO SOCIETARIO Y DE LA EMPRESA*.
- Sánchez-Famoso, V., Maseda, A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y género. *Espacios*, 38(11), 24.
- Schulze, W. G., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. *Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de México*, 58(2), 135-171.
- Stern, M. H. (1986). *Inside the family-held business*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Vargas, X. (2011). *Investigación. . . ¿Qué es eso?* ITESO.

Weigel, D. J. (1992). *A model of interaction in the intergenerational family business*. [University of Nevada, Reno].
<https://www.proquest.com/openview/ca167dbe819f15e22f9bffbcaedcf75/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Wiseman, R. M., & Gómez- Mejía, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 22(1), 133-153.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and methods* (3.^a ed.). Sage Publications.

Zellweger, T., & Astrachan, J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 4(4), 347-363.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario semiestructurado I

Berrone et al. (2012)

(F) Influencia y control familiar:

1. ¿Cuál considera que son los valores que ha recibido de la empresa?
2. ¿Quiénes toman las decisiones estratégicas del negocio?
3. ¿Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la compañía?
4. ¿La mayoría de los cargos están ocupados por miembros de la familia?
5. ¿Quién realiza los nombramientos no familiares dentro de la organización?
6. ¿El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia?
7. ¿La preservación del control familiar y la independencia son objetivos importantes para mi negocio familiar?

(I) Identificación de familiares con la firma

8. ¿Qué tan fuerte es el sentido de pertenencia al negocio familiar por parte de los miembros familiares?
9. ¿Cuánto significado personal tiene el negocio familiar para los miembros de la familia?
10. ¿Los familiares sienten que el éxito del negocio familiar es su propio éxito?
11. ¿Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos?
12. ¿Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que somos parte del negocio familiar?
13. ¿Los clientes a menudo asocian el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar?

(B) Lazos sociales vinculantes

14. ¿La empresa es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario?
15. ¿Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia?
16. ¿En que se basan las relaciones contractuales?
17. ¿La construcción de relaciones sólidas con otras instituciones (otras compañías, asociaciones profesionales, agentes gubernamentales, etc.) es importante para mi empresa?
18. ¿Los contratos con proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo?

(E) El apego emocional de los miembros de la familia

19. ¿Las emociones y los sentimientos a menudo afectan las decisiones en la empresa?
20. ¿Qué es más importante la familia o el negocio?
21. ¿Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes?
22. ¿Los lazos emocionales dentro de la empresa entre los miembros de la familia son muy fuertes?
23. ¿Las consideraciones afectivas suelen ser tan importantes como las económicas?
24. ¿Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia nos ayudan a mantener un concepto positivo?
25. ¿Los miembros de la familia sienten cariño el uno por el otro?

(R) Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión.

26. ¿Es importante para mí continuar con el legado, el negocio y la tradición familiar?
27. ¿Qué tan probable es que se mantenga la empresa?
28. ¿La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia?
29. ¿Como considera que se debe mantener las tradiciones familiares / carácter familiar del negocio?
30. ¿Considera importante Crear / salvar empleos para la familia y el negocio?

Anexo 2

Cuestionario semiestructurado II

Sanchez-Famoso et al. (2017)

1. ¿Cuándo te incorporaste activamente a la EF?
2. ¿Fue una decisión propia o influenciada?
3. ¿Recuerdas el momento en que tomaste las riendas de la empresa?
4. ¿Cuánto tiempo ha durado el proceso de sucesión?
5. ¿Qué ha sido lo más positivo de este proceso?
6. ¿Cuentan con un protocolo familiar?
7. ¿Considera que tiene importancia tener un protocolo familiar?
8. ¿Considera que se ha meditado el proceso de sucesión?