

# **PERTENENCIA Y COMPROMISO: FACTORES RELEVANTES EN LA TRANSICIÓN GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES. CASO CONSTRUCTORAS CAMPECHE, MÉXICO**

**ROMÁN ALBERTO QUIJANO GARCÍA, Ph.D.\***  
Universidad Autónoma de Campeche - Facultad de Contaduría y Administración,  
Especialidad en Finanzas, México.  
rq6715@hotmail.com

**DENEB ELÍ MAGAÑA MEDINA, Ph.D.**  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Espe-  
cialidad en Estudios Organizacionales, México.  
deneb.magana@ujat.mx; deneb\_72@yahoo.com

**CARLOS ALBERTO PÉREZ CANUL, MA.**  
Universidad Autónoma de Campeche - Facultad de Contaduría y Administración,  
Especialidad en Administración, México.  
cperezxx@msn.com

Fecha de recepción: 04-01-2010

Fecha de corrección: 11-02-2011

Fecha de aceptación: 03-10-2011

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo describir la percepción del sentido de pertenencia y compromiso en los familiares accionistas de empresas familiares del sector de la construcción con especialidad en vías terrestres. El diseño de la investigación es no experimental descriptivo transeccional. Se realizó una entrevista con los propietarios para identificar las empresas familiares y posteriormente se aplicó un cuestionario a 64 gerentes integrantes de los respectivos consejos de administración. Los resultados evidencian un mayor sentido de pertenencia que de compromiso con la organización. Se concluye que estos factores influyen en la transición generacional debido a que los accionistas que forman parte de la familia participan en el consejo de administración de la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Pertenencia, compromiso, transición generacional, empresas familiares.

**Clasificación JEL:** M15

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Manzana 7 letra F Colonia Héroes de Chapultepec FOVI CP. 24030 Campeche, Campeche; México.

## **ABSTRACT**

*Sense of belonging and commitment: important factors of generational transition in family-owned businesses. The case of construction companies in Campeche, Mexico*

The purpose of this research work was to provide a description of the sense of belonging and commitment on the part of shareholding family members in family-owned businesses specialized in the road construction industry. The design of this research work is descriptive, non-experimental and cross-sectional in nature. First, company owners were interviewed in order to identify family-owned businesses. A questionnaire was then administered to 64 managers who were also board of director members at these companies. The findings demonstrate a stronger sense of belonging than commitment to their organizations. It can be concluded that these factors impact generational transition because shareholders who are also family members are part of the board of directors at these kinds of companies.

## **KEYWORDS**

Sense of belonging, commitment, generational transition, family business.

## **RESUMO**

*Propriedade e comprometimento: fatores relevantes na transição geracional de empresas familiares. Caso das Construtoras Campeche, México*

A presente investigação tem como objetivo descrever a percepção de propriedade e comprometimento com os acionistas da família das empresas familiares do setor da construção especializado em vias terrestres. O projeto da pesquisa é não experimental descritivo trans-seccional. Foi realizada uma entrevista aos proprietários para identificar as empresas familiares e em seguida foi entregue um questionário a 64 gerentes, membros dos respectivos conselhos de Administração. Os resultados demonstram um maior sentido de propriedade do que comprometimento com a organização. Concluímos que esses fatores influenciam a transição entre gerações pois os acionistas que fazem parte da família participam do conselho de administração da empresa.

## **PALAVRAS CHAVE**

Propriedade, comprometimento, transição entre gerações, empresas familiares.

## INTRODUCCIÓN

El constituir una empresa que le permita obtener un bienestar para él, su familia y la sociedad, es la meta común de las personas con iniciativa, creatividad y deseos de superación. En ese afán de protección, surge la empresa familiar en la cual los puestos gerenciales son ocupados por sus miembros bajo el principio de la confianza y ayuda mutua que presupone una relación filial, en aras de maximizar el patrimonio de la organización donde convergen la propiedad, la empresa y la familia.

Longenecker, Moore y Petty (2001), conceptualizan a la empresa familiar como aquella que se caracteriza por la propiedad y alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento.

Este tipo de empresas por lo general nace como una empresa no familiar pero a medida que los familiares se interesan en los resultados y la dirección de la misma, esta se transforma en una empresa familiar en donde se involucran familiares como accionistas, creando un nexo entre las metas de la empresa y la familia. Por lo anterior, entender a las empresas familiares como entidades con características especiales, permite determinar cómo mejorar sus prácticas y metas organizacionales (Chua, Chrisman y Chang, 2004).

El estudio de las empresas familiares es relativamente reciente, y sobre este hecho Danco (1975, citado por Poza, 2005) señaló dos hechos decisivos en la transformación de las investigaciones sobre empresas familiares: 1) la publicación de un número especial de la revista *Organizational Dynamics* en 1979, y 2) el

lanzamiento en 1986 de una revista especializada en el tema: *Family Business Review*.

En México, las empresas en el sector de la construcción no son ajenas a los dinámicos cambios de una economía globalizada y enfrentan un entorno económico complejo que busca sobrevivir (Barroso, 2005). En este sector participan empresas familiares que manejan grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos, no obstante, son empresas que nacen, se desarrollan y en su gran mayoría no logran sus objetivos de largo plazo y desaparecen (Horcasitas, 2001).

Aunado a esta problemática, una extensa literatura de investigación se ha desarrollado para describir las causas que impiden que las empresas familiares trasciendan a la siguiente generación (Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2006; Brockhaus, 2004; Chittoor y Das, 2007; Kajihara, 2007; Poza, 2005). Algunas investigaciones responsabilizan y centran su atención en: 1) las características atribuibles al socio fundador (García, López y Saldaña, 2002), 2) la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión (De Massis, Chua y Chrisman, 2008), 3) las relaciones intrafamiliares (Lee, 2006; Lozano, 2006), 4) la participación de los accionistas en el proceso de sucesión (Vilaseca, 2002), y 5) la personalidad o los atributos de los sucesores cuya función es preservar e innovar la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 1998).

El objetivo de esta investigación es describir la percepción de atributos esperados en los accionistas familiares que participan en el consejo

de administración de las empresas constructoras familiares de vías terrestres de la ciudad de Campeche (en Campeche, México), como factores significativos en la selección del sucesor: el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización.

Los resultados y conclusiones de este estudio son aplicables únicamente a constructoras familiares especializadas en vías terrestres establecidas en la ciudad de Campeche. Sin embargo, a pesar de la limitante territorial de la investigación, la problemática que se presenta brinda un panorama general del comportamiento de las variables estudiadas para la empresa familiar en México y puede ser aplicable a otros países.

El artículo está estructurado en cuatro secciones; la primera presenta los referentes teóricos que abordan estudios sobre los atributos del sucesor y las relaciones intrafamiliares como los principales factores que han recibido atención en la literatura sobre la selección del sucesor. La segunda presenta la metodología que se siguió para generar y analizar los resultados del trabajo de campo y que se plasman en la tercera; en la cuarta sección y, bajo el enfoque teórico esbozado, se plantean las conclusiones y las interrogantes que aún quedan pendientes para futuras investigaciones.

## **I. REFERENTES TEÓRICOS**

### **1.1. Atributos del sucesor**

Las empresas familiares contemplan elementos particulares en su forma de decidir y alcanzar los objetivos propuestos diferentes a una empresa no familiar, su administración persigue que las metas familiares y de la

empresa vayan en el mismo sentido; de forma armónica e integral (Vallejo, 2007).

Chrisman et al. (1998) evaluaron los atributos siguientes en el posible sucesor: 1) el nivel de cooperación del predecesor y el sucesor, 2) la edad del sucesor y 3) la compatibilidad de metas entre el sucesor y el fundador de la empresa. Respecto al nivel de relaciones que debe tener el sucesor con otros miembros de la familia, evalúan cuatro aspectos: 1) respeto de miembros de la familia involucrados activamente, 2) respeto de miembros de la familia no involucrados, 3) confianza de los miembros de la familia y 4) capacidad para llevarse con los integrantes de la familia. Estos autores concluyeron que los atributos más valorados en el sucesor son la integridad, la experiencia dentro de la empresa familiar y el compromiso con el negocio. En contraposición a otros autores (Chittoor y Das, 2007; Chrisman et al., 1998; Haberman y Danes, 2007), el orden de nacimiento y el género no fueron clasificados como los más relevantes.

Por su parte, Sharma e Irving (2005) analizaron el compromiso del sucesor con la organización y desarrollaron una investigación donde establecen cuatro bases para tal compromiso, evaluando sus antecedentes y consecuencias, que dependen de las características unipersonales y experiencias de los sucesores: 1) compromiso afectivo que se apoya en un lazo emocional, caracterizado por una confianza mutua, valores compartidos y consecución de fines comunes; 2) compromiso normativo con base en una percepción del sentido de obligación y del deber

ser, 3) compromiso calculador que considera los costos de oportunidad involucrados y la forma de evitarlos o disminuirlos, y 4) compromiso imperativo, que comprende la percepción de las necesidades y la dependencia hacia la organización como único recurso de acción disponible para el sucesor.

### **1.2. Relación con los demás miembros de la familia**

Un elemento esencial a considerar en la selección del sucesor es la relación que tienen entre sí los miembros de la familia en el entorno de la empresa. Sobre este tema, Lozano (2006) propone un modelo de diagnóstico cuya metodología permite conocer a fondo el problema.

El modelo se articula en dos grupos de variables. El primer grupo señala la relación intrafamiliar en entornos empresariales: 1) la claridad y aceptación en la distribución de la propiedad, 2) la distinción de la propiedad en el ámbito empresarial, 3) la distinción en el ámbito familiar y empresarial, 4) la claridad, aceptación y realización en el rol empresarial, 5) la responsabilidad frente a los compromisos de la empresa y 6) el respeto por la jerarquía del resto de miembros en la organización.

El segundo grupo corresponde a las variables que guardan relación de un miembro frente a otro u otros: 1) la frecuencia de la comunicación entre miembros, 2) el apoyo mutuo en intereses personales y profesionales, 3) la solidaridad y acompañamiento, 4) el respeto por los criterios ajenos, 5) la responsabilidad frente a compromisos con la familia, y 6) el afecto, amor y simpatía por los demás.

### **1.3. Los accionistas en la empresa familiar**

Los estudios mencionados se han centrado en aspectos relacionados en el proceso de la transición generacional y la familia, no obstante, es relevante considerar la toma de decisiones de los accionistas, sean éstos o no miembros de la familia, porque forman parte de la empresa. En la mayor parte de los casos se tiene una relación familiar, pero no necesariamente se involucran todos activamente en la operación de la empresa (Castrillo y San Martín, 2007; Mitchell, Angle, Chrisman y Spence, 2011; Santana y Aguiar, 2006; Vilaseca, 2002).

Es conveniente valorar que el líder no es el único que legalmente tiene derecho a decidir, pues los socios, familiares o no, tienen aportaciones de capital en la empresa, y aunque no trabajan en ella tienen un derecho de voto que les permite decidir el futuro de la organización.

Sobre el involucramiento del líder con la empresa familiar, la Teoría de la Agencia (desarrollada por Jensen y Meckling 1976, citados por Vilaseca, 2002) sugiere que aquéllos que tienen mayor participación accionaria se involucran más con los problemas y su solución. Vilaseca (2002) por su parte, realizó una investigación y examinó los niveles de identidad, pertenencia y compromiso como elementos que influyen en el conflicto de intereses y objetivos entre los accionistas que no laboran en la empresa familiar y aquellos que conforman el equipo de alta dirección de la misma. Al respecto, el estudio reportó que el grado de compromiso de la empresa familiar está negativamente correlacionado con el número de miembros de la fa-

milia que ocupan puestos directivos y que, por el contrario, el compromiso de elevar el nivel de crecimiento en los socios no directivos genera una actitud positiva hacia la empresa. Igualmente, Vilaseca señala que los resultados de los mecanismos y procesos implementados dependen de la atención que la empresa ponga en los tres subsistemas de la organización: propiedad, familia y empresa.

## 2. METODOLOGÍA

El diseño de esta investigación buscó describir la percepción que tienen los socios accionistas familiares que pertenecen al Consejo de Administración de las constructoras familiares de vías terrestres de la ciudad de Campeche (México), respecto al compromiso con la organización y el sentido de pertenencia como factores que influyen en la selección del sucesor.

En una primera etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con los propietarios, con el propósito de presentar los objetivos de la investigación, determinar si la empresa cumplía los requisitos para considerarla familiar (según Longenecker et al., 2001)<sup>1</sup> y obtener su autorización para continuar con la investigación. Aquellas empresas que aceptaron participar en el estudio y que se determinó que sí cumplían con la definición de empresas familiares, permitieron que se administraran cuestionarios a los miembros del consejo de administración. La información que se obtuvo es una breve reseña inicial de tipo cualitativo pero el enfoque predominante de la

investigación que se presenta es de tipo cuantitativo.

Esta investigación centró la base de la metodología en el estudio de Vilaseca (2002), quien demuestra, desde una perspectiva positivista, la relación existente entre la participación accionaria, el grado de compromiso, la identidad y el sentido de pertenencia que perciben los cuadros de mando en empresas familiares.

Este estudio es de tipo descriptivo porque mide o recoge información sobre las variables definidas en el planteamiento del problema. El diseño es no experimental transversal puesto que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante cuestionarios aplicados a los socios accionistas y al resto del cuerpo ejecutivo; teniendo como propósito describir el comportamiento de las variables y analizar su incidencia e interrelación.

El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es el trabajo de campo, y las técnicas empleadas fueron la entrevista y la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### 2.1. Población

El estudio se desarrolló tomando como población las constructoras familiares con especialidad en la construcción de vías terrestres de la ciudad de Campeche, México. De acuerdo con el directorio de socios de la Delegación Campeche de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2008) existen sesenta

1 Según la definición de Longenecker et al. (2001), los dos requisitos mínimos para considerar a una empresa familiar son: la tenencia accionaria y la participación de por lo menos dos de los miembros de la familia en su administración y funcionamiento.

empresas suscritas con esta especialidad, como se observa en la Tabla 1.

De las sesenta empresas inicialmente identificadas, se eliminaron veinte debido a que operan bajo el régimen de personas físicas con actividad empresarial, es decir, no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales). A las cuarenta constructoras restantes se les solicitó una entrevista inicial, lo que constituyó la primera etapa de la investigación, nueve se negaron a concederla, por lo tanto 31 empresarios aceptaron participar. Sin embargo, durante la entrevista con el propietario, se determinó que dos empresas no reunían alguno de los requisitos mínimos para ser consideradas como empresas familiares según la definición de Longenecker et al. (2001). Lo anterior delimitó el número final de participantes a 29 empresas familiares, lo que representa el 72,5% del universo inicial.

## 2.2. Instrumento para recolección de datos

El instrumento empleado fue una versión reducida a dos dimensiones del cuestionario diseñado por Vilase-

ca (2002) relativo al rol del accionista en las empresas familiares y dirigido a describir la percepción que tienen los socios accionistas de la empresa sobre la identidad, el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

El instrumento considera puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1 a 5, en donde 5 se asignó a la respuesta “totalmente de acuerdo”, 4 a “de acuerdo”, 3 a “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 2 a “en desacuerdo” y 1 a “totalmente en desacuerdo”.

El cuestionario aplicado comprende una parte inicial para obtener información general de la empresa (tres reactivos); información socio-demográfica (dos reactivos); información de la posición del accionista o administrador profesional dentro de la organización (cinco reactivos); y diez reactivos para las dimensiones (cinco para describir el sentido de pertenencia y cinco para el compromiso).

El instrumento delimita como variable el rol del accionista en empresas familiares, definida como la posición que ocupa el socio dentro de la or-

**Tabla 1.** Empresas constructoras de la ciudad de Campeche 2008

Sector	Empresas físicas	Empresas morales	Total
Educación	5	7	12
Vías terrestres y urbanización	20	40	60
Industria, comercio y turismo	4	1	5
Vivienda	4	5	9
Agua y medio ambiente	5	8	13
Salud	1	1	2
Energía	12	13	25
Total	51	75	126

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Delegación Campeche. Mayo 2008.

ganización, el grado de compromiso que tenga para el logro de metas y objetivos de la empresa, así como su sentido de pertenencia hacia la misma (Vilaseca, 2002).

En términos operacionales se conceptualiza el constructo como el grado en que se percibe el sentido de pertenencia y compromiso de cada uno de los accionistas familiares a la contribución del estado actual y futuro de la empresa. Los elementos que componen el instrumento se describen en la Tabla 2.

Vilaseca (2002) reporta un alfa de Cronbach de 0,900 en el estudio original, que incluye el cuestionario con las tres dimensiones antes señaladas; sin embargo, al realizarse una reducción y adaptación del mismo, se requirió verificar nuevamente los valores de confiabilidad. Para esto, antes de administrar los cuestionarios, se desarrolló una prueba piloto con el objetivo de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como para adaptar a la población de estudio el instrumento. Se administró el cuestionario a un 10% de la población inicialmente contemplada durante este proceso y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,790; considerándose confiable, por lo que se procedió a su aplicación al resto de la población.

Una vez aplicados todos los cuestionarios, se estableció que la confiabilidad final del instrumento reportó un alfa de Cronbach de 0,656; parámetro que todavía se considera aceptable según Hernández et al. (2006).

Es pertinente señalar que el parámetro de confiabilidad puede considerarse bajo para determinados estándares; sin embargo, es necesario remarcar lo expuesto por Kerlinger (2002) que afirma que cuando un instrumento no alcanza un índice que se considere confiable, esto puede deberse a que la cantidad de reactivos fue insuficiente, pues con pocos reactivos puede surgir un error grande por el azar o por la interpretación que tenga el individuo del reactivo. Para el caso particular del cuestionario empleado, éste contenía diez preguntas para medir las dos dimensiones (tres en la fuente original) bajo estudio (Vilaseca, 2002). Otro factor a considerar en este resultado es que la población encuestada fue de solo 64 personas.

### 2.3. Procedimiento para recolección y análisis de datos

Los cuestionarios fueron administrados directamente a cada uno de los miembros del consejo de administración (fueran socios accionistas o administradores profesionales). Cada individuo recibió un sobre cerrado con un lápiz y un cuestionario impreso en papel. El tiempo promedio de

**Tabla 2.** Especificaciones de las dimensiones bajo estudio

Dimensión	Definición operacional	No. de reactivos
Pertenencia	Es el sentido de propiedad del accionista (familiar o no) hacia la organización y su afinidad.	5
Compromiso	Grado de responsabilidad con metas y objetivos de la empresa, incluso por encima de los personales.	5

respuesta fue de cinco minutos por cada cuestionario.

Para procesar la información se utilizó el programa de análisis estadístico SPSS (*Statistic Program for Social Sciences*) versión 17. Inicialmente el software permitió realizar un análisis estadístico descriptivo y de frecuencias de las principales variables. Posteriormente, hizo un análisis de varianza (ANOVA), en donde se determinaron las diferencias estadísticamente significativas presentes entre cada una de las variables. Finalmente se empleó la prueba t de Student con el propósito de realizar un análisis de diferencias de medias para variables independientes (Kazmier, 1998).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Descriptivos

El cuestionario fue administrado a 64 gerentes, de los cuales se reportó que 50 (78%) son accionistas y familiares que pertenecen al consejo de administración, y 14 (22%) son administradores profesionales contratados por la empresa. En la Tabla 3 se presentan los rangos de tenencia accionaria de los cincuenta socios familiares. Por otra parte, se reporta que el 90,7% de los entrevistados colabora con la primera generación y el 9,3% restante con la segunda.

**Tabla 3.** Participación accionaria de los familiares gerentes en la empresa familiar

Tenencia accionaria	Frecuencia	%
3 a 12%	2	3,10
13 a 22%	25	39,10
23 a 32%	15	23,40
33 a 42%	6	9,40
43 a 52%	2	3,10
No socios (subordinados)	14	21,90

Los resultados registran que el rango con mayor porcentaje respecto a los años que tienen los gerentes familiares como accionistas, es el que comprende de 9 a 15 años con un porcentaje del 37,5%. Respecto a la edad de los familiares socios que participan en la operación de la empresa, el rango con mayor porcentaje es de 32 a 37 años, lo que permite inferir que las personas involucradas cuentan con suficiente vida laboral a nivel gerencial. Por último, con respecto al grado de estudios, el mayor porcentaje lo registran los estudios de licenciatura con un 89,1%; siendo la licenciatura en ingeniería civil la de mayor porcentaje seguida por la profesión de arquitecto, lo cual es congruente con el sector de las empresas estudiadas.

En relación con las dimensiones del cuestionario, los puntajes obtenidos en la escala fueron analizados a través de la distribución de frecuencias. Para la dimensión de compromiso, se observó una distribución normal con un valor mínimo registrado de 7 y un valor máximo de 18, una curtosis de 1,280, una media de 9,68 y una desviación estándar de 2,684. Para el sentido de pertenencia, la distribución normal reportó un valor mínimo de 5 y un valor máximo de 13, una curtosis de -0,752, una media de 8,42 y una desviación estándar de 2,041.

Se observa que la dimensión de compromiso presenta la media más alta (9,68), lo cual señala que los accionistas de la familia sienten mayor compromiso que sentido de pertenencia con la empresa; aun cuando opinan de manera más dispersa con relación al sentido de pertenencia, ya que la desviación estándar (2,041) de esta

última es menor que la registrada para el compromiso (2,684).

### 3.2. Análisis de variabilidad

Respecto a las variables generales y socio-demográficas, se empleó el análisis de varianza ANOVA para los rangos de edad, participación o tenencia accionaria, porcentaje de participación accionaria, antigüedad como accionista, nivel de estudios y profesión. Para el caso específico de las variables edad, antigüedad como accionistas y profesión, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Para la variable generación a la que pertenecen, se empleó la prueba t de Student con el propósito de realizar un análisis de diferencias de medias para variables independientes (Kazmier, 1998). Los resultados indican que existe una diferencia significativa en la dimensión de sentido de pertenencia, siendo la segunda generación la que reporta una media mayor. La dimensión de compromiso no se observa estadísticamente diferente, como se establece en la Tabla 4.

Al evaluar las diferencias de las medias poblacionales en los rangos de tenencia accionaria, se encontraron diferencias estadísticamente significativas únicamente en la dimensión del sentido de pertenencia, lo que señala un mayor sentido de propiedad y afinidad del accionista hacia la organización.

El rango con la media más alta es para los accionistas que tienen entre el 3% al 12% de la tenencia accionaria, resultado que no se esperaba pues su participación accionaria se encuentra en los primeros rangos, lo

que significa que las utilidades que la empresa les genera son limitadas (ver Tabla 5).

La profesionalización del accionista se reporta como un factor que influye en el sentido de pertenencia, pues esta dimensión registró diferencias (ver Tabla 6).

Se distingue que los accionistas con estudios de maestría reportan un mayor sentido de pertenencia, que los que únicamente cuentan con la licenciatura o estudios de bachillerato.

Adicionalmente, y con el objetivo de analizar la percepción individual que tienen respecto al sentido de pertenencia y al compromiso como factores relevantes en la transición generacional, se procedió a determinar un índice con las frecuencias del instrumento en cada uno de sus apartados de pertenencia y compromiso. Al momento de cuantificar los resultados se asignaron los mismos valores que se emplearon en la escala del cuestionario.

La calificación así obtenida se denominó índice de percepción de pertenencia y compromiso para la transición generacional (IPCTG) y se integró con el promedio de los puntajes en los reactivos empleando la escala de tipo Likert utilizada para las encuestas de los accionistas. Debe interpretarse que a mayor promedio, mayor percepción se registra con respecto a las dimensiones bajo estudio, como se muestra en la Tabla 7.

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al analizar las dimensiones del sentido de pertenencia y compromiso

**Tabla 4.** Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de pertenencia y compromiso por generación

Dimensión	Generación	Media	Desviación estándar	F	Sig.
Pertenencia				-2,089	0,042*
	Primera	8,20	1,983		
	Segunda	10,00	1,897		
Compromiso				0,307	0,761
	Primera	12,43	2,095		
	Segunda	12,17	0,408		

Nota. N = 50\*;  $p \leq 0,05$ .

**Tabla 5.** Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de pertenencia y compromiso por rango de tenencia accionaria

Dimensión	Rango de tenencia accionaria	Media	Desviación estándar	F	Sig.
Pertenencia				2,930	0,031*
	3 a 12 %	12,00	-		
	13 a 22%	8,36	1,934		
	23 a 32%	8,20	2,077		
	33 a 42%	7,33	1,506		
	43 a 52%	10,50	0,707		
Compromiso				0,464	0,762
	3 a 12 %	12,00	-		
	13 a 22%	12,28	1,860		
	23 a 32%	12,40	1,765		
	33 a 42%	13,33	3,327		
	43 a 52%	11,50	0,707		

Nota. N = 50\*;  $p \leq 0,05$ .

**Tabla 6.** Comparación de las medias poblacionales de las dimensiones de pertenencia y compromiso por grado académico

Dimensión	Grado académico	Media	Desviación estándar	F	Sig.
Pertenencia				8	0,001*
	Preparatoria	9,00	1,000		
	Licenciatura	8,07	1,869		
	Maestría	11,75	1,258		
Compromiso				0,216	0,807
	Preparatoria	11,67	0,577		
	Licenciatura	12,44	2,097		
	Maestría	12,50	1,000		

Nota. N = 50\*;  $p \leq 0,05$ .

**Tabla 7.** Índice de percepción de pertenencia y compromiso como factores relevantes en la transición generacional

Empresa	Pertenencia	Compromiso	IPCTG
2	5,0	3,7	4,4
4	4,6	4,2	4,4
5	4,6	4,4	4,5
6	4,0	4,4	4,2
7	4,8	4,2	4,5
8	4,7	4,2	4,5
9	4,8	4,6	4,7
10	4,8	2,8	3,8
11	5,0	4,4	4,7
12	4,6	4,2	4,4
13	4,0	4,4	4,2
14	4,8	4,4	4,6
15	4,4	4,4	4,4
16	4,2	3,5	3,9
17	4,6	4,2	4,4
18	4,0	4,6	4,3
19	4,3	4,5	4,4
20	4,0	4,4	4,2
21	4,0	4,4	4,2
22	3,8	3,6	3,7
23	4,4	3,8	4,1
24	4,2	3,6	3,9
25	3,6	4,4	4,0
26	3,9	3,6	3,8
27	4,3	4,3	4,3
28	4,1	4,3	4,2
29	3,8	3,0	3,4
30	4,1	4,4	4,3
31	4,4	3,8	4,1

Nota. IPCTG: Índice de percepción de pertenencia y compromiso como factores relevantes en la transición generacional = promedio de los puntajes.

de los accionistas del consejo de administración, se halló que ambos grupos están realmente interesados por el destino de la organización pero a diferentes niveles.

De acuerdo con los resultados de la observación empírica de las empresas que comprenden el estudio, se aprecia que los accionistas familiares sienten suya la empresa y por ello

les pertenece la responsabilidad de hacerla crecer. Este sentimiento, en muchos de los casos, se convierte en una prioridad para los directivos, sin embargo, el nivel de involucramiento en los procesos para que éste crezca es multifactorial.

Por otra parte, aunque los accionistas familiares manifestaron sentirse parte de la organización, no se esperaba que sintieran que el dejar de ser accionista traería pocos cambios a sus vidas, por lo tanto es posible concluir que de las dimensiones evaluadas el compromiso con la empresa es la menos arraigada en la percepción del accionista, lo que reafirma los hallazgos de Vilaseca (2002) sobre este aspecto.

Con relación al grado de compromiso y pertenencia de los accionistas familiares vinculados a la selección del sucesor, los resultados concuerdan con Tokarczyk, Hansen, Grenn y Down (2007) sobre las características que se tienen en cuenta al momento de seleccionarlo. Entre estas se incluyen los lazos familiares y las características personales de los hijos más viables como sucesores en la empresa. Entre las características ideales del sucesor se registraron: 1) sus conocimientos sobre los antecedentes de la empresa, 2) sus propios antecedentes de incorporación a la organización, 3) las relaciones que mantiene con los demás familiares y participantes en el negocio como clientes, proveedores y empleados, 4) los probables conflictos que se presentan en el vínculo trabajo-familia, lo cual permite sacar conclusiones respecto a la sucesión y los problemas futuros que puedan emanar de este proceso.

Otro punto conveniente de resaltar y que apoya los resultados presentados, es la existencia de altos niveles de compromiso organizacional que comúnmente tienen origen en la tradición familiar empresarial exitosa. Para muchos accionistas familiares, el apellido es un motivo de orgullo y su preservación se convierte en un motivador que genera no solo el sentido de pertenencia sino un alto nivel de compromiso con el esfuerzo por preservarlo. Este sentimiento de orgullo y pertenencia puede ser el detonante para una mayor dedicación y compromiso en la empresa, lo cual, en algunos casos, se extiende a otros miembros de la familia y los involucrados en la empresa que no son familiares, siempre y cuando no existan altos niveles de conflicto (Vallejo, 2007).

Por lo anterior, es posible argumentar que hay elementos no abordados en el diseño de la investigación que se ponen de manifiesto. Por ejemplo, los resultados de esta investigación sugieren que los accionistas de las constructoras familiares tienen un gran sentido de pertenencia pero no un fuerte sentido de compromiso; manifiestan tener dificultades con los objetivos y metas de la organización según sus características unipersonales y experiencias (tal como lo señalan Sharma e Irving, 2005); algunos incluso expresan poca lealtad hacia la organización y podrían ser socios de una organización diferente si el rendimiento fuera similar, consideran que este cambio no les afectaría en el ámbito personal.

Los resultados permiten concluir que los factores de pertenencia y compromiso pueden influir en la transición

generacional al ser elementos que no siempre se muestran en los accionistas familiares y que participan en el consejo de administración de la empresa. Estos factores pueden ocasionar conflictos internos como variables en la relación intrafamiliar, tal como lo señala Lozano (2006).

La investigación muestra un panorama descriptivo sobre la problemática de estudio, sin embargo, futuras líneas de investigación podrían estar enfocadas a identificar si la situación es similar en otros estados de México, así como se propone su realización en otros sectores económicos y países.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. *Revista Gallega de Economía*, 15(002), 1-16.
2. Barroso, F. (2005). *Comunicación y desempeño organizacional. Aplicación de los enfoques cualitativo y cuantitativo en empresas constructoras pequeñas*. Memoria del X foro de investigación: Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México.
3. Brockhaus, R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 12(2), 165-177.
4. Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2008). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.cmic.org>
5. Castrillo, L.A. y San Martín, J.M. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas: una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, 222, 59-82. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4676>
6. Chittoor, R. y Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance - a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
7. Chrisman, J., Chua, J. y Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
8. Chua, J., Chrisman, J. y Chang, E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37-54.
9. De Massis A., Chua J. y Chrisman J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
10. García, E., López, J. y Saldaña, P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-204.
11. González, M., Guzmán, A., Pombo, C. y Trujillo, M. A. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 11-33. Recuperado de [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/Cnos\\_Admon\\_23-40\\_01\\_MGonzalez.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/Cnos_Admon_23-40_01_MGonzalez.pdf)
12. Habermas, H. y Danes, S. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163 - 184.
13. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de*

- la investigación. México: McGraw-Hill.
14. Horcasitas, M.E. (2001). *La competitividad de la industria de la construcción*. México: Fundación ICA.
  15. Kajihara, K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Revista Dirección Estratégica ITAM*, 1(1).
  16. Kazmier, L. (1998). *Estadística aplicada a la administración y a la economía*. México: McGraw-Hill.
  17. Kerlinger, F.N. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
  18. Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 19(3), 175-191.
  19. Longenecker, J., Moore, C. y Petty, W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.
  20. Lozano, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-150. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/203/201](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/203/201)
  21. Mitchell, R., Agle, B., Chrisman, J. y Spence, L. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235-255.
  22. Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
  23. Santana, D.J. y Aguiar, I. (2006). El último propietario de las empresas cotizadas españolas (1996-2002). *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 026, 47-72. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80702602>
  24. Sharma, P. e Irving, G. (2005). Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
  25. Tokarczyk, J., Hansen, E., Grenn, M. y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
  26. Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234.
  27. Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299-320. ☼