



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

**CREACIÓN Y TRASLADO INTERGENERACIONAL DE LA
PROPIEDAD FAMILIAR RESPONSABLE: ESTUDIO DE CASOS
MEXICANOS**

DOCTORANDO:

AGUSTIN MATEO ARREDONDO CORRALES

DIRECTORAS:

Cristina Aragón Amonarriz

Cristina Iturrioz Landart

Donostia-San Sebastián Julio de 2015

AGRADECIMIENTOS

Le doy las gracias a todas las personas que me han ayudado a hacer posible esta tesis doctoral, con todo lo que ello significa.

Muchas gracias a la Dra. Cristina Aragón Amonarriz y a la Dra. Cristina Iturrioz Landart por su maravillosa labor como directoras de esta tesis. Gracias por la confianza que han tenido en mí, por sus consejos y guía constante, que me han dado luz en todo momento. Gracias por el tiempo y dedicación que me han regalado con tanto esmero. Doblemente agradezco a la Dra. Cristina Aragón quien me ha dado ánimo en los momentos más difíciles de este trabajo de investigación, y que tan solidariamente me ha acompañado hasta verlo hecho realidad. Su alegría y esmero me han enseñado con ejemplo puro.

Gracias a la Universidad de Deusto Campus San Sebastián y a sus profesores, que me han nutrido en conocimiento y fortalecido en voluntad durante mis estudios del Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas. Especialmente quiero agradecer al Dr. Iñaki García Arrizabalaga, quien con su compromiso docente y universitario, fue un salvador temprano, abriendo camino para mi continuidad en el Programa. Su ejemplo e inspiración han dejado huella.

Debo agradecer muy en especial la confianza que me han tenido, y el regalo que me han hecho compartiendo tan atesoradas experiencias de vida, familia y empresa, a: El Sr. Eduardo López Muñoz, El Lic. Pablo Cuarón Galindo y la Sra. Lourdes Domínguez Arvizo. No solo me abrieron sus puertas para este trabajo de investigación, sino para una lección de vida que agradezco enormemente.

Gracias a mis Líderes en el Tecnológico de Monterrey, y a tan noble Institución, por seguir apoyando mi formación y desarrollo, ahora en mis estudios Doctorales.

Gracias Raquel, porque sin ti, esto y muchas cosas más no serían posibles. Como siempre, en las buenas y en las malas, has sido mi compañera incondicional, sin importar los desvelos o las ausencias, muchas gracias.

También agradezco a Mateo, Alejandro y Ana Luisa, quienes pacientemente me quieren, esperan y apoyan. A mi mamá y papá, que desde hace años sueñan junto conmigo esto. Gracias Familia.

Gracias a mis amigos que desde muy diversas trincheras me impulsan y animan constantemente.

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas y por llevarme a donde solo no podría.

Gracias.

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	15
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	17
1.1.INTRODUCCIÓN	18
1.2. INTRODUCCIÓN AL SUJETO DE ESTUDIO	19
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4 CONTRIBUCIONES.....	22
1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.6. METODOLOGIA DEL ESTUDIO	25
1.7 PRINCIPALES CONCLUSIONES Y HALLAZGOS	27
CAPÍTULO 2: EF Y CS.....	29
2.1. INTRODUCCIÓN.....	30
2.2. LA NATURALEZA FAMILIAR DE LA EMPRESA: ENFOQUES Y DEFINICIONES.....	30
2.2.1. <i>El enfoque de los componentes de la implicación familiar.....</i>	<i>32</i>
2.2.2. <i>El enfoque de la esencia</i>	<i>36</i>
2.3. EL ENFOQUE DEL CS.....	41
2.4. EL CS Y LA EF.....	44
CAPÍTULO 3: RSE Y PFR.....	49
3.1. INTRODUCCIÓN.....	50
3.2. TEORÍAS Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE.....	51
3.3. DEFINICIÓN DE RSE.....	53
3.4. LA RSE Y LA EF	58
3.4.1. <i>La RSE en la EF: una cuestión de heterogeneidad.....</i>	<i>60</i>
3.4.2. <i>Los factores de la heterogeneidad de la EF</i>	<i>61</i>
3.5. LA PROPIEDAD FAMILIAR: UN STAKEHOLDER RELEVANTE	66
3.6. EL TRASPASO INTERGENERACIONAL DE LA PFR.....	72

3.6.1. <i>Proposición de transmisión de la PFR y la dimensión cognitiva</i>	76
3.6.2. <i>Proposición de transmisión de la PFR y la dimensión estructural</i>	76
3.6.3. <i>Proposición de transmisión de la PFR y la dimensión relacional</i>	77
-3.6.4. <i>Proposición de transmisión de la PFR y la consistencia entre declaración y actuación</i>	78
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	81
4.1. INTRODUCCIÓN	82
4.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA Y METODOLOGÍA CUALITATIVA	82
4.2.1. <i>Método de Casos: Justificación</i>	88
4.2.2. <i>Ficha técnica del estudio de casos</i>	89
4.2.2.1. Unidad de análisis.....	90
4.2.2.2. Casos a estudiar y estructura de la muestra	90
4.2.2.3. Muestra: número de casos y fecha de realización	91
4.2.2.4. Métodos de recogida de evidencias e informadores clave	91
4.2.2.5. Método de análisis de la evidencia y evaluación del rigor y calidad metodológicos.....	92
4.2.3. <i>PASOS DEL ESTUDIO DE CASOS</i>	93
4.2.3.1 Validez de constructo (confirmabilidad).....	111
4.2.3.2 Validez interna (credibilidad)	112
4.2.3.3. Validez externa (transparencia)	112
4.2.3.4 Confiabilidad o fiabilidad (dependencia).....	113
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	115
5.1. INTRODUCCIÓN.....	116
5.2. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO	116
5.3 CASO GRUPO ISLO.....	117
5.3.1. <i>Presentación de la familia y del negocio del caso Grupo Islo</i>	117
5.3.2. <i>Programa de RSE del Grupo Islo y PFR</i>	120
5.3.3. <i>PFR en el caso Grupo Islo</i>	122
5.3.3.1. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders	122

5.3.3.2. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos.....	126
5.3.3.2. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos.....	129
5.3.3.5. Visión familiar de largo plazo.....	134
5.3.4. Propositiones sobre la transmisión de la PFR.....	137
5.3.4.1. Proposición 1: Equilibrio de objetivos en el tiempo	138
5.3.4.2. Proposición 2: Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales.....	139
5.3.4.3. Proposición 3: Formalización de relaciones familia-empresa.....	142
5.3.4.4. Proposición 4: Transmisión intergeneracional de valores.....	144
5.3.4.5. Proposición 5: Evitar incoherencias entre discurso y práctica	148
5.4. CASO GRUPO HÁGALO	151
5.4.1. Presentación de la familia y del negocio del caso Grupo Hágalo.....	151
5.4.2. Programa de RSE del Grupo Hágalo.....	153
5.4.3. Dimensiones de la PFR del caso Grupo Hágalo.....	157
5.4.3.1. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders	157
5.4.3.2. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos.....	160
5.4.3.3. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos.....	163
5.3.3.5. Visión familiar de largo plazo.....	167
5.4.4. Propositiones sobre las condiciones y las barreras a la transmisión de la PFR.....	169
5.4.4.1. Proposición 1: Equilibrio de objetivos en el tiempo	169
5.4.4.2. Proposición 2: Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales.....	170
5.4.4.3. Proposición 3: Formalización de relaciones familia-empresa.....	172
5.4.4.4. Proposición 4: Transmisión intergeneracional de valores.....	174
5.4.4.5. Proposición 5: Evitar incoherencias entre discurso y práctica	177
5.5. CASO CENTRO DE CONVENCIONES CIBELES	179
5.5.1. Presentación de la familia y del negocio del caso Grupo Cibeles	179
5.5.2. Programa de RSE del Grupo Cibeles.....	181
5.5.3. Dimensiones de la PFR del Grupo Cibeles.....	184
5.5.3.1. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders	184
5.4.3.2. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos.....	188
5.5.3.3. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos.....	191
5.5.3.4. Planificación responsable para la sucesión de la empresa.....	192

5.5.3.5. Visión familiar de largo plazo.....	195
5.5.4. Proposiciones sobre la transmisión de la PFR.....	196
5.5.4.1. Proposición 1: Equilibrio de objetivos en el tiempo	196
5.5.4.2. Proposición 2: Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales.....	198
5.5.4.3. Proposición 3: Formalización de relaciones familia-empresa	199
5.5.4.4. Proposición 4: Transmisión intergeneracional de valores.....	200
5.5.4.5. Proposición 5: Evitar incoherencias entre discurso y práctica	202
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	205
6.1. INTRODUCCIÓN.....	206
6.2. CONCLUSIONES SOBRE LA PFR EN LA EF	207
6.3. CONCLUSIONES SOBRE LA TRANSMISIÓN DE LA PFR.....	210
6.3.1. Proposición 1: la dimensión cognitiva del CS en la transmisión de la PFR.....	210
6.3.2. Proposición 2: la dimensión estructural (relación intergeneracional) del CS en la transmisión de la PFR	212
6.3.3. Proposición 3: la dimensión estructural (relación familia-empresa) del CS en la transmisión de la PFR.	215
6.3.4. Proposición 4: la dimensión relacional del CS en la transmisión de la PFR.....	218
6.3.5. Proposición 5: la coherencia en la transmisión de la PFR	221
6.4. APORTACIONES ACADÉMICAS	222
6.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	223
6.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	224
REFERENCIAS.....	227

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Estudios sobre el CS y el desempeño de la EF.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 2. Definiciones de RSE</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 3 La RSE: Diferencias entre Empresas Familiares y No Familiares.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 4. Estudios del Impacto de la RSE en los resultados de la EF</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 5. Estudios sobre la motivación externa del comportamiento responsable de la EF: presión e influencia cultural.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 6 Estudios sobre la motivación interna del comportamiento responsable en la EF: identidad y reputación.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7. Clasificación de los grupos de stakeholders de la EF.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 8. PFR en la pyme familiar: dimensiones.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 9 Proposiciones de la transmisión de la PFR en la pyme familiar.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 10. Comparación entre investigación cuantitativa y cualitativa</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 11. Estudios Empíricos de la RSE y la EF.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 12. Ficha técnica del presente estudio de investigación.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 13. Criterios de clasificación de pyme.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 14. Casos seleccionados y características de las pymes familiares.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 15: Casos seleccionados y características de los entrevistados</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 16. Categorías del protocolo de recogida de datos.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 17. Características de las entrevistas desarrolladas en Grupo Iso.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 18. Características de las entrevistas desarrolladas en Hágalo.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 19. Características de las entrevistas desarrolladas en Cibeles.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 20. Técnicas para la recogida de datos de esta investigación</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 21. Evaluación de rigor y la calidad de esta investigación.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 22. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Grupo Iso</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 23. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de recursos humanos Grupo Iso</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 24. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos Grupo Iso</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 25. Planificación responsable para la sucesión de la empresa Grupo Iso.....</i>	<i>132</i>

<i>Tabla 26. Visión familiar de largo plazo Grupo Islo.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 27 Ejemplos del equilibrio de objetivos en el tiempo Grupo Islo</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 28. Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales Grupo Islo</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 29. Ejemplos de la Formalización de relaciones familia-empresa Grupo Islo.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 30. Ejemplo de la Transmisión intergeneracional de valores Grupo Islo</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 31. Ejemplos de evitación de incoherencias entre discurso y práctica Grupo Islo.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 32. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholder Hágalo</i>	<i>158</i>
<i>Tabla 33. Profesionalismo en la selección del líder y gestión de los recursos humanos Hágalo</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 34 Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos Hágalo.....</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 35. Planificación responsable para la sucesión de la empresa Hágalo</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 36. Visión familiar de largo plazo Hágalo</i>	<i>168</i>
<i>Tabla 37. Ejemplos del Equilibrio de objetivos en el tiempo Hágalo.....</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 38. Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales Hágalo</i>	<i>171</i>
<i>Tabla 39. Ejemplos de la Formalización de relaciones familia-empresa Hágalo</i>	<i>173</i>
<i>Tabla 40. Ejemplos de la Transmisión intergeneracional de valores Hágalo</i>	<i>174</i>
<i>Tabla 41 Ejemplos de coherencias entre discurso y práctica Hágalo.....</i>	<i>178</i>
<i>Tabla 42 El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Cibeles</i>	<i>185</i>
<i>Tabla 43 Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de recursos humanos Cibeles.....</i>	<i>189</i>
<i>Tabla 44 Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos Cibeles.....</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 45. Planificación responsable para la sucesión de la empresa Cibeles</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 46. Visión familiar de largo plazo de la empresa Cibeles.....</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 47. Ejemplos del Equilibrio de objetivos en el tiempo Cibeles.....</i>	<i>197</i>
<i>Tabla 48. Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales empresa Cibeles</i>	<i>198</i>
<i>Tabla 49. Ejemplos de la Formalización de relaciones familia-empresa Cibeles</i>	<i>199</i>
<i>Tabla 50. Ejemplos de Transmisión intergeneracional de valores Cibeles.....</i>	<i>200</i>
<i>Tabla 51. Ejemplos de coherencia entre discurso y práctica empresa Cibeles.....</i>	<i>203</i>
<i>Tabla 52. Cumplimiento de las dimensiones de la PFR en cada caso.....</i>	<i>207</i>
<i>Tabla 53. Forma en que se equilibran los objetivos en cada caso</i>	<i>211</i>

<i>Tabla 54. Forma en que adoptan las relaciones familiares en cada caso.....</i>	<i>213</i>
<i>Tabla 55. Medio para fomentar la relación en cada caso.....</i>	<i>215</i>
<i>Tabla 56. Forma en que adoptan las relaciones familia-empresa en cada caso</i>	<i>216</i>
<i>Tabla 57 Forma en que se preserva la coherencia en cada caso.</i>	<i>221</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1. El modelo de los tres círculos</i>	<i>33</i>
<i>Figura 2. Universo de Empresas Familiares</i>	<i>35</i>
<i>Figura 3. Posiciones que ocupan los miembros de la familia en la empresa y fundación Grupo Islo.....</i>	<i>119</i>

Lista de Siglas y Acrónimos

- 1. CS: Capital Social**
- 2. CSF: Capital Social Familiar**
- 3. EF: Empresa Familiar**
- 4. ENF: Empresa no Familiar**
- 5. PFR: Propiedad Familiar Responsable**
- 6. RO: Responsible Ownership**
- 7. PR: Propiedad Responsable**
- 8. RBV: Resource Based View**
- 9. RS: Responsabilidad Social**
- 10. RSE: Responsabilidad Social Empresarial**

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Los valores fundamentales de la empresa tradicionalmente se han centrado en la generación de valor económico. Sin embargo, en los últimos años la idea de una empresa que contribuya a solucionar problemas sociales, ambientales y económicos ha ido evolucionando en lo que llamamos Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta tendencia o corriente no es exclusiva de un país o una región específica, ni tampoco es una práctica de países privilegiados o países pobres. Es un concepto que ha revolucionado las empresas alrededor del mundo.

La Organización de las Naciones Unidas promueve el concepto de RSE a lo largo del mundo a través del Pacto Mundial. Esta tarea no la ha realizado en solitario, ya que a la misma se han sumado otras instituciones internacionales que realizan sus esfuerzos para difundir las prácticas de RSE. Entre estas instituciones se encuentran la Comisión de la Comunidad Europea, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, y el International Business Leaders Forum entre otros. Bajo esta nueva perspectiva, las empresas han desarrollado acciones estratégicas tales como la valoración de los diferentes stakeholders de la empresa (comunidad, los empleados, clientes, etc.)

Este marco de operaciones de las empresas ha alcanzado a la empresa familiar (EF) (Déniz y Cabrera-Suárez, 2005; O'Boyle *et al.*, 2010; Wicklund, 2006; Won *et al.*, 2011, entre otros). Se estima que la EF, por naturaleza, tiene la vocación de realizar aportaciones significativas a la comunidad desde la perspectiva de la RSE. Sin embargo, se reconoce una brecha en el estudio que permita entender las razones por las cuales las empresas familiares (pequeñas y medianas) deciden emprender acciones de RSE.

En la EF, es la propiedad familiar un factor relevante de la RSE (Zellweger y Nason, 2008), y no existe una explicación clara sobre como la familia influye en el desarrollo de una RSE. Uhlaner *et al.* (2007b) sostienen que la mayoría de los estudios referentes al compromiso de la empresa, se han relacionado a los empleados y a las actitudes administrativas, dejando con muy poca atención el

compromiso del propietario de la misma. Considerando que la singularidad de la EF se basa en su stakeholder específico, la familia, en el presente estudio se presume que cuando la familia propietaria es socialmente responsable y traslada este valor en las acciones empresariales, la empresa es por ende, socialmente responsable. Sin embargo, todavía queda mucho por estudiar y comprender, por ejemplo, si la familia responsable logra trasladar estos valores a través de las generaciones y como consigue hacerlos parte de las operaciones empresariales.

1.2. INTRODUCCIÓN AL SUJETO DE ESTUDIO

El concepto de RSE ha evolucionado tanto en la empresa como en la academia. El tema ha crecido exponencialmente, y ha sido referido por décadas en convenciones y publicaciones que se han visto multiplicadas a lo largo de los años. Muestra de este interés es el espacio que este concepto ocupa en revistas como *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics: A European Review* y la aparición de revistas especializadas en el concepto como es *Corporate Social Responsibility*. El concepto de RSE es el punto de encuentro de nuevas exigencias organizacionales que ha llevado a transitar a las organizaciones de la simple idea de la producción de utilidades para los accionistas a la producción de valor en y con los stakeholders. (Herrera *et al.*, 2008)

En efecto, los objetivos sociales de las empresas deben integrar los intereses de sus stakeholders y encontrar un equilibrio sostenible entre los objetivos económicos y sus aspiraciones sociales (Walsh, 2005). En buena práctica, dicha RSE permitirá ganar a las partes implicadas y aportar beneficios para la empresa que la practica (Jenkins, 2006). Entre otros beneficios, el incremento del capital social (CS) de la empresa puede ser uno de los más relevantes, al resultar del alineamiento de intereses empresa-stakeholders un fortalecimiento de las relaciones entre ambos (Murillo y Vallentin, 2012). Las prácticas de RSE son puestas en práctica por la la EF, que según las conclusiones se comporta

de una manera responsable y que puede estar más orientada a las acciones de RSE que la empresa no familiar. (Gallo, 2004, Payne *et al.*, 2011)

Sin embargo, aunque las investigaciones sobre la RSE en la EF ha sido abordada (Déniz *et al.*, (2005), Dyer *et al.*, 2006, Bingham *et al.*, 2011, Tänzler *et al.*, 2011) aún no queda claro qué motiva a la pyme familiar a llevar a cabo prácticas de RS. Considerando que la EF en el mundo es una forma de organización importante para la economía y que su contribución económica es significativa (Sharma *et al.* 1996, Neubauer *et al.* 1998), es de interés académico continuar explorando a la EF y su contribución a su comunidad.

Para determinar desde que perspectiva estudiar la especificidad de la EF, en este estudio hemos optado por el CS. De acuerdo con Arregle *et al.* (2007), el CS interno se produce de la heterogeneidad de grupos que coexisten en la EF: grupos de trabajo, departamentos, direcciones y subdirecciones entre otros. Sin embargo, la EF, se caracteriza por tener un grupo dominante; la familia (Zellweger y Nason, 2006). Este grupo es esencial en la naturaleza familiar de la empresa e influye en ella a través de los valores familiares (Tàpies y Fernández Moya, 2012) enriqueciendo su CS.

En el ámbito empresarial, este tipo de capital es un recurso potente de ventaja competitiva para las empresas (Nahapiet y Ghoshal, 1998, Adler y Kwon, 2002 y Spence *et al.*, 2003, el concepto del CS puede trasladarse a las familias que pueden colaborar, no sólo con diferentes stakeholders externos, sino con miembros de la familia de distintas generaciones. Además el tema puede contribuir al desempeño financiero de la empresa y a construir un futuro general más equitativo y sostenible (Alonso-Almeida, 2012).

La PR surge del término “compromiso de los propietarios” que se define como el grado al cual los dueños, como grupo, sienten apegos emocionales, involucramiento e identificación con la empresa de su propiedad (Vilaseca, 2002). De acuerdo con Uhlener *et al.*, (2007b) los comportamientos de PR o *responsible ownership* (RO) por sus siglas en inglés, se definen como: *los actos que sirven al bienestar colectivo de los dueños y de la sociedad*. Estas actitudes de PR tienen como fuente indirecta el grupo donde el propietario

pertenece, la familia en el caso de la EF. Efectivamente, en el caso de las empresas familiares, el grupo más importante es la familia, en general, y los individuos que la constituyen en particular Zellweger y Nason (2008), pero no existe una explicación clara sobre si la familia influye en el desarrollo de una RSE. De hecho, Uhlaner *et al.* (2007b) sostienen que la mayoría de los estudios referentes al compromiso se han relacionado a los empleados y las actitudes administrativas, dejando con muy poca atención el compromiso del dueño de la empresa

Junto con la familia, otra de las cuestiones definitorias de la EF es su vocación de mantenerse como tal, esto es su perspectiva intergeneracional. Efectivamente, el efecto de la familia no puede considerarse en un único momento del tiempo sino que supone un legado que se extiende a lo largo de las generaciones (Chua *et al.*, 1999).

En el presente estudio, basándose en el concepto de propiedad familiar responsable (PFR en adelante) (Aragón e Iturrioz, 2014), se estudia, en primer lugar, cómo se configura dicha PFR; y en segundo lugar, cómo se transmite a lo largo de las generaciones. Para entender este proceso, esta tesis doctoral adopta el enfoque del CS.

En definitiva, esta tesis asume una pregunta de investigación no resuelta aún, a saber, cómo esta responsabilidad familiar se desarrolla en la familia y se preserva en el tiempo.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de este estudio es profundizar en cómo el CS configura la transmisión intergeneracional de la PFR y mantiene la influencia de la familia propietaria en la RSE desde una perspectiva intergeneracional. En particular, los objetivos específicos son:

- Identificar los comportamientos asociados a la PFR para confirmar la presencia de una familia responsable. ¿Cómo se desarrolla la PFR en los casos de estudio?
- Identificar las actuaciones de RSE de los casos de estudio asociados a la PFR. ¿Cómo se materializa esa PFR en la EF?
- Identificar y analizar las prácticas intergeneracionales de transmisión de la PFR. ¿Cómo se transmite la PFR de una generación a la siguiente dentro de una misma familia?

El primer objetivo específico es identificar el desarrollo en la familia empresaria de las cinco dimensiones de la PFR (Aragón e Iturrioz, 2014) en los casos específicos. Esta identificación permite determinar en qué medida las empresas sujetas de estudio son empresas cuya propiedad es responsable con sus stakeholders.

El segundo objetivo específico consiste en identificar los programas de RSE desarrollados por las empresas y su relación con la PFR. De esta forma, se puede observar la forma como impacta la PFR en la operativa habitual de las empresas familiares e influye en la RSE de las mismas.

Finalmente, el tercer objetivo específico se enfoca en identificar y analizar las conductas que permiten un traslado de esta PR en el tiempo, a través de las distintas generaciones de la familia empresaria. Para desarrollar este objetivo, el estudio se apoya en el enfoque del CS y muy particularmente del CS familiar intergeneracional.

1.4 CONTRIBUCIONES

La respuesta a estas cuestiones expuestas en los objetivos de la investigación permitirá entender mejor la cuestión planteada, a saber, cómo la PFR se desarrolla en la familia y se preserva en el tiempo. Con ello, esta investigación

realiza contribuciones tanto en el ámbito de la academia como en el empresarial y en el social.

En el ámbito académico, el estudio contribuye a la literatura sobre RSE y EF, que es de gran interés académico y constituye una línea de investigación estratégica de la Universidad de Deusto. La presente investigación contribuye a entender la configuración y transmisión de la PFR, un constructo del cual existe poca literatura al respecto. Asimismo, ayuda a entender el papel que el CS debe desarrollar en dicho proceso, contribuyendo a la literatura relacionada con el CS en la EF. Finalmente, ello permite entender cómo la RSE de las empresas familiares puede ser sostenible en el tiempo.

Esta investigación presenta tres casos de EF en México y contribuye a profundizar en el desarrollo de la RSE en México, contribuyendo a enriquecer la literatura y generando una referencia de aplicabilidad de RSE en este país.

En el área de la empresa, gracias al enfoque comportamental adoptado en la tesis, el presente estudio permite identificar las prácticas que la familia empresaria tiene que desarrollar para ser responsable y para trasladar esta responsabilidad de la familia propietaria a través de las generaciones, es decir, para preservar estas prácticas en las siguientes generaciones.

Finalmente en el ámbito social, el hecho de presentar diferentes casos de empresas que llevan a cabo RSE y cuyas familias propietarias son responsables puede generar un estímulo tanto interno, al reconocer las prácticas responsables de la familia y de la empresa; como externo, siendo un parámetro para las familias empresarias y las empresas familiares que aún no se comprometen con las prácticas de RSE.

1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La estructura de esta investigación se compone de varios capítulos para cumplir con el cometido del objetivo de la investigación tanto en la parte teórica

como en la parte empírica. La presentación del presente estudio, inicia con una revisión a la literatura correspondiente al tema de investigación y secundamente se presenta la parte metodológica, el análisis de resultados y las conclusiones principales que incluyen las aportaciones del estudio, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

El contenido de los capítulos de este trabajo doctoral se expone a continuación.

Capítulo 2: EF y CS

En este capítulo se plantean varios de los conceptos y teorías fundamentales de la investigación. Primeramente se hace una revisión a la definición de EF, presentando los distintos enfoques de esta definición. En segundo lugar, se presenta el enfoque del CS para entender este concepto y sus dimensiones. Al hacer esta revisión a la literatura, se plantea el papel que el CS juega en la transmisión intergeneracional de las empresas familiares.

Capítulo 3: RSE y Propiedad Familiar Responsable

En este capítulo se hace una revisión del origen del concepto de RSE y en particular se exploran los estudios sobre RSE aplicados a la EF. Se identifica el concepto de PFR que es primordial para el presente estudio. Finalmente y basándonos en el concepto del CS, en este capítulo se plantean las proposiciones sobre la transmisión intergeneracional del concepto de PFR.

Capítulo 4: Metodología

El capítulo cuarto presenta el marco de referencia para la selección de la metodología que nos permita llevar a cabo la investigación y cumplir con el objetivo. En la primera parte del capítulo, se presenta un análisis comparativo de la metodología cuantitativa y cualitativa. Se hace hincapié en las virtudes de cada una de las metodologías para reconocer la más adecuada para el objeto de estudio. En la segunda parte de este capítulo, se justifica la razón para la

utilización del estudio de casos y se explica el proceso empleado para llevar a cabo la investigación, la recolección de datos y el análisis de los mismos.

Capítulo 5: Resultados de la Investigación

El objetivo del capítulo cinco es poner a prueba las proposiciones presentadas en el capítulo tres. En este capítulo se hace el análisis de la información obtenida. Este capítulo se encuentra dividido en dos partes, en la primera sección se realiza un análisis de la información dentro de las características de la PFR. En la segunda sección se identifican las acciones de los casos con relación a las proposiciones propuestas para su comprobación o no.

Capítulo 6: Conclusiones de la Investigación

El último capítulo presenta las principales conclusiones derivadas de los capítulos anteriores. El diseño de este capítulo se hace primeramente presentando las conclusiones de las proposiciones y como segunda parte se presentan las limitaciones del estudio y las posibles líneas futuras de investigación.

Una vez establecido el objetivo de estudio, y el diseño del estudio tanto metodológicamente como empíricamente podemos proceder a la revisión de la literatura.

1.6. METODOLOGIA DEL ESTUDIO

Para la realización del presente trabajo de tesis doctoral se ha elegido una metodología cualitativa utilizando el método de casos. La elección de este método se debe a que, primero, permite trabajar la dimensión temporal y reconocer el valor de los agentes en los procesos analizados, debido al tipo de investigación y a las proposiciones de esta investigación, trabajar con la dimensión temporal conviene a ser fundamental para entender la transmisión intergeneracional de los constructos. Segundo, constituye un instrumento

valioso para “capturar” las manifestaciones diversas de constructos complejos como es el de la RS (Craig, 2006) y da la posibilidad de reconocer el mérito de la gente, familias y empresas que están a favor de las mejores prácticas en sus contextos socioeconómicos (De Baldo, 2012), tal y como ocurre en la pequeña y mediana EF. Esta valoración de experiencias nos permite estudiar la PFR, en las empresas familiares de primera mano al entrevistar actores en sus actividades diarias.

Con el fin de estudiar la PFR el proceso de implantación sigue los pasos propuestos por Eisenhardt. (1989) y Yin (1989). Primeramente se realiza una revisión de la literatura sobre EF, RS y PFR, y se construyen las proposiciones. Posteriormente, se identifican la unidad de análisis y los casos que se desean estudiar. La unidad de análisis son pymes familiares ubicadas en la ciudad de Zacatecas y Ciudad Juárez México, que tienen programas de RS. La selección de los casos se basa en la clasificación de Yin (1994) y se define que este estudio es un estudio múltiple (mas de un caso) y de carácter holístico (unidad de análisis simple) La estructura de dichos casos es teórica o conceptual, ya que se pretende que contribuyan a desarrollar la teoría existente (Hernández Sampieri et al.,2006)

En tercer lugar se crea un protocolo de investigación donde, para la recogida de datos, se utilizan entrevistas, evidencia documental, observación directa y artefactos físicos, tecnológicos y culturales. Las entrevistas se aplican a cuatro personas relacionadas con la familia y la empresa. Asimismo, para la examinación, categorización y tabulación de la información recogida (Yin, 1989) se utiliza la categorización de RFP propuesta por Aragon e Iturrioz (2014).

Garantizando la calidad de la investigación a través de la validez del constructo, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad, se redacta el informe final donde se recogen los objetivos, el marco teórico, las proposiciones, el diseño de estudio, los procedimientos de recogida y análisis de datos, los resultados y las conclusiones y limitaciones del estudio. (Yin, 1994)

1.7 PRINCIPALES CONCLUSIONES Y HALLAZGOS

La literatura del presente estudio, revisa el tema de la RSE enfocándola desde la propiedad utilizando el constructo de PFR (Aragón e Iturrioz, 2014) en el contexto de la EF y analizando su CS desde las tres dimensiones propuestas por Nahapiet (1998). El constructo de PFR aborda un tema poco investigado que es la propiedad dentro de la EF y su influencia y traslado a través de las generaciones de la familia. Por tanto, este estudio busca investigar la forma en la que la PFR se traslada intergeneracionalmente en la EF.

Recapitulando los objetivos específicos de la investigación que son:

- Identificar los comportamientos asociados a la PFR para confirmar la presencia de una familia responsable. ¿Cómo se desarrolla la PFR en los casos de estudio?
- Identificar las actuaciones de RSE de los casos de estudio asociados a la PFR. ¿Cómo se materializa esa PFR en la EF?
- Identificar y analizar las prácticas intergeneracionales de transmisión de la PFR. ¿Cómo se transmite la PFR de una generación a la siguiente dentro de una misma familia?

Este estudio, ha identificado cómo logran las familias empresarias seleccionadas ser y seguir siendo propietarias responsables a lo largo de las generaciones. Para ello, además de identificar los programas de RS y su relación con el compromiso de los propietarios y su PFR, hemos comprobado el papel que el capital social familiar juega en la transmisión de la PFR. En particular, las dimensiones del capital social familiar (estructural, cognitiva y relacional) canalizan el paso de la PFR a través de las generaciones en la EF. Concretamente, hemos logrado identificar prácticas, actitudes y procesos que facilitan y garantizan el traslado intergeneracional de la PFR.

CAPÍTULO 2: EF Y CS

2.1. INTRODUCCIÓN

La EF y más particularmente la familia empresaria son los sujetos a analizar en esta tesis doctoral. Para poder entender bien este sujeto es fundamental profundizar en el concepto y en el papel que las familias empresarias juegan en este tipo de empresa. En calidad de colectivo humano, se aborda la familia empresaria desde el enfoque del CS. Este enfoque se basa en la asunción de que las relaciones de la familia entre distintas generaciones van a ser el canal por el que la PFR va a trasladarse de una generación a la siguiente.

Por ello, este capítulo aborda los conceptos y teorías fundamentales en relación a la EF. En concreto, en primer lugar, se presentan los distintos enfoques de la definición de EF: enfoque de los componentes de la implicación familiar y enfoque de la esencia. En segundo lugar, se presenta el enfoque del CS para entender este concepto y sus dimensiones. Finalmente, se plantea el papel que el CS juega en la transmisión intergeneracional de las empresas familiares.

2.2. LA NATURALEZA FAMILIAR DE LA EMPRESA: ENFOQUES Y DEFINICIONES

La naturaleza familiar de la empresa no ha sido siempre ni universalmente considerada de forma homogénea. Como resultado, aún no está resuelta la cuestión de una definición universal y robusta de la EF (Wicklund, 2006). Esta laguna ha originado que una parte significativa de la literatura sobre EF se haya centrado en la búsqueda de una definición que permita identificarla claramente y diferenciarla de cualquier otra tipología de empresa (Barroso Martínez et al, 2012).

Esta carencia plantea serios inconvenientes a este ámbito de conocimiento. No es vano, disponer de una definición universal, es una condición relevante para

el avance científico de un área de conocimiento. Mckelvey (1982) precisa que una definición clara permite a los científicos entender, explicar y predecir, y a los que ponen en práctica los conceptos les posibilita concluir si sus resultados tienen aplicabilidad con la situación investigada. Sin ella, los resultados obtenidos en distintos estudios son difícilmente comparables ya que, al modificarse la definición empleada en el objeto de estudio, los resultados obtenidos pueden sufrir variaciones.

En este sentido, el porcentaje de empresas familiares considerado en un estudio puede oscilar entre un 15% y un 81% cuando se aplican diferentes definiciones de EF (Westhead *et al.*, 1997). La dificultad de concretar lo que hace familiares a las empresas deriva en una aplicación divergente de las definiciones (Neubauer y Lank, 1999). Todo ello afecta a la comparabilidad de los estudios. Sin embargo, el reciente estudio de Al-Dubai *et al.* (2014) concluye que la cuestión de la definición de la EF no es una cuestión relevante, sino simplemente de conveniencia para los investigadores. Estos autores llegan a esta aseveración ya que establecen que distintos porcentajes de propiedad de las familias empresarias para su categorización como empresas familiares no alteran la relación existente entre las empresas familiares y su rentabilidad.

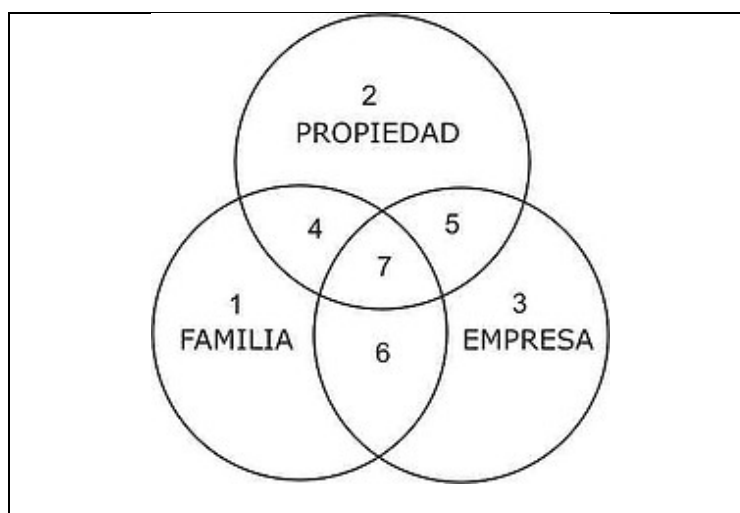
Al margen de la definición operativa que concretamente se adopte para el estudio de la EF, especialmente relevante es la distinción de los dos enfoques existentes en las definiciones de EF (Chrisman *et al.*, 2005). Por un lado, el enfoque de los componentes de la implicación para ser EF, asumiendo que la implicación familiar es suficiente para que una empresa pueda ser considerada familiar. Por otro lado, el enfoque de la esencia, que considera que la implicación familiar es una condición necesaria pero que debe tener reflejo en los comportamientos empresariales y establecer distinciones para que pueda ser considerada EF. A pesar de la ventaja que presenta este segundo enfoque, a saber, que siendo de naturaleza teórica permite la elaboración de una teoría de la EF; las definiciones operativas han tendido más hacia el primer enfoque, cuya métrica es más sencilla de realizar.

2.2.1. El enfoque de los componentes de la implicación familiar

En relación al enfoque de los componentes de la implicación familiar, los criterios que se emplean para considerar una EF están referidos, por un lado, a la presencia de propietarios y/o consejeros y/o directivos miembros de la/s familia/s empresaria/s en la empresa; y por otro lado, a la voluntad de continuidad que los miembros de la familia propietaria tienen de que la empresa siga siendo de naturaleza familiar. En este contexto, el principal objetivo radica en mostrar las diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son.

Estos elementos dan lugar a uno de los modelos más empleados en el terreno de la EF, el modelo de los tres círculos de Davis y Taguiri (1982), que resalta sus características particulares y constitutivas, ilustrando su naturaleza (Belaustegigoitia, 2004). El modelo de los tres círculos identifica y explica los tres sistemas y los intereses de las personas involucradas en la empresa y la familia, lo que permite entender las motivaciones y los conflictos de la relación entre los mismos. (Davis y Taguiri, 1982). El modelo identifica siete posiciones para ubicar a los individuos relacionados con la EF en función de su situación respecto de la empresa, la familia y la propiedad. En el círculo de familia se sitúan todos los miembros de un mismo grupo familiar, al círculo de la empresa pertenecen todos los que laboran en ella y perciben un salario o beneficio directo por ello; y finalmente, el círculo de propiedad acoge a quienes son dueños de las acciones de la empresa. El modelo se muestra en la Figura 1.

Figura 1. El modelo de los tres círculos



Elaboración: Davis & Taguiri (1982)

Los participantes dentro del modelo se identifican como:

1. Miembros de la familia que no trabajan, ni son propietarios de la empresa.
2. Propietarios que no trabajan en la empresa, ni son miembros de la familia.
3. Empleados, no miembros de la familia, ni propietarios de la empresa.
4. Miembros de la familia con propiedad, pero que no trabajan en la empresa.
5. Empleados con propiedad en la empresa, no miembros de la familia.
6. Miembros de la familia que trabajan, pero sin propiedad en la empresa.
7. Miembros de la familia con propiedad y empleados de la empresa.

Tras unos años de producción literaria en torno a la EF, a finales de la década de los noventa, Neubauer y Lank (1999) realizan un completo análisis del concepto de EF según distintos autores. En esta revisión se plantean diversos aspectos según los cuales la definición de EF puede variar (el porcentaje de propiedad que deba asumir la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, el que la familia controle la empresa, el tamaño de la empresa, que la sucesión haya comenzado...). Todo ello pone de manifiesto, la amplitud de los elementos considerados en la definición de la EF y por ello, de la complejidad de esta cuestión.

A partir de los aspectos comunes de las distintas definiciones, estos autores proponen una serie de condiciones que debe cumplir una empresa para su consideración como EF:

1. La relación familiar es un factor entre otros a la hora de decidir la sucesión en la dirección.
2. El cónyuge o hijos del director actual o de los anteriores forman parte del consejo de administración.
3. Los principales valores institucionales de la empresa están identificados con la familia ya sea en documentos formales de aquella o en sus tradiciones informales.
4. Los actos de un miembro de la familia se reflejan en la reputación de la empresa, sea cual sea la conexión formal de esa persona con la dirección de ésta.
5. Los familiares se sienten obligados a conservar las acciones de la sociedad por motivos que no son puramente económicos, en especial, en época de pérdidas.
6. La posición de un miembro de la familia en la empresa influye en su posición en la familia.
7. Un miembro de la familia tiene que adaptarse a su relación con la empresa a la hora de determinar su carrera profesional.

Estas condiciones van más allá de la mera presencia de familiares en los órganos de dirección y gobierno de las empresas y plantean condiciones relativas a la influencia de estos miembros en la EF. Sin embargo, este planteamiento queda aún muy centrado en la participación de familiares en gobierno y dirección.

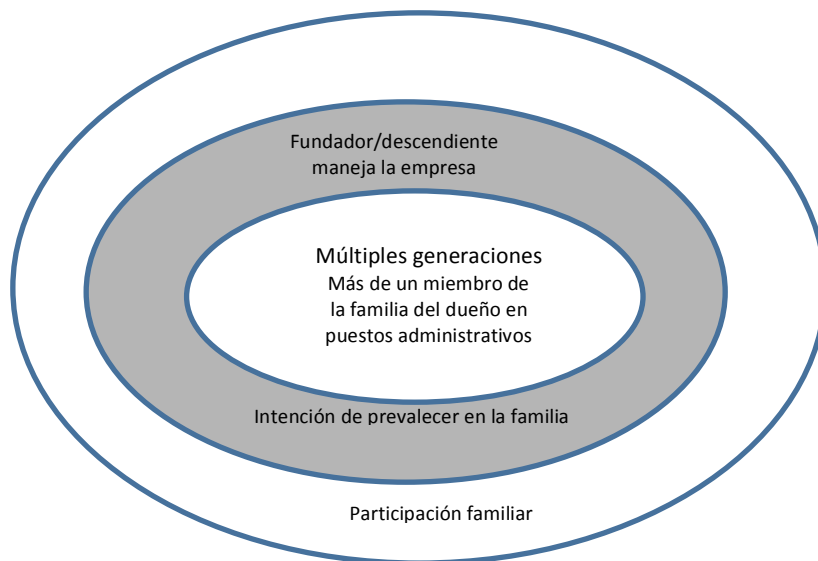
Algo similar ocurre con el trabajo de Astrachan y Shanker (2003), quienes definen la EF de forma gradual con tres definiciones operacionales, divergentes en base al grado de participación de la familia en la empresa.

- Amplia: La primera clasificación determina que una empresa es familiar cuando la familia interviene en la empresa y mantiene el control en la dirección estratégica.

- Media: La segunda clasificación estrecha el ámbito de la EF, al determinar que el dueño tiene la intención de pasar el negocio a la siguiente generación y su intervención en el mismo es en la operación diaria. La intención de perdurar es una delimitante entre la EF y la no familiar, luego que influye en la estrategia de la empresa en la planeación a largo plazo.
- Estrecha: El tercer nivel de EF, es la empresa en la que se cuenta con una participación de múltiples generaciones en la administración y propiedad de la misma.

La ilustración de las categorías propuestas por Astrachan y Shanker (2003) se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Universo de Empresas Familiares



Elaboración: Astrachan y Shanker (2003)

Las definiciones elaboradas por Astrachan y Shanker (2003) conjuntan una serie de características que forman la EF. Estos autores sugieren una categorización variando la involucración de la familia en la empresa. Asimismo, consideran el impacto de esa involucración en la actividad de la empresa, configurando el conjunto de los sistemas de familia y empresa adentrándose en esa medida en el enfoque de la esencia.

Este tipo de definiciones se ha mantenido hasta la actualidad principalmente debido a su operatividad. Las definiciones operativas son utilizadas con objeto de ser aplicadas a la realidad e identificar, dentro de un universo de empresas dado, una muestra o grupo de empresas familiares. Para ser funcional una definición no debe ser ambigua y debe ser transparente, de manera que pueda cuantificarse (Astrachan et al. 2003). Esta necesidad de operacionalización ha favorecido un enfoque más cercano a los componentes-de-la-implicación que al enfoque de la esencia. Ejemplo de ello son las es que definen la EF en base a la propiedad y el porcentaje de acciones que la familia posee (Ward, 1987; Vallejo, 2005; Aerts, y Donckels, 1993; Uhlaner *et al.*, 2007b); o en base a la presencia de la familia en la administración y/o en la dirección de la empresa (Beehr, Drexler y Faulkner 1997; McConaughy, Matthews y Fialko, 2001; Anderson y Reeb, 2003; Villalonga y Amit, 2006).

Este enfoque continua hoy desarrollándose en particular cuando el empleo de fuentes secundarias de información, exige basar la selección de la muestra a partir de los datos disponibles de las empresas. Ejemplo de ello son los estudios de Miller y Le Breton Miller (2003, p.127) que entienden la EF como “aquella en la que una familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición del consejo de administración, donde el CEO y al menos otro ejecutivo son miembros de la familia y donde existe la voluntad de pasar la empresa a la siguiente generación”; o de Colli *et al.* (2003, p. 30) “un miembro de la familia es CEO, hay al menos dos generaciones de control familiar y un mínimo de un 5% del poder de voto está en manos de la familia o de agentes asociados con ella”. Son a menudo las restricciones de información acerca de la familia y de la empresa las que obligan a reducir *de facto* el concepto a este enfoque, lo que en estos casos es reconocido como una limitación metodológica en los mismos.

2.2.2. El enfoque de la esencia

El enfoque de la esencia se apunta ya desde la primera definición de EF de Donnelley (1964) publicada en su artículo, *The Family Business*. En la misma,

el autor considera que “una empresa es familiar cuando se ha identificado estrechamente con, por lo menos, dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y los objetivos de la familia” (Donnelley, 1964, p. 93). De manera similar, Chua *et al.* (1999) entienden que una EF es aquella gobernada y/o dirigida por una coalición dominante, controlada por miembros de la misma familia que dan forma a la visión del negocio, de manera que es potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia.

El enfoque de la esencia radica en que supone capturar el doble efecto de la implicación familiar y su traslación a las capacidades de la empresa, generando esa capacidad familia-empresaria difícil de imitar y que se ha dado en denominar “*familiness*” (Habbershon y Williams, 1999). Es decir, es un enfoque más complejo porque supera los elementos más estructurales de la EF e incluye en la definición la influencia de la familia en la empresa y en sus resultados.

Habbershon y Williams (1999) consideran que el origen de la especificidad de las empresas familiares radica en el *familiness* que es la esencia de la EF, lo que la hace distinta de la ENF. En concreto, estos autores definen este constructo como “... el conjunto de recursos y capacidades idiosincrásicos a nivel empresarial resultado de las interacciones de los sistemas” (Habbershon *et al.*, 2003, p. 451). Asimismo, el concepto ha sido aceptado y ampliado por autores como Chrisman *et al.* (2004) quienes describen *familiness* como “recursos y capacidades relacionados con la implicación y las interacciones de la familia” o como Pearson *et al.* (2008) y Carr *et al.* (2011) quienes afirman que el *familiness* es una fuente de ventaja competitiva, que tanto genera riqueza empresarial como contribuye a la creación de valor.

El marco teórico del *familiness* está basado en la teoría de los recursos RBV por sus siglas en inglés (Resource Based View) fundamentada por Barney (1991) que manifiesta que los recursos de una empresa proveen de una ventaja competitiva sostenible a la misma, cuando estos recursos tienen las siguientes características:

1. Valiosos, en el sentido de que explota las oportunidades y/o neutraliza las amenazas del ambiente de la empresa.
2. Poco común o raro entre los competidores,
3. Imperfectamente imitable y,
4. No existen estratégicamente sustitutos equivalentes para el recurso.

Los recursos pueden ser clasificados en tres categorías: físicos, humanos y organizacionales (Barney, 1991). Adicionalmente, en el concepto de *familiness*, los recursos intangibles de la empresa se incorporan a estas categorías (Tokarczyk et al., 2007), ya que permiten crear valor y convertirse en una estrategia competitiva sostenible (Barney, 1991). En este sentido, el *familiness* describe la ventaja competitiva que la EF puede ostentar por el conjunto exclusivo de recursos que una familia propietaria y gestora puede desarrollar (Zellweger et al., 2010; Habbershon et al., 2003; Pearson et al., 2008). La identificación de estos recursos intangibles inherentes a la empresa, señalan algunos de los procesos, en los cuales se pueden identificar la base de la ventaja competitiva de la EF. Ejemplo de estos procesos no semejantes son: la cultura familiar, la reputación de la empresa, la confianza, la comunicación, el espíritu emprendedor, la socialización de nuevos empleados, el compromiso con la empresa, el fomento de la creatividad, el acuerdo de obtención de metas, entre otros (Habbershon y Williams, 1999).

La operacionalización del *familiness* ha sido llevada a cabo por investigadores diversos (Cabrera-Suárez et al., 2001; Tokarczyk et al., 2007; Rutherford et al., 2008; Alcaraz et al., 2009; Minichilli et al., 2010). Aunque algunos estudios utilizan como medida del *familiness* la propiedad de la familia fundadora y/o el involucramiento de la familia en puestos de gobierno o de gestión (Lauterback y Vaninsky, 1999; Chrisman et al., 2002; Zhara, 2003; Sciascia y Mazzola, 2008), también se utilizan otros factores para determinar el *familiness*. Entre estos, encontramos el pago de incentivos a miembros de la familia y a no miembros de la familia; o el apartado de poder de la escala FPEC (Schulze et al, 2001; Jaskiewicz et al., 2005), creada por Astrachan et al., (2002). La ambigüedad del término ha conducido a la variabilidad en la aplicación del

concepto, e inclusive a la semejanza con otros constructos como por ejemplo el CS (Hoffman *et al.*, 2006), la economía moral (Vallejo y Langa, 2010), y la cultura organizacional (Presas *et al.*, 2011).

Si bien una ventaja competitiva no puede pertenecer a todo un grupo de empresas diferentes (Habbershon y Williams, 1999), el *familiness* puede crear una ventaja competitiva ya que “la identidad de la familia es única y por lo tanto imposible de copiar por completo” (Sundaramurthy y Kreiner, 2008, p. 416). Sin embargo, la influencia de la familia puede tener un impacto positivo o negativo sobre los recursos y las capacidades y, por ello, se diferencian dos tipos de *familiness*: distintivo y constrictivo (Habbershon y Williams, 1999).

Habbershon *et al.*, (2003) utilizaron el término *familiness* distintivo para categorizar estas interacciones entre los miembros de la familia como individuos, la familia como unidad y el negocio, que resultan en sinergia y reflejan una ventaja competitiva para la empresa. De acuerdo con Sharma (2008), este *familiness* distintivo es una consecuencia de un flujo equilibrado de capitales entre ambos sistemas; familia y negocio. En contraparte, Habbershon *et al.* (2003) se refieren al *familiness* constrictivo donde la familia tiene el potencial de crear una desventaja competitiva en la empresa (Chrisman *et al.*, 2005), como consecuencia de un exceso de flujo de capital de uno de los sistemas. (Sharma 2008).

La fuente del *familiness*, que puede manifestarse tanto en ser un activo (distintivo) para la empresa como una limitante (constrictivo), se fundamenta en la heterogeneidad de las empresas y las familias y deriva en que las fortalezas de una empresa pueden ser las debilidades en otra empresa. Debido a esta heterogeneidad de impacto de los recursos en la EF, el análisis consciente de los recursos aportados por la familia resulta fundamental ya que pueden tener un efecto divergente al resto de las mismas empresas.

Esta heterogeneidad en las características y en el comportamiento estratégico de las empresas familiares está adquiriendo un reconocimiento creciente en la literatura sobre EF (Chirico y Nordqvist, 2010; Chrisman *et al.*, 2010; Stewart y

Hitt, 2012). En este sentido, puede considerarse que una de las fuentes principales de diversidad entre las empresas familiares procede de las diferentes características de las familias empresarias (Cabrera, 2012; Carsrud, 2006; Heck, 2004; Sharma *et al.*, 1997; Zellweger *et al.*, 2010). Las familias son muy diversas en términos de estructura, valores y patrones de interacción (James *et al.*, 2012). Pearson *et al.* (2008) apunta que el *familiness* por sí mismo no prescribe la manera específica por la que los recursos se apalancan para desarrollar ventajas competitivas. En este sentido, la perspectiva relacional de la EF sigue estando poco desarrollada (Milton, 2008). La investigación en el campo de la EF necesita adoptar nuevos planteamientos para proporcionar ideas sobre los aspectos emocionales, motivacionales y cognitivos que subyacen a las relaciones familiares (Pieper, 2010) y que pueden contribuir a explicar su influencia sobre el comportamiento del negocio.

Los lazos, las dinámicas y el clima familiar pueden contribuir a la explicación de la compleja relación empresa/familia y sus consecuencias en aspectos fundamentales de la gestión de la empresa y su ventaja competitiva (Björnberg y Nicholson, 2007; Milton, 2008; Pieper, 2010). De esta manera, sería posible contribuir a identificar las condiciones y los antecedentes del *familiness* (distintiva o constrictiva).

Este es el enfoque que adopta el presente estudio, cuyo foco se centra en profundizar en la influencia de la familia propietaria en la RSE desde una perspectiva intergeneracional. En este sentido, con objeto de analizar su transmisión intergeneracional, se va a emplear uno de los enfoques que pueden aportar más valor en este propósito es el del CS que se presenta en el apartado siguiente.

Tomando en consideración ambos enfoques tanto de implicación familiar como de esencia, se decide que para el presente estudio se utiliza la siguiente definición de EF. *La EF es aquella gobernada y/o dirigida por una coalición dominante, controlada por miembros de la misma familia que dan forma a la visión del negocio, de manera que es potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia.* (Chrisman y Sharma, 1999)

Esta definición cumple con el involucramiento de la familia en la empresa, en segundo lugar con la continuidad de prevalecer como EF y captura, en tercer lugar, la esencia de la familia en la empresa.

2.3. EL ENFOQUE DEL CS

La definición del CS no tiene un significado claro, conciso y unánimemente aceptado (Dolfsma y Dannreuther, 2003). Muchos autores, para sus propios estudios, parten de las definiciones de Bourdieu (1986), Coleman (1988) y Putnam (1993), los mayores precursores del CS. La definición de este último es una de la más reconocidas en el ámbito académico. Según este autor, el CS se refiere a las características *“de la organización social tales como la confianza, las normas y las redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada y la cooperación para el beneficio mutuo.”* (Putnam, 1993, p. 67)

En esta definición, Putnam (1993) defiende que el CS es el resultado de las interacciones de confianza entre los individuos, pero siempre en base a un conjunto de normas de conducta que permiten la interrelación y la colaboración entre dichos sujetos para conseguir un beneficio mutuo. Esta afirmación es la base de la teoría del CS, que defiende la importancia de la interacción entre individuos como una forma de generar recursos que posibiliten la cohesión y fortaleza de las propias redes de relaciones consiguiendo el objetivo propuesto por todas las partes (Bourdieu, 1986 y Nahapiet y Ghoshal, 1998). En esta definición se aprecian los principales componentes del CS, como son la confianza mutua, las normas reguladoras y las redes sociales (Coleman, 1988 y 1990, Burt, 1992, Putnam, 1993, Streeten, 2002 y Spence et al., 2003) que se corresponden, siguiendo a Nahapiet y Ghoshal (1998), a las tres dimensiones del CS: la cognitiva, la estructural y la relacional.

En primer lugar, la dimensión cognitiva se refiere a la capacidad de compartir la visión de la empresa, lenguajes y códigos para interpretar la realidad. Todo ello condiciona la forma en que los agentes interactúan entre ellos como parte de un colectivo y les permite ser más capaces de desarrollar un conjunto común de objetivos y una visión compartida del negocio. La responsabilidad compartida sobre estos objetivos comunes va a facilitar el intercambio de información y recursos mediante la cooperación (Tsai y Ghoshal, 1998).

En segundo lugar, la dimensión estructural integra las normas que establecen los miembros de la red. Dichas normas, sirven como base para la constitución de las relaciones sociales y la consecución de actividades sociales (Streeten, 2002). Cuando una norma existe y es efectiva, constituye una poderosa fuente de CS al generar confianza en el ambiente y favorecer o restringir determinadas conductas. Las normas más valiosas son las que favorecen los intereses colectivos sobre los individuales, ya que ello ayuda a construir beneficios o resolver problemas comunes (Streeten, 2002).

Finalmente, en tercer lugar, la dimensión relacional se corresponde con la confianza, que se construye en el intercambio de expectativas sobre el comportamiento y los objetivos a conseguir, facilita las interacciones entre los individuos que carecen de información acerca de la otra parte y, al mismo tiempo, fomenta la acción colectiva que se traduce en un mejor gobierno de sus relaciones sociales (Cooke *et al.*, 2005). Los valores son importantes para el CS porque a través de la confianza y la reciprocidad se generan e impulsan normas que favorecen la cooperación y, de esta manera, consiguen los objetivos previamente planteados (Coleman, 1988). Las redes se construyen a partir de la confianza mutua, que es esencial para la creación de relaciones.

Los elementos del CS no son independientes, sino que tienden a reforzarse entre sí, con lo que se establece un círculo virtuoso que produce equilibrios sociales con altos niveles de cooperación (Putnam, 2000) o viceversa. En el sentido positivo, la confianza promueve la cooperación; las normas surgen de la confianza y la refuerzan y; las redes de cooperación crean redes de confianza entre sus miembros y, a veces, con los no miembros (Streeten,

2002). A través del CS, los individuos que se relacionan, aprovechan diversas fuentes de información y de capital para negociar las relaciones entre los diversos individuos y durante el proceso, éstos van añadiendo valor a sus relaciones. Con el paso del tiempo, la confianza entre las partes irá en aumento. Esa misma confianza creará el CS, haciendo que éste se incremente (Hoang y Antoncic, 2003, Millan y Gordon, 2004 e Inkpen y Tsan, 2005).

Este proceso de creación del CS ocurre tanto dentro como fuera de las empresas y de las familias. En el ámbito empresarial, este tipo de capital es un recurso potente de ventaja competitiva para las empresas (Nahapiet y Ghoshal, 1998, Adler y Kwon, 2002 y Spence *et al.*, 2003), ya que recoge la singularidad del ser humano, sus capacidades y relaciones (Woolcock y Narayan, 2000 y Sánchez y Pena, 2005). Por ello, el concepto del CS puede trasladarse a las familias que pueden colaborar, no sólo con diferentes stakeholders externos, sino con miembros de la familia de distintas generaciones. En otras palabras, a diferencia de otros tipos de capital como el financiero, físico y humano, el CS tiene importantes implicaciones para el crecimiento cognitivo, psicológico y social de las personas y el éxito de sus actividades productivas.

La importancia del CS es particularmente relevante en las pymes, en relación a las grandes empresas, ya que existe una fuerte conexión entre el concepto del CS y las características intrínsecas de las pymes (Habisch *et al.*, 2001, Spence y Schmidpeter, 2003 y Spence *et al.*, 2003). Ambos conceptos tienen aspectos en común que facilitan el desarrollo de la teoría del CS en las pymes: las relaciones de confianza (Perrini, 2006, Sacconi y Degli Antoni, 2008, Russo y Tencati, 2009 y Russo y Perrini, 2010). Una de las características intrínsecas más importantes de las pymes es su tendencia a las relaciones personales con diferentes stakeholders que generan confianza entre ambas partes (Spence, 1999, Burns, 2001, Spence y Rutherford, 2003 y Jenkins, 2006 y 2009). Al mismo tiempo, dos de los elementos claves en los que se basa el CS son la confianza y las redes de relaciones (Coleman, 1988 y 1990, Burt, 1992, Putnam, 1993, Streeten, 2002 y Spence *et al.*, 2003).

Como consecuencia, las pymes pueden valerse de dichas relaciones de confianza del CS para cooperar con diferentes stakeholders y alcanzar objetivos comunes. Asimismo, Perrini (2006) y Russo y Perrini (2010) sugieren que la teoría del CS es más apropiada que la teoría de los stakeholders para estudiar la RSE en las pymes. Mientras que la gestión de la RSE de las grandes empresas debe basarse principalmente en la teoría de los stakeholders, la de las pymes se debe asentar en la teoría del CS por las relaciones de confianza que operan de manera relevante en estas empresas. Esto no significa que una sustituya a la otra: lo ideal sería una combinación de ambas perspectivas.

En conclusión, la principal aportación de la teoría del CS a las empresas, sobre todo a las pymes, es que ayuda a llevar a cabo actividades socialmente responsables gestionando las relaciones de confianza y cercanas que se producen entre las pymes y los diferentes stakeholders (Habisch et al., 2001; Spence y Schmidpeter, 2003; Spence et al., 2003; Murillo y Lozano, 2006; Perrini, 2006; Porter y Kramer, 2006; Fisher *et al.*, 2009; Preuss y Pershke, 2010; y Russo y Perrini, 2010). Con el objetivo de ayudar a las empresas, especialmente a las pymes familiares, la teoría del CS propone basarse en la gestión de las relaciones de confianza que se mantienen con distintos stakeholders para entender su actuación responsable.

2.4. EL CS Y LA EF

Los estudios sobre EF continúan buscando la forma de identificar un qué radica la especificidad de este tipo de empresas. Habbershon *et al* (1999) introducen el término *familiness* como los recursos y capacidades resultado de las interacciones de los sistemas existentes en la EF. Esta definición proviene de la teoría de los recursos (RBV) elaborada por Barney (1991). Sin embargo, esta teoría ha sido criticada por no clarificar las razones de esta ventaja (Hoopes *et al.*, 2003; Sánchez *et al.*, 2011). La especificidad de la EF radica en la presencia de la familia empresaria como stakeholder principal que interacciona con la empresa y sus stakeholders. En este contexto, un enfoque que puede

ayudar a entender el desarrollo de estas interacciones es el del CS al centrarse en la parte relacional de los agentes implicados (Arregle, et al, 2007, Pearson et al, 2008, Sánchez-Famosa et al, 2013). En este sentido, este enfoque proporciona un marco de referencia para lograr un mejor entendimiento de la EF, en particular la RS de la pyme familiar (Perrini, 2006; Perrini et al., 2007, entre otros).

El CS es “la suma de los recursos actuales y potenciales inmersos en, disponibles a través de y derivados de la red de relaciones de un individuo o unidad social” (Nahapiet y Ghoshal, 1998, p. 243), se puede El CS de la familia empresaria está representado por la confianza y la buena voluntad entre ramas y componentes de la familia extendida y múltiple (Rodríguez *et al.*, 2010). Desde aquí, la teoría del CS puede emplearse para determinar cómo las empresas familiares proveen un contexto único para la creación de valor (Salvato *et al.*, 2008; Pearson *et al.*, 2008; Lester y Cannella, 2006).

Estudios realizados bajo la perspectiva del CS han encontrado que es un recurso para crear una ventaja competitiva en la empresa, a través de la reducción de los costos de agencia, la facilitación en los flujos de información, y la mejora de la creatividad. (Cibrián, 2011). El CS se encuentra ligado al desempeño financiero de la empresa y a la iniciativa estratégica (Athanassiou *et al.* 2002; Salvato y Melin 2008; Niehm *et al.*, 2008).

En la Tabla 1 se encuentran estudios relacionados con el CS y el desempeño en la EF, en donde se puede observar que el CS afecta al desempeño financiero y no financiero generando una ventaja para la EF.

Tabla 1. Estudios sobre el CS y el desempeño de la EF

Autor	Relación analizada	Conclusión alcanzada
Hoffman, Hoelscher, Sorenson (2006)	Introducción del concepto de capital familiar como forma de identificar las ventajas competitivas de la EF.	Empresas con más CS, desarrollan capital familiar, que provee de mayor conocimiento a la empresa generando una ventaja competitiva.
Tokarczyk, Hansen, Green y Down (2007)	Asocian el familiness a recursos múltiples e intangibles (interés estratégico, relaciones familiares, compromiso con stakeholders, experiencia, flujo de comunicación y flexibilidad de la empresa).	<i>Familiness</i> es una ventaja competitiva y juega un rol significativo en el éxito de la empresa.
Arregle, Hitt, Simons y Very (2007)	Tendencias isomórficas (identidad organizacional compartida, racionalidad, práctica de recursos humanos).	El CSF influye en el CS organizacional.
Salvato y Melin (2008)	Influencia de la dimensión estructural (redes sociales y profesionales) y de la dimensión relacional (confianza y reputación) en la creación de valor.	Existe una relación positiva entre el CS en la EF y la creación de valor.
Sorenson, Goodpaster, Hedber y Yu (2009)	Influencia del diálogo colaborativo, normas éticas, CS en los resultados	A partir del CS se desarrolla el termino family point of view. Cuando se establece diálogo colaborativo a través de valores, el desempeño es positivo
Vallejo, M. y Langa, D. (2010)	Influencia de los procesos de socialización en la identificación y lealtad de los empleados.	Clima organizacional en la EF es favorable para generar identificación y lealtad de los empleados, de forma superior que en una ENF.
Presas, Muñoz y Guias (2011)	Papel de los valores familiares en la ventaja competitiva de la EF.	Los valores familiares determinan la marca corporativa. En el caso del turismo, constituyen un importante elemento diferenciador.
Sánchez-Famoso et al (2013)	Influencia que el CS de los familiares en la EF tiene sobre el CS de los empleados no familiares.	Los resultados comprueban la existencia de CSF y no familiar. El CSF influye en el CS no familiar de la EF.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Arregle *et al.* (2007), el CS interno se produce de la heterogeneidad de grupos que coexisten en la EF; grupos de trabajo, departamentos, direcciones y subdirecciones entre otros. Sin embargo, la EF, se caracteriza por tener un grupo dominante; la familia, quien ocupa diversas posiciones de gobierno y/o gestión y/o trabajo en la EF (Sánchez *et al.*, 2011 p. 80). Es la familia la que determina la escala de valores que prevalece en la empresa y es transmisora del CS, vía inversión en esfuerzo y tiempo, del desarrollo de lazos afectivos y de líneas de actuación y comportamiento no aceptados (Wright *et al.*, 2001).

Efectivamente, el principal componente de la creación de valor intergeneracional es el proceso de gestión de los recursos más que la mera

existencia de unos recursos (Salvato y Melin, 2008). Estos autores demuestran la relevancia del papel que juegan los componentes del CS, relacionado con la familia, en la configuración del perfil de creación de valor intergeneracional. Aunque el CS mejora la creación del valor en cualquier empresa, estas ventajas son asimiladas por las relaciones entre los miembros de la familia y la configuración de la red familiar y puede ser más fácilmente sostenida a lo largo de las generaciones. Desde una perspectiva dinámica, estos autores definen la habilidad para reconfigurar constantemente las relaciones sociales relacionadas con la familia de acuerdo con las necesidades cambiantes de la familia y de la empresa como “capacidad dinámica”.

Las dinámicas interpersonales e intergeneracionales juegan también un papel relevante en los procesos críticos de la EF tales como la sucesión (Cabrera, 2005; Handler, 1989; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Seymour, 1993). Está demostrado que “la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor tiene una influencia positiva sobre el grado de compromiso afectivo del sucesor y sobre la implicación del predecesor en la formación del sucesor” (Cabrera y Santana, 2010, p.123). Asimismo, las autoras confirman la existencia de una relación directa y positiva entre la calidad de las relaciones entre el predecesor y el sucesor y el desarrollo de motivaciones por parte del sucesor para incorporarse a la EF relacionadas con sentimientos de tipo afectivo.

Este estudio se apoya en las conclusiones de Salvato y Melin (2008), a saber, que la creación de CS mejora la habilidad para acceder, crear y recombinar recursos y competencias estratégicamente relevantes en las empresas familiares particularmente, pero para que estas ventajas operen, debe preservarse una inversión equilibrada del CS interno (bridging) dentro de la empresa y de la familia y externo (bonding) con otros agentes ajenos a la EF. Profundizando en esta misma línea y superando el ámbito de la sucesión en la EF, el presente estudio se centra en profundizar en cómo el CS configura la transmisión intergeneracional y mantiene la influencia de la familia propietaria en la RSE desde una perspectiva intergeneracional.

A partir de este enfoque, en el presente estudio se plantea la hipótesis de que los recursos y capacidades diferenciales de la EF, en particular la PFR, se trasladan en el tiempo a través de las relaciones inter e intra generacionales.

CAPÍTULO 3: RSE Y PFR

3.1. INTRODUCCIÓN

El concepto de RSE se ha vuelto indispensable para el discurso empresarial moderno (Okoye, 2009). Es un concepto basado en la idea de que las empresas deben contribuir en cuestiones sociales, ambientales y económicas de forma voluntaria (Correa, 2004). Como parte del comportamiento corporativo, este tema resulta de interés considerable en el campo de la administración (Déniz y Cabrera, 2005) debido a que puede contribuir al desempeño financiero de la empresa y a construir un futuro general más equitativo y sostenible (Alonso-Almeida, 2012).

A principios de la década de los setenta, Votaw (1972) señalaba que la RSE no tenía un significado unívoco para todos. Mientras para algunos estaba asociada a la responsabilidad legal, para otros lo estaba para la ética y para otros es equiparable a caridad y contribución. En las últimas décadas, el interés por la RSE ha crecido exponencialmente, apreciándose un claro incremento de las referencias académicas a esta cuestión en congresos y revistas (Smith, 2011). Actualmente, a pesar de los avances dados en el tema, resulta aún difícil definir qué es una empresa responsable: se sigue careciendo de una definición única o totalmente aceptada a nivel internacional (Correa, 2004; Okoye, 2009).

Las actuales tendencias globalizadoras y la comunicación en masa, hacen aún más relevante el concepto y más complejo el reto de su generalización. Las interrelaciones internacionales exigen que, a la idiosincrasia local, haya que añadir la influencia de las tendencias globales y cambios en el derecho internacional (Thomas, 2006). Complementando el panorama, el rápido cambio en el contexto donde operan los negocios, provoca que nuevos stakeholders y diferentes legislaciones creen nuevas expectativas en los negocios, lo cual provoca un cambio en la forma de equilibrar los impactos sociales, de medio ambiente y económicos de la empresa (Dahlsrud, 2008).

Ante este escenario, el objetivo de este capítulo es múltiple. Primeramente, se pretende establecer brevemente el origen del concepto de RSE y la definición que va a ser utilizada en la tesis. En el segundo lugar, se presentarán los estudios sobre RSE aplicados a la EF. En tercer lugar, se presenta el concepto de PFR. Finalmente y basándonos en el concepto del CS, se plantean las proposiciones sobre la transmisión intergeneracional de este concepto.

3.2. TEORÍAS Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

El concepto de RSE tiene una historia asociada a los efectos sobre el comportamiento de las organizaciones (Madrakhimova, 2013). La primera definición de la RSE fue elaborada por Bowen (1953) quien la define como la obligación de los empresarios de establecer las políticas, tomar las decisiones o adoptar las líneas de actuación deseables en términos de objetivos y valores de la sociedad. Desde esta primera aportación, la RSE es un constructo en continua evolución, tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial. Como consecuencia, no existe una única definición unánimemente aceptada (Carroll, 1979; Panapanaan *et al.*, 2003; Jenkins, 2004; Perrini, 2006; Lindgreen *et al.*, 2008; Turker, 2009; Fisher *et al.*, 2009; y Maon *et al.*, 2009). Este proceso de construcción del concepto se ha visto afectado por los enfoques que han abordado el sentido y la finalidad de la empresa.

En concreto, Friedman (1970) plantea que la responsabilidad de la empresa se ciñe exclusivamente al incremento de la riqueza de los accionistas y a la maximización de las ganancias de la organización. Con esta aportación surge la primera referencia a la teoría de los accionistas o teoría de Friedman. Según esta teoría, la responsabilidad única de las empresas radica en responder a las exigencias de los accionistas y maximizar los beneficios de la empresa.

Posteriormente una nueva corriente, centrada en las actividades socialmente responsables en las decisiones estratégicas de las empresas, apoya una visión

más amplia de la finalidad de la empresa. En esta visión, las empresas deben incorporar en sus estrategias los intereses de todos o de la mayor parte de los grupos de interés de la organización. En este contexto, en los años ochenta, surge la teoría de los grupos de interés o stakeholders, cuyo principal exponente es Freeman (1980). Dicha teoría señala que las empresas deben formular y poner en marcha estrategias que satisfagan a todos o a la mayor parte de los stakeholders legitimados dentro del entorno de la organización y cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Este enfoque está centrado en la figura de los stakeholders de la empresa, cuya definición más comúnmente aceptada es la de Freeman (1984). Este autor considera stakeholder a los grupos e individuos que influyen o son influidos por la actividad de una organización. En este proceso va a ser relevante la identificación de los stakeholders de la empresa y de sus intereses. Sin embargo, este concepto ha sufrido una profunda evolución en los últimos años (Sternberg, 1997) pasando de una selección de stakeholders limitada al ámbito de los shareholders de la empresa, a incluir a todos aquellos agentes que afectan y están afectados por la organización (Sternberg, 1997, Brown y Flynn, 2008 y Bhattacharya *et al.*, 2009).

En efecto, siguiendo esta teoría, los objetivos sociales de las empresas deben integrar los intereses de sus stakeholders y encontrar un equilibrio sostenible entre los objetivos económicos y sus aspiraciones sociales (Walsh, 2005). Es decir, la teoría de los stakeholders defiende que las empresas no deben dedicarse sólo a obtener beneficios económicos para sus shareholders, sino que deben conciliar sus propios objetivos con las reivindicaciones y expectativas de los stakeholders y esforzarse para obtener beneficio para todos ellos (Freeman, 1984, Carroll, 1991, Donaldson y Preston, 1995, Sternberg, 1997, 2000, Spence *et al.*, 2001, Jensen, 2002, Phillips *et al.*, 2003, Smith, 2003 y Melé, 2008). En buena práctica, dicha RSE permitirá ganar a todas las partes implicadas. Más allá, existe una línea de pensamiento más radical que defiende que la empresa debe actuar en beneficio de todos los stakeholders en su conjunto, independientemente de si ello maximiza los

beneficios de la empresa, incluso si se considera que reduce la rentabilidad de la empresa (Gibson, 2000, Smith, 2003, Arrieta y Cruz, 2005 y Schaefer, 2008).

3.3. DEFINICIÓN DE RSE

Una visión moderna de la RSE incorpora una selección de stakeholders más amplia que la mera consideración de los accionistas de la empresa. Sin embargo, ¿qué es la RSE? Con objeto de clarificar el concepto, Dahlsrud (2006) realizó una revisión de treinta y siete definiciones de RSE, publicadas en el periodo de 1980 a 2003. Conjuntamente a la revisión de las mismas en el estudio, determinó la frecuencia de cada una dentro de la literatura de RSE. El conjunto de estas treinta y siete definiciones provienen tanto de publicaciones académicas como de las publicadas por organismos internacionales. El autor identificó que las definiciones con mayor número de menciones, eran las que emanaban de organismos internacionales, principalmente organismos de países Europeos y de Estados Unidos, prueba de ello es que la definición más empleada en los estudios analizados por Dahlsrud (2006) es la propuesta por la Comisión Europea del 2001.

En la tabla 2 se resumen definiciones de RSE y una identificación de las dimensiones propuestas por Dahlsrud. (2006).

Tabla 2. Definiciones de RSE

Autor	Definición	Dimensiones
Bowen 1953	Las obligaciones de una empresa de alcanzar esas políticas, tomar esas decisiones o seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores para la sociedad.	Social
Carroll, 1979	La RSE abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que una sociedad tiene sobre las organizaciones	Stakeholder Social Económica
Jones, 1980	La noción de que las corporaciones tienen una obligación hacia grupos constituidos en la sociedad, además de sus accionistas y por encima de lo prescrito por la ley, indicando que la obligación va más allá de la propiedad.	Stakeholders
Hopkins, 1998	La preocupación de tratar a sus stakeholder éticamente o de manera responsable socialmente. Los stakeholders existen tanto dentro como fuera de la firma. Consecuentemente el comportamiento social responsable incrementará el desarrollo humano de stakeholders dentro y fuera de la empresa.	Stakeholder Social
Cemefi 1998	El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común	Voluntariedad Stakeholders Social Medio Ambiente Económica
Khoury et al, 1999	La relación de la corporación con todos sus stakeholders. Estos incluyen clientes, empleados, comunidades, dueños/inversionistas, gobierno, proveedores y competidores. Los elementos de la RSE incluye la inversión en la comunidad, relaciones con los empleados, creación y mantenimiento del empleo	Stakeholders Social Económica
Marsden, 2001	La RSE es acerca del comportamiento principal de la empresa y de su responsabilidad por el total impacto en las sociedades donde opera. No es una opción ni es un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que opera un negocio rentable que toma en cuenta todos los efectos positivos y negativos del medio ambiente, social y económicos en la sociedad.	Social Medio Ambiente Económico
Lea, 2001	La integración de las preocupaciones sociales y del medio ambiente en las operaciones de la empresa, incluyendo el trato con los stakeholders	Stakeholder Social Medio Ambiente
Business for Social Responsibility (2000)	La operación un negocio de manera que cumpla o exceda las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad tiene sobre el negocio. La RSE es un principio guía para cada decisión en cada área del negocio.	Voluntariedad Stakeholder Económica

Tabla 2. Definiciones de RSE (continuación)

Autor	Definición	Dimensiones
Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2000)	El compromiso continuo de una empresa de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico a la vez de mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral, sus familias así como de la comunidad local y la sociedad.	Voluntariedad Stakeholder Social Económica
Comisión de la Comunidad Europea (2001)	Compromiso voluntario y de las empresas con las cuestiones sociales y del medio ambiente en sus operaciones diarias y en sus interacciones con sus stakeholders	Voluntariedad Social Ambiental
IBLF (International Business Leaders Forum), (2003)	Son las prácticas de negocio abiertas y transparentes basadas en valores éticos y respeto por los empleados, comunidades y medio ambiente, que contribuirán al éxito sostenible.	Voluntariedad Stakeholder Social Ambiental Económica
Business for Social Responsibility (2003)	El logro del éxito comercial en formas que honren los valores éticos y el respeto por las personas, las comunidades y el medio ambiente.	Voluntariedad Stakeholder Social Ambiental Económica
Comisión de la Comunidad Europea (2003)	Es el concepto de que una empresa es responsable de su impacto con todos sus stakeholders. Es un compromiso continuo de comportarse justamente y responsablemente para contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de la fuerza de trabajo y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general	Voluntariedad Stakeholder Social Económica
Ethical performance, (2003)	Es la responsabilidad de una compañía por la totalidad de su impacto, con una necesidad de encajar los valores de la sociedad en sus operaciones principales así como en su trato del ambiente social y físico. La responsabilidad es aceptada en un espectro de tener un negocio provechoso hasta la salud y la seguridad de personal y el impacto sobre las sociedades en las cuales una empresa funciona.	Stakeholder Social Ambiental Económica
Global CSR Policies Project (2003)	Son las prácticas de negocio basadas en valores éticos y respeto a los trabajadores, comunidades y medio ambiente.	Voluntariedad Stakeholder Social Ambiental Económica

Tabla 2. Definiciones de RSE (continuación)

Autor	Definición	Dimensiones
Indian NGOs.com (2003)	El proceso de negocio donde la institución y los individuos son sensitivos y cuidadosos acerca del efecto directo e indirecto de su trabajo en comunidades internas y externas, la naturaleza y el mundo.	Stakeholder Social Ambiental Económica
Business for Social Responsibility (2003)	Las prácticas socialmente responsables fortalecen la responsabilidad corporativa respetando los valores éticos y los intereses de los stakeholders. ayudando al mejoramiento de la calidad y de las oportunidades de vida, dando el poder a la gente e invirtiendo en comunidades donde el negocio opera	Voluntariedad Stakeholder Social Ambiental Económica
Comisión de las comunidades Europeas (2006)	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.	Voluntariedad Social Ambiental Económica
Norma Internacional ISO 26000 (2010)	Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de las sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y; está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.	Voluntariedad Stakeholder Social Ambiental Económica

Fuente: Elaboración propia

A raíz de esta revisión, Dahlsrud (2006) concluyó que la conceptualización de la RSE incluye cinco dimensiones. Estas cinco dimensiones se presentan consistentemente, lo cual traslada la complejidad asociada a la inexistencia de una definición aceptada universalmente del concepto, a la aplicabilidad del mismo. Se trata de las siguientes:

1. Dimensión del medio ambiente: el medio ambiente natural
2. Dimensión social: la relación entre el negocio y la sociedad.
3. Dimensión económica: los aspectos socioeconómicos o financieros, incluyendo la descripción de RSE en términos de operación del negocio.
4. Dimensión stakeholder: los grupos de stakeholders.
5. Dimensión de la voluntariedad: acciones no previstas por ley.

Sin embargo, esto no agota la problemática asociada a este concepto. Una crítica a las definiciones analizadas es que éstas no muestran una guía de cómo manejar la RSE en el contexto de la estrategia de la empresa. En este sentido, e inmersos en este dinámico y moderno contexto, los investigadores están aún trabajando en mejorar la base del conocimiento que vincule la teoría con la práctica (Perrini, 2006). Se buscan modelos que permitan a las organizaciones adoptar prácticas responsables permitiendo resolver los problemas derivados de integrar los crecientes requerimientos para alinearse con normas sociales, por un lado, mientras simultáneamente se les pide beneficios financieros (Smith, 2011).

Como conclusión y considerando los distintos aspectos mencionados, en este estudio vamos a entender la RSE como *la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.*

Esta definición integra las cinco dimensiones, incluyendo la de la voluntariedad que implica que las empresas hacen más de lo que se espera de ellas por la ley.

3.4. LA RSE Y LA EF

En la literatura, la RSE ha sido estudiada asociada a las empresas públicas, y no son abundantes los trabajos sobre las actividades de RSE en las empresas familiares (Tänzler, 2011).

Dentro de la literatura existente, algunos autores concluyen que la EF se comporta de una manera responsable e inclusive que este tipo de empresa puede estar más orientada a las acciones de RSE que la ENF (Bingham *et al.*, 2011; Dyer, 2006; Uhlaner *et al.*, 2007b; Gallo, 2004; Tänzler *et al.*, 2011). En concreto, estos estudios concluyen que las empresas familiares se perciben con mejor comportamiento responsable que la ENF (Gallo, 2004); que se comprometen más en los resultados sociales corporativos (Bingham *et al.*, 2011); que tienen una mayor orientación a la virtud organizativa (Payne *et al.*, 2011) o que las de mayor tamaño son las que más promueven programas de entrenamiento y aprendizaje en sus organizaciones. (Tänzler *et al.*, 2011).

Sin embargo, otros autores no son tan claros. De esta forma, Dyer y Whetten (2006), no exentos de crítica (Wicklund, 2006), afirman que no existen diferencias entre las iniciativas sociales positivas y las preocupaciones sociales de las empresas familiares y las no familiares. No obstante, considerando el conjunto de los estudios, se concluye que el grupo de las empresas familiares presenta características que hace relevante el estudio específico de la RSE en la EF a diferencia de la ENF.

En la Tabla 3 se presentan estudios donde se analizan los resultados de la EF y no familiar con relación a la RSE

Tabla 3 La RSE: Diferencias entre Empresas Familiares y No Familiares

AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSIONES
Gallo (2004)	Identificar el como las EF desarrollan la RSE y sus diferencias con las ENF	La EF desempeña mejor la responsabilidad de crear riqueza y de generar productos útiles para la sociedad, pero tiene un menor nivel para desarrollar a sus empleados y garantizar la continuidad de la empresa. La EF es sensible a la erosión de su entorno y está más relacionada con la ecología y la educación, pero no se sienten con capacidad para actuar en ambientes menos conocidos como el terrorismo y la legislación. Las EFs se comportan mejor que las ENF.
Dyer y Whetten (2005)	Comparar hasta qué grado las EFs y ENFs son socialmente responsables.	Se miden las iniciativas sociales positivas y las preocupaciones sociales de ambos tipos de empresa. Los resultados muestran que no existe diferencia entre las empresas (EF o ENF) en cuanto a su comportamiento hacia las iniciativas sociales positivas. Sin embargo, las EF evitan las preocupaciones sociales. Las diferencias culturales influyen en que las EF en EE.UU. sean más responsables que en países menos desarrollados para proteger su imagen y reputación.
Wicklund (2006)	Comentario a Dyer y Whetten (2006)	Atribuye los resultados de Dyer (2005) (que no existía gran diferencia entre EF y ENF en cuanto a su comportamiento hacia las iniciativas sociales) a una falta de definición de EF. Por ello, los resultados fueron débiles
Huang, Y.; Ding, H. & Kao, M (2009)	Estudiar si las EF reaccionan a la presión de los stakeholders en decisiones medioamb	Se estudia la EF y ENF en función de la adopción de innovaciones de tecnológicas verdes y adopción de innovaciones de administración verde. Concluyen que la EF se comprometen en prácticas ambientales. Las EF escuchan más a sus stakeholders internos, esto puede ser en función de sus valores.
Bingham, Dyer, Smith y Adams (2011)	Por qué las EF se comprometen más en Corporate social performance que las ENF.	El enfoque de las actividades de CSP se puede explicar de acuerdo a la orientación de identidad de la organización. Las EF ponen en marcha más iniciativas sociales de CSP que las ENFs. Se midieron las iniciativas relacionadas con tres stakeholders: empleados, consumidores y comunidad. Las EFs se centran en los empleados y la comunidad. Cuanto más se involucra la familia en la empresa, más se considera a los stakeholders para las decisiones que afecten sus iniciativas de CSP. El involucramiento del dueño no tiene relación con las iniciativas y preocupaciones sociales.
Payne, Bringham, Broberg, Moss y Short (2011)	Comparar la Organizational Virtue Orientation entre EF-ENF.	Tras comparar las seis dimensiones de Organizational Virtue Orientation, se concluye que las EF tienen niveles significativamente más altos para empatía, calidez y entusiasmo que las ENF y significativamente menores para coraje. Los autores dicen que la virtud organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible y que puede ser utilizada para lograr mejores rendimientos económicos.
Tänzler, Keese y Hauer (2011)	Asume la EF mayor responsab. que ENF	EF promueve más los programas de entrenamiento a partir de un cierto nivel de empleo que las ENF. Las EFs grandes tienen una mayor tendencia a ofrecer programas de aprendizaje.
Mitchell, Agle, Chrisman y Spence (2011)	Por qué las empresas familiares poseen un set único de condiciones	Este artículo intenta explicar que las organizaciones híbridas (con mas de un sistema: por ejemplo la EF que tiene dos sistemas la familia y el negocio) experimentan mas conflictos con los stakeholders y más conflictos éticos. Este artículo asume que la EF tiene objetivos no económicos, y estos objetivos no económicos influyen en como la EF trata sus stakeholders.
Campopiano, Cassia y De Massis (2014)	Motivaciones y acciones de RS de EF y ENF	Tras analizar 25 casos académicos, no se encontraron patrones que caractericen a las EF, pero sí son importantes los valores de la familia al influir en las decisiones de los emprendedores

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. La RSE en la EF: una cuestión de heterogeneidad

La falta de consenso en la valoración de la RS entre empresas familiares y no familiares radica en la falta de homogeneidad en el colectivo de las empresas familiares. En este sentido, el trabajo de Déniz y Cabrera (2005) argumentando que la EF no es un grupo homogéneo, inicia una línea de investigación de la RSE para entender las claves de la RSE en la EF. Efectivamente, estas autoras afirman que las empresas familiares son un grupo heterogéneo en términos del tipo de implicación de la familia, del tamaño de empresa y de su orientación hacia la RSE. En su estudio, agrupan las empresas en función de la visión y orientación que tienen hacia la RSE empresarial, tomando como base el modelo creado por Quazi y O'Brien (2000).

De esta forma, identifican tres grupos de empresas. El primero es el grupo de empresas denominadas clásicas. Este grupo de empresas tiene el punto de vista clásico que ve a la empresa como un maximizador de utilidades económicas y considera a la RSE como una forma de generar costos para la compañía sin un beneficio para la misma. El segundo grupo de empresas se denominó socio-económicas. Al igual que las clásicas tienen una visión estrecha de la RSE, pero aceptan que adoptar estrategias de RSE tendrá beneficios hacia la compañía en términos de evitar regulaciones costosas, crear buenas relaciones con los clientes, los proveedores o el gobierno. Y por último, el tercer grupo identificado fue el de las empresas filantrópicas, que tienen una visión amplia de RSE, que va más allá de lo que las regulaciones les exigen. Decide participar en actividades de caridad, aunque percibe estas acciones como un costo para la empresa.

Este estudio abrió las líneas de investigación, y el enfoque de heterogeneidad ha sido planteado por numerosos autores con diversidad de objetivos y orientación, los cuales se recogen a continuación.

3.4.2. Los factores de la heterogeneidad de la EF

La RSE en la EF, y especialmente sus factores, han sido estudiados principalmente desde hace una década. En este tiempo, los distintos autores han planteado enfoques y analizado conceptos relacionados con la virtud organizacional, el diálogo colaborativo y la ética empresarial en la EF. A continuación vamos a resumir los principales consensos y avances alcanzados en el contexto del estudio de la RSE en la EF. Para ello, se analizan los resultados de estudios publicados entre 2004 y 2014 relacionados con ambas cuestiones.

Un primer grupo de estudios, correspondiente a seis artículos analizados, estudia los efectos de la RSE en el desempeño de la EF. En su conjunto, los autores concluyen que la RSE tiene un efecto positivo ya sea en el desempeño financiero (Sorenson *et al.*, 2009; O'Boyle *et al.*, 2010; Berent *et al.*, 2012, Payne *et al.*, 2011) en el crecimiento de la empresa (Azmat y Wadell, 2009) o en la creación de valor económico reflejado en la satisfacción del cliente y del empleado (Hammann *et al.*, 2009).

Tabla 4. Estudios del Impacto de la RSE en los resultados de la EF

AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSIONES
Azmat y Wadell (2009)	Explorar la relación entre el CS y la RSE en la EF y desarrollar un modelo conceptual para entender la relación EF y RSE.	La orientación de la RSE está influenciada por diversas variables. Existe una interconexión entre CS, RSE y crecimiento de la EF. Una orientación familiar hacia la RSE influye a la empresa forzándola a ser más responsable e impactando en su crecimiento.
Hammann, Habish y Pechlander (2009)	Mostrar que los valores de los empresarios-dueños crean valor económico en la empresa.	A partir de una correlación de las prácticas de RSE con efectos que generan valor (satisfacción del empleado, días ausencia de empleados, satisfacción del cliente etc.) se concluye que existe una relación positiva entre los efectos empleados y las prácticas de RSE. Esta relación positiva tiene como consecuencia la creación de valor económico para la empresa.
Sorenson Goodpaster, Hedberg y Yu (2009)	Introducir un nuevo concepto, el punto de vista de la familia que surge del diálogo colaborativo y ayuda a alcanzar acuerdo en las normas éticas de la familia. Este concepto se considera un antecedente del CSF y por lo tanto, de la performance de las EFs.	Con este artículo se introduce el constructo de Family Point of View, que incluye el diálogo colaborativo y el acuerdo sobre las normas éticas. Estos se perciben como antecedentes del CSF (familiness), cuyos componentes se clarifican, y que hace a las EFs únicas, influyendo positivamente en sus resultados.
O'Boyle, Rutherford, y Pollack (2010)	Probar empíricamente la relación entre involucramiento familiar, ética y desempeño de la empresa.	Existen algunas facetas del involucramiento que resultan en un comportamiento ético. Parece que un alto grado de participación de varias generaciones con valores similares que quieren que perdure la empresa tiene como resultado una empresa con mayor enfoque ético. Las empresas con enfoque ético están asociadas con el desempeño de la empresa en forma positiva.
Payne, Brigham, Broberg, Moss & Short (2011)	Comparar seis dimensiones del concepto de Organizational Virtue Orientation entre las EF y las ENF.	Las EF tienen niveles significativamente más altos para empatía, calidez y entusiasmo que las ENF y significativamente menores para coraje. La virtud organizativa puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible y puede ser utilizada para lograr mejores rendimientos económicos.
Berent, Braun y Uhlander (2012)	Examinar la relación de diversos tipos de comportamientos responsables de propietarios (RO) con el desempeño financiero en EFs.	Se consideran cuatro tipos de comportamiento de los dueños. De estos, solamente el llamado comportamiento profesional de los dueños tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de la empresa. Los otros tres tipos de comportamiento no tienen efecto positivo, Incluso cuando el comportamiento de los dueños es activo: (gobierno activo) se demuestra un efecto negativo en el desempeño financiero.

Fuente: Elaboración propia

Una vez confirmado el efecto positivo en el desempeño de la RSE en la EF, los estudios se han enfocado en entender e identificar los factores del comportamiento socialmente responsable de las EF. En este sentido, se destacan

nueve estudios que buscan las causas o motivaciones del por qué las empresas familiares desarrollan comportamientos socialmente responsable.

La motivación que respalda la RSE familiar ha sido atribuida a diversos factores. Por un lado, destaca un primer grupo que sitúa dicha motivación en la presión o la influencia cultural que grupos de interés externos a la EF o de la región que desarrollan el comportamiento socialmente responsable de las empresas familiares. Por otro lado, un segundo grupo de autores encuentra en la identidad y reputación de las empresas familiares el motor de su comportamiento socialmente responsable.

Respecto de la influencia de la cultura del entorno, Dyer y Whetten (2006) concluyen que una de las posibles causas por las que las empresas familiares pudieran ser responsables es la cultura del país, ya que pudiera ser que las empresas familiares de Estados Unidos medidas sean más responsables que las de América Latina debido a las diferencias culturales existentes. Asimismo, De Baldo (2011) estudió empresas rurales en una comunidad de Italia, y observó que los valores socioculturales del entorno inspiran una cultura orientada hacia la RSE en esa región. Adicionalmente, Fitzgerald *et al.* (2010) argumentan que el entorno social y económico contribuye al desempeño de acciones responsables ya que los recursos de la empresa o de la familia se utilizan para solucionar problemas de la localidad.

Respecto de la presión que ejercen los grupos de interés externos en el comportamiento socialmente responsable de las empresas familiares, Huang *et al.* (2009) midieron la presión de los stakeholders a través de las regulaciones gubernamentales y del mercado, concluyendo que la EF escucha a los stakeholders y que la presión que estos ejercen promueve iniciativas de mejora del medio ambiente por parte de la EF. Sin embargo, estos autores concluyen que estas empresas ponen más atención en sus stakeholders internos y en la presión que ellos ejercen; por ende están más abiertas a innovar en tecnologías verdes y

esto marca la orientación de las iniciativas de RSE. Estos estudios se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5. Estudios sobre la motivación externa del comportamiento responsable de la EF: presión e influencia cultural

AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSIONES
Dyer, & Whetten, (2006)	Comparar el grado hasta el cual las empresas familiares y no familiares son socialmente responsables	La EF evitan las preocupaciones sociales. Las diferencias culturales influyen en el hecho de que las EF en los Estados Unidos sean mas responsables que en países menos desarrollados. Otra conclusión es que las EF pueden ser actores socialmente responsables para proteger su imagen y su reputación.
Huang, Ding & Kao (2009)	Investigar si las EF reaccionan a la presión de los stakeholders cuando toman decisiones de administración del medio ambiente	Miden la presión de los stakeholders a través de regulaciones gubernamentales y del mercado existentes. Las EF escuchan más a sus stakeholders internos esto puede ser en función de sus valores. La relación es positiva entre la presión de los stakeholder y las iniciativas de mejoramiento del medio ambiente que promueven las EF
Fitzgerald, Haynes (2010)	El objetivo es doble: 1) conocer el impacto de los factores de la familia, la empresa y la comunidad en los procesos de RS de las pymes familiares y 2) investigar la influencia del éxito financiero y las actitudes hacia la comunidad en esos procesos.	Los individuos con una actitud positiva hacia su localidad tienen más probabilidad de servir en posiciones de liderazgo y hacer contribuciones financieras y técnicas a su comunidad. Los resultados muestran que el 85% de los negocios o dueños de los negocios están comprometidos con al menos uno de los cuatro procesos de RSE medidos. ¾ partes de estos negocios hacen donaciones a las escuelas locales, ½ tienen puestos de liderazgo comunitario, 40% dan asistencia financiera o técnica para el desarrollo de su comunidad y menos del 20% han sido elegidos para una oficina comunitaria
De Baldo (2011)	Identificar la relación entre emprendimiento y valores territoriales en la pyme familiar que facilita la RSE y la sostenibilidad. Resalta la importancia de factores "suaves" como el CS, la fundación y el enfoque relacional que distingue a las pymes familiares	La estrategia social de las empresas observadas está basada en un marco de referencia ético que depende tanto del emprendedor como de los valores familiares, así como de los factores socioculturales del entorno. Los valores heredados de la cultura rural y de la familia inspiran una cultura orientada a RSE

Fuente: Elaboración propia

En relación a los estudios que se enfocan en la familia como fuente de identidad que respalda el comportamiento socialmente responsable de la EF, se destacan cuatro estudios. Uhlaner *et al.*, (2007b) se centraron en el comportamiento y actitudes de los propietarios concluyendo que sus valores están en la empresa a través de la cultura empresarial y que esto se refleja en aspectos internos y

externos de la RSE. Breeze (2009), en un trabajo para el Instituto de la EF, sitúa el origen de las acciones de RSE en tres factores: los valores de la familia (que marcan la identidad de la empresa), marketing y la presión de sus similares. El CS de la familia también ha sido estudiado como motivación hacia la orientación responsable (Azmat y Wadell, 2009; Hammann *et al.*, 2009). En concreto, Hammann *et al.* (2009) midieron la relación entre los valores de los emprendedores como la sinceridad, el respeto, la solidaridad entre otros, con prácticas hacia la comunidad, los clientes y los empleados. Los autores concluyeron que existe una relación positiva de los valores de los emprendedores y las prácticas de RSE. López-Cozar *et al.* (2014) también considera que el carácter familiar de la empresa afecta positivamente al desarrollo de la RS, en concreto su familiness, perspectiva largoplacista, preferencias de los propietarios y la inmersión en la comunidad.

Esta identidad familiar cuando es compartida y orientada a la continuidad de la EF, genera el involucramiento de la familia en la empresa. En este sentido, O'Boyle *et al.* (2010) consideran que el involucramiento resulta en un comportamiento ético cuando existe participación de varias generaciones en la empresa con valores similares y con el interés de que la empresa perdure. Bingham *et al.* (2011) explican que la orientación de la RSE de las empresas familiares se puede explicar en función de la identidad de la organización, que puede ser individualista, relacional o colectivista. Cennamo *et al.* (2012) sitúan la razón para atender a las presiones de los stakeholders en la amplitud de los objetivos sociales de los propietarios de la empresa.

Los estudios anteriores se presentan en la Tabla 6 donde se muestran los estudios que han identificado la reputación o la identidad con la EF como motivadores de iniciar acciones de RSE.

Tabla 6 Estudios sobre la motivación interna del comportamiento responsable en la EF: identidad y reputación

AUTOR	OBJETIVO	CONCLUSIONES
Uhlener, Floren, Geerlings (2007b)	Dos objetivos: 1) Investigar las actitudes de los dueños hacia la empresa, y 2) proponer y probar un marco de referencia para la gobernanza relacional (Responsible ownership behaviour ROB) centrada en el compromiso del dueño.	La EF tiene algunas características que pueden generar una predisposición particular para el desarrollo de los aspectos internos y externos de RS. De acuerdo al caso que analizaron, los valores de la familia están en la empresa a través de la cultura empresarial y las estrategias con el persona
Breeze (2009)	Entender la filantropía y RSE que es llevada a cabo por la EF	La EF busca devolver a la sociedad de manera informal. Las actividades de RSE y filantropía son muy valoradas como símbolo de éxito.
Hammann, Habisch y Pechlaner	Explorar si las actividades de RSE provienen de las personas que toman las decisiones en la empresa	Existe una relación positiva de los valores de los emprendedores y las prácticas de RSE
Azmat y Wadell (2009)	Explorar la relación entre el CS y la RSE en la EF y desarrollar un modelo conceptual para entender la relación EF y RSE	La orientación de la RSE está influida por diversas variables. Existe una interconexión entre CS, RSE y crecimiento de la EF. Una orientación familiar hacia la RS influye a la empresa forzándola a ser más responsable e impactando en el crecimiento de la misma.
O'Boyle, Rutherford, y Pollack (2010)	Probar empíricamente la relación entre involucramiento familiar, ética y desempeño de la empresa	Algunas facetas del involucramiento familiar resultan en un comportamiento ético. Parece que un alto grado de participación de varias generaciones con valores similares que quieren que perdure la empresa, resulta en una EF con mayor enfoque ético y un mayor desempeño.
Bingham, Dyer, Smith y Adams (2010)	Extender el entendido actual del si y el por qué las EF se comprometen en más CSP que las ENF.	El enfoque de las actividades de CSP se puede explicar de acuerdo a la orientación de identidad de la organización.
Cenamo et al (2012)	A partir de la perspectiva de la riqueza socio-emocional (SEW), explicar la respuesta heterogenea a las presiones internas y externas de los stakeholders de la EF	Las razones para explicar porqué unas empresas son más sensibles que otras a los stakeholders y a la consiguiente presión radican en los objetivos sociales de quien controla la empresa.
Lopez-Cozar et al (2014)	Identificar los aspectos del carácter familiar de las empresas que hacen diferente la RS de la EF de la ENF.	El carácter familiar de la empresa afecta positivamente al desarrollo de la RS, en concreto su familiness, perspectiva largoplacista, preferencias de los propietarios y la inmersión en la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

3.5. LA PROPIEDAD FAMILIAR: UN STAKEHOLDER RELEVANTE

Aunque las propuestas son numerosas y no se ha alcanzado el consenso, uno de los aspectos más claros es la importancia que en la EF juega el stakeholder

específico de este tipo de organizaciones: la familia empresaria. Efectivamente, en el caso de las empresas familiares, el grupo más importante es la familia, en general, y los individuos que la constituyen en particular (Zellweger y Nason, 2008).

Altuna (2014), a partir de una revisión bibliográfica exhaustiva (Carroll, 1991; Donaldson y Preston, 1995; Clarkson, 1995; Hillman y Keim, 2001; Waddock *et al.*, 2002; Gable y Shireman, 2004 y 2005; Campbell, 2007; Kusyk y Lozano, 2007; y Brown y Flynn, 2008) ha clasificado los stakeholders de una empresa en función de un doble filtro: si forman parte o no de la organización y su grado de influencia en las decisiones estratégicas de la empresa. En la Tabla 7 se muestra la clasificación de los stakeholder de la EF, los cuales se dividen en las siguientes clasificaciones:

- Interno: toma parte y lleva a cabo las actividades de la empresa, es decir, pertenece a la propia empresa.
- Externo: es ajeno a la empresa, es decir, no tiene obligaciones ni responsabilidades dentro de ella.
- Principal: se considera un grupo prioritario en la toma de decisiones de la empresa y su participación es necesaria para la existencia de la empresa.
- Secundario: no se reconoce como un grupo prioritario, desplazándose a un segundo plano en la toma de decisiones de la empresa, es decir, no es necesario para la supervivencia de la empresa, pero influye o puede influir en ella.

Tabla 7. Clasificación de los grupos de stakeholders de la EF

	INTERNOS	EXTERNOS
PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> - Familiares - Propietarios - Gobierno de la empresa - Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes actuales y potenciales - Distribuidores - Proveedores
SECUNDARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas minoritarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Comunidad, sociedad - Bancos y acreedores - Consejos de trabajo y sindicatos - Gobierno (local, estado, nacional, internacional) y grupos políticos - Asociaciones profesionales y grupos comerciales del sector - Medios de comunicación - Organizaciones no gubernamentales (ONGs) - Grupos de interés social

Fuente: elaboración propia a partir de Altuna (2014)

Como se deriva de la Tabla anterior, la familia empresaria, en tanto propietaria principal de una empresa o negocio, es un stakeholder interno y principal de la empresa, es decir, con vinculación directa en las decisiones estratégicas de la compañía. Más aún, en el caso de las pymes familiares a menudo la EF es concebida como una empresa de trabajo familiar donde además de propietarios, la familia es el principal agente del gobierno de la empresa y trabajadora directa en la misma.

Siendo la propiedad, y en particular la propiedad familiar un factor relevante de la RSE en las empresas familiares tal y como se deriva de la revisión de la literatura, no existe una explicación clara sobre cómo la familia influye en el desarrollo de una RSE. De hecho, Uhlaner *et al.* (2007b) sostienen que la mayoría de los estudios referentes al compromiso se han relacionado a los empleados y las actitudes administrativas, dejando con muy poca atención el compromiso del dueño de la empresa.

Las principales aportaciones en este sentido, son la introducción de dos conceptos nuevos: el punto de vista de la familia (Sorenson *et al.*, 2009), y la PR (Uhlaner *et*

al., 2007b) que se ha particularizado para el caso de la pyme familiar en la responsabilidad de la propiedad familiar (Aragón e Iturrioz, 2014).

La PR surge del término “compromiso de los propietarios” que se define como el grado al cual los propietarios como grupo sienten apegos emocionales, involucramiento e identificación con la empresa de su propiedad (Vilaseca, 2002). De acuerdo con Uhlaner *et al.* (2007b), los comportamientos de PR (RO en inglés), se definen como los actos que sirven al bienestar colectivo de los dueños y de la sociedad. Estas actitudes de PR tienen como fuente indirecta el grupo al cual el propietario pertenece, la familia en el caso de la EF.

Para reconocer la PR, Berent-Braun y Uhlaner (2012) identifican cuatro tipos de comportamientos:

1. Profesionalismo: se refiere cuando los dueños cumplen sus roles y compromisos asignados en relación con la empresas y entre ellos. En otras palabras, son el cumplimiento de acuerdos entre los dueños con respecto a las líneas de autoridad de la empresa. En la EF, los dueños actúan profesionalmente en los asuntos internos de la empresa, si se ha acordado como parte de sus obligaciones
2. Gobierno activo: Se refiere al monitoreo de la administración por parte de los dueños.
3. Dueño como recurso: cuando las habilidades del propietario provee de recursos financieros y no financieros a la empresa. Además de la inversión en capital financiero, los propietarios están dispuestos a otras acciones como el hablar bien de su empresa y generar marketing de esta forma.
4. Obligaciones Básicas: Los dueños tiene comportamientos limitados y pueden ser vistos solo como proveedores pasivos de capital.

La idiosincrasia en el gobierno de la pyme familiar hace de la propiedad familiar un concepto especialmente relevante en esos casos y de diferente operativa en relación a una EF grande. Siguiendo a Aragón e Iturrioz (2014) tres razones principales avalan esta afirmación.

En primer lugar, la familia empresaria es, en las pymes familiares, un stakeholder que ejerce una influencia significativa en la empresa. Existe una clara asimetría entre la familia y el resto de los stakeholders, por lo que las decisiones de la empresa están en manos de la familia. Precisamente por ello, es importante equilibrar los sistemas familiar y empresarial para asegurar la supervivencia de la empresa (Sorenson *et al.*, 2009). De hecho, en las pymes familiares, los conflictos pueden no darse entre los directivos y los propietarios (Huse 1993; Uhlaner *et al.*, 2007a), sino entre la familia y otros stakeholders porque este tipo de estructura de propiedad puede “adoptar políticas que beneficien a la familia a expensas de otros stakeholders” (Won *et al.*, 2011: 287), lo que puede acabar expropiando valor de otros propietarios para incrementar la riqueza de los propietarios dominantes, a saber, la familia propietaria (Chang 2003; Won *et al.*, 2011). Un directivo propietario puede priorizar los intereses de la empresa sobre los de los miembros de la familia o viceversa. En ambos casos, el sistema estará desequilibrado.

En segundo lugar, la propiedad es centrar en la influencia de una familia en una empresa (Astrachan *et al.*, 2002; Sundaramurthy y Kreiner 2008). La familia está interesada en retener la empresa en manos de la familia y asegurar su supervivencia (Sirmon y Hitt 2003) y estas cuestiones generan una serie de deberes y obligaciones de los propietarios familiares respecto de la empresa. Las obligaciones y los derechos de la familia propietaria afectan a la familia entendida en sentido amplio (familiares propietarios pero también a los miembros de la familia con influencia directa o indirecta en la pyme familiar incluso si no son aún propietarios o directivos de la misma).

En tercer lugar, en las pymes familiares, los propietarios y directivos familiares coinciden amplia o completamente y por ello, la familia tiende a desarrollar un gobierno informal y directo basado en la información asimétrica. En este contexto, los miembros de la familia gobiernan la empresa directamente, prefiriendo el control social informal al uso de mecanismos formales, que no suelen emplear (Huse 1993; Mustakallio *et al.*, 2002; Uhlaner *et al.*, 2007b). Por ello, los sistemas de monitorización no son necesarios para asegurar que el directivo no actúa de forma oportunista y de hecho, estas empresas no suelen necesitar consejos de administración (Filatochev 2006; Minichilli *et al.*, 2010; Berent-Braun y Uhlaner 2012).

Estas razones permiten concluir que el concepto de responsabilidad familiar se aplica de forma específica a las pymes familiares por la falta de mecanismos de gobierno que son reemplazados por el compromiso de los propietarios hacia sus stakeholders y la responsabilidad familiar juega un papel crítico en la evolución saludable y el desarrollo de las pymes familiares. Por todo ello, las autoras citadas proponen el concepto de PFR y sus dimensiones que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. PFR en la pyme familiar: dimensiones

Dimensión	Ítems
1–El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders	La empresa se siente parte de la sociedad en la que opera.
	A los propietarios de la empresa les gustaría sentir que la empresa ha contribuido a la sociedad en su conjunto o a algunos de sus miembros (empleados, consumidores,...).
	Aunque en un momento concreto no viese la contrapartida que tiene para la empresa, no dejaría de contribuir a la sociedad desde la empresa.
2-Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos	Ante todo, los propietarios desean garantizar que las personas han sido suficientemente formadas y tienen las habilidades adecuadas para gestionar la empresa en el futuro.
	Las acciones de la empresa han sido distribuidas entre los herederos independientemente de su habilidad para liderar la EF.
	Independientemente de su interés y relación con la empresa, los herederos retienen la propiedad de la empresa.
	Independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, se persigue ante todo preservar el patrimonio familiar aunque conlleve la desaparición del negocio familiar.
3-Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos	El trato preferente a los propietarios familiares o a los miembros de la familia puede ocasionalmente perjudicar los intereses del negocio.
	La familia propietaria exige con frecuencia un reparto de dividendos por encima del nivel recomendable para el negocio.
	Los propietarios o los miembros de la familia cargan habitualmente gastos personales a la empresa.
4–Planificación responsable para la sucesión de la empresa	Los propietarios o los miembros de la familia no hacen uso correcto de los activos de la empresa.
	Los propietarios de la empresa han desarrollado un protocolo familiar para formalizar el proceso de sucesión de la propiedad.
	Los miembros de la familia están siendo preparados para la propiedad futura y el liderazgo de la empresa.
5–Visión familiar de largo plazo	Dentro de la empresa, se han formalizado canales de comunicación útiles para transmitir información relevante sobre la empresa.
	Ante todo, los propietarios desean garantizar que la gestión del liderazgo de la empresa queda en manos de la familia en el futuro, independientemente de las habilidades de liderazgo o de gestión.
	Independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, el objetivo de la empresa es mantener la actividad empresarial en el futuro.

Fuente: Aragón e Iturrioz (2014)

3.6. EL TRASPASO INTERGENERACIONAL DE LA PFR

La PFR tiene por objetivo último preservar la continuidad de la empresa en manos de la familia. Por ello, el éxito del concepto conlleva su conservación y traslado de generación en generación. La propia dinámica de la familia hace que ésta incremente con el paso del tiempo, pasando de padres a hijos y de estos a nietos.

Esto supone que la familia pasa del fundador de primera generación a la segunda generación de hermanos y, en tercera generación, el consorcio de primos

Siguiendo a Cabrera y Santana-Martin (2002), en el primer estado de las empresas familiares, el gobierno de la empresa se desarrolla a través de reuniones donde el cónyuge y los descendientes tratan de las cuestiones relacionadas con la empresa (como prácticas o trabajo a tiempo parcial) alrededor de la mesa familiar.

Paralelamente en las pymes familiares, la transferencia de los valores es más fácil por la convivencia en el contexto doméstico. En este primer estado de la EF, esta transferencia no está siempre explícita o directamente relacionada con los temas de la empresa, pero en un estado más avanzado, los descendientes perciben el reflejo que estos valores tiene en las decisiones del negocio. En estos primeros estados de las empresas familiares, la responsabilidad de la familia propietaria está basada en el comportamiento ejemplar de los predecesores y en la práctica de los valores familiares y se transmite, como los valores, viendo y escuchando a la generación precedente (Tàpies y Fernández Moya, 2012).

En las siguientes generaciones, donde el número de los miembros de la familia es mayor y las relaciones entre ellos son más débiles, este intercambio informal debe ser formalizado para preservar los valores transferidos. En el caso de que los descendientes sigan carreras profesionales fuera de la EF o no compartan actividades de ocio ni tiempo en familia juntos, el escaso contacto entre ellos pueden impedir compartir el tiempo necesario para transferir los valores de la familia. En estas generaciones, la manifestación de los valores familiares en cuestiones familiares debe ser percibida por los descendientes también en las decisiones y las acciones desarrolladas en el marco de la actividad empresarial. En este sentido valores y comportamientos deben ser mutuamente coherentes durante la generación y consistentes en el tiempo, ya que el orgullo familiar está a menudo basado en la imagen que la familia ha construido por la familia propietaria

responsable de la generación anterior y la familia desea preservarla (Aronoff and Ward, 2000).

Una cuestión no resuelta aún y que esta tesis asume como pregunta de investigación es cómo esta responsabilidad familiar se desarrolla en la familia y se preserva en el tiempo. Esta doble cuestión debe considerar que, por una parte, el predecesor no siempre está presente en la empresa o no lo está en condiciones para liderar la empresa y mantener la consistencia con los valores de la familia y, por otra parte, el liderazgo cambia de manos y es la nueva generación quien debe asumir la coherencia entre los valores de la familia y el comportamiento de la empresa.

De acuerdo con Arregle *et al.* (2007), el CS interno se produce de la heterogeneidad de grupos que coexisten en la EF; grupos de trabajo, departamentos, direcciones y subdirecciones entre otros. Sin embargo, la EF, se caracteriza por tener un grupo dominante; la familia, quien ocupa diversas posiciones (Sánchez, 2011) y es ella quien determina la escala de valores que prevalece en la empresa. De hecho, la familia es un sistema de personas que comparte unos valores comunes, unas relaciones y un sistema de objetivos y que está, en el caso de las pymes familiares, imbricadas en su comunidad. Estudios realizados bajo la perspectiva del CS han encontrado que es un recurso para crear una ventaja competitiva, reduciendo los costos de agencia, facilitando los flujos de información, mejorando la creatividad (Cibrián, 2011). El CS se encuentra ligado al desempeño financiero de la empresa y a la iniciativa estratégica (Athanasidou *et al.*, 2002; Salvato y Melin 2008; Niehm *et al.*, 2008).

Por lo tanto, uno de los principales activos de la EF es su CSF, (Arregle *et al.*, 2007) a través del cual se da forma a los procesos estratégicos y los resultados de la EF. (Salvato *et al.*, 2008). El CSF (Arregle *et al.*, 2007) se compone de la dinámica familiar que afecta el CS organizacional y puede tener representado una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de las mismas (Hoffman *et al.*, 2006).

De acuerdo con (Sánchez-Famoso *et al.*, 2013) el CSF conduce a una convergencia más rápida de objetivos individuales hacia un objetivo colectivo dentro de la EF. En los resultados presentados por Sánchez-Famoso *et al.*, el CSF existe en la EF y tiene una influencia positiva y significativa sobre los miembros de la empresa que no son parte de la familia. El CSF ha sido estudiado a través de las tres dimensiones propuestas por Nahapiet *et al.*, 1998 (Pearson *et al.*, 2008 y Salvato *et al.*, 2008).

Este CS debe desarrollarse entre los miembros de una generación y entre los miembros de una generación y la que le sucede, desplegándose un CS intergeneracional que es a través del que se transmite la PFR. Efectivamente, invierte tiempo y esfuerzo en transmitir el CS de la empresa, desarrollando lazos afectivos, líneas de actuación y comportamientos no aceptados (Wright *et al.*, 2001).

Tal y como se ha comentado en el capítulo anterior, las dimensiones del CS son tres: la cognitiva, la estructural y la relacional. La dimensión cognitiva se construye a partir de la confianza mutua; la dimensión estructural responde a las normas que establecen los miembros de la relación; y la dimensión relacional, se corresponde con la reciprocidad en la que se basan las redes. A partir del trabajo de Salvato y Melin (2008) y partiendo de la existencia de una PFR, esta tesis plantea que la cercanía relacional y la confianza intergeneracionales de la familia propietaria, permiten la canalización de la responsabilidad de la familia propietaria sostenible en el tiempo.

Estos mismos autores señalan que la falta de fuertes relaciones internas de la familia (cercanía interrelacional y confianza mutua entre los miembros de la familia) dificulta dicha transferencia intergeneracional, principalmente en el traslado de la primera a la segunda generación de las empresas familiares cuando dicha transferencia es tácita. Sin embargo, con el paso del tiempo, las familias

propietarias están más dispersas y las fuentes de influencia externa se multiplican dificultando la coherencia y consistencia en las generaciones siguientes.

3.6.1. Proposición de transmisión de la PFR y la dimensión cognitiva

Es precisamente en la perspectiva largoplacista donde el comportamiento responsable adquiere un mayor sentido y donde los objetivos de los distintos stakeholders pueden ser integrados y equilibrados. El compromiso con la sociedad, parte sustancial de la responsabilidad de la familia propietaria está basado en esta perspectiva desde la que se puede entender que en momentos de crisis y durante un tiempo las empresas familiares mantengan el empleo a pesar de obtener resultados negativos (Stavrou *et al.*, 2007 y Block, 2010).

Proposición 1: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora equilibre los objetivos familiares, empresariales, sociales y medioambientales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional.

3.6.2. Proposición de transmisión de la PFR y la dimensión estructural

Tal y como se ha explicado en el capítulo anterior, la potencialidad del CS en las empresas familiares, requieren una inversión equilibrada del CS interno (bridging) dentro de la empresa y de la familia y externo (bonding) con otros agentes ajenos a la EF (Salvato y Melin, 2008). Esto también opera a nivel de gobierno en la EF. Este gobierno, que en un primer momento es eminentemente centralizado e informal (Cabrera y Santana-Martin, 2002), se enfrenta, en generaciones posteriores, a un mayor número de los miembros de las familias y a un menor contacto entre sus miembros.

Por ello, estas relaciones mutuas menores, la falta de contacto de los descendientes entre ellos, su eventual desarrollo profesional fuera de la EF y su

escaso contacto con la realidad de la empresa y sus stakeholders, puede generar niveles asimétricos de compromiso entre los propietarios con la empresa, reduciendo la responsabilidad de la familia propietaria. En aras a preservar la PFR, se presentan las siguientes proposiciones:

Proposición 2: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora favorezca una intensa relación intrageneracional e intergeneracional, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales.

Proposición 3: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora y sucesora formalicen sus relaciones entre miembros de la familia y con la empresa.

3.6.3. Proposición de transmisión de la PFR y la dimensión relacional

Los valores familiares son uno de los activos estratégicos de las empresas familiares (Ward, 2008) y su legado es una de las formas más poderosas de asegurar la presencia de una generación (Aronoff y Ward, 2000). En particular, el compromiso de los propietarios familiares hacia sus stakeholders requiere una visión largoplacista de los propietarios y entender el interés de equilibrar los intereses de los stakeholders con la empresa y con los objetivos de la familia y de la empresa para la continuidad de la EF. Las pymes familiares están, como pasa habitualmente en las empresas no grandes, imbricadas en su región. Por ello, sus relaciones con la comunidad local no afectan sólo a los miembros de la familia que trabajan o administran la empresa, sino al conjunto de la familia, dadas las relaciones informales y cercanas que existen entre los miembros de la comunidad. Sin embargo, los valores socioculturales están cambiando rápidamente y las nuevas generaciones pueden no identificarse con el sistema de valores de la generación predecesora.

Aunque los costes reputacionales desanimen a los miembros de la familia a desarrollar comportamientos oportunistas, que son fácilmente conocidos en la comunidad, algunos valores de la sociedad actual (relaciones cortoplacistas, búsqueda de éxito fácil, niveles de vida altos,...) pueden ser adoptados por los herederos familiares. Si esos valores se incorporan por todos o parte de los propietarios familiares, la visión cortoplacista y los comportamientos egoístas pueden contaminar a las empresas familiares, reduciendo la unidad familiar lo que afectaría al compromiso de los propietarios hacia la empresa y sus stakeholders y conllevaría la pérdida de los valores familiares.

Proposición 4: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora traslade a la sucesora los valores de la familia empresaria (tanto de respecto y preservación de la familia como de la empresa).

-3.6.4. Proposición de transmisión de la PFR y la consistencia entre declaración y actuación

El proceso de la sucesión es un momento crítico de la vida de la EF. En particular, su continuidad depende en muchas ocasiones de la calidad de este proceso. La responsabilidad de la familia responsable se pone en juego en este momento, pero esta responsabilidad no se improvisa: un proceso que se prepara desde la misma infancia de los sucesores. Por ello, la familia propietaria prepara la responsabilidad a través de una consistencia de actuaciones que construyen en el tiempo la responsabilidad, no sólo de la familia predecesora, sino también de la sucesora. En este sentido, aunque no es condición suficiente, la PFR es una condición del éxito de la sucesión de la EF y, por lo tanto, de su supervivencia.

La falta de coherencia entre las manifestaciones relativas a los valores y las prácticas empresariales o las decisiones de la familia propietaria predecesora a lo largo del tiempo, pueden limitar el nivel de responsabilidad de la familia propietaria.

Proposición 5: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora sea coherente entre las manifestaciones relativas a los valores y las prácticas empresariales o las decisiones de la familia propietaria predecesora a lo largo del tiempo.

En la tabla 9 se resumen estas 5 proposiciones de acuerdo con la dimensión de CS a la que se relacionan.

Tabla 9 Proposiciones de la transmisión de la PFR en la pyme familiar

Dimensión	Items
Dimensión cognitiva del CS	Proposición 1: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora equilibre los objetivos familiares, empresariales, sociales y medioambientales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional.
Dimensión estructural del CS	Proposición 2: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora favorezca una intensa relación intrageneracional e intergeneracional, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales.
	Proposición 3: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora y sucesora formalicen sus relaciones entre miembros de la familia y con la empresa.
Dimensión relacional del CS	Proposición 4: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora traslade a la sucesora los valores de la familia empresaria (tanto de respeto y preservación de la familia como de la empresa).
	Proposición 5: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora sea coherente entre las manifestaciones relativas a los valores y las prácticas empresariales o las decisiones de la familia propietaria predecesora a lo largo del tiempo.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

En esta sección se define la metodología que se va a seguir con objeto de responder a las cuestiones de investigación planteadas en el presente proyecto de tesis doctoral. Para ello, y después de haber definido las proposiciones en el capítulo anterior, se seguirán los siguientes pasos.

En primer lugar, se van a presentar y a valorar las posibilidades metodológicas y se justificará la selección de la metodología para este estudio en particular. En segundo lugar, se diseña la investigación que se quiere seguir, es decir, se perfilará el plan con los métodos y los procedimientos que van a seguirse para recabar la información requerida y su posterior análisis. Todo ello se sintetiza en la ficha técnica del estudio. Finalmente se presenta el proceso de recogida de información realizado en la tesis.

4.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA Y METODOLOGÍA CUALITATIVA

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimiento y por tanto, la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es fundamental. En las ciencias sociales existen distintas manera de enfocar y llevar a cabo una investigación empírica, que en una primera clasificación, podemos organizar en cualitativa y cuantitativa (Corbetta, 2003).

Algunos autores sugieren que “la investigación cualitativa y cuantitativa no es distinta” (Berg, 2000) Sin embargo, tampoco son completamente homogéneas. Para destacar las diferencias entre ambos tipos de investigación, Corbetta (2003) realiza una comparación analítica de las técnicas cuantitativas y cualitativas en la investigación social, dividida en cuatro partes de la tarea de investigación: el planteamiento, la recopilación de datos, el análisis y los resultados. Estas diferencias las resume en un cuadro donde se simplifica su comparación.

Tabla 10. Comparación entre investigación cuantitativa y cualitativa

	Cuantitativa	Cualitativa
Planteamiento del problema		
Relación teoría-investigación	Estructurada, secuencia lógica de las fases. Método deductivo (teoría pre-observación)	Abierta, interactiva. Método inductivo (la teoría surge de la observación)
Función de la literatura	Fundamental para la definición de la teoría e hipótesis	Auxiliar
Conceptos	Operativos	Orientativos, abiertos, en construcción
Relación con el ambiente	Enfoque manipulador	Enfoque naturalista
Interacción psicológica entre el estudioso y el objeto estudiado.	Observación científica, distanciada, neutro	Identificación empática con el objeto estudiado
Interacción física estudioso-estudiando	Distancia, separación	Proximidad, Contacto
Papel del sujeto estudiado.	Pasivo	Activo
Recogida de datos		
Diseño de la investigación	Estructurado, cerrado, precede a la investigación	Desestructurado, abierto, construido en el curso de la investigación.
Representatividad/inferencia	Muestra estadísticamente representativa	Casos no individuales, no representativos estadísticamente.
Instrumento de investigación	Uniforme para todos los sujetos.	Varía según el interés de los sujetos. No se tiende a la estandarización
Naturaleza de los datos	Hard, objetivos y estandarizados	Soft, ricos y profundos
Análisis de datos		
Objeto de análisis	La variable (análisis por variables, impersonal)	El individuo (análisis por sujetos)
Objetivo del análisis	Explicar la variación de las variables	Comprender a los sujetos
Técnicas matemáticas y estadísticas	Uso intenso	Ningún uso
Resultados		
Presentación de los datos	Tablas (Perspectiva relacional)	Fragmentos de entrevistas, de textos (perspectiva narrativa)
Generalizaciones	Correlaciones, modelos causales, leyes, lógica de la causalidad.	Clasificaciones y tipologías. Tipos ideales, lógica de la clasificación.
Alcance de los resultados	Generalización	Especificidad

Fuente: Corbetta (2003)

De acuerdo a la distinción que se hace en la Tabla previa, se destacan las siguientes diferencias.

Durante la fase del planteamiento del problema, las metodologías se diferencian en que la metodología cuantitativa es de diseño estructurado, con un método deductivo y proposiciones fundamentadas en la bibliografía y una interacción

distante y neutra con los sujetos estudiados. Por su lado, la metodología cualitativa es de diseño abierto e interactivo, con un método inductivo y proposiciones planteadas en el marco de un proceso caracterizado por la empatía del investigador y su proximidad a los sujetos observados.

En la fase de recogida de datos, la metodología cuantitativa es estructurada, con instrumentos estandarizados y uniformes para todos los sujetos en estudio; en cambio en la metodología cualitativa no se tiende a la estandarización, el instrumento es variable según los sujetos de estudio y por ende los datos son muy variados.

La tercera fase es el análisis de datos donde la diferencia entre ambas metodologías radica en el objeto de estudio. Para la metodología cuantitativa, este objeto de estudio lo constituye la variable, realizando análisis de variables en un contexto impersonal; mientras que para la metodología cualitativa, el objeto de estudio es el individuo. En base a este objeto, la función de las matemáticas y la estadística es muy distinta, ya que será fundamental en la metodología cuantitativa, e irrelevante en la cualitativa.

La última fase es la presentación de los resultados donde la diferencia radica en su forma, ya que en la metodología cuantitativa conviene presentar tablas con el fin de plantear la generalización del fenómeno en estudio. Mientras que la metodología cualitativa presentará fragmentos de entrevistas que permitan indagar en la especificidad del sujeto objeto de estudio.

Para efectos de este estudio se decide utilizar la metodología cualitativa por dos razones principalmente. En primer lugar, por el carácter exploratorio de la investigación ya que nuestro objetivo principal radica en examinar cómo se traslada un constructo novedoso, como es la PFR, entre generaciones. Dado que no existe teorías universalmente aceptadas ni un marco teórico bien definido en torno a esta cuestión, se puede considerar un tema poco explotado. Numerosos

autores sugieren que en estadios incipientes, una aproximación cualitativa es la más adecuada.

En segundo lugar, el objetivo planteado requiere de la participación de muchos agentes implicados tanto de la empresa como de la familia con distintos perfiles y pertenecientes a distintas generaciones. Por tanto, el estudio requiere de la observación y comprensión de todo el proceso en su conjunto. Esta metodología es particularmente adecuada cuando, como ocurre en nuestro caso, el tema a analizar no puede entenderse en toda su complejidad sin considerar su contexto.

Esta metodología ha sido preferente en los análisis tanto de la EF, como de la RSE implementada por estas empresas. A continuación, se muestra una Tabla con los estudios referentes a EF y RSE destacando la metodología empleada en los mismos.

Tabla 11. Estudios Empíricos de la RSE y la EF

AUTOR	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSION
Gallo (2004)	Conocer como las EF desarrollan la RS y sus diferencias con las ENF Estados Unidos	Estudio de casos, entrevistas	Las EF se perciben con mejor comportamiento social que las ENF (sobre todo, en la creación de riqueza y la entrega de productos útiles al mercado).
Dyer y Whetten (2005)	Comparar hasta qué grado las empresas familiares y no familiares son socialmente responsable	Análisis de regresión	Se miden las iniciativas sociales positivas y a las preocupaciones sociales de ambos tipos de empresa. Los resultados muestran que no existe diferencia entre las empresas (FF o NFF) en cuanto a su comportamiento hacia las iniciativas sociales positivas. Sin embargo, las EF evitan las preocupaciones sociales. Las diferencias culturales influyen en el hecho de que las EF en los EE.UU. sean más responsables que en países menos desarrollados. Las EF pueden hacer RSE para proteger su imagen y su reputación
Déniz y Cabrera (2005)	Probar el modelo de Quazi y O'Brien en las empresas de España	Análisis estadístico	Identificaron las empresas españolas en tres grupos, dando validez al modelo previamente elaborado por Quazi y O'Brien
Vallejo y Grande (2007)	Análisis de los aspectos de cultura organizacional de EF que puedan generar niveles altos de RS	Estudio de casos	Las EF tiene algunas características que pueden generar predisposición particular para el desarrollo de los aspectos internos y externos de RS
Ortiz et al (2008)	Desarrollar un marco conceptual basado en la teoría de la gestión estratégica y en la idea de que la creación de CS es una fuente de ventaja competitiva.	Estudio de casos	Las empresas deben realizar acciones de RS en sus actividades diarias para tener una ventaja competitiva. Las pymes sufren más de dificultades que las grandes empresas para implementar RS.
Fassin et al. (2011)	Explorar las diferencias en las percepciones de los dueños-propietarios sobre RSE y ética	Entrevistas	Los dueños forman su propio modelo cognitivo basado en sus percepciones sobre conceptos relacionados a RS
De Baldo, M (2011)	Identificar la relación entre valores de emprendimiento y valores territoriales en pymes familiares que facilitan su orientación hacia RS.	Estudio de casos	Los valores hacia su comunidad son compartidos y eso orienta las acciones de RS de las empresas estudiadas.

Estudios Empíricos de la RSE y la EF (continuación)

AUTOR	OBJETIVO	METODOLOGIA	CONCLUSION
Bingham, Dyer, Smith y Adams (2011)	Extender el supuesto actual del sí y por qué las EF se comprometen más en CSP que las ENF.	Análisis de regresión	El enfoque de las actividades de CSP se puede explicar de acuerdo a la orientación de identidad de la organización. Este estudio comprueba que las EF ponen en marcha más iniciativas sociales de CSP que las ENFs. Se midieron las iniciativas relacionadas con tres stakeholders: los empleados, consumidores y la comunidad y se encontró que las EFs promueven iniciativas sociales principalmente relacionadas con los empleados y con la comunidad. El estudio concluye que cuanto más se involucra la familia en la empresa, más se toma en cuenta a los stakeholders para la toma de decisiones que afecten sus iniciativas de CSP. El involucramiento del dueño no tiene relación con las iniciativas y preocupaciones sociales.
Tänzler, Keese y Hauer (2011)	Contestar la pregunta si la EF asume mayor responsabilidad que la NEF	Encuesta y entrevista	EF promueve más los programas de entrenamiento a partir de un cierto nivel de empleo que las ENF. Las EFs grandes tienen una mayor tendencia a ofrecer programas de aprendizaje.
De Baldo, M. (2012)	Explorar los factores que permiten la difusión de RS entre las EF en Italia	Estudio de casos	En la EF es muy importante el vínculo entre la estrategia, la gobernanza y la rendición de cuentas es importante. Esto debido a que es deseo del emprendedor y se refleja en su estilo de gobierno que se traducen en las operaciones del negocio, convergen los valores personales, familiares y de la empresa.
Srivastava, Negi, Mishra y Pandey (2012)	Entender el concepto y alcance de la RS de las empresas y conocer las prácticas de RS con el estudio de caso del Grupo TATA en la India	Estudio de caso	El involucramiento social de la empresa mejorara la relación armoniosa entre la sociedad y la empresa buscando mutuos beneficios. El involucramiento social puede crear mejor imagen pública y de buena voluntad de la empresa que se permitirá atraer clientes, personal e inversores.
Campopiano, Cassia y De Massis (2014)	Examinar las motivaciones y acciones de RS de 25 casos académicos en EF y ENF	Revisión de casos	La principal motivación para realizar RS es mejorar su imagen, reputación o desempeño económico. En general, hay un compromiso con el medio ambiente y con una industria en particular o un país. No se encontraron patrones que caractericen a las EF, pero sí son importantes los valores de la familia al influir en las decisiones de los emprendedores.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla anterior, puede apreciarse que la técnica de investigación cualitativa más repetida es la del estudio de casos. Por ello, teniendo en cuenta el tipo de objetivo planteado y el respaldo que, tal y como se observa, tiene de la literatura, se ha optado por la investigación cualitativa para la presente investigación

4.2.1. Método de Casos: Justificación

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología seleccionada es la cualitativa. Dentro de esta línea de investigación, se ha optado por el método del caso. Yin (2003) define esta metodología como una exploración empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, específicamente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentemente claros.

Cabe destacar dos cuestiones que el estudio de casos permite trabajar y que convienen particularmente a este estudio: la dimensión temporal y de reconocer el valor de los agentes en los procesos analizados. Efectivamente, el caso permite explorar un fenómeno en un ambiente natural usando una variedad de métodos para obtener conocimiento profundo (Collins y Hussey, 1997) y con el involucramiento de los investigadores con las actividades de las empresas con la pretensión de estudiar los procesos y las prácticas organizacionales (De Baldo, 2012). En nuestro caso, este método permite entender y analizar las dinámicas de estos procesos (Yin, 1994).

En segundo lugar, el estudio de casos constituye un instrumento valioso para “capturar” las manifestaciones diversas de constructos complejos como es el de la PFR (Craig, 2003) y da la posibilidad de reconocer el mérito de las personas, trabajadores, directivos, familiares que están a favor de las mejores prácticas en sus contextos socioeconómicos (De Baldo, 2012), tal y como ocurre en la pequeña y mediana EF. Esta valoración de experiencias nos permite estudiar la PFR, en las empresas familiares de primera mano al entrevistar actores en sus actividades diarias. La ventaja de estas entrevistas es que los entrevistados pueden

proporcionar tanto información actual como histórica y permite al entrevistador un pequeño “control” sobre la línea de cuestionamientos (Creswell, 1994).

Unido a lo anterior, el método del caso permite manejar una variedad de evidencias procedentes de diferentes fuentes como: documentos, entrevistas, artefactos y observaciones (Yin, 2003). La información sobre la PFR, y sus manifestaciones puede emanar de diferentes fuentes y personas, quienes pueden o no ser conscientes de estar realizando actividades traslado de PR en la empresa.

Adicionalmente, la aplicación del método del caso en el estudio de la PFR y las empresas familiares se llevará a cabo en empresas de México. El método del caso nos permite describir los fenómenos de la EF y la PR, sin olvidar el contexto sociocultural del país. En este análisis, el estudio de casos no se limita a un caso específicamente, sino a tres casos, lo que permite un mayor conocimiento de la realidad observada.

4.2.2. Ficha técnica del estudio de casos.

Los pasos de estudio de este trabajo doctoral, se resumen en el siguiente cuadro con el objetivo de sintetizar el procesamiento llevado a cabo.

Tabla 12. Ficha técnica del presente estudio de investigación

Propósito de la investigación	Identificar cómo las pymes familiares trasladan la propiedad familiar responsable entre generaciones.
Pasos	
1. Unidad de análisis	EF, pequeña o mediana con familia en segunda o tercera generación en la empresa, ubicada en la ciudad de Zacatecas o Ciudad Juárez (México)
2. Casos a estudiar	Estudio de casos múltiple y de carácter holístico
3. Estructura de la muestra	EF con propietario-director en actividades de la empresa y que lleven a cabo acciones de RS
4. Muestra	3 empresas ubicadas, 1 en Zacatecas, 2 en Ciudad Juárez
5. Fecha de realización	Julio 2014 a Septiembre de 2014
6. Métodos de recogida de la evidencia	Evidencia documental Entrevistas Observación Artefactos físicos, tecnológicos y culturales
7. Informadores clave	1. Propietario-director miembro de la familia fundadora 2. Familiar con actividad en la empresa 3. Familiar sin actividad en la empresa 4. Colaborador de la empresa que no es miembro de la familia
8. Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez de constructo, interna y externa

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1. Unidad de análisis

El propósito de este trabajo de tesis es identificar como influye la familia en el traslado intergeneracional de la propiedad familiar responsable. Para este estudio las empresas se sitúan en México en el Estado de Zacatecas y de Chihuahua. Estas empresas tienen una planta de empleados de 50 a 250 empleados, en las que participan en la empresa miembros de la familia en segunda o tercera generación.

4.2.2.2. Casos a estudiar y estructura de la muestra

Se seleccionan aquellos casos con un mayor potencial de aprendizaje. En particular se han seleccionado tres que cumplen “a priori” a partir del conocimiento que de ellos tiene el investigador la cualidad de ser familias socialmente responsables. Asimismo, en este estado de la investigación no interesa segmentar

el estudio del caso, sino que prevalece la perspectiva holística del mismo (Yin 1989, 1994).

Con objeto de seleccionar una muestra relativamente homogénea de familias empresarias, y evitar efectos adicionales a la hora de valorar la transferencia de la PFR, se seleccionan empresas con características homogéneas en los elementos centrales de la F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002) en cuanto a la presencia de la familia en la empresa en posiciones directivas (Poder) y la presencia de la segunda o tercera generación (Experiencia). De esta manera, únicamente la variable Cultura queda abierta a los distintos tipos de empresas familiares.

4.2.2.3. Muestra: número de casos y fecha de realización

Decidir el número de casos en un estudio es importante, en este sentido y a pesar de la recomendación de Eisenhardt (1989) de no abordar menos de cuatro, se decide analizar tres empresas. Esta decisión se da debido a la profundidad con la que se aborda cada caso, considerando que se entrevistan 4 sujetos de estudio. De acuerdo con Flyvbjerg (2006), cuando se pretende conocer las razones de algún fenómeno es preferible tener pocos casos pero estudiados a profundidad. Un gran número de casos se utilizaría para recabar información pero no para conocer las razones por las que un fenómeno se presenta. El estudio en profundidad de estos casos ha permitido identificar las cinco componentes de la RPF y valorar su transferencia intergeneracional. Las entrevistas se realizarán entre agosto y septiembre de 2014.

4.2.2.4. Métodos de recogida de evidencias e informadores clave

Una característica del método de casos es que la información se puede obtener de diversas fuentes. En el caso de este estudio, la técnica de recogida de información se basa en las entrevistas realizadas, la observación directa del entrevistador que

permite interpretar el discurso de su interlocutor, la evidencia documental sobre la empresa, y la utilización de artefactos tecnológicos y culturales.

Con objeto de obtener una visión lo más holística posible de la transmisión de la RPF, se han seleccionado distintos perfiles como sujetos de las entrevistas. En concreto, cada uno de los principales informadores responde a uno de los siguientes perfiles:

1. Propietario-director miembro de la familia fundadora.
2. Miembro de la familia fundadora con actividad en la empresa
3. Miembro de la familia fundadora sin actividad en la empresa
4. Colaborador de la empresa, no miembro de la familia.

La fuente de información primaria, proviene de las entrevistas a los principales informadores. Una vez recogida la información y los datos se procede a la relación de la misma con los objetivos planteados.

4.2.2.5. Método de análisis de la evidencia y evaluación del rigor y calidad metodológicos

Una vez recogidos los datos, el siguiente paso es analizarlos relacionándolos con los objetivos planteados. La información recogida a través de las diferentes herramientas debe pasar pruebas que garanticen el cumplimiento de los objetivos de objetividad. Los requisitos a cumplir son: primeramente la validez de los resultados (de constructo, interna y externa) y enseguida la fiabilidad del estudio.

Entrando más al detalle y profundidad sobre esta investigación en el siguiente apartado se describen los pasos que se siguen para este estudio.

4.2.3. PASOS DEL ESTUDIO DE CASOS

A continuación y siguiendo a Yin (1994) se presentan las etapas de la metodología de investigación seguidas en el presente estudio.

Etapas 1: Definición de los objetivos de estudio.

El primer componente en el estudio de casos se refiere a la formulación de las primeras cuestiones o preguntas, como por ejemplo el “quién” o el “cómo”, que de acuerdo con Yin (2003), son el tipo de preguntas más apropiadas para utilizar el método de casos. El objetivo principal de este estudio es identificar cómo se transfiere la PFR entre generaciones en la EF. Es en esta etapa donde es necesario hacer una revisión de la literatura existente en torno a EF que se encuentran en el segundo y tercer capítulos de la presente tesis de investigación hasta llegar a la formulación de las proposiciones presentadas en el capítulo tercero.

Etapas 2: Selección de los casos y unidad de análisis

La unidad de análisis es un componente que está relacionado al problema fundamental de identificar el “caso” (Yin, 2003). La unidad de análisis de esta investigación son las pequeñas y medianas empresas familiares y sus familias propietarias. En este sentido, las empresas familiares han sido identificadas como entidades que llevan a cabo actividades de RSE.

Geográficamente, las unidades de análisis se encuentran en la parte norte del país de México, en concreto en la ciudad de Zacatecas y en Ciudad Juárez.

Sin embargo se escoge la categorización española para clasificar a las pymes, por varias razones. En primer lugar, es una medida con amplia utilización y aceptación en distintos países, lo que nos permitirá realizar comparaciones en el futuro. En segundo lugar, en México esta misma categorización es utilizada por el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) que es un organismo gubernamental que integra un registro completo de las empresas en México y que uno de sus objetivos es ser un vínculo de información con sistemas externos, tanto nacionales como extranjeros. La información publicada por el SIEM es actualizada anualmente y constituye una base de datos para fines estadísticos y de oportunidad de negocios para nacionales y extranjeros. Toda vez, que utilizar esta categorización facilitará la aplicabilidad del estudio.

Tabla 13. Criterios de clasificación de pyme

TAMAÑO DE LA EMPRESA	RANGO DEL NÚMERO DE TRABAJADORES
Micro	Hasta 10 empleados
Pequeña	Desde 11 hasta 50
Mediana	51 hasta 250 empleados

Fuente: Definición de PyME, Comisión Europea

Dentro de estas empresas familiares, se han seleccionado aquellas que “a priori” se sabía tienen un comportamiento socialmente responsable. En este sentido, la unidad de análisis son las familias empresarias y por ello se han elegido empresas familiares con ciertas características en cuanto a la participación de las familias propietarias en las empresas:

1. La dirección general de la empresa es ocupada por un miembro de la familia que también tiene propiedad de la misma.
2. En la empresa colaboran miembros de generaciones siguientes en actividades de operación. Esto significa que son familias empresarias que han demostrado ya su vocación continuista, que es una característica subjetiva propia de las empresas familiares, y por lo tanto difícil de recabar.

3. En los casos analizados la generación fundadora puede aún estar presente en el accionariado o incluso en los órganos de gobierno, pero no es requisito para la selección de la familia empresaria.

En segundo lugar, se seleccionan los casos a estudiar. Siguiendo a Yin (1989, 1994) conviene decidir sobre:

- El número de casos
- El número de unidades de análisis, es decir, el carácter holístico o unidad de análisis simple; o si se divide en diversas unidades de análisis parciales o múltiples

En los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística (Corbeta, 2003), ya que el interés del investigador se centra en la profundidad de los resultados, y no en generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia (Mertens, 2005). A pesar de que existen algunas recomendaciones en relación a los máximos y mínimos (Eisenhardt, 1989), la decisión sobre el número de casos a estudiar es discrecional (Rialp, 1998 y Arias, 2003). Como se ha explicado ya, en esta investigación se analizan tres casos de estudio. Una razón es que el tener más de un caso nos permite garantizar la validez del constructo, ya que garantiza la replicación teórica. La profundidad del estudio del caso, que contempla entrevistas con personas de difícil acceso (familiares propietarios y no propietarios entre otros) para tratar cuestiones sensibles de procesos familiares y empresariales, ha limitado la amplitud de la muestra, cuyo objeto de carácter holístico analiza cada caso en conjunto y no distintos aspectos del mismo.

En tercer lugar, se define la estructura de la muestra, lo que supone buscar casos que ayuden a entender el fenómeno de estudio y responder a las cuestiones de investigación (Hernandez Sampieri *et al.*, 2006). El tipo de muestra para nuestro estudio es de tipo teórico o conceptual, donde el investigador necesita entender un

concepto y muestra casos que le ayuden a tal comprensión, es decir, se eligen las unidades que poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar dicho conocimiento. Por esta razón se eligen empresas que, se sabe, ya llevan a cabo actividades de RSE.

La siguiente tabla concentra las características de las tres empresas seleccionadas.

Tabla 14. Casos seleccionados y características de las pymes familiares

	GRUPO ISLO	HAGALO	CIBELES
Tramo de empleo	De 51 a 250 empleados Mediana	De 11 a 50 empleados Pequeña	De 51 a 250 empleados Mediana
Sector de actividad	Comercio-industria	Comercio	Servicio
Producto	Combustible/vino	Ferretería	Salón y eventos
Fundación	1965	1946	1991
Actividad socialmente responsable	Fundación a nombre del fundador (apoya a mujeres con cáncer) Consejero de asociaciones civiles Donativos a instituciones	“Echale Ganas” (ayuda con materiales de construcción a escuelas en áreas marginadas) A nivel personal, participan en asociaciones civiles (FECHAC y consejo del TEC de Monterrey)	Prestación de instalaciones a asociaciones Donaciones y papel activo en FECHAC
Generación en propiedad	Primera y Segunda	Segunda y Tercera	Primera y Segunda
Dirección general	Eduardo López (2ª generación)	Pablo Cuarón (2ª generación)	Lourdez Domínguez Arvizu (1ª generación)
Última generación en la empresa	3ª generación	3ª generación	2ª generación
Distintivos	"Distintivo Empresa Agrícola Libre de Trabajo Infantil" para la parte de la vinícola. La Fundación Isauro López está reconocida por CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) Primer lugar del ranking top ten 2014	Great place to work México (15 lugar) European Quality Assurance (EQA) BBB (Better Business Bureau) Parte de FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense) en pro de la RS de Chihuahua	Empresa de eventos sociales más grande de la ciudad. Reconocimiento en medios impresos Distintivo H (higiene en manejo de alimentos) Parte de FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense) en pro de la RS de Chihuahua

Fuente: Elaboración propia

Los casos seleccionados cumplen con los criterios planteados anteriormente: Primeramente son empresas que realizan acciones o programas de RS en su comunidad. Para confirmar esta selección se realiza una investigación electrónica y de medios impresos para conocer las empresas que están involucradas en RS. Estas empresas han obtenido certificaciones o reconocimientos públicos por su operación y papel en la comunidad.

En particular, cada empresa es líder en su ramo y conocida en su comunidad. A continuación, se mencionan características individuales de cada empresa.

Grupo Iso es un referente de la ciudad, actualmente opera con 17 gasolineras o centros de servicio de combustible de 180 gasolineras existentes en el estado de Zacatecas. A este negocio, se suma la vinícola que se encuentra en el primer lugar del “top ten de vinos” publicada por los portales Orgía de los Sabores y el diario La Razón, quienes designaron el ‘Top Ten’ 2014 de los vinos mexicanos de México. Con ello, lograron un reconocimiento nacional muy importante.

El Grupo Iso cuyo principal giro es el gasolinero, suma a sus actividades una fundación que es reconocida por CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) quienes son el principal organismo promotor de prácticas de RS de México.

Hágalo por su parte, ha recibido distinciones no sólo nacionales sino internacionales por las prácticas que realiza en la empresa. Una de ellas es BBB (Council of Better Business Bureau), que es una organización estadounidense y Hágalo han sido acreditada con la calificación más alta (A+). Esta organización establece normas para la conducta ética en los negocios y monitorea el cumplimiento de las mismas, con el fin de crear mejores relaciones de confianza entre la empresa y sus clientes. Además ha sido certificada por European Quality Assurance, quienes certifican el sistema de Gestión de la Calidad adoptado por la

empresa y finalmente obtiene la 15ª posición en el ranking “las mejores empresas para trabajar” en el sector de distribución en 2014.

En Ciudad Juárez la percepción de la familia empresaria por parte de la comunidad es muy positiva y el fundador ha sido homenajeado en vida en diversas ocasiones incluyendo homenajes televisados. La empresa, promueve la RS en la ciudad a través de FECHAC que es una Fundación del Empresariado Chihuahuense que maneja fondos para implementar acciones en pro de la comunidad de Chihuahua.

Finalmente, Centro de Convenciones Cibeles la cual, es una empresa que es distinguida como exitosa en su ciudad. La infraestructura con la que cuenta que es de 10 salones para congresos, eventos sociales o conferencias, es la más grande de la región, y le permite tener la capacidad de servicio de 4,000 personas al mismo tiempo. Cada año alberga un promedio de 1,000 eventos en sus instalaciones. En Octubre del 2014 celebró su evento número 20,000. Es una empresa reconocida en la ciudad y se manifiesta en las declaraciones de personalidades de Ciudad Juárez.

“Estamos muy orgullosos de que la empresa esté cumpliendo años porque a través del tiempo ha dado un servicio y una atención a todos sus clientes que es un ejemplo en el norte del país”.

Julio César Yáñez - Director de Desarrollo Económico del Norte

“Sirvan estas líneas para felicitar a Cibeles en su aniversario y reconocer la distinguida labor de su directora general Lourdes Domínguez, que ha llevado a Cibeles, con su liderazgo y profesionalismo, a ser una de las empresas más exitosas de la región.”

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C..

Como segundo tenor, los casos seleccionados son empresas familiares y que por conocimiento del investigador tiene varias generaciones en la operación de la misma, lo que permite tener varios sujetos de entrevista.

Por todo ello, la selección de los casos responde al hecho de ser empresas del sector servicio y pymes, en segunda generación al menos, con miembros de la familia de varias generaciones tanto en la gestión como en el gobierno de la empresa, y reconocidos como socialmente responsables. A pesar de intentar evitar los efectos que el sector o el tamaño pudieran introducir en los casos, la variabilidad es amplia debido a que las empresas están en distintos momentos en su evolución familiar (Cibeles está aún en manos de la generación fundadora y en Hágalo la tercera generación está ya entrando en la empresa).

En este sentido, aunque pudiera pensarse que a priori las empresas familiares que transmiten la propiedad en el tiempo son las más tradicionales y van perdiendo posiciones en su competitividad, los casos que se presentan permiten observar que el buen traslado del testigo entre generaciones puede permitir mantener una EF competitiva de forma sostenible en el tiempo.

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, las entrevistas se han desarrollado en torno a cuatro participantes de cada caso, cada uno de los cuales responde a uno de los siguientes perfiles:

1. El Propietario-director miembro de la familia fundadora.
2. Un miembro de la familia fundadora con actividad en la empresa
3. Un miembro de la familia fundadora sin actividad en la empresa
4. Un colaborador de la empresa que no sea miembro de la familia.

En concreto los miembros de dichas familias y colaboradores de estas empresas que han sido seleccionados han sido los que aparecen en la siguiente Tabla.

Tabla 15: Casos seleccionados y características de los entrevistados

EMPRESA	FAMILIAR EN DIRECCIÓN GENERAL	FAMILIAR EN LA EMPRESA	FAMILIAR NO EN LA EMPRESA	DIRECTIVO NO FAMILIAR
CIBELES	Lourdez Dominguez Propietaria - fundadora Directora General	Cristina Alonso Segunda generación (hija) Directora de Marketing	David Alonso Segunda generación (hijo) Negocio propio	José Raicho Director administrativo
HAGALO	Pablo Cuarón Propietario - segunda generación Director General	Rodrigo Cuarón Tercera generación (hijo) Gerente de Operaciones	Regina Fernández Esposa de Pablo Cuarón Maestra	Teresita Herás Gerente de recursos humanos
GRUPO ISLO	Eduardo López Propietario- segunda generación Director General	Patricia López Muñoz Propietaria – segunda generación (hermana) Contadora Felipe Escalera Tercera generación (sobrino) Gerente de ventas	Mónica López Muñoz Propietaria – segunda generación (hermana)	Roque Ortega Contralor

Fuente: Elaboración propia

Etapas 3: Preparación de la recogida de evidencia

En la tercera etapa, el objetivo es diseñar los instrumentos que nos permitan recoger la información necesaria para el análisis. De acuerdo con Yin, (2003) en esta fase es importante crear un protocolo, que incluye el instrumento así como los procedimientos y las reglas generales a seguir. El protocolo de recogida de datos, anteriormente mencionado, es un conjunto de normas de procedimiento, que guían el establecimiento de criterios interpretativos para su lectura u observación así como ayuda para efectuar el registro más adecuado de los datos disponibles. El protocolo permite mantener el enfoque del estudio y homogeneizar la investigación, comparando casos y estableciendo patrones de comportamiento comunes (Villareal, 2006).

El protocolo de recogida de datos elaborado para el presente estudio refleja los siguientes apartados: el propósito genérico del estudio de casos, el procedimiento de campo, las cuestiones de estudio y la guía del informe del estudio de casos (Yin, 2013). Estos apartados se detallan a continuación.

1. Propósito genérico del estudio de casos: que se refiere a la información general de la tesis; donde se incluyen: el objetivo del estudio, la relevancia del estudio y los temas principales para esta investigación y el marco teórico del estudio.
2. Procedimiento de campo: se incluyen los procedimientos para recoger la información y la homogenización de los datos obtenidos. Uno de estos procedimientos es un cronograma para la recogida de la información; los demás procedimientos incluyen, la presentación de las credenciales o casos, las fuentes de información, y un conjunto de categorías para prever los casos.
3. Cuestiones del estudio o Preguntas del estudio de casos: Se refiere a las preguntas específicas que se deben plantear en el proceso de la recogida de datos, esta parte describe las cuestiones principales a analizar en el estudio.
4. Guía del informe del estudio de casos: formato que se dará a los datos, uso y presentación de documentos y la información bibliográfica. Dado que esta investigación es un trabajo de tesis doctoral, es necesario incluir la revisión de la literatura, el marco teórico construido y las características de la metodología de investigación.

Tabla 16. Categorías del protocolo de recogida de datos

Categorías	Objetivo
Características demográficas	Obtener información de las características básicas de la empresa
Características históricas	Obtener información sobre el inicio de la historia de la empresa desde su fundación
Características de la familia en la empresa	Obtener información sobre los principales miembros de la familia empresaria y su función en la empresa
Dimensiones de propiedad familiar responsable (PFR)	Identificar acciones o conductas que correspondan a las dimensiones de la PFR
<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia de la empresa a la sociedad en que opera. • Contribución de la empresa a la sociedad • Genuinidad de la contribución de la empresa a la sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y preparación de los futuros gestores de la empresa. • Formación y preparación de los administradores del negocio. • Preservación de los intereses del negocio frente a los de la familia.
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de reparto de dividendos. • Correcto uso de los activos de la empresa por parte de la familia • Correcto cargo de gastos personales por parte de la familia
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación responsable para la sucesión de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización del proceso de sucesión de la propiedad. • Preparación de los familiares en el liderazgo de la empresa. • Comunicación eficiente de la familia a la empresa y viceversa.
<ul style="list-style-type: none"> • Visión familiar de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de liderazgo profesional en el futuro • Garantía de la supervivencia del negocio sea o no familiar
Actividades de RSE a lo largo de las generaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de RSE en primera generación • Actividades de RSE en segunda generación • Actividades de RSE en tercera generación
Papel del CS en el traslado de PFR	Identificar el papel que juega en la transmisión de la PFR de los siguientes componentes del CS: <ul style="list-style-type: none"> • Valores de la familia propietaria • Relaciones entre miembros de la familia • Relaciones con miembros de la empresa • Niveles de confianza entre los agentes implicados

Fuente: Elaboración propia

La primera categoría del protocolo, se refiere a las características demográficas de las empresas, incluyendo zona geográfica, número de empleados, giro y edad de la empresa.

La segunda categoría tiene como objetivo conocer la historia de la fundación de la empresa, y al fundador de la misma. Esta información tiene influencia en la PFR y en los programas de RSE que se implementan en la empresa.

La tercera categoría nos ayuda a identificar el involucramiento familiar en la empresa; incluyendo el poder identificar la composición de la propiedad, los roles de la familia en la empresa, y las generaciones involucradas.

La cuarta categoría pretende identificar las Dimensiones de la PFR. Esta categoría es importante para determinar si la propiedad familiar es categorizada como responsable o no. Se busca identificar las cinco Dimensiones de la PFR.

La quinta categoría pretende identificar las actividades socialmente responsables que la EF desarrolla y señalar a los stakeholders beneficiados a lo largo de las distintas generaciones.

La sexta categoría pretende identificar el papel que los distintos componentes del CS juegan en la transmisión de la PFR. En particular, este apartado se centrará en el papel de los valores de la familia propietaria, las relaciones entre miembros de la familia y de estos con profesionales de la empresa y los niveles de confianza entre los agentes implicados.

La clasificación de los datos en todas estas categorías puede verse influida por diversos factores. Por una parte, la relación de la familia con la empresa puede ser diferente en todos los casos, generando que las conclusiones puedan variar. Otro aspecto relevante para la preparación de la recogida de evidencia es el adiestramiento del investigador, ya que éste debe obtener conocimientos y adquirir habilidades investigadoras. Toda vez que debe familiarizarse con el tema de estudio y debe mostrar un flexibilidad para adaptarse a las características del estudio, al manejo de emociones a la comunicación verbal y no verbal (Yin, 1998).

Etapa 4: Recogida de la evidencia:

Para la recogida de datos es importante señalar que normalmente ocurre en el ambiente natural y cotidiano de los principales informantes. La evidencia de los estudios de casos provienen de seis fuentes: documentos, registros archivados, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos.

Es importante destacar que el investigador es quien obtiene los datos y también los analiza. De las seis fuentes de información, a continuación se analizan las utilizadas en esta investigación, es decir, la evidencia documental, las entrevistas, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

- Evidencia documental

La evidencia documental es una fuente de información que incluye memorias, informes, estudios internos, páginas web, informes de organismos oficiales y medios de comunicación entre otras.

En la presente investigación se analizan diversos documentos. Entre ellos, algunos de difusión amplia como son la información recabada de la página web de cada empresa y de noticias de la empresa que hayan podido salir en prensa. Entre los documentos de difusión más limitada se encuentran los que se obtuvieron en las propias empresas. Entre estos cabe destacar la folletería de los programas de RSE, entre los cuales se encuentran los códigos de ética o las cartas de invitación para sumarse a los proyectos específicos de los casos estudiados.

- La entrevista

La entrevista es una de las fuentes más importantes en el estudio de casos. La entrevista debe ser más una conversación guiada que una serie de preguntas estructuradas. Por esta razón, se debe hacer dos trabajos simultáneos: el primero

es seguir el protocolo de investigación y segundo realizar preguntas conversacionales, de manera que sirva a la línea de investigación. En la entrevista, se permite una conversación que busca entender la perspectiva del entrevistado y los significados de sus experiencias (Alvarez-Gayou, 2003). Por lo tanto, dado que lo que se pretende es tener acceso a la perspectiva de la persona entrevistada, la entrevista debe ser flexible y debe tener la capacidad de adaptarse a las distintas personalidades de los entrevistados. La entrevista es una forma de involucrar y hablar con los participantes e inclusive nos permite discutir su percepción e interpretación de su punto de vista (Kajornboon, 2005).

Siguiendo a Corbetta (2003), los diferentes grados de estandarización de la entrevista son:

- Entrevista estructurada: Se realizan las mismas preguntas a todos los entrevistados, el orden de las preguntas se mantiene igual. Es un cuestionario de preguntas abiertas donde se permite al entrevistado hablar libremente sobre el tema. Sin embargo, la entrevista estructurada no tiende a ser flexible.
- Entrevista semi-estructurada: El entrevistador más que preparar un cuestionario, prepara un guión que recoge los principales temas a tratar durante la entrevista. Esta entrevista es más flexible pues el orden de las preguntas pueden variar en relación con el carácter de los participantes.
- Entrevista no estructurada o abierta: Las preguntas de la entrevista no están definidas, el punto a observar es el control que debe tener el entrevistador para no desviarse del tema a estudiar.

De acuerdo a la clasificación de Grinell (1997), en la entrevista se distinguen cuatro tipos de preguntas:

1. Preguntas generales: son las preguntas propias de las entrevistas no estructuradas o preguntas abiertas. Este tipo de preguntas parte de

planteamientos globales que sirven al entrevistador para dirigirse al tema de estudio.

2. Preguntas para ejemplificar: Son las preguntas que permiten una exploración más profunda, con este tipo de preguntas se le pide al entrevistador un ejemplo sobre un evento o un suceso.
3. Preguntas de estructura: Al utilizar este tipo de preguntas se solicita al entrevistado un conjunto de conceptos a fin de conocer qué elementos componen una categoría
4. Preguntas de contraste: con este tipo de preguntas se cuestiona al entrevistado sobre similitudes y diferencias respecto a diversos conceptos para clasificarlos en diferentes categorías.

Para este trabajo de tesis, la entrevista es diseñada con preguntas semi-estructuradas. Se presentan unas primeras preguntas generales para abrir la plática y generar un ambiente de confianza.

Durante, la entrevista semi-estructurada puede surgir información relevante no contemplada por el entrevistador. Durante la primera a la empresa Grupo Islo, el Director General, hace mención de que se ha incorporado la tercera generación al negocio a través de dos sobrinos. Se permite al investigador que realice una entrevista a uno de estos integrantes de la tercera generación, quien trabaja como gerente de ventas de automóviles. Se considera oportuna su entrevista y de gran valor para el objetivo del estudio, por la posibilidad de contar con otro ejemplo generacional para poder entender el traslado de la PFR a través de las generaciones.

Para este trabajo de tesis se realizan entrevistas a cuatro personas por empresa. Se entrevista director general-miembro de la familia, miembro de la familia trabajando en la empresa, colaborador que no sea de la familia y un miembro de la familia que no trabaja en la empresa.

El principal objetivo de abarcar sujetos relacionados con la empresa y la familia es tratar de obtener la perspectiva de cada uno de los agentes relacionados con el tema de PFR.

En las siguientes tres tablas se especifican las características de las entrevistas desarrolladas en los tres casos de estudio. La duración de las entrevista no ha sido en ningún caso inferior a una hora y ha llegado a ser de un máximo de dos horas y media, en el caso del director general del Grupo Islo. El conjunto de las entrevistas desarrolladas por cada empresa han durado entre 5 y 8 horas. Las entrevistas se han llevado a cabo en las oficinas de la empresas con excepción de los miembros de la familia que no están en la empresa de Hágalo y de Cibeles.

Tabla 17. Características de las entrevistas desarrolladas en Grupo Islo

Fecha	Duración	Lugar	Personas presentes	Soportes documentales	Otras fuentes
Agosto 23 2014	2 horas y 30 minutos	Oficina Dtor general Grupo Islo	Sr. Eduardo López Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara video computadora	
Agosto 26 2014	1 hora y 30 minutos	Oficinas Grupo Islo	Sra. Patricia López Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	
Agosto 26 2014	1 hora	Oficina Dtor general grupo Islo	Sra. Mónica López Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	Folletos electrónicos de la fundación. Cartas a los posibles donadores
Octubre 28 2014	1 hora y media	Casa de la familia Cuáron	Sr. Roque Ortega Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	
Octubre 30 2014	1 hora y media	Oficinas concesionaria autos	Sr. Felipe Escalera Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Características de las entrevistas desarrolladas en Hágalo

Fecha	Duración	Lugar	Personas presentes	Soportes documentales	Otras fuentes
Octubre 28 2014	1 hora y 20 minutos	Oficina Director general Cibeles	Sr. Pablo Cuarón Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	Documento de visión Reconocimientos por labor social
Octubre 28 2014	1 hora y 10 minutos	Sala de juntas Hágalo	Sr. Rodrigo Cuarón Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	
Octubre 28 2014	1 hora y 40 minutos	Sala de juntas Hágalo	Sra. Teresita Héras Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	
Octubre 28 2014	1 hora y 30 minutos	Casa de la familia Cuáron	Sra. Regina Fernández Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Características de las entrevistas desarrolladas en Cibeles

Fecha	Duración	Lugar	Personas presentes	Soportes documentales	Otras fuentes
Octubre 29 2014	1 hora y 30 minutos	Oficina Director general	Sra. Lourdes Domínguez Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	Documento de visión Reconocimientos por labor social
Octubre 29 2014	1 hora y 30 minutos	Oficina Gerenta de Marketing	Sra. Cristina Alonso Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	
Octubre 29 2014	1 hora y 30 minutos	Oficina Director administrativo	Sr José Raucho Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Cámara de video computadora	Código de ética
Octubre 29 2014	1 hora	Oficina Tecnológico de Monterrey	Sr. David Alonso Sr. Agustín Mateo Arredondo Documentador	Teléfono computadora	

Fuente: Elaboración propia

- Observación Directa

La tercera fuente de recogida de información es la que se desarrolla a través de la observación directa. Realizar visitas a las empresas crea una oportunidad para observaciones directas. Estas observaciones pueden ser actividades casuales o formales de recolección de información. La evidencia de la observación directa provee de información adicional al tema estudiado.

Esta técnica de observación directa se planifica para conseguir un propósito previamente definido. Para esta investigación, las observaciones directas se limitan a las visitas a las propias empresas para realizar las entrevistas previamente agendadas.

- Artefactos físicos, tecnológicos y culturales

La tercera fuente para la recogida de datos son los artefactos físicos, tecnológicos y culturales (Yin, 1998, 2003). Los datos recogidos por esta fuente no pueden ser medidos, únicamente pueden ser mostrados, por lo que pueden ser agregados como fuente de evidencia de datos del caso (Gillham, 2000)

En el caso de esta investigación los artefactos utilizados son las grabaciones de las entrevistas realizadas con los informantes por empresa, con el fin de examinar la información, clasificar y tabular la información una vez concluida la entrevista.

En resumen, se proponen la evidencia documental, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales como las principales técnicas para la obtención de datos de esta investigación.

Tabla 20. Técnicas para la recogida de datos de esta investigación

Técnica	Descripción
Evidencia documental	Página web, noticias y bases de datos
Entrevista	Cuatro entrevistas por empresa <ul style="list-style-type: none">• Director/miembro de la familia• Colaborador/miembro de la familia• Colaborador/no miembro de la familia• No colaborador/miembro de la familia
Observación directa	Visitas a las empresas para entrevistas
Artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Grabaciones de las entrevistas realizadas.

Fuente: Elaboración propia

Etapas 5: Análisis de la evidencia

La siguiente fase es el análisis de la evidencia. De acuerdo con Yin (1989), el objetivo principal de esta quinta fase es examinar, categorizar y tabular la información relacionada a las proposiciones de la investigación (Rialp, 1998).

Los pasos que se seguirán para analizar la evidencia son los siguientes: (Hernández Sampieri *et al.*, 2006)

1. Revisar todo el material recogido a través de la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales de cada una de las empresas. El objetivo es asegurar que la información está completa y tiene la calidad para poder ser analizada.
2. Transcribir las entrevistas de cada uno de los informantes por empresa. En esta investigación se toma notas durante las entrevistas y se cuenta con grabaciones de cada una de las entrevistas.
3. Organizar los datos recogidos. Organizar la información junto con los datos recogidos mediante el resto de las técnicas para su posterior análisis (Coleman y Unrau, 2005)
4. Examinar la coherencia de los datos. Conviene revisar los datos nuevamente para asegurar la coherencia entre los mismos.

5. Definir las categorías que mejor se adapten a nuestra investigación; que en nuestro caso van acorde a la propiedad familiar responsable y se utilizan las cinco dimensiones propuestas por Aragón e Iturrioz, 2014.
6. Codificar la información de acuerdo a las propuestas del trabajo. En el siguiente paso se categorización los datos en las dimensiones antes definidas, lo cual permite interpretar los mismos y contrastar con las proposiciones.
7. Interpretar los resultados. La interpretación de la información nos permite contrastar las proposiciones definidas y ayuda a iniciar las conclusiones y delimitar los límites del presente estudio.

Cabe mencionar que la codificación de los datos es fundamental. Sin importar el tipo de investigación llevada a cabo, lo más importante es darle validez a los resultados. Para este estudio se utilizan medidas que den validez de constructo, interna y externa y la fiabilidad del estudio.

4.2.3.1 Validez de constructo (confirmabilidad)

La validez de constructo permite demostrar si las medidas que se han elegido son válidas para reflejar la situación estudiada (Yin, 2003). Este autor propone algunas medidas para lograr esta validez de constructo.

1. Primeramente, la utilización de múltiples fuentes de evidencia. Como se ha comentado anteriormente, los datos y la información se recoge de diferentes fuentes como lo son: los documentos, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales. A través de la utilización de diferentes fuentes de información se cumple con esta medida.
2. Evaluación del informe por agentes externos clave con el fin de comprobar la validez de las medidas elegidas para describir la situación analizada. La

evaluación del informe final por los entrevistados, que en este caso son cuatro informantes por empresa, aporta rigor y objetividad al estudio y reduce el riesgo de desviaciones por parte del investigador.

4.2.3.2 Validez interna (credibilidad)

La validez interna (credibilidad) es una preocupación para los estudios donde los investigadores tratan de determinar si un evento “A” implica un evento “B”. La amenaza, según Yin (2003) se encuentra en no observar un evento “C”. Para minimizar esta amenaza se sigue la estrategia de la construcción de una explicación lógica (Yin, 1982) donde se trata de crear una explicación teórica sobre la EF mexicana y el como la PFR se transfiere en la empresa y se traduce en programas de RSE. Y esto se hará a partir de los datos obtenidos de las entrevistas de contraste con distintos agentes. En el caso específico del presente estudio, se han seleccionado cuatro perfiles distintos para el desarrollo de las entrevistas de profundidad realizadas en cada uno de los casos. La información recabada se ha añadido a la información obtenida de la evidencia documental, la observación, y los artefactos tecnológicos. Aunque es difícil asegurarla, consideramos las medidas adoptadas suficientes para la confirmar la validez interna del estudio.

4.2.3.3. Validez externa (transparencia)

La validez externa es la prueba de si los resultados de un estudio pueden ser utilizados más allá del caso analizado (Yin, 2003). Con el fin de sortear esta prueba, en esta investigación se busca que la muestra de empresas ayude a identificar las formas de desarrollar el fenómeno estudiado. Los resultados de cada caso se usan como referencia para los demás casos y se reconoce que es posible repetir la experiencia (Yin, 1994). Para lo cual se han elegido empresas familiares en el territorio mexicano con participación de más de una generación familiar y que lleven a cabo programas de RSE. Los casos seleccionados cumplen

algunas condiciones y para usar los resultados en otros casos, estos deberían tener las mismas características, es decir, la validez externa no es completa, pero sí al menos parcial.

4.2.3.4 Confiabilidad o fiabilidad (dependencia)

La confiabilidad (dependencia) consiste en que si un investigador lleva a cabo los mismos procedimientos detallados en la investigación tendrán como resultado las mismas conclusiones. (Yin, 2003) Para que otro investigador pueda replicar el caso, es necesario tener todos los procedimientos por escrito. Para alcanzar este objetivo, se siguen dos acciones:

1. Primeramente establecer el protocolo de la entrevista del caso, esto ayudara a reflejar lo llevado a cabo durante el estudio de investigación. Aquí se incluye el objetivo del estudio, el procedimiento de campo, las cuestiones del estudio y la guía del informe del caso.
2. Elaborar una base de datos que incluya los recabado en la entrevista además de las observaciones, los documentos y las transcripciones de las entrevistas (Flick, 2004)

Tabla 21. Evaluación de rigor y la calidad de esta investigación

Prueba	Técnica	Fase de la investigación para su aplicación
Validez del constructo	Utilización de múltiples fuentes de evidencia. Revisión del informe por parte de los informadores de los casos	Recogida de la evidencia Análisis de la evidencia
Validez Interna	Construcción de explicación lógica	Análisis de la evidencia
Validez externa	Aplicación de la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación
Confiabilidad	Realización del protocolo de estudio. Desarrollo de una base de datos.	Recogida de la evidencia Recogida de la evidencia

Fuente: Elaborado a partir de Yin (1998)

En resumen, la presente investigación contiene un marco teórico de los principales términos estudiados, dentro de este marco teórico se presentan las proposiciones, diseño del estudio, los procedimientos para recoger los datos y los procedimientos para analizar los datos, los resultados y las conclusiones del estudio.

Etapas 6: Redacción de los resultados y conclusiones del estudio.

El último paso consiste en la relación de los datos recogidos y analizados con los objetivos establecidos en el estudio. En este informe final se debe explicar de forma detallada como se ha recogido y analizado la información.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5.1. INTRODUCCIÓN

Siguiendo el proceso indicado en la metodología, se ha procedido a recabar información de los entrevistados de cada una de las tres empresas familiares. En el presente capítulo se recogen los resultados que se han obtenido del análisis de los tres casos de estudio.

Dada la necesidad de una comprensión holística de cada caso y para facilitar dicha interpretación, se organiza el capítulo por caso de estudio y para cada caso, en primer lugar, se describirá brevemente el caso de estudio destacando aquellos elementos de su familia o negocio que son relevantes en el momento actual y desgranando la trayectoria que han seguido hasta ser lo que son hoy. En segundo lugar, se presentará la actividad socialmente responsable de la empresa, identificando los elementos de la PFR en cada caso. En tercer lugar, se presentará la información de la empresa en relación a las proposiciones planteadas en el capítulo tercero. Dada la amplitud de este capítulo, es en el capítulo 6 donde se presentarán la discusión y las conclusiones de los análisis de los casos presentadas por proposición.

5.2. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO

En los siguientes apartados se realiza una breve introducción de la familia y de las empresas para posteriormente analizar sus programas de RSE, la forma en que desarrollan la PFR y su traslado a través de las generaciones.

Las técnicas de recogida de información de esta muestra son la evidencia documental (página web de la empresa, noticias de prensa, código de ética, folletos de información), la observación directa en las visitas a la empresa, los artefactos tecnológicos, físicos y culturales (grabaciones de las entrevistas realizadas a los sujetos) y las entrevistas que se realizan tres miembros de la

familia (director general, miembro de la familia trabajando en la empresa y miembro de la familia que no trabaja en la empresa) y un colaborador que no sea miembro de la familia. En el caso de la empresa Grupo Iso, se entrevista a un miembro de la familia más, en tercera generación, que trabaja en la empresa, lo que permite observar el traslado de los valores en el tiempo en una generación adicional. El uso de múltiples fuentes de evidencia empírica de datos, nos permite tener una visión e imagen más precisa de la realidad y asegurar la validez de constructo. La redacción de cada caso es revisada por los entrevistados, lo que refuerza la validez de constructo.

5.3 CASO GRUPO ISLO

5.3.1. Presentación de la familia y del negocio del caso Grupo Iso

La empresa fue fundada en Zacatecas, México por una persona proveniente de otro estado cercano llamado Aguascalientes en el año de 1958. Desde sus inicios, el negocio incursionó en el transporte y en el combustible. El fundador, que era banquero en sus inicios, cambio sus intereses y se aventuró a emprender a la edad de 26 años, que es cuando con su liquidación y ahorros inicia su empresa. En sus inicios, Iso fue un negocio pequeño, con algunas gasolineras y refaccionarias automotrices.

En la primera generación el esfuerzo se dedica a hacer crecer el negocio. Para ello, se abren principalmente más gasolineras. Al cabo de cierto tiempo, el grupo se complementa con una empresa de vinos, que era el sueño del fundador, siendo pionero en la vitivinícola de la región. Tras más de cincuenta años, la empresa ha evolucionado para formar un grupo diversificado de empresas donde conviven negocios tan dispares como las gasolineras, el vino, una concesionaria automotriz, un hotel, la venta de gas a domicilio y el cultivo de tomate. Aunque el giro principal es el comercio al por menor de gasolina y diésel.

En su misión se lee: Somos un grupo de empresas, socialmente responsables que con el mejor capital humano, excedemos en cada segmento de negocio en los que estamos, las aspiraciones de excelencia de nuestros clientes, mediante la actitud de servicio que ofrecemos, optimizando la rentabilidad de inversión de nuestros accionistas, respetando el entorno natural.

Paralelamente, una gran parte del esfuerzo del fundador se dirige a incursionar a la familia en la cultura del trabajo desde edades tempranas. Actualmente, la segunda generación asume la Dirección General. Esta empresa es propiedad de la familia en un 100%, y esta propiedad se encuentra actualmente, en la primera y segunda generación en seis familiares, la esposa del fundador y cinco de sus hijos. Además existe un Consejo de Administración conformado por siete integrantes, de los cuales uno es de la primera generación, cinco consejeros son de la segunda y uno de ellos es un consejero independiente.

La familia ocupa básicamente puestos directivos en la empresa. En concreto, se trata de los siguientes puestos: Dirección General y Presidente de Consejo, Gerente de Concesionaria Automotriz y Dirección de Contabilidad. Sin embargo, la familia no sólo está presente en la dirección, también lo está en otros niveles de la empresa. En particular, dos personas de la tercera generación, trabajan en el área de ventas y finanzas.

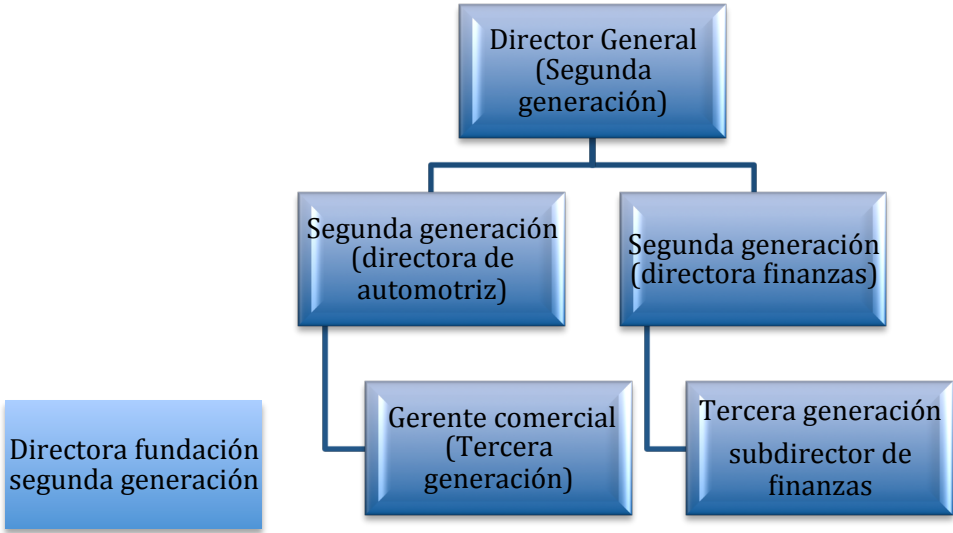
El trabajo de la segunda generación ha estado enfocado en la continuidad del legado de la primera generación y la formalización de procesos y estatutos. Dando paso a la formulación del protocolo familiar y a la institucionalización de las actividades de RSE a través de la creación de una fundación. Otro de los ejemplos de esta formalización de procesos es el reparto de utilidades, las políticas de gastos en la empresa y la administración de los bienes familiares. El criterio común que aúna estos procesos son la continuidad de la empresa y la consecuente reinversión que ello exige.

Uno de los principales retos familiares a los que se enfrentó la empresa en este proceso de formalización y elaboración del protocolo familiar fue la salida de uno de los socios. Esta separación fue un proceso de aprendizaje y fortalecimiento para la empresa y la familia.

A futuro y en el ámbito de la empresa, el principal reto que se plantea la empresa es enfrentarse a una reforma energética nacional, que podría suponer cambios en la venta de combustibles que aún no son muy claros y cuyo impacto en el negocio puede ser relevante.

Por lo tanto, para entender un poco más la posición de la familia López en el Grupo Iso, se ha elaborado el siguiente diagrama.

Figura 3. Posiciones que ocupan los miembros de la familia en la empresa y fundación Grupo Iso



Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Programa de RSE del Grupo Islo y PFR

- Fundación Isauro López

Desde los inicios de la empresa, uno de los objetivos del fundador era que la empresa contribuyera a la comunidad donde se encontraba. Esta intención estaba presente constantemente en la visión que el fundador tenía y, por esta razón, bien en respuesta a una petición puntual que se le planteaba o bien a raíz de una necesidad que el fundador percibía, la empresa comienza a dar apoyo a iglesias y familias necesitadas de la región.

- *“El fundador practicaba la responsabilidad social, aun cuando este era un tema que ni se conocía.” - Dirección General.*

Esta idea se permeabiliza traspasando los años y la barrera generacional. Por ello, hoy la empresa entiende que:

- *“...van de la mano la responsabilidad social, responsabilidad empresarial y responsabilidad familiar, las empresas son personas, la rentabilidad no puede estar por encima de la cuestión humana.” - Dirección General.*

Motivados por esta enseñanza y visión de la RSE, la segunda generación ha formalizado y enfocado su ayuda a través de una fundación, la cual cuenta en 2014 con trece años de antigüedad y está constituida como una Asociación Civil. La actividad de la fundación se enfoca al apoyo financiero para los tratamientos sanitarios en los casos de minusvalías entre miembros de la comunidad. A la fecha han proporcionado ayuda en casos como cirugías, prótesis de pierna, brazos y cadera, aparatos auditivos, terapias de lenguaje auditivo-verbal, implantes coclear, medicamentos, sillas de ruedas, consultas médicas y sillas para cuidados intensivos. Esta fundación tiene como objetivo “ayudar a las causas nobles y principalmente a que las personas con capacidades diferentes tengan

una mejor calidad de vida”. De esta manera, la familia empresaria canaliza una parte de los beneficios de la empresa a apoyar los miembros más débiles de la comunidad en la que la empresa se originó.

Para ello, la fundación recibe las solicitudes a través de hospitales de la región quienes canalizan a las personas que requieren ayuda para completar el tratamiento médico. Estas solicitudes son consideradas en el seno de la fundación, cuyo liderazgo recae en manos de un miembro de la familia de la segunda generación, que además es parte de la propiedad de la empresa, pero no trabaja en la misma.

En un principio, los principales fondos de la fundación se recibían de la EF, pero en la actualidad, con el fin de asistir a un mayor número de casos, se invita a participar a otras empresas y al Gobierno del Estado. Además, los colaboradores de la empresa son tanto donadores voluntarios como beneficiados en caso de contar con un familiar que necesite ayuda de la fundación.

La familia está convencida de que el reto es relevante en su región, ya que en el territorio son pocas las empresas fuertes y la mayoría de la asistencia social en la comunidad proviene del mismo gobierno. Entienden por tanto, su intervención como parte fundamental en la comunidad y representa para la familia una forma de retornar a su ciudad un beneficio adicional a la generación de empleos derivado del desarrollo del negocio.

El beneficio de la fundación no es sólo hacia afuera; hacia la comunidad. La fundación ayuda a que la familia empresaria cree consciencia social en la tercera generación. Para ello, los miembros jóvenes de la familia son reiteradamente invitados a participar en las actividades concretas que desarrolla la fundación, como por ejemplo, hacer entregas de asistencia. Este contacto directo con los miembros menos favorecidos de su comunidad despierta la sensibilidad por los

más necesitados y suscita la reflexión sobre la responsabilidad ante la necesidad de disfrutar de una situación privilegiada.

La familia influye en la RSE de la empresa, muchas de las cuestiones de la RSE están en la cultura de la familia. Allí se encuentra mucho de lo que se quiere rescatar de la comunidad, haciendo énfasis en la importancia de esa cultura y valores de la familia.

5.3.3. PFR en el caso Grupo Islo

En la primera generación, el compromiso de la familia propietaria es desarrollado de forma personal por el fundador que da respuesta y atiende a cuantas solicitudes o situaciones se le presentan, ya sea de puertas adentro de la empresa o de puertas afuera de la misma.

5.3.3.1. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders

En esta primera dimensión se trata de recabar información sobre si:

- la empresa se siente parte de la sociedad en la que opera
- a los propietarios de la empresa les gustaría sentir que la empresa ha contribuido a la sociedad en su conjunto o a algunos de sus miembros (empleados, consumidores,...).
- Aunque en un momento concreto no viese la contrapartida que tiene para la empresa, no dejaría de contribuir a la sociedad desde la empresa.

La siguiente tabla muestra esta primera dimensión en el Grupo Islo.

Tabla 22. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Grupo Islo

<p>Eduardo López Segunda generación – Hijo del fundador Director general de la empresa</p>	<p>“...en esos tiempos, ni se hablaba de RSE. Sin embargo mi papá la practicaba y nos decía que “lo que tu mano derecha hiciera que la izquierda no supiera”. Cuando el fallece, el primer mes me llevó la sorpresa de que mi papá ayudaba a mucha gente y a localidades muy pobres. En el velorio comenzó a llegar mucha gente, párrocos de comunidades lejanas y me decían cuanto lo sentían y después me preguntaban si después del sepelio de mi papá nosotros continuaríamos con las ayudas que él les daba a esas comunidades. Y nosotros no sabíamos absolutamente nada de eso que él hacía. El siempre ayudó a mucha gente; decía que a pesar de una crisis, primero, tu gente: “te quitas primero de la boca para pagarle a tu gente”.”</p> <p>“La fundación Isauro López, tiene 13 años. A mí me daría mucho gusto que la fundación cumpla 50 años. No me tocará a mí, pero que un nieto o sobrino-nieto o alguien de la familia la continúe, porque yo creo mucho en la EF. La fundación aparte de ayudar a otros, nos ayuda a nosotros, porque nos nutre el alma.”</p> <p>“Grupo Islo debe ser una empresa sólida que contribuya a lo social pero no como medio publicitario sino con convicción”</p>
<p>Patricia López Segunda generación – Hija del fundador Contabilidad de la empresa</p>	<p>“Algo que caracterizaba a mi padre es que el veía mucho por sus hermanos, al grado que nos dejó al pendiente de algunos familiares que no tuvieron las mismas oportunidades. Mi padre tiene 15 años de muerto y la idea es que nosotros seguimos al pendiente de familiares que nos encargó. El cuando muere, daba muchas ayudas “en secreto” pero tenía una persona brazo derecho que se daba cuenta de todo lo que él hacía. Si nos marcó el ver como siempre estuvo al pendiente de su familia.”</p> <p>“Siempre se hablaba de hacer a su gente como si fuera un gran pueblo, donde él era muy consciente de la parte que él pudiera hacer la iba a hacer y apoyaba y ayudaba a su modo.”</p> <p>“Algunas ayudas quedaron como en secreto que no las mencionamos porque así quiso que se quedara, nos decía que la mano derecho no supiera lo que hace la izquierda. El así quiso, no sé por qué, pero había otras que trataba de que nos impactaran a nosotros.”</p> <p>“Con la tercera generación hay una política, donde tienen que estar dos años de experiencia trabajando en otra empresa”; “y decimos déjenlos seis meses en la fundación, apenas están entrando a la fundación. Sin embargo Mónica poco a poco ha ido involucrando a personal de aquí y a la tercera generación.”</p> <p>Somos empresa con muy poca rotación.</p> <p>La fundación es una cosa pero no es suficiente, nosotros vemos que hacer algo más por nuestra ciudad de Zacatecas, tenemos mucha gente que necesita ayuda.”</p>

El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders grupo Islo (continuación)

<p>Felipe Escalera Tercera generación- Nieto del fundador Gerente Comercial concesionaria</p>	<p>“Mi abuelo veía por las personas, si Dios le permitía hacer algo, lo retribuía a la sociedad inmediatamente. Era muy católico muy apegado con San Judas Tadeo, hacia negociaciones con él “dame y te doy”. Se enojaba cuando San Judas no le permitía algo, pero también se veía muy contento.”</p> <p>“Mi abuelo vio siempre por sus hermanas, por las hermanas de mi abuela y por el que se dejaba. Apoyaba mucho a la iglesia y su comunidad.”</p> <p>“Yo siempre crítico algo de la fundación, por qué no la utilizan, por qué no obtienen un beneficio, por qué no lo publicitan. Si yo estuviera, la utilizaría. Pero veo que se hace en realidad por ayudar, todos ayudamos económicamente a la fundación, pero nadie lo sabe. Sólo nosotros”.</p>
<p>Roque Ortega No familiar Director de Contraloría</p>	<p>“Grupo Islo, es una empresa de referencia en la ciudad, la conocen todos. La empresa está percibida bien y se siente parte de la sociedad. Existen sistemas para apoyar a la comunidad.”</p>
<p>Mónica López Segunda generación- Hija del fundador No trabaja en la empresa/directora de la fundación Isauro López</p>	<p>“...el ejemplo que mi papá nos dio donde él de manera silenciosa y a su manera apoyaba a quien podía, y lo hacemos como un compromiso que tenemos con la sociedad, regresar algo a la comunidad porque nos ha ido bien, fue la parte que observamos y que nosotros (segunda generación) decidimos hacer”</p> <p>“Todos estamos convencidos de que hay que trabajar con la gente a tu cargo, es crecer juntos dentro de un trabajo, creando ética y valores. No puedes ir tú como líder, tratando de crecer tu solo, tienes que llevarte a todos los que van contigo, primero las empresas y luego la sociedad. Pienso que cada uno a su manera siente un compromiso social, en especial mi hermano Eduardo y mis dos hermanas que trabajan en la empresa.”</p> <p>“Con la tercera generación vamos buscando como integrarlos, es un tema que hemos discutido en las juntas de consejo. Que no sólo se desarrollen en lo profesional, sino también en lo social. Lo hemos platicado y tenemos la intención de que estén mejor preparados profesionalmente que uno, hablen dos o más idiomas, con maestrías, pero también trabajar la ética los valores. Se les invita a la fundación, tienen conocimiento de que existe y los estamos invitando poco a poco. Es muy importante porque no se trata de que nuestros muchachos solo estén enfocados a los negocios, sino que como líderes sepan que requieren estar preparados de muchas formas.”</p>

La Tabla anterior recoge la información sobre esta primera dimensión de la PFR relativa al Grupo Islo. De la información recabada se desprende la forma en que la familia López ha sido responsable en relación hacia el conjunto de sus stakeholders, tanto en la primera generación como en la segunda, y el cómo esta segunda generación está arbitrando las medidas para poder mantener el compromiso con la sociedad en la tercera generación.

La propiedad familiar de Grupo Islo es un ejemplo de PFR. Esto se puede comprobar a través de las acciones realizadas tanto en la primera como la segunda generación. En la primera generación el fundador tiene la convicción de que su empresa sea un lugar que contribuya a la comunidad. Su preocupación por el bienestar de sus empleados y de la gente cercana es evidente y es un valor que trasciende a la segunda generación.

- *“Sobre mi papá, El siempre ayudó a mucha gente; decía que a pesar de una crisis, primero, tu gente: **“te quitas primero de la boca para pagarle a tu gente”**—Director General*

La segunda generación ha formalizado esta contribución a la comunidad y a sus colaboradores a través primeramente de la fundación Isauro López que está a disposición de los habitantes de Zacatecas pero también de los empleados y sus familias. A través de sus acciones por transmitir e involucrar en esta institución a la tercera generación. Y la visión y el deseo de que cumpla muchos años más ayudando a Zacatecas. La familia tiene claro que el lugar donde viven tiene algunos problemas y que ellos como empresa deben contribuir siendo está una razón por la cual conformaron su fundación. Se comprueba un arraigo a su ciudad a través de estas acciones.

- *“Es una empresa de referencia en la ciudad, la conocen todos, la empresa está percibida bien y se siente parte de la sociedad. Existen sistemas para apoyar a la comunidad” -Director de Contraloría de la empresa (no familiar)*

5.3.3.2. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos

En esta segunda dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios desean garantizar que las personas han sido suficientemente formadas y tienen las habilidades adecuadas para gestionar la empresa en el futuro.
- las acciones de la empresa han sido distribuidas entre los herederos independientemente de su habilidad para liderar la EF.
- independientemente de su interés y relación con la empresa, los herederos retienen la propiedad de la empresa.
- independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, se persigue ante todo preservar el patrimonio familiar aunque conlleve la desaparición del negocio familiar.
- el trato preferente a los propietarios familiares o a los miembros de la familia puede ocasionalmente perjudicar los intereses del negocio.

En este sentido, en la siguiente tabla se recoge la información sobre esta segunda dimensión de la PFR relativa al Grupo Islo

Tabla 23. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de recursos humanos Grupo Isilo

<p>Eduardo López Segunda generación – Hijo del fundador Director general de la empresa</p>	<p>“Dentro de la empresa, capacitamos mucho a la gente, tanto familia como no familia. Se pagan cursos y además hemos creado cursos de capacitación.”</p> <p>“Dentro de la familia, dábamos becas para que los sobrinos estudien inglés y ya todos los sobrinos lo hablan.”</p> <p>“Las acciones están divididas entre los hermanos y la esposa del fundador independientemente de que trabajen en la empresa” (6)</p> <p>“Estar aquí no es a fuerzas: el que quiera y pueda. No tengas aquí [en la empresa] a los hijos que no quieren y no tiene la capacidad de estar. A los sobrinos hay que encauzarlos, la visión es que la familia pueda conservar la propiedad, pero también creo mucho en la institucionalidad: no necesariamente el director general tiene que ser un miembro de la familia.”</p> <p>“La propiedad de la empresa se encuentra en segunda generación y pasará por completo a tercera generación.”</p>
<p>Patricia López Segunda generación – Hija del fundador Contabilidad de la empresa</p>	<p>“no importa si el director general es el más grande o más chico de los hermanos, el liderazgo es aquella persona que se queda al final y ve por los demás, y ese es Eduardo López. Mi hermano Eduardo es un gran hombre un gran hombre un gran hermano, sé que como padre es extraordinario. Para él no es fácil, él está con 6 mujeres”</p> <p>“Pero todos saben, y lo sabe nuestro equipo de trabajo, que los muchachos (tercera generación) no vienen a quitar puestos: se lo tendrán que ir ganando. De hecho, se es más duro con ellos. Tenemos un muchacho muy brillante, muy serio y está en finanzas y, sin embargo, con el Contador Roque, que es su jefe, tiene choques, pero es la jerarquía y él tiene que respetar eso.”</p> <p>“En el caso de Felipe Escalera, a veces es importante que escuche y entonces vemos que este muchacho tenía el perfil de venta y a él lo calificaron en Renault México y lo dejamos ahí y creo que hasta ahora ha hecho buen papel el muchacho. En el caso de mi otro sobrino, se desocupa un puesto más arriba y en la terna estaba Guillermo y estaban externos. En el caso de Guillermo, no quedó, le falta todavía un camino por recorrer.”</p>
<p>Felipe Escalera Tercera generación-Nieto del fundador Gerente Comercial concesionaria</p>	<p>“Se tienen procesos para seleccionar al personal. Por ejemplo, se aplican entrevistas, exámenes, Yo siento que todavía estamos verdes, ya que algunas cosas se hacen al tanteo. Se está procurando buscar personas más especializadas, más profesionales, con más estudios y experiencia, que tengan maestrías, etc. Ya se busca personas fuera del estado para trabajar con nosotros.”</p> <p>“Yo empecé este trabajo porque salió el director. Yo antes era asistente de mi tío y yo levante la mano. Yo estaba muy joven saliendo de la carrera, entonces mi tío me mandó tres meses a este puesto sin pagarme para saber si podía, y si no, me sacaba. Además me mandaron a certificación y entrevistas, pase por muchos filtros. Afortunadamente, cerré bien el año y me dejaron aquí. Es más difícil ser López, que no serlo”. Con mi primo en finanzas es lo mismo: lo están soltando poco a poco. Sin embargo, acaba de entrar un director en el área de finanzas, el Contador Roque, y no fue él. No pueden inventar puestos ni salarios para la familia”</p>

Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos Grupo Iso (continuación)

<p>Roque Ortega No familiar Director de Contraloría</p>	<p>“Para cada puesto se escoge el perfil adecuado para el beneficio que se espera y en base a su experiencia...”</p>
<p>Mónica López Segunda generación-Hija del fundador No trabaja en la empresa/directo ra de la fundación Isauro López</p>	<p>“Formamos un concilio familiar, donde platicamos que podemos hacer para que los chavos que vienen atrás sean mejores” “Desde mi papá, empezaron a tomar los cursos de The Family Business. Para el Licenciado Eduardo fue pensar en vamos allegandonos de gente que conoce del tema.” “Muchas cosas se han platicado sobre lo que creemos más conveniente para la generación que viene: no nos hemos estancado. Hemos tratado de entender los nuevos cambios para los que vienen atrás y que se puedan integrar a la empresa con reglas, eso es muy importante, con reglas.”</p>

La información recogida en la Tabla anterior permite observar que la familia responsable selecciona el líder de forma profesional. En este sentido, se aprecia una carencia de mecanismos formales en la selección del líder de primera a segunda generación. Sin embargo, el acierto en esta elección no es cuestionado por nadie en la empresa: es un líder respetado y que ha sabido profesionalizar el proceso de incorporación de la familia a la empresa de manera que se preserve la continuidad de la empresa y su competitividad.

5.3.3.2. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos

En esta tercera dimensión se trata de recabar información sobre si:

- la familia propietaria exige con frecuencia un reparto de dividendos por encima del nivel recomendable para el negocio.
- los propietarios o los miembros de la familia cargan habitualmente gastos personales a la empresa.
- los propietarios o los miembros de la familia no hacen uso correcto de los activos de la empresa.

En este sentido, en la siguiente tabla se recoge la información sobre esta tercera dimensión de la PFR relativa al Grupo Islo.

Tabla 24. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos Grupo Islo

<p>Eduardo López Segunda generación – Hijo del fundador- Director general de la empresa</p>	<p>“Siempre hemos pensado que tenemos que estar repartiendo dividendos en un porcentaje satisfactorio para que la gente cumpla, no sólo con sus necesidades, sino con algunos anhelos.”</p> <p>“Para los gastos, existen políticas muy claras dentro y fuera de la empresa (casa del rancho). Por ejemplo, en la empresa se les da un auto a algunos trabajadores y hay un tope de vehículo por monto salarial, si quieren cambiar de auto ellos pagan la diferencia.”</p> <p>“Somos muy conservadores, no despilfarramos. Sin caer en la tacañería, pero debemos entender que el dinero se debe reinvertir, por el bien de todos”.</p>
<p>Patricia López Segunda generación – Hija del fundador Contabilidad de la empresa</p>	<p>“Repartimos lo que nos da para vivir, vivimos de nuestros sueldos y algunos bonos que antes no existían. Hacemos inversiones, yo trato de platicar con mis hermanas. Eduardo y yo somos los que estamos más involucrados en esta área.”</p> <p>“Las utilidades son un porcentaje bajo que nos ha permitido vivir decentemente a todos, no lo hemos subido, ahorita se platica mucho de las circunstancias que estamos pasando como empresa, porque los tiempos cambian mucho. “</p> <p>“...se tienen muy claras las reglas en la empresa, cada viático en la empresa está justificado.”</p>
<p>Felipe Escalera- Tercera generación- Nieto del fundador- Gerente Comercial concesionaria</p>	<p>“Ese tema sí está muy bien estipulado. No hay prácticas de que metamos gastos personales. Por ejemplo, los viáticos son línea directa, están tabulado por posición. Existe un manejo ordenado para toda la familia y la no familia.”</p> <p>“A mi tía no se le pasa nada”</p>
<p>Roque Ortega- No familiar- Director de Contraloría</p>	<p>“Están establecidas las políticas institucionales para el manejo de los recursos. Se respetan por todos los miembros de la familia: ni siquiera pensar en hacer algo en contra de las políticas. Están muy bien definidos los roles.”</p> <p>“Tiene políticas muy bien definidas para hacer la buena aplicación de los recursos. El uso de los activos de la empresa se da de manera asignada, por ejemplo, los celulares están limitados de acuerdo a las posiciones y al uso. Se evita el abuso.”</p>
<p>Mónica López Segunda generación- Hija del fundador. No trabaja en la empresa/Directora fundación Isauro López</p>	<p>No se dispone de información</p>

La información obtenida de las diferentes entrevistas y recogida en la Tabla anterior, pone de manifiesto que la familia tiene establecidos los criterios del uso de los activos (vehículos, inmuebles,...) y de los recursos financieros (dividendos, gastos personales) de la empresa. En este sentido, predomina una política conservadora que ha pasado de la austeridad, del no reparto de dividendos en la etapa anterior, a la prudencia, un reparto que permite vivir e incluso algún capricho pero garantizando la reinversión necesaria en el negocio.

En esta cuarta dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios de la empresa han desarrollado un protocolo familiar para formalizar el proceso de sucesión de la propiedad.
- los miembros de la familia están siendo preparados para la propiedad futura y el liderazgo de la empresa.
- dentro de la empresa, se han formalizado canales de comunicación útiles para transmitir información relevante sobre la empresa.

En este sentido, en la siguiente tabla se recoge la información sobre esta cuarta dimensión de la PFR relativa al Grupo Islo.

Tabla 25. Planificación responsable para la sucesión de la empresa Grupo Iso

<p>Eduardo López Segunda generación – Hijo del fundador</p> <p>Director general de la empresa</p>	<p>“Sí, cada accionista de segunda generación pasará su propiedad a sus hijos en el porcentaje que decida, respetando la política de no cónyuges sólo hijos. La esposa del fundador (primera generación) tiene su testamento y es abierto, en este reparte sus acciones en forma diferenciada; es decir no es el mismo porcentaje para cada hijo.”</p> <p>“En la familia, se hace una reunión y se les comunica [información sobre la empresa]. No hay sesión de preguntas y respuestas. Hay cosas que son mandatorios y se debe ser muy claro: “solo lo estamos comunicando”.</p> <p>“Isauro mi hermano no quiso lo del gobierno corporativo. Nos dijo esto está muy complicado y yo le dije mira a esta vida se viene a ser feliz y si esto no te gusta pues adelante. Yo lo trate de persuadir dos días y no quiso. El tiene otra visión y se la respeto y le ha ido bien. Y en una sentada en una servilleta me escribió que era lo que quería y lo arreglamos. Estos asuntos se hablan y la línea de sangre sigue igual no pasa nada sólo un socio que se va y lo demás(la familia) sigue igual.”</p> <p>“Tenemos dos tipos de juntas de consejo y de familia. Cuando vamos a Junta de Consejo, les digo “entren con cachucha, sin corazón” porque las empresas son frías. Y luego, la junta de la familia, ahí sí, lo del corazón.”</p>
<p>Patricia López Segunda generación – Hija del fundador</p> <p>Contabilidad de la empresa</p>	<p>“La propiedad la tiene la primera y segunda generación, pero todos hemos realizado nuestros testamentos, pero todo va a pasar a la tercera generación.”</p> <p>“La segunda generación, todos ya tenemos nuestro testamento. A mí me toca todo lo de protocolos de información. Como les decimos a mis hermanas, ustedes deciden como hacen su testamento, pero no nos gustaría sentarnos a la mesa con alguien que no es familiar directo. Finalmente, la sangre llama. El 90% de los familiares políticos ya externaron que no quieren estar con nosotros.”</p> <p>“Hablar de testamentos, llegó un momento en que esa transición fue difícil, pero dijimos que no nos podemos involucrar en sus testamentos individuales, pero que deben saber que no queremos familiares políticos. Se habló con todos [los potenciales herederos], se les dieron facilidades de hacer sus testamentos. Ahora los queremos hacer más abiertos. Porque tenemos hijos de edades diferentes, ahorita hay suficiente para empezar a hablar con ellos.”</p> <p>“Como papás platicamos con nuestros hijos sobre el protocolo, pero tenemos el sobrino mayor de 29 años y el menor de 12 años y vamos a formalizar el proceso de hablar con ellos de este tema. Nosotros tenemos nuestro concilio familiar que termina en la casa del rancho.”</p> <p>“...cuando mi hermano tomó la decisión de irse de la empresa se habló de la transición con la familia, es mucho papeleo, fue tema para los adultos y enseguida hablamos con los jóvenes para que no hubiera información que se pudieran entender mal”.</p>

Planificación responsable para la sucesión de la empresa Grupo Islo (continuación)

<p>Felipe Escalera Tercera generación- Nieto del fundador Gerente Comercial concesionaria</p>	<p>“Sí, existe un protocolo, pero para ocupar la dirección se verán habilidades y capacidades, y si no están preparados los familiares, pues de fuera: mejor alguien preparado que un familiar de capricho por estar en dirección.”</p> <p>“Se empieza a trabajar en este tema, hay ciertas normas de entrada de la tercera generación, falta seguimiento para los casos. Se llevan a cabo juntas y, en el caso de la familia, juntas anuales. Acaban de meter asesores externos y los conocemos.”</p> <p>“Las acciones fueron distribuidas por mi abuelo, así lo decidí, y así se quedará como albacea mi abuela (51%). Todos conocen su testamento y todos saben qué les tocará. Es abierto, que la primera y segunda generación este bien organizada ayuda a que no truenen. Está distribuida una parte más grande a los hombres.”</p> <p>“Hasta segunda generación ya se sabe que va a pasar. Esta segunda generación va a distribuir sus acciones a sus hijos. Aún no existen reglas o no las conozco.”</p> <p>“Lo que sí creo, y yo lo platicaba con mi tío Eduardo, es que cuando sale mi tío Isauro, fue más el beneficio, porque aprendimos muchas cosas. Aprendimos con la salida de mi tío Isauro, por ejemplo a establecer algunas reglas, por ejemplo quien se quiera salir que salga con dinero. Mi tío se salió con especie aquí perdimos activos. Si se va con dinero es mejor porque la empresa sigue trabajando: MI tío Eduardo dice que la empresa no son 6 personas sino todos los trabajadores. Así que la empresa debe seguir sin importar quien de la familia quiera.”</p> <p>“Dentro de la familia, lo que se hace, es que se comunica a todos los miembros demasiado. Mi tío Eduardo quiere que las mujeres, sus socias estén enteradas de todo y que las decisiones se tome en consenso. Yo entré a un puesto con mi tío, pero cuando iba a hacerse el cambio, a este puesto todo se consultó. Cada decisión se consulta.”</p>
<p>Roque Ortega- No familiar- Director de Contraloría</p>	<p>“Tiene el protocolo, ellos [la familia] tienen sus reuniones y desconozco como es este proceso.”</p> <p>“Trabajan como si fueran empleados, tienen que cumplir con sus responsabilidades, hay dos muchachos de tercera generación en la empresa, pero depende de ellos hasta donde quieran llegar.”</p>
<p>Mónica López- Segunda generación- Hija del fundador- No trabaja en la empresa/directora de la fundación Isauro López</p>	<p>“El licenciado Eduardo dijo ‘ que nos allegáramos de gente que conoce del tema de sucesión, muchas cosas se han platicado sobre qué creemos más conveniente para la generación que viene, no nos hemos estancado, hemos tratado de entender los nuevos cambios para los que vienen atrás’ ”</p>

En relación a la planificación de la sucesión, la familia empresaria ha actuado de forma transparente y acordada tanto en el paso de primera a segunda generación, como en el paso de segunda a tercera generación. Dentro de este proceso, llama la atención la desigualdad de género en el reparto de las acciones de la segunda generación. Sin embargo, en la práctica, se cuida que las mujeres de la familia estén perfectamente informadas de las decisiones.

En años recientes, la familia enfrentó la decisión del otro hermano varón de separarse del grupo y continuar con sus empresas independientes. La familia López y en particular el director general, llevaron a cabo esta separación de manera muy transparente, y se comunicó a toda la familia, hasta el más pequeño de los López. Esta separación cordial se refleja en el aprendizaje que deja a la empresa para futuros eventos y detalles de la sucesión.

5.3.3.5. *Visión familiar de largo plazo*

En esta quinta dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios desean, ante todo, garantizar que la gestión del liderazgo de la empresa queda en manos de la familia en el futuro, independientemente de las habilidades de liderazgo o de gestión.
- Independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, el objetivo de la empresa es mantener la actividad empresarial en el futuro.

En este sentido, en la Tabla siguiente recoge la información sobre esta quinta dimensión de la PFR relativa al Grupo Islo.

Tabla 26. Visión familiar de largo plazo Grupo Islo

<p>Eduardo López Segunda generación – Hijo del fundador Director general de la empresa</p>	<p>“A mí me preguntan qué tan fácil o difícil ha sido el tema de sucesión para nosotros. Yo les contesto que el tema de EF puede ser tan fácil como quieras o tan complicado como quieras, puede ser un infierno. Pero si haces las cosas transparentes, sin poses, con naturalidad salen bien. Yo les digo a mis hermanas “lo que traigan adentro, sáquenlo”. La visión es que la familia pueda conservar la propiedad, pero también creo mucho en la institucionalidad, no necesariamente el director general tiene que ser un miembro de la familia.”</p> <p>“Con la tercera generación ahora tengo un reto, queremos hacer un fondo porque sé que habrá personas que no tengan las características que se necesitan para la empresa o no les interese. Bueno, con este fondo lo que queremos es ayudarlos para que en algún momento ellos puedan tener opciones de crear sus propias empresas.”</p> <p>“Equidad, transparencia y rendición de cuentas: cuando haces eso la gente te tiene confianza. Por ejemplo, tengo un hijo futbolista y está en futbol profesional y sigue estudiando, pero lo veo feliz. Va en contra de lo que yo planeé, pero hay que buscar como apoyarlos, que tengan su fondo para hacer su negocio, ir por su lado y que luego lo vaya pagando a la empresa. Es un reto.”</p> <p>“Y a mis sobrinos que están en la empresa enseñarles, pero no es necesario que todos estén aquí, solo los que cumplan las características. Tenemos ejecutivos no familiares muy capaces.”</p> <p>“Yo tengo como responsabilidad poder integrar esta experiencia de vida a la siguiente generación. A mí me queda muy claro que de esta vida no te llevas nada. El día que fallece mi papá se lleva el traje que le gustaba y su rosario y entendí y tengo muy bien lo que me había dicho antes, yo solo soy administrador.”</p>
<p>Patricia López Segunda generación – Hija del fundador Contabilidad de la empresa</p>	<p>“En el caso de los energéticos viene una transición muy fuerte sabemos que tenemos que salir y sobre todo ese reto que tenemos con cada una de nuestras gentes, o bien como dice uno de los ejecutivos no podemos cambiar a las personas las vamos a transformar a tratar de ser más felices en donde estamos.”</p> <p>“En Zacatecas, hay mucho trabajo por hacer y algo tenemos que hacer nosotros. Aquí en Zacatecas hay cosas que no hacemos, puede ser un buen lugar turístico, y en las gasolineras la gente pide recomendaciones y nosotros les decimos a los colaboradores que se den cuenta que ustedes son la cara de Zacatecas.”</p>

Visión familiar de largo plazo Grupo Iso (continuación)

<p>Felipe Escalera Tercera generación- Nieto del fundador Gerente Comercial concesionaria</p>	<p>“Mejor alguien preparado que un familiar de capricho por estar en dirección. Hasta la segunda generación ya se sabe qué va a pasar. Esta segunda generación va a distribuir sus acciones a sus hijos. Aún no existen reglas o no las conozco.”</p> <p>“El segundo reto es la entrada de la tercera generación, ya que vienen en camada los próximos 5 años. Afortunadamente, nos llevamos muy bien, todos los primos nos vemos como hermanos, convivimos mucho, nos vemos todos los fines de semana. Esperamos que a nadie se le olvide que somos casi hermanos cuando llegue la situación monetaria.”</p> <p>“Vienen oportunidades para la tercera generación es posible que puedan entrar a la operación de la empresa. No somos muchos hombres faltan 6 hombres en ingresar si lo desean, el menor tiene 12 años. Pero esto, siempre y cuando cada uno ponga de sí, y cada quien tiene que entender que siempre hay unos mejor que otros y que servimos para diferentes cosas.”</p> <p>“Mi tío Eduardo dice que la empresa no son 6 personas, sino todos los trabajadores. Así que la empresa debe seguir sin importar quien de la familia quiera”.</p>
<p>Mónica López Segunda generación- Hija del fundador No trabaja en la empresa/directora de la fundación Isauro López</p>	<p>“...que la tercera generación se pueda integrar a la empresa con reglas, eso es muy importante, con reglas. Y a lo mejor algunos entrarán y otros no y debemos ver la manera de ayudar para quienes no entren, porque son parte de la familia.”</p>

En relación a la visión familiar a largo plazo, la familia empresaria tiene claro hacia dónde van y lo que deben de trabajar con la tercera generación. La familia empresaria está consiente que uno de los retos que enfrentan es la inclusión de la tercera generación a la empresa, pero son reflexivos en el hecho de que no todos los integrantes de esta generación tendrán las habilidades ni los gustos para involucrarse en la operación de la empresa. Para esto, se tiene planeado un fondo que servirá para prestar dinero a los sobrinos que no quieran ser parte de la EF, para que ellos tengan oportunidad de comenzar sus propios proyectos. La familia empresaria tiene claro que es mejor tener personal y ejecutivos con las habilidades para liderar el negocio que tener un familiar en el mismo puesto si no cumple con las habilidades necesarias.

Dentro de esta visión familiar a largo plazo, la responsabilidad de la familia empresaria es continuar con la visión de ser consistentes de que son custodios de la empresa y que deben manejarla como tal.

5.3.4. Propositiones sobre la transmisión de la PFR

En las dos primeras generaciones, el compromiso de la familia propietaria ha estado presente. Sin embargo, ha sido de forma distinta. En la primera generación, este compromiso es desarrollado de forma personal por el fundador que da respuesta y atiende a cuantas solicitudes o situaciones se le presentan, ya sea de puertas adentro de la empresa o de puertas afuera de la misma. En la segunda generación este compromiso se institucionaliza, tanto de puertas adentro, con la creación de normas y reglas; como de puertas afuera, con la creación de la fundación. Esto no significa que el compromiso personal haya desaparecido. Prueba de ello es la responsabilidad que Eduardo López asume con la secretaria del Gobierno de su País.

Para mantener este compromiso vivo en la tercera generación, se ha continuado con prácticas iniciadas en la primera generación para que la comunicación entre

familias, permita la unión familiar. Próximamente se va a iniciar un proceso de formación en valores.

5.3.4.1. Proposición 1: Equilibrio de objetivos en el tiempo

Proposición 1: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora equilibre los objetivos familiares, empresariales, sociales y medioambientales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional.

Tabla 27 Ejemplos del equilibrio de objetivos en el tiempo Grupo Islo

Entrevistado: Lic. Eduardo López – Director General	
Ejemplo 1	“Ya todos los sobrinos hablan inglés, se les da becas.”
Ejemplo 2	“Capacitamos mucho también a la familia se pagan cursos y además hemos creado cursos de capacitación.”
Ejemplo 3	“Tratamos de involucrar a toda la familia, cuando hacemos entregas por parte de la fundación siempre llevamos a nuestros hijos, sobrinos, para que entiendan y vivan la importancia de la responsabilidad social”
Ejemplo 4	“A mí me daría mucho gusto que la fundación cumpla 50 años, no me tocará a mí, pero que un nieto o sobrino nieto o alguien de la familia la continúe, porque yo creo mucho en la E.F. “
Entrevistado: Patricia López – Contador	
Ejemplo 1	“No se pueden inventar puestos. En el caso de Felipe Escalera, a veces es importante que escuche y entonces vemos que este muchacho tenía el perfil de venta y a él lo calificaron en Renault México y lo dejamos ahí y creo que hasta ahora ha hecho buen papel el muchacho. En el caso de mi otro sobrino, se desocupa un puesto más arriba y en la terna estaba Guillermo y estaban externos. En el caso de Guillermo no quedó, le falta todavía un camino por recorrer.”
Ejemplo 2	Mi hermano y su continuidad es muy importante para nosotros, es un hombre de retos, de carácter recio, es mucho corazón Eduardo.
Ejemplo 3	Con la tercera generación hay una política, donde tienen que estar dos años de experiencia trabajando en otra empresa. Porqué sentimos que es importante que ellos manejen eso. Déjenlos 6 meses en la fundación, apenas se está metiendo. Sin embargo Mónica poco a poco ha ido involucrando a personal de aquí y a la tercera generación.
Ejemplo 4	La idea es que la tercera generación empiece desde abajo, que conozcan la empresa, las áreas.
Entrevistado: Lic. Roque Ortega – Director de Contaloría	
Ejemplo 1	“Los miembros de la familia en la empresa trabajan como si fueran empleados, tienen que cumplir con sus responsabilidades, hay dos muchachos de tercera generación en la empresa pero depende de ellos hasta donde quieran llegar”.

Entrevistado: Lic. Mónica López – Directora Fundación	
Ejemplo 1	Con la tercera generación vamos buscando como integrarlos, es un tema que hemos discutido en las juntas de consejo. Que no solo se desarrollen en lo profesional sino también en lo social. Lo hemos platicado y tenemos la intención de que estén mejor preparados profesionalmente que uno, hablen 2 o más idiomas, con maestrías, pero también trabajar la ética los valores. Se les invita a la fundación, tienen conocimiento de que existe y los estamos invitando poco a poco. Es muy importante porque no se trata de que nuestros muchachos solo estén enfocados a los negocios, sino que como líderes sepan que requieren estar preparados de muchas formas.
Ejemplo 2	Formamos un concilio familiar, donde platicamos como podemos hacer para que los chicos que vienen atrás sean mejores. Se hizo un comité para que se fueran a estudiar en el extranjero, no dejarle esa parte sólo a los papás. Cada año se hacen vacaciones familiares, ayuda mucho a tener esas relaciones que crean lazos y compromisos, son acciones que de alguna manera hemos tratado de formar para que vayan parejos.

La familia empresaria, tiene claros los objetivos y visión de la empresa a largo plazo, para lo cual ha alineado los objetivos de la familia a largo plazo. Para lograr este consenso se cuenta con un concilio familiar. Esta visión se trabaja intergeneracional con la preparación y educación de la tercera generación sin dejar a un lado la transmisión de valores. Se planea que los nuevos familiares que se involucren en la operación de la empresa, trabajen en todas las áreas.

La fundación Isauro López además de contribuir con la comunidad interna y la comunidad de la región, ayuda a la familia empresaria a transmitir el sentido humano y de contribución a la tercera generación

5.3.4.2. Proposición 2: Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales

Proposición 2: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora favorezca una intensa relación intrageneracional e intergeneracional, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales.

**Tabla 28. Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales
Grupo Islo**

Entrevistado: Lic. Eduardo López – Director General	
Ejemplo 1	En la familia, mi padre siempre manejó la unidad de la familia como algo prioritario. Desde muy joven, a él le gustaba cargar con toda su tropa de hijos. Cuando nosotros crecimos, en nuestra adolescencia, siempre buscó actividades que hiciéramos juntos como comer, salir, vacaciones familiares,... Después, cuando comenzamos a formar nuestras familias, mi papá continuaba con la lucha para que estuviéramos juntos, como los domingos familiares. Ya casados, nos llamaba temprano los domingos para reunirnos.”
Ejemplo 2	“Cuando comenzaron a llegar los nietos, [mi padre] hizo algo que nos sorprendió a todos: todos trabajábamos y para facilitarnos las cosas y porque era su gusto, un día compró una camioneta grande y nos organizó a todos de tal manera que su chofer pasaba en las mañanas por todos los nietos para llevarlos a los diferentes destinos, a la hora de salida de igual manera el chofer pasaba a recogerlos a todos y llegó un momento en el que manejaba a 12 ó 13 chiquillos en la camioneta y eso logró una gran unión en la familia.”
Ejemplo 3	“ Nosotros tratamos de continuar con esas enseñanzas y cada año hacemos una vacación familiar, siempre buscamos algún lugar en el que podamos pasar tiempo juntos como familia, algún lugar en donde podamos realizar diferentes actividades en grupo y esto es algo que le tienes que enseñar a tus hijos porque les tienes que enseñar a convivir. Porque si no saben convivir afuera como primos difícilmente sabrán convivir dentro de la empresa ”
Ejemplo 4	“Después con el tiempo te das cuenta como esa filosofía de mi padre de unidad trasciende, y lo convertimos en una práctica, los cuñados lo practican y lo transmiten, ahora se está casando la tercera generación y se agregan a la familia, se unen y les gusta está unidad“
Ejemplo 5	Otra cosa importante es que cuando hacemos el viaje familiar, una parte lo paga la empresa, pero otra parte lo paga cada familia, estamos convencidos y mi papá era un convencido de que si no te costaba algo no lo valoras de la misma manera , y hasta ahora nos ha funcionado muy bien.
Ejemplo 6	“En la familia, te voy a poner un ejemplo, cuando se toma la decisión de que mi hermano saliera del grupo por decisión de él, convoque a una reunión desde el nieto más chico (tenía como 6 años), sobrinos, hermanos, cuñados y se les hizo una notificación en el área del rancho, solo nosotros, porque para nosotros es importante ya que una mala comunicación te puede afectar mucho, en el caso de la familia se hace una reunión y se les comunica...”
Ejemplo 7	La gente piensa que cuando se separa alguien el grupo se divide, pero no siempre es así, nosotros en la familia no estamos frustrados, y digo “a esta vida se viene a ser feliz” convivimos mi hermano y yo bastante, cuando se manejan bien las cosas claras no pasa nada, el grupo sigue. Por ejemplo: le compramos las camionetas del grupo Islo al negocio de mi hermano y el también disfruta de nuestros logros.

Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales Grupo Islo (continuación)

Entrevistado: Patricia López – Contador	
Ejemplo 1	“Uno de los fines de mi padre, que a lo mejor no lo entendíamos, era que siempre nos buscaba para estar juntos, eso nos ayudaba mucho.”
Ejemplo 2	“...los hijos todos somos diferentes, los nietos son diferentes, y hay una parte muy rescatable de los jóvenes ahora, hay cosas que tienen ellos que nosotros no tenemos, esa pasión como familia. Cuando en la tercera generación alguien se cae ellos son los primeros en levantarlo, reaccionaron antes que nosotros, eso nos dio el ejemplo.”
Ejemplo 3	“... mi hermana toma la decisión de que sus hijos estudiaran en una escuela bilingüe y nos fuimos todos sumando a que nuestros hijos estuvieran en la misma escuela. Al grado de que a la tercera generación a diario los llevaban a la escuela en una camioneta, y se conocen desde chiquititos. Ahora vemos como se ayudan entre ellos”
Ejemplo 4	“Ahora vemos como con la tecnología nos sumamos en grupo, por ejemplo el <i>whatsapp</i> todos estamos ahí en grupos, tenemos un grupo de los <i>brothers</i> que somos los puros hermanos ese grupo lo empezó mi hermano Isaura el que se nos separó de la empresa....Luego tenemos otro de puras mujeres,... Y hay otro grupo donde se suma la tercera generación...es muy curioso pero todo eso nos va uniendo”
Ejemplo 5	“En la vinícola, al realizar la vendimia, hay errores que se cometen, algunos no se notan pero después de la vendimia hacemos una reunión familiar para comentarlo”. Antes nos costaba mucho trabajo decir que es lo que hacíamos mal, hoy ya es más fácil pues es parte del trayecto. Pero veíamos que la tercera generación a veces en su plática era muy crítica,
Ejemplo 6	Nosotros tenemos nuestro concilio familiar que termina en la casa del rancho, todos tenemos que aportar para los gastos del rancho
Ejemplo 7	“Mi hermano Isaura fue el único que decidió su separación de la empresa y lo respetamos, fue una transición que terminó siendo muy agradable, creo que somos mejores hermanos, el director cuidó mucho esto, a pesar de que es su único hermano hombre y más grande, no fue fácil, pero mi hermano Eduardo decidió apoyarlo a que esa transición saliera bien.
Entrevistado: Felipe Escalera- Gerente Ventas Automotriz	
Ejemplo 1	“Afortunadamente, todos los primos nos vemos como hermanos, convivimos mucho, nos vemos todos los fines de semana. “
Ejemplo 2	“En mi caso yo viví con dos de mis primad cuando estudiaba fuera de Zacatecas”.
Ejemplo 3	“Dentro de la familia lo que se hace, es que se comunica a todos los miembros demasiado, mi tío Eduardo quiere que las mujeres, sus socias estén enteradas de todo y que las decisiones se tome en consenso”
Entrevistado: Roque Ortega-Director Contraloría	
Entrevistado: Mónica López- Directora Fundación	
Ejemplo 1	“Cada año se hacen vacaciones familiares, ayuda mucho a tener esas relaciones que crean lazos y compromisos”
Ejemplo 2	“Se hizo un comité para tratar temas de la tercera generación y que se vayan a estudiar en el extranjero”
Ejemplo 3	“...hemos tratado tomar acciones para que los sobrinos vayan parejos en su formación”

La familia López fomenta el desarrollo de las relaciones familiares tanto inter como intrageneracionales. Siendo la unidad familiar uno de los intereses del fundador, estas acciones han tenido resultados en que la segunda generación promueve la unidad familiar como prioridad.

Esta unidad familiar es palpada en la claridad con la que manejan asuntos importantes de la empresa y la familia y en el hecho de que se comunican y se consensan algunas decisiones entre las generaciones.

Con la tercera generación, se han tomado acciones para darles las mismas oportunidades de preparación y estudio y se ha promovido que la tercera generación tenga un trato frecuente entre ellos.

- *“Un tema de la EF es que la unión constante continúe”*- Patricia López.

5.3.4.3. Proposición 3: Formalización de relaciones familia-empresa

Proposición 3: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora y sucesora formalicen sus relaciones entre miembros de la familia y con la empresa.

La siguiente tabla muestra ejemplos de la proposición 3 en Grupo Iso.

Tabla 29. Ejemplos de la Formalización de relaciones familia-empresa Grupo Islo

Entrevistado: Lic. Eduardo López – Director General	
Ejemplo 1	“Nos integramos en la empresa como una familia, los colaboradores invitan a mis hijos a jugar futbol o los vamos a ver cuando juegan, cosas así. Cuando lo haces sistemático, institucional y con una RS ya marcada funciona.”
Ejemplo 2	“cuando me escogen mis hermanos para quedarme de director general les dije que si yo me quedaba, les dije yo quiero poner reglas para actuar y poder dar resultados. , y así lo hicimos en una hoja de papel, establecimos facultades a la palabra sin notarios y montos para tomar decisiones. “
Ejemplo 3	“Establecimos facultades como montos para inversiones sin consultar a un comité directivo. Y ese comité directivo que facultades debe tener”
Ejemplo 4	“Durante 10 años así trabajamos y luego ya comenzamos a darle formalidad y entrar en la parte de gobierno corporativo”
Ejemplo 5	“Tenemos dos tipos de juntas de consejo y de familia”
Ejemplo 6	“Tenemos una regla todos hacemos testamento y pusimos una cláusula, ningún cónyuge, los cónyuges no se van a sentar en la mesa de consejo, las acciones pasan en línea directa, a los hijos”
Ejemplo 7	“Existen políticas inclusive, aquí en la empresa se les da un auto a los puestos directivos familiares o no familiares pero hay un tope de vehículo por monto salarial, si quieren cambiar de auto ellos pagan la diferencia. Esta regla tiene 15 años. “
Ejemplo 8	Tenemos mecanismos de salida y que cuando alguien no se sienta “a gusto”, que lo diga porque a esta vida venimos a ser felices.
Entrevistado: Lic. Paty López – Contadora	
Ejemplo 1	Hay políticas que hemos cuidado y respetado de manera escrita y aunque no estuviera escrita la seguiríamos, que es que aquí nosotros no podemos meter a familiares políticos. Lo hablábamos de manera verbal, pero ya está por escrito
Ejemplo 2	Nosotros tenemos nuestro concilio familiar que termina en la casa del rancho, todos tenemos que aportar para los gastos del rancho.
Entrevistado: Lic. Felipe Escalera – Gerente Ventas Automotriz	
Ejemplo 1	“Por ejemplo, los viáticos son línea directa está tabulado por posición. Existe un manejo ordenado para toda la familia y la no familia.”
Ejemplo 2	“Los activos de la familia son regulados, existe una persona para organizar los activos de la familia como la casa del rancho.”
Ejemplo 3	“Con la salida de mi tío Isauro se empieza a trabajar normas de entrada de la tercera generación, ahorita está en stand by nos falta darle seguimiento”
Ejemplo 4	“Se llevan a cabo Juntas y en el caso de la familia juntas anuales, acaban de meter asesores externos y todos los conocemos”.
Entrevistado: Lic. Roque Ortega – Director Contraloría	
Ejemplo 1	“Los miembros de la familia en la empresa trabajan como si fueran empleados, tienen que cumplir con sus responsabilidades, hay dos muchachos de tercera generación en la empresa pero depende de ellos hasta donde quieran llegar”.
Ejemplo 2	Están establecidas las políticas institucionales para el manejo de los recursos, se respetan por todos los miembros de la familia, ni siquiera pensar en hacer algo en contra de las políticas. Están muy bien definidos los roles.
Entrevistado: Lic. Mónica López – Directora Fundación	
Ejemplo 1	Se hizo un comité para tratar temas de la tercera generación y que se vayan a estudiar en el extranjero”

La familia empresaria ha formalizado diversos asuntos de la empresa. En la primera generación algunas políticas no existían, inclusive podrían ser no necesarias. Sin embargo, con el paso del tiempo y con el incremento de miembros de la familia, se hace necesario formalizar algunas relaciones empresa-familia.

Estas relaciones incluyen, el protocolo de sucesión, el consejo familiar, y a raíz de la salida del hermano mayor, reglas de salida de la empresa. Se tiene contemplados seguir trabajando en alguna formalización de normas de entrada para la tercera generación, existe un trabajo previo donde se incluyen algunas normas como la participación en la fundación o el trabajo en una empresa ajena pero aún no están establecidas por completo.

5.3.4.4. *Proposición 4: Transmisión intergeneracional de valores*

Proposición 4: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora traslade a la sucesora los valores de la familia empresaria (tanto de respeto y preservación de la familia como de la empresa).

La siguiente tabla muestra ejemplos de la proposición 4 en Grupo Iso.

Tabla 30. Ejemplo de la Transmisión intergeneracional de valores Grupo Islo

Entrevistado: Lic. Eduardo López – Director General	
Ejemplo 1	“Mi papá nos enseñó que siempre tenías que ayudar a la gente. Nos enseñó la gratitud y que esa gratitud tiene que trascender generaciones. Que cuando no eres grato en la vida, se te olvidan las cosas y cometes injusticias. Creo que esto se ha convertido en un valor de la empresa: tratar a la gente bien.”
Ejemplo 2	Mi papá siempre decía algo y hablaba mucho de RSE , y en esos tiempos ni se hablaba de RSE, sin embargo mi papá la practicaba y nos decía que “lo que tu mano derecha hiciera que la izquierda no supiera”
Ejemplo 3	Tuvo la visión de meternos a nosotros a trabajar desde muy jóvenes , mi hermano y yo desde los siete años trabajábamos en la gasolinera. En las vacaciones, yo veía como mis amigos se la pasaban bien y yo trabajando. Mi infancia y mi adolescencia siempre fue trabajando, mi papá decía “No hay lonche gratis, quieres algo tienes que trabajarlo.”
Ejemplo 4	En la familia, mi padre siempre manejó la unidad de la familia como algo prioritario. Desde muy joven, a él le gustaba cargar con toda su tropa de hijos. Cuando nosotros crecimos, en nuestra adolescencia, siempre buscó actividades que hicieramos juntos como comer, salir, vacaciones familiares. Después, cuando comenzamos a formar nuestras familias, mi papá continuaba con la lucha para que estuviéramos juntos, como los domingos familiares. Ya casados, nos llamaba temprano los domingos para reunimos.”
Ejemplo 5	“Él siempre fue un luchador. Cuando comenzaron a llegar los nietos hizo algo que nos sorprendió a todos: todos trabajábamos y para facilitarnos las cosas y porque era su gusto, un día compró una camioneta grande y nos organizó a todos de tal manera que su chofer pasaba en las mañanas por todos los nietos para llevarlos a los diferentes destinos, a la hora de salida de igual manera el chofer pasaba a recogerlos a todos y llego un momento en el que manejaba a 12 ó 13 chiquillos en la camioneta y eso logró una gran unión en la familia.”
Ejemplo 6	“Tú con el dinero puedes hacer el bien o el mal, puedes crear riqueza y guardarla y no compartirla y de nada sirvió, si yo muero mañana, el dinero no es tuyo, tú vas a pasar a hacer el administrador y de ti depende si esa riqueza la compartes por medio de las empresas, con buenos empleos y bien pagados.”
Entrevistado: Patricia López – Contador	
Ejemplo 1	“Mi padre algo que siempre nos dijo fue “crear fuentes de empleo” , y no pensar que al retirar a una persona es que alguien puede perder un puesto. No es una persona, es una familia la que pierde”
Ejemplo 2	“Él cuando muere, daba muchas ayudas “en secreto” pero tenía una persona brazo derecho que se daba cuenta de todo lo que él hacía. Nos decía que la mano derecho no supiera lo que hace la izquierda. Nos marcó el ver como siempre estuvo al pendiente de su familia. ”
Ejemplo 3	“Dentro de la empresa, mi papá nos deja el ejemplo del trato a los trabajadores porque aunque no tenía muchos empleados pero los atendía.”
Ejemplo 4	“Yo digo que la empresa para nosotros está en custodia , hay ejecutivos que esto ya lo entienden”

Ejemplos de la Transmisión intergeneracional de valores Grupo Islo (continuación)

Ejemplo 5	<p>El ejemplo arrastra, hay ejemplos simples que a nosotros nos marcaron, el hecho de que nosotros respetemos a la empresa como cualquiera de nuestros compañeros. Ejemplos muy simples, por ejemplo, mi padre tenía tiendas de conveniencias en sus gasolineras y de repente no trata dinero y entonces no compraba nada en sus propias tiendas, no firmaba en las tiendas. Aquí nos pusieron políticas de que no nos iban a regalar nada, mi padre fue como si nos diera el dulce, pero tienes que ir por el dulce</p>
Ejemplo 6	<p>“Mi hermano fue el único que decidió su separación y lo respetamos, fue una transición que terminó siendo muy agradable, creo que somos mejores hermanos, el director cuidó mucho esto, a pesar de que es su único hermano hombre y más grande, no fue fácil, pero mi hermano Eduardo decidió apoyarlo a que esa transición saliera bien adelante.”</p>
Ejemplo 7	<p>“Los hijos todos somos diferentes, los nietos son diferentes, y hay una parte muy rescatable de los jóvenes ahora. Hay cosas que tienen ellos que nosotros no tenemos, esa pasión como familia. Cuando en la tercera generación alguien se cae, ellos son los primeros en levantarlo, reaccionaron antes que nosotros, eso nos dio el ejemplo.”</p>
Entrevistado: Felipe Escalera– Director Ventas Automotriz	
Ejemplo 1	<p>“De mi abuelo, lo que sigue en la empresa es el tema de la lucha, el quitar el no se puede, es lo principal. Sus hijos crecieron en base a esa metodología de vida”</p>
Ejemplo 2	<p>“...el tema familiar, el que mi abuelo tuviera tan unida a la familia ha hecho que el tema organizacional no se complique tanto. También ha ayudado que los colaboradores estén muchos años con nosotros, tenemos colaboradores que tienen 30 años y tienen muy puesta la camiseta. Esto ayuda a que formen cierta lealtad por gusto y no por tener un trabajo”</p>
Ejemplo 3	<p>Mi abuelo era una persona de mucho carácter y muy corajudo pero muy honesto nunca pasaría por encima de la persona. Eso se ve en mis tías y en mi tío Eduardo.</p>
Ejemplo 4	<p>En la familia a veces vemos que mi tío es demás de recto, pero ha ayudado mucho a que todo vaya por el buen camino. Es una copia de mi abuelo en eso.</p>
Ejemplo 5	<p>El otro tema es ver por los empleados, mis tías y mi tío son muy fraternalitas, en la empresa se ve mucho por los colaboradores, tratar de que se sientan parte de la familia. Yo a algunos colaboradores les digo tíos porque son un “López” más. Por ejemplo, todos los directores que tienen más 30 años los conozco desde que tenía un año. Como Cordero, el encargado de la cocina. O el Sr. Bernal o el Ing. Trujillo que aunque se están jubilando, siempre han estado ahí. Yo percibo que ellos si se sienten parte de la familia. Hay muchos en la empresa que sienten mucho aprecio por algunos familiares, que ahora más grandes les cuesta mucho jubilarse.</p>
Ejemplo 6	<p>“...Algunas personas dicen que con mi tío Eduardo es similar que trabajar con mi abuelo. Muchas cosas se trabajan igual, así lo siente los colaboradores. Mi tío es una persona que trabaja 24/7 se mete en los negocios, conoce todo en una gasolinera por ejemplo, es apasionado por el trabajo”</p>
Ejemplo 7	<p>“Algo que veo en la familia y que se transmite a la empresa es que se percibe que dividen muy bien el tema familiar y empresarial. Yo lo veo complicado con la tercera generación y debemos trabajarlo. Por ejemplo, la separación de mi tío se me hizo impensable como lo llevaron a cabo era una cosa en la empresa y en la familia seguía todo igual. Yo pensé que iba a ver una disgregación familiar, pero lo manejaron muy bien. Eso se agradece a mi abuelo y mi abuela. Seguimos como una familia tal cual.”</p>

.Ejemplos de la Transmisión intergeneracional de valores Grupo Islo (continuación)

Entrevistado: Roque Ortega – Contador	
Ejemplo 1	“...la parte de la integridad y la calidad de servicio aquí se integra todos los valores. Se perciben estos valores en la toma de decisiones, y se viven en el día a día en la congruencia y se va permeando a la empresa.
Ejemplo 2	Lo principal en la empresa es la lealtad y el compromiso, la misma responsabilidad y la actitud de servicio, el respeto y también el trato es muy importante, la familia López a las personas las considera como personas no como estadísticas y esta es una gran ventaja
Ejemplo 3	“El liderazgo del licenciado es muy participativo, con carisma, con platicar con uno le da la confianza y le invita a uno a seguir así ... es un liderazgo participativo, tiene carisma como director , la gente lo cuida, lo quieren, se da a querer el mismo, el trato es muy decente , es muy difícil que pierda la compostura, es un buen líder, lo siguen...”
	“...la actitud de servicio en beneficio de las familias que trabajan para el director general, el servicio para sus empleados y después a sus familias.
Ejemplo 4	Caso concreto, en navidad les hace llegar un regalo o cobija que es un poco más familiar. El 80% de los trabajadores trabajan en las gasolineras y tienen un tabulador más bajo porque les dan más propina. Si alguien está enfermo el director los apoya, si algún familiar fallece de los colaboradores el Director está con ellos. El director se entrega a ellos”
Entrevistado: Mónica López-Directora Fundación	
Ejemplo 1	Mi padre fue un ejemplo, y fue muy importante pues fue la manera en la que él pudo tener expectativas de crecimiento, el venía con una mano por delante y otra por atrás, y eso no lo detuvo. A pesar de lo que sea siempre lo llevo a cumplir sus objetivos, y siempre cerca y al pendiente de la gente que le ayudó para el trabajo como sus empleado
Ejemplo 2	“el ejemplo que mi papá nos dio donde él de manera silenciosa y a su manera apoyaba a quien podía, y lo hacemos como un compromiso que tenemos con la sociedad, regresar algo a la comunidad porque nos ha ido bien, fue la parte que observamos y que decidimos hacer.”

Efectivamente, la primera generación del Grupo Iso traslada los valores de la familia empresaria a través del propio ejemplo. La unidad de la familia es un eje vertebrador de la familia López que el fundador preserva a lo largo del tiempo adaptando lo que esta unidad significa en los distintos momentos del tiempo y para las distintas generaciones. Esta unidad familiar se antepone a las diferencias que puedan existir dentro de la empresa.

Los valores que se practican en la relación de la familia con la empresa son también claramente establecidos con el ejemplo. En primer lugar, la empresa es un bien por el que estar agradecido y del que hay que saberse mero custodio. En segundo lugar, valorar el trabajo y la austeridad. Finalmente, el respeto hacia la organización y sus bienes a pesar de ser los propietarios y dueños últimos de la misma.

El trato a los colaboradores o empleados es otro de los valores que trasciende las generaciones de los López dentro de la empresa, el trato para todas las personas por igual sin favoritismo lo comprueba.

5.3.4.5. Proposición 5: Evitar incoherencias entre discurso y práctica

Proposición 5: La transmisión de la PFR requiere que las manifestaciones relativas a los valores de la familia propietaria predecesora sean coherentes con sus prácticas empresariales o sus decisiones a lo largo del tiempo.

**Tabla 31. Ejemplos de evitación de incoherencias entre discurso y práctica
Grupo Iso**

Entrevistado: Lic. Eduardo López – Director General	
Ejemplo 1	“Nos integramos empleados y familia como una sola familia, invitan a mis hijos a jugar futbol o los vamos a ver, cosas así. Cuando lo haces sistemático, institucional y con una RS ya marcada funciona.”
Ejemplo 2	“ Como la familia sabíamos que teníamos la responsabilidad y el compromiso de continuar con esa visión, tenemos que ser sensibles a las necesidades. Estamos convencidos de que no lo podemos solucionar todo, pero vamos a poner nuestro granito de arena y ser constantes para tener una mejor sociedad.”
Ejemplo 3	“Yo te puedo decir que aquí en el grupo, todos los directivos saben que nadie se puede ir mal, que un retiro siempre tiene que ser un retiro digno, todos nos equivocamos podemos firmar cosas mal u otra cosa pero todos tenemos derecho a rectificar y que cuando te encuentres a alguien en la calle puedas saludarlo y con la frente en alto, esa es la clave y lo trasladamos a la oficina.”
Ejemplo 4	“Yo percibo, como lo que nos inculcó mi papá, tus colaboradores son parte de la familia , porque cuando ellos tienen una alegría, una necesidad, una tristeza, te conviertes en parte de ellos, no solamente con el aspecto económico, es el acompañamiento, no ser fríos. Tenemos que comulgar con el ejemplo y la tercera generación creo que así lo entiende.
Ejemplo 5	Los colaboradores se sienten parte de la familia, de alguna manera tratamos de que la gente se sienta a gusto y se sienta parte de, NO me gusta que los colaboradores sientan una diferencia, si tú ves los carros entre los empleados son iguales los de la familia que los que no son de la familia, las oficinas son iguales, que la gente se sienta a gusto, no tenemos tanta rotación y tenemos empleados de 20, 30 o 40 años. ”
Ejemplo 6	He sido muy meticuloso, en que línea manejas porque si eres responsable, puntual, honesto, la gente te ve y se comporta igual.
Ejemplo 7	“En mi liderazgo me gusta una empresa institucional, con RS que cuando yo no esté, siga caminando de la misma manera porque ya es algo establecido. Tenemos mecanismos de salida y que cuando alguien no se sienta a gusto lo diga porque a esta vida venimos a ser felices.”
Entrevistado: Patricia López – Contador	
Ejemplo 1	“En el caso de mi otro sobrino se desocupa un puesto más arriba y en la terna estaba Guillermo y estaban externos y obviamente Guillermo no quedó, a él le falta todavía un camino por recorrer. “
Ejemplo 2	“Hablar de testamentos, llegó un momento en que esa transición fue difícil., pero les dijimos que no nos podemos involucrar en sus testamentos individuales pero que deben saber que no queremos familiares políticos. Se habló con todos, se les dio facilidades de hacer sus testamentos. Ahora lo queremos hacer más abiertos. Porque tenemos edades diferentes, ahorita hay suficiente para empezar a hablar con ellos.”
Ejemplo 3	“Vivimos de nuestros sueldos y algunos bonos que antes no existían. Hacemos inversiones, yo trato de platicar con mis hermanas. Eduardo y yo somos los que estamos más involucrados.”
Ejemplo 4	Tenemos muy bien separada esa parte, se habla de muchas cachuchas, sin embargo el trabajo y la familia lo tenemos muy bien delineado. Mi hermana mayor, en junta de consejo nos recuerda que todos somos iguales, y todos tenemos que hablar. Probablemente las opiniones no son iguales

**Ejemplos de incoherencias entre discurso y práctica Grupo Iso
(continuación)**

Entrevistado: Patricia López – Contador	
Ejemplo 1	Hay políticas que hemos cuidado y respetado de manera escrita y aunque no estuviera escrita la seguiríamos, que es que aquí nosotros no podemos meter a familiares políticos. Lo hablábamos de manera verbal, pero ya está por escrito
Ejemplo 2	“Ahorita tenemos el programa de valores, nadie debe quedarse sin tomar el curso. Nosotros tomamos el curso con los primeros en las gasolineras, yo estuve presente, la verdad empezó impactante”
Entrevistado: Lic. Felipe Escalera – Gerente Ventas Automotriz	
Ejemplo 1	“Por ejemplo, los viáticos son línea directa está tabulado por posición. Existe un manejo ordenado para toda la familia y la no familia.”
Ejemplo 2	“Yo empecé este trabajo porque salió el director. Yo antes era asistente de mi tío y yo levante la mano. Yo estaba muy joven saliendo de la carrera, entonces mi tío me mandó tres meses a este puesto sin pagarme para saber si podía, y si no, me sacaba. Además me mandaron a certificación y entrevistas, pase por muchos filtros. Afortunadamente, cerré bien el año y me dejaron aquí. Es más difícil ser López, que no serlo
Ejemplo 4	Se llevan a cabo juntas y en el caso de la familia, juntas anuales, acaban de meter asesores externos y los conocemos.
Entrevistado: Lic. Roque Ortega – Director Contraloría	
Ejemplo 1	“Los miembros de la familia en la empresa trabajan como si fueran empleados, tienen que cumplir con sus responsabilidades, hay dos muchachos de tercera generación en la empresa pero depende de ellos hasta donde quieran llegar”.
Ejemplo 2	Están establecidas las políticas institucionales para el manejo de los recursos, se respetan por todos los miembros de la familia, ni siquiera pensar en hacer algo en contra de las políticas. Están muy bien definidos los roles.
Entrevistado: Lic. Mónica López – Directora Fundación	
Ejemplo 1	Con los trabajadores, hemos tratado de que poco a poco vayan conociendo lo que hace la fundación. Cuando hay que aplicar prótesis, invitamos a dos colaboradores a que vayan con nosotros para que vean el proceso. Nuestra intención también es crear un voluntariado, ya que tengamos un plan de trabajo, pero es que nuestra fundación aun hacemos trabajo muy en lo individual.

La familia empresaria trabaja en la coherencia entre lo que dice y el ejemplo que da con su comportamiento. La familia empresaria dentro de la empresa evita tratos diferenciados entre los miembros de la familia y los empleados, asumiendo una responsabilidad y cuidado de la empresa como administradores.

Procura la integración familiar con la cual traslada los valores de cultura del trabajo, unidad familiar, comunicación abierta y RSE.

5.4. CASO GRUPO HÁGALO

5.4.1. Presentación de la familia y del negocio del caso Grupo Hágalo

Hágalo es una empresa dedicada al ramo de la ferretería y plomería ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Esta empresa nace en el año de 1946 con el nombre de Compañía Maderera de Chihuahua. Actualmente Hágalo está dividido en dos empresas, una tiene el giro de ferretería que es Hágalo y una financiera para otorgar préstamos a los clientes que requieren venta por crédito.

Hágalo es una EF. La propiedad familiar se encuentra en la segunda y tercera generación. La Dirección General se encuentra en la segunda generación y en la empresa ya participa la tercer generación en el puesto de Director de Mercadeo quien se encarga de ventas, compras, operación y mercadotecnia, y también en la dirección de la financiera. Sin embargo el fundador (primera generación) sigue presente en la empresa, sin participar en la propiedad, y acude a la misma diariamente.

Originalmente, los dueños de esta empresa eran de nacionalidad estadounidense. Estos inversionistas, tenían una empresa en el Paso (Texas) y vieron la oportunidad de abrir una maderería en la frontera de México, Ciudad Juárez. Sin embargo, para administrarla buscaron a una persona que viviera en Ciudad Juárez

y entre sus trabajadores, identificaron a un mensajero. Este mensajero, era un joven que había llamado la atención de los estadounidenses por su honestidad, pulcritud y responsabilidad. Por estas razones le ofrecieron administrar la empresa que ubicarían en Ciudad Juárez.

De esta manera, con una estructura mínima formada por el administrador y un trabajador, Compañía Maderera de Chihuahua inicia operaciones. Al paso de los inversionistas cierran su empresa en El Paso, y le ofrecen al administrador de Juárez venderle la Maderería. El administrador no contaba con recursos suficientes para comprarla y lo hace saber, pero con la confianza que le tenían, le dicen que se la dejan y que les vaya pagando con las utilidades que le genere la empresa.

Es así como comienza esta EF. Una microempresa con solo dos trabajadores. La primera generación se dedicó a dar a conocer la empresa en la ciudad, y a formar lazos y relaciones con sus proveedores y clientes. Una de sus prácticas era la venta a crédito, lo que le sirvió para entablar relaciones duraderas.

El trabajo de la segunda generación ha contribuido al crecimiento de la empresa, con la apertura de sucursales dentro de la ciudad. En paralelo, el concepto de la ferretería ha cambiado, pasando de entenderse como una tienda tradicional a una de autoservicio y con un reenfoque de las actividades de la empresa hacia el servicio al cliente. En esta época la empresa comienza a expandirse al abrir dos sucursales más.

Actualmente, la propiedad de la empresa se encuentra en manos de cinco socios de la segunda y tercera generación. Tres de ellos colaboran en la empresa y los otros dos socios solo son propietarios. En concreto, la dirección general es asumida por la segunda generación, y la tercera generación ya está trabajando en la misma en dos puestos, el de director de mercadeo y el director financiero de la financiera. En esta última etapa de la familia empresaria, los cambios incorporados

en la EF se han enfocado en la profesionalización de algunos procesos lo que ha llevado a la apertura de un centro de capacitación, un mayor uso de tecnología y una política de retribución más objetiva, en concreto en lo tocante al pago de comisiones.

La misión de Hágalo es brindar el mejor servicio en la comercialización sustentable y responsable, de productos para la construcción, reparación y remodelación. Esta misión se apoya en unos valores familiares que a lo largo de la historia de la empresa se han incorporado al negocio. Los valores de la empresa son:

1. Nuestro Personal
2. Trabajo
3. Respeto
4. Honestidad
5. El bienestar de la persona
6. Honestidad en todo
7. Respeto
8. Superación Personal
9. Actitud Colaborativa
10. Espiritu de Servicio
11. Creemos en un ser supremo

Grupo Hágalo es una empresa de PFR, ya que cumple con los criterios establecidos en la revisión de la literatura.

5.4.2. Programa de RSE del Grupo Hágalo

Hágalo es una empresa inmersa en una comunidad de la cual se siente responsable y agradecida. Los esfuerzos de la empresa hacia su comunidad son principalmente en el apoyo y proveeduría de escuelas de calidad en Ciudad Juárez. Este interés por la formación de calidad surge del mismo origen del

fundador, un mensajero que necesitó de una formación continua a lo largo de su vida para desarrollar el negocio hasta convertirlo en la empresa que es hoy. La importancia de la formación en los orígenes de la empresa ha dirigido los apoyos de la familia empresaria a esta área. En concreto, la familia empresaria ha apoyado la apertura de colegios y universidades en la ciudad.

- REDONDEO

Sin embargo, más allá del apoyo de la misma familia, ésta ha establecido dentro de la empresa un programa de redondeo, en el cual los clientes pueden decidir donar algunos centavos de su compra para apoyar al IPE. El IPE es una organización sin fines de lucro, con el objeto social de mejorar la calidad de la educación básica en el Estado de Chihuahua. De esta manera, se facilita la implicación de los clientes en la misma obra social.

La relación empresa-comunidad es vista por el Director General como *“una relación que no se puede separar”* que aunque en un momento concreto no se viese la contrapartida que tiene para la empresa, no se dejaría de contribuir a la sociedad desde la empresa, ya que

- *“...es una visión social que viene desde el fundador, y que está muy arraigada en la familia”*. –Pablo Cuarón Director General.

- PROGRAMAS PARA EMPLEADOS

Otro de los stakeholders con el cual la familia empresaria se siente muy comprometida es con sus empleados, para quienes se brinda apoyo económico, emocional y profesional desde la propia empresa. De acuerdo con las palabras del director general:

- *“Mi tesis es: sí tienes personal que está equilibrado emocionalmente va a ser una persona que va a atender a nuestros clientes bien y es ganar-ganar”* Pablo Cuarón- Director General

Dentro del apoyo que los trabajadores reciben es particularmente importante la formación de los mismos, incluso en cuestiones de formación básica. En este sentido, la empresa ha desarrollado programas de capacitación internos que permiten a las personas promocionarse dentro de la propia organización. De hecho, la misma empresa es un centro de aprendizaje, esto quiere decir que una institución de educación para adultos acude a impartir clases en las instalaciones de la empresa, y certificar en primaria y secundaria a los trabajadores.

De forma adicional, la familia apoya a los trabajadores en cuestiones puntuales que puedan plantearse de problemas de salud graves tanto de los mismos trabajadores como de sus familias próximas y apoyo económico en situaciones familiares críticas.

- PROGRAMA ÉCHALE GANAS

Uno de los programas más representativo para la empresa es el programa “Échale Ganas”. En el país de México, existe una necesidad de mejores instalaciones para las escuelas primarias públicas, estas escuelas en ocasiones no tienen recursos para mejorar su infraestructura y acuden a diferentes empresas a buscar donativos. Grupo Hágalo, consciente de esta necesidad, pero también conocedor de que no puede atender a todas las escuelas de Ciudad Juárez, lanza una convocatoria anual con el nombre “Échale ganas”.

Esta convocatoria implica que los directivos y padres de familia de la escuela presenten un proyecto de mejora de su escuela y lo entreguen a la sucursal más cercana. Posteriormente, durante el año escolar, todos los alumnos de México presentan un examen nacional llamado ENLACE. Grupo Hágalo revisa las

puntuaciones y las compara con las puntuaciones del año anterior. Las escuelas con el mayor avance en el resultado de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares- ENLACE con respecto al resultado obtenido por la misma escuela en la misma evaluación del año anterior, son acreedoras de un premio de 25,000 pesos en material para poner en marcha el proyecto que previamente presentaron.

Hágalo premia a una escuela por sucursal. El programa tiene como misión fomentar la calidad en la educación impartida en Ciudad Juárez y brindar un reconocimiento a las escuelas que logren los mayores resultados en el nivel de enseñanza que ofrecen a los alumnos de primaria. Cerca de veinte escuelas por sucursal se inscriben en este proyecto. Una vez que se han identificado los ganadores, personal de grupo Hágalo entrega el premio y de ser posible participa en la construcción y mejoramiento de la escuela.

Hágalo también logra el involucramiento de los empleados en proyectos de RSE. Esto se hace a través de la participación en Fondo Unido. Fondo Unido es una institución adherida a United Way, sin fines de lucro, cuyo objetivo es unir a las personas, empresas, programas y organizaciones para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde estamos. Esta organización trabaja por tres proyectos, educación, salud y bienestar social.

La dirección general y un grupo de trabajadores se reúnen para analizar los proyectos o causas que tiene fondo unido y deciden una a la cual apoyar por año. Los colaboradores de Hágalo de manera voluntaria donan uno o dos pesos de su salario y se va formando un ahorro para apoyar esta causa. Con el ahorro que se logra se da una donación en especie por parte de la empresa. Los directivos aseguran que la causa a la que vayan a apoyar permita el trabajo voluntario y no solo la entrega del material.

Un ejemplo es la impermeabilización e instalación de tubería para proveer de agua a un asilo. Todos los empleados aportaron pero a la hora de implementar el proyecto acudieron el director general y sus hijos y los colaboradores con sus familias a instalar el material.

Estos programas son adicionales a donativos y patrocinios que la empresa realiza anualmente a instituciones o eventos deportivos.

5.4.3. Dimensiones de la PFR del caso Grupo Hágalo

5.4.3.1. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders

En esta primera dimensión se trata de recabar información sobre si:

- la empresa se siente parte de la sociedad en la que opera
- a los propietarios de la empresa les gustaría sentir que la empresa ha contribuido a la sociedad en su conjunto o a algunos de sus miembros (empleados, consumidores,...).
- Aunque en un momento concreto no viese la contrapartida que tiene para la empresa, no dejaría de contribuir a la sociedad desde la empresa.

La siguiente tabla muestra la primera dimensión de PFR que es el compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders para Grupo Hágalo.

Tabla 32. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholder Hágalo

<p>Pablo Cuarón- Segunda generación- hijo del fundador- Director general de la empresa</p>	<p>“Mi papá participó en la apertura de proyectos en la ciudad, como el hospital general o el colegio teresiano o el mismo Tecnológico de Monterrey” “Estas acciones influyen en la empresa porque llamaba la atención que el dueño se involucrara en la comunidad, porque siempre estaba pendiente de la comunidad para que la ciudad estuviera mejor y porque se veía un empresario comprometido que le interesa su ciudad. Y eso permeaba en el equipo de colaboradores.” “Mi esposa y yo definimos la misión de la familia y es: ‘somos miembros de una familia centrados en Cristo y trabajando por la comunidad.’” “El futuro de la RS de Hágalo sigue enfocado al tema educativo, que es alta prioridad nuestro redondeo es para el IPE (instituto de la educación) actividades para mejorar la calidad de la educación, mejorar los directivos, mejorar temas e intensificar el inglés.” “Trato de denunciar cuando las cosas no se administran bien, trato de participar para cambiar lo que no se hace bien y por eso me involucro en muchas cosas.” “En el pasado, me involucro en la política, era muy participativo tratando de cambiar el país. Hasta el 2010 que fue mi última intervención tratando de llegar a una posición de poder para cambiar las cosas.” “Un indicador de la empresa es que el clima de trabajo sea bueno. Y para eso estamos con indicadores y como lo hace un tercero tiene una validez más objetiva”</p>
<p>Rodrigo Cuarón- Tercera generación- hijo del director general- Director de Mercadeo</p>	<p>“Mi abuelo siempre fue muy participativo en la educación, fundó varias escuelas y participó en consejos de bancos locales. Con las vicentinas, fundó el colegio Teresiano”. “Somos Juarenses y queremos mucho a la ciudad”. “Mi abuelo, siempre apoyo a la comunidad en lo personal, no sé qué tanto apoyaba desde la empresa porque yo no estaba presente. Pero lo veía muy comprometido con la educación. Él siempre se apuntaba a todo.” “Ahora mi abuelo, le dice a mi papá que es muy participativo y que anda en todo. Pero mi papá le contesta ‘pues si tú eras igualito’” . “La pasión de mi papá es contribuir a la sociedad ayudando a la comunidad” “Queremos mucho a Juárez, a mi papá le gusta mucho ayudar, el ejemplo que le paso mi abuelo él lo sobrepaso. El anda metido en todo, hasta de repente descuida el trabajo, por sus puestos en la comunidad.” “... comemos aquí de Juárez y debemos regresar algo a la comunidad... debemos retribuir en alguna parte.” “El futuro de Hágalo en la comunidad debe ser a más profundidad y muy enfocada. Por ejemplo últimamente tuvimos el programa “échale ganas” que daba apoyo a las escuelas que mejor aprovechamiento tenía. Aunque en este año no lo vamos a hacer porque ya no existe la prueba, este programa nos ayudó para entender que debemos enfocar nuestros apoyos a la comunidad.” “No dejaríamos de contribuir a la comunidad, debemos regresar algo a nuestra ciudad. Y Cuando trabajamos por la sociedad es una relación ganar-ganar.” “A mí no me gustaría pasarme tanto tiempo fuera de la empresa, creo que como empresa podríamos ser más grande, yo creo que no hay mejor manera de ayudar que crear empleos” “Ya empiezo a participar en la comunidad ya estoy en algunas cosas. Pero quiero enfocarme en dos o tres proyectos de la comunidad, fuera de la empresa para poner mi tiempo en la familia y en el negocio.” “Yo creo que no hay mejor manera de ayudar que crear empleos.”</p>

El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Hágalo (continuación)

<p>Teresita Heiras No familiar- Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>“Un valor de la empresa es LA AYUDA AL PROJIMO y eso ponlo en mayúsculas” “Esta ayuda se ve en la empresa porque en nuestra planeación buscamos el equilibrio de nuestra gente en función de trabajo, familia, y salud” “Hemos tenido casos donde, hemos tenido situaciones muy críticas de salud de nuestros colaboradores y la filosofía es apoyar al 100%.” “Por ejemplo tenemos un gerente que tuvo una enfermedad de riñón y que requería de un trasplante y muchas veces se tenía que internar y ausentarse. De parte de la empresa, siguió recibiendo su sueldo sin importar si estaba enfermo o internado, más aparte la atención privada, la empresa le apoyo con estudios en el extranjero y lo que requería. Hemos tenido otras situaciones no tan críticas, en esa magnitud” “Otro ejemplo soy yo. Mi niño de 9 años tiene leucemia, se lo detectaron hace 2 años. A partir de que se detecta la enfermedad, no era posible dejarlo en estancia porque se cansa demasiado y los niños pequeños son quienes tienen más enfermedades. . . El Licenciado me ha apoyado muchísimo, por dos años yo trabajé hasta mediodía y en las tardes me iba a mi casa a trabajar desde ahí, prendía mi computadora y estaba al pendiente. Y por ejemplo cuando internaban a mi hijo toda la semana, me daba oportunidad de estar con mi niño. Y la familia Cuarón está siempre al pendiente, con llamadas y me hicieron una oferta económica preguntando siempre ¿que necesitas?.” “La visión de Hágalo es ayudar en la educación, somos centro de estudio de secundaria y preparatoria abierta. Algunos de los colaboradores ya han terminado secundaria y preparatoria. Buscamos que los muchachos sigan estudiando.” “Hágalo es una empresa comprometida con la comunidad y con sus trabajadores. Y esa línea ha permitido que Hágalo tenga una imagen de una empresa estable, transparente, una EF, local que es reconocida.” “La empresa le seguiría apostando a la responsabilidad social, porque es básico y es como no quitar el dedo del renglón. Si algo es bueno para la comunidad aunque no refleje un beneficio interno para la empresa.” “Veo a la empresa en el futuro, mucho más involucrada, queremos crecer y seguir ayudando. Vamos a abrir una séptima tienda en otra ciudad, y sabemos que debemos involucrarnos con la comunidad en la ciudad de Chihuahua. Ayudar a la ciudad de Chihuahua.” “La comunidad de Juárez percibe a Hágalo como una empresa con un enfoque de servicio al cliente, de honestidad y precios justos. La comunidad puede decir que en esta empresa no son unos ladrones. Entrás a la tienda con confianza.” “Como familia empresaria pienso que no te puedes quedar con lo que tienes, debes salir de ti para dar a la comunidad, mi mamá así era, mi papá no era tanto” “...cuando yo empiezo a estudiar, nos dimos cuenta que la educación es la salida para México. Ha permeado mucho este enfoque en la empresa como el redondeo para el IPE. O cuando Rodrigo fue el promotor del programa Échale ganas. Porque Rodrigo se ve calladito pero es muy enfocado” “...la empresa no puede ser sin RS es conjunto. Hágalo es un negocio que tiene que servir para la comunidad.” “Esta es una visión que siento que la comparten todos los miembros de la familia. Principalmente mi marido y yo... mis hijos están en la visión de hacer crecer la empresa, pero no deben perder de vista que la empresa no debe servir para dar dividendos a sus dueños sino debe generar bienestar para la comunidad.” “Este negocio tiene muchas familias que viven de ahí.”</p>
<p>Regina Fernández- Esposa de Director General-No en la empresa</p>	<p>“Este negocio tiene muchas familias que viven de ahí.”</p>

La Tabla anterior recoge la información sobre esta primera dimensión de la PFR relativa al Grupo Hágalo. De la información recabada se desprende la forma en que la familia ha sido responsable en relación hacia el conjunto de sus stakeholders, principalmente a la comunidad y a los colaboradores. Esta responsabilidad se traslada y se refuerza en la segunda generación. La tercera generación ha asumido la importancia de ser responsable ante la sociedad y comienza a involucrarse en la misma a título personal, y en la empresa al ser promotor del programa Échale Ganas, el cual contribuyó a la creación de un programa de contribución a la comunidad con enfoque.

5.4.3.2. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos

En esta segunda dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios desean garantizar que las personas han sido suficientemente formadas y tienen las habilidades adecuadas para gestionar la empresa en el futuro.
- las acciones de la empresa han sido distribuidas entre los herederos independientemente de su habilidad para liderar la EF.
- independientemente de su interés y relación con la empresa, los herederos retienen la propiedad de la empresa.
- independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, se persigue ante todo preservar el patrimonio familiar aunque conlleve la desaparición del negocio familiar.
- el trato preferente a los propietarios familiares o a los miembros de la familia puede ocasionalmente perjudicar los intereses del negocio.

En este sentido, en la Tabla siguiente se recoge la información sobre esta segunda dimensión de la PFR relativa al Grupo Hágalo.

Tabla 33. Profesionalismo en la selección del líder y gestión de los recursos humanos Hágalo

<p>Pablo Cuarón-Segunda generación-hijo del fundador-Director general de la empresa</p>	<p>“Para nosotros en la empresa, pesa mucho y demuestra una estabilidad, que tengamos 0% rotación en puestos claves.” “El personal no tendrá el 100% de los atributos pero la actitud es la clave, las otras competencias se pueden ir adquiriendo, mientras la gente tenga honestidad, involucramiento, trabajo en equipo con eso trabajamos. Y lo demás lo vamos enseñando.” “Una política que tenemos es cuando tenemos una vacante, buscamos quien viene de abajo y a quien podemos darle la oportunidad. Hay crecimiento y eso se valora en la empresa que todos tienen oportunidades de crecer.” “Estamos en el ranking <i>“the best place to work”</i> y no porque nos vean y por la posición sino por lo que significa que te evalué un tercero y te ayude a ver mejoras para con la gente.” “Mis padres hacen una repartición de bienes en vida, a mí me dejaron la empresa, a mis hermanas los bienes inmuebles. Decidimos poner la empresa a nombre de los cinco integrantes de la familia, Regina mi esposa, mis tres hijos y yo, con 20% cada uno”</p>
<p>Rodrigo Cuarón-Tercera generación-hijo del director general-Director de Mercadeo</p>	<p>“En la mayoría de los puestos, como un 80%. Tenemos al mejor equipo, pero si hay oportunidades de mejorar, aunque si hay personas que están topadas a su capacidad.” “Realmente nos tocamos mucho el corazón, no despedimos a nadie salvo un abuso de confianza.” “Somos accionistas, mis papas y mis hermanos y yo. Mi papá habló con mi abuelo y mi papá se quedó con la empresa y las propiedades, los bienes inmuebles pasaron para sus dos hermanas... a lo mejor la empresa era de mucho menor valor pero mi papá lo pensó para el futuro.” “Héctor mi primo tiene un porcentaje minoritario ya que mi abuelo así lo considero porque ya tenía 24 años trabajando aquí.” “Las acciones de la empresa están repartidas se labore o no en la misma” “En cuanto a la preservación del patrimonio familiar, no hemos tenido esas pláticas” “La gente se pregunta `Qué es primero la empresa o la familia?` ... Siempre la gente cree que la familia, pero la verdad es que es un balance porque la empresa también da unidad a la familia.”</p>
<p>Teresita Heiras No familiar-Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>“En la empresa trabaja el Licenciado Héctor, como gerente de ventas, sobrino del Licenciado Cuarón” “En algún tiempo sí pedía un trato preferencial o privilegios por ser familia. Y su estilo de liderazgo no es igual al del Licenciado. Cuarón y su hijo.” “En cuanto el Licenciado Cuarón se dio cuenta ha corregido este asunto porque dice que aunque es familia también es empleado.” “. Un ejemplo reciente, fue: Aquí en la empresa los empleados pueden comprar un porcentaje de su sueldo (un límite) en material a crédito. Tu compras y lo que compras se descuenta en 10 semanas. Héctor compraba pero por encima de su límite de crédito por lo que se rompía la regla de comprar sin sobrepasar el límite. El abono es fijo por política, pero el quería más semanas y pagaba menos por semana. En dos ocasiones se reportó a dirección y no se hacía nada. Y concluimos “es familia”. Pero en mi proceso de nómina yo tenía que estar ajustando semanalmente su mensualidad. Y cuando se nos pasaba por error hacer el ajuste nos hacía que le regresáramos el dinero. En una semana no le hicimos el ajuste y le sale la mensualidad como debe de ser. Y nos dice que debemos regresar el dinero, pero ya no es tan fácil porque el reporte se va a Hacienda. Pero ahora con el proceso de gobierno, se nos pide que tengamos que recalcular toda la nómina y el proceso se hace mucho más largo. Yo le dije al Lic. Pablo si podía hablar con sus sobrino para que por esta semana se quedara así y le dije yo no estoy dispuesta a que el venga a regañar a mis empleados por una excepción a su persona. Y entonces el Licenciado dice que “¿cómo está en esta situación? y le dijimos que ya se lo habíamos reportado. El Lic. Cuarón dijo no así no se debe hacer se debe alinear como todos. Y así se hizo”</p>

Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos (continuación)

Regina Fernández- Esposa de Director General-No en la empresa	<p>“Cuando estas en un ambiente de paz donde te tratan como ser humano, donde toman en cuenta tu opinión, se convierte en una empresa con capacidad de crecimiento.”</p> <p>“Es una empresa de las mejores 100 para trabajar en México.”</p> <p>“Esa empatía que tiene Pablo de ayudar a los empleados, de desarrollarlos como empleados, tiene como resultado que es una empresa que tiene futuro”.</p>
--	--

Dentro de la empresa existe una cultura de cuidar al empleado y asegurar que las personas idóneas estén en el lugar adecuado. Un indicador de esto es la nula rotación en puestos claves. Actualmente, dada la reactivación de la economía de Ciudad Juárez, han tenido rotación en los puestos operativos, Hágalo está consciente de buscar mayores mecanismos para retener el talento.

Para la selección del personal la actitud del empleado es muy importante, en palabras del director general “...*las competencias laborales se pueden adquirir pero que la gente dentro de sus puestos se debe conducir con honestidad, involucramiento y trabajo en equipo.*”

De acuerdo con el director de mercadeo un 80% del personal actual es el idóneo para el puesto que ocupa. Dado el escaso ratio de abandono de la empresa, esto significa que los procesos de selección y promoción de la empresa son los adecuados.

En cuanto a la llegada de la tercera generación, se observa que llegaron a sus puestos como parte de una preparación para la dirección de la empresa. En algunos casos, los empleados han sentido actitud de preferencia hacia uno de los familiares del director general que labora en la empresa, pero se corrige por parte de la dirección procurando un trato similar entre todos los colaboradores. La forma de corregirlo se basa en una plática con las personas involucradas, y en evitar la práctica que estuviera generando el descontento.

La propiedad de la familia se encuentra en el Director general (segunda generación), su esposa y sus tres hijos en porcentajes iguales. La esposa y la hija del director general no participan en la empresa.

5.4.3.3. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos

En esta tercera dimensión se trata de recabar información sobre si:

- la familia propietaria exige con frecuencia un reparto de dividendos por encima del nivel recomendable para el negocio.
- los propietarios o los miembros de la familia cargan habitualmente gastos personales a la empresa.
- los propietarios o los miembros de la familia no hacen uso correcto de los activos de la empresa.

En este sentido, en la Tabla siguiente se recoge la información sobre esta tercera dimensión de la PFR relativa al Grupo Hágalo.

Tabla 34 Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos Hágalo

Pablo Cuarón- Segunda generación- hijo del fundador- Director general de la empresa	“En los últimos años ya como política hemos repartido dividendos de la empresa.” “El año pasado no lo pudimos hacer. Lo vamos a hacer el próximo año, está en base a los resultados y lo factible para que la empresa no pierda liquidez” “La política en la empresa es reinvertir y reinvertir siempre.”
Rodrigo Cuarón- Tercera generación- hijo del director general-Director de Mercadeo	“A veces crea un poco de problema que los clientes sepan que somos los hijos del dueño ya que nos buscan para hacer trato con nosotros esperando que nosotros tengamos más beneficios que el resto de los empleados “ “Normalmente cuando se da una de estas situaciones mi papá interviene”.
Teresita Heiras No familiar- Gerente de Recursos Humanos	“Otro asunto fue que Héctor quería irse de vacaciones y quería su sueldo completo, pero también ya se corrigió. “

La información obtenida de las diferentes entrevistas y recogida en la Tabla anterior, se pone de manifiesto que predomina una política conservadora, y de reinversión en la empresa. Se ha pasado del no reparto de dividendos en la etapa anterior a la repartición cuando la empresa así lo permita, sin dejar a un lado la reinversión.

5.3.3.4. Planificación responsable para la sucesión de la empresa

En esta cuarta dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios de la empresa han desarrollado un protocolo familiar para formalizar el proceso de sucesión de la propiedad.
- los miembros de la familia están siendo preparados para la propiedad futura y el liderazgo de la empresa.
- dentro de la empresa, se han formalizado canales de comunicación útiles para transmitir información relevante sobre la empresa.

En este sentido, en la Tabla siguiente se recoge la información sobre esta cuarta dimensión de la PFR relativa al Grupo Hágalo.

Tabla 35. Planificación responsable para la sucesión de la empresa Hágalo

<p>Pablo Cuarón- Segunda generación- hijo del fundador- Director general de la empresa</p>	<p>“Actualmente, se trabaja en la preparación de la siguiente generación. tomando las decisiones juntos como miembros de consejo involucrándonos todos” “Sobre el tema de sucesión lo hemos tocado de manera informal, quisimos establecer hace 3 años el consejo familiar, y empezamos a hacer una planeación estratégica, pero nos quedamos truncos”</p>
<p>Rodrigo Cuarón- Tercera generación- hijo del director general-Director de Mercadeo</p>	<p>“Quisimos hacer un consejo familiar, estuvimos en algunas reuniones con una señora en dos o tres sesiones, pero ya no lo hemos seguido... aun no tenemos el protocolo familiar ni la sucesión. “ “Mi papá cree mucho en estos temas de protocolo familiar y consejos pero falta dar el paso”. “Tenemos un consejo consultivo desde hace 4 años, invitamos a un amigo de la familia, pero que es una persona que habla muy directo, es comerciante igual que nosotros y nos ha ayudado bastante, participa mi papá mi hermano, mi abuelo, Héctor mi primo y otros dos consejeros externos y yo. Tenemos juntas trimestrales, remuneramos a los consejeros externos, nosotros no. Y los resultados son mucho mejores. “ “La comunicación en la familia sobre la empresa es una plática informal, por ejemplo mi hermana solo pregunta pues como vamos. Nos falta enterar más a mi mamá y mi hermana.” “Solo el consejo consultivo está enterado”</p>
<p>Teresita Heiras No familiar- Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>“En el tema de la sucesión, parte de lo que veo es esto, con la llegada de Rodrigo, lo están preparando para que el dirija la empresa. Pablo chico no está aquí, él está en la financiera. Así que el que llega es Rodrigo, el hijo menor.” “Porque el licenciado sabe que en manos de Héctor su sobrino no se puede quedar la empresa, ni del mismo Pablo chico. A mí me parece muy acertada la parte de que el ve cómo y dónde dejar el futuro de la empresa en manos de sus hijos. “ “Rodrigo tiene mucho el perfil del licenciado con habilidades, misma visión, carismático, preparado, con valores. “ “Con la llegada de Rodrigo, se hacen nuevas cosas en la empresa, primero se abren dos tiendas, un centro de capacitación, se remodelan las oficinas, ha implementado muchos cambios, como el esquema de pago de comisiones de una manera más objetiva, el uso de la tecnología.”</p>
<p>Regina Fernández- Esposa de Director General-No en la empresa</p>	<p>“Rodrigo es muy visionario, muy paciente, proactivo, honesto, trabajador es muy familiar muy de su familia. Tiene mucha calma genera mucha paz cuando estas con el”</p>

En relación a la planificación de la sucesión, la familia Cuarón ha comenzado a tomar algunas decisiones. La preparación de la tercera generación es evidente, ya que se le involucra en la toma de decisiones y se comprueba una libertad para la toma de decisiones e implementación de cambios en la empresa. La formación del consejo familiar está en proceso.

El protocolo familiar aún no existe, pero se tiene pensado elaborar uno, probablemente la etapa de la empresa y las edades de los hijos y nietos de la familia, sean factor para la no urgencia de este documento. Sin embargo, por el estilo responsable de la familia, se han tomado los primeros pasos para la formación de un consejo familiar y un consejo consultivo en la empresa. Este último ya está funcionando.

5.3.3.5. Visión familiar de largo plazo

En esta quinta dimensión se trata de recabar información sobre si:

- Los propietarios desean, ante todo, garantizar que la gestión del liderazgo de la empresa queda en manos de la familia en el futuro, independientemente de las habilidades de liderazgo o de gestión.
- Independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, el objetivo de la empresa es mantener la actividad empresarial en el futuro.

En este sentido, en la Tabla siguiente se recoge la información sobre esta quinta dimensión de la PFR relativa al Grupo Hágalo.

Tabla 36. Visión familiar de largo plazo Hágalo

<p>Pablo Cuarón- Segunda generación- hijo del fundador- Director general de la empresa</p>	<p>“Prioridad es la permanencia del negocio aunque sea con liderazgo de un no familiar. “...seguir contribuyendo a la comunidad” “En la empresa estamos haciéndolo bien con nuestro equipo, lo estamos haciendo bien hacia fuera, “En RS nos falta el área ambiental que es un área que debemos involucrarnos más y esta el reto de hacerlo,” “Todo el tema educativo es alta prioridad en la familia y en la empresa, nuestro redondeo es para el IPE (instituto de la educación) realizamos actividades para mejorar la calidad de la educación, para capacitar a nuestros directivos, e intensificar el inglés.” “Pero estoy convencido que mejorar la educación básica pública es clave para la comunidad “</p>
<p>Rodrigo Cuarón- Tercera generación- hijo del director general- Director de Mercadeo</p>	<p>“Vienen para el futuro dos niños de mi hermano, yo tengo dos hijos y una hija, (quienes aún están muy pequeños) pero tenemos que poner las reglas muy claras. Tenemos el ejemplo de la empresa de parte de la familia materna, quienes tienen una empresa grande y trabajan todos.” “Definitivamente la permanencia del negocio es muy importante sin importar que el liderazgo no se quede en la familia” Yo le digo a mi papá que la empresa no es nuestra está formada por muchas personas. “Me gustaría ver esta empresa creciendo como lo hemos tenido en los últimos 5 años. Tu estuviste con nosotros en la planeación estratégica hace 5 años y el próximo año salimos a otra ciudad a abrir la primera sucursal”</p>
<p>Teresita Heiras No familiar- Gerente de Recursos Humanos</p>	<p>“Veo a la empresa mucho más involucrada con la comunidad, queremos crecer y seguir ayudando.” “Vamos a abrir una 7 tienda en otra ciudad, y sabemos que debemos involucrarnos con la comunidad de la ciudad de Chihuahua. Ayudar a la ciudad de Chihuahua.”</p>
<p>Regina Fernández- Esposa de Director General-No en la empresa</p>	<p>“Sobre el futuro de la empresa, mis hijos están en la visión de hacer crecer la empresa pero no deben perder de vista que la empresa no debe servir dividendos a sus dueños, debe generar bienestar para la comunidad. “ “Ese negocio tiene muchas familias que viven de ahí. “</p>

En relación a la visión familiar a largo plazo, la familia empresaria está consciente de su responsabilidad hacia los empleados que trabajan en la misma, En el futuro ven su participación hacia la comunidad, como un eje principal de su deber ser. La permanencia del negocio es prioritaria para esta familia empresaria

5.4.4. Propositiones sobre las condiciones y las barreras a la transmisión de la PFR

En las dos primeras generaciones, el compromiso de la familia propietaria ha estado presente. Sin embargo ha sido de forma distinta pero creciente. En la primera generación, este compromiso es desarrollado de forma personal por el fundador que da respuesta y atiende a cuantas solicitudes o situaciones se le presenta. En la segunda generación este compromiso se incrementa tanto de forma personal, con mayor participación en organismos de carácter estatal y con donativos y apoyos desde la empresa. Así como prácticas en relación con los colaboradores.

La tercera generación entiende esta aportación a la comunidad y a sus stakeholders como parte de la función de la empresa, procurando enfocarse e institucionalizando la RSE.

5.4.4.1. Proposición 1: Equilibrio de objetivos en el tiempo

La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora equilibre los objetivos familiares, empresariales, sociales y medioambientales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional.

Tabla 37. Ejemplos del Equilibrio de objetivos en el tiempo Hágalo

Entrevistado: Lic. Pablo Cuarón – Director General	
Ejemplo 1	“Se trabaja en la preparación de la siguiente generación.”
Ejemplo 2	“Se está preparando a la tercera generación y estamos trabajando y tomando las decisiones juntos como miembros de consejo involucrándonos todos”
Entrevistado: Lic. Rodrigo Cuarón – Director General	
Ejemplo 1	“A mí, mi papá me ha dado la confianza de tomar decisiones en la empresa. Desde que llegue me tuvo la confianza para que yo operara la empresa. Eso me genera una responsabilidad muy fuerte pero también me da la confianza para transmitirla a mis colaboradores. “
Entrevistado: Lic. Teresita Heiras – Gerente de Recursos Humanos	
Ejemplo 1	“Rodrigo llego un año después de casarse...Creo yo que es para que se siga administrando por la familia.
Ejemplo 2	“Parte de lo que veo es esto, con la llegada de Rodrigo, a él lo están preparando para que dirija la empresa. Pablo chico no está aquí, él está en la financiera. Así que el que llega es Rodrigo, el hijo menor. Porque el licenciado sabe que en manos de Héctor su sobrino no se puede quedar, ni del mismo Pablo chico. A mí me parece muy acertada la parte de que el ve cómo y dónde dejar el futuro de la empresa en manos de sus hijos.”
Entrevistado: Lic. Regina Fernández – Esposa del Director General	
Ejemplo 1	“Mis hijos deben entender que el objetivo de la empresa no es solo crecer”

La familia empresaria, está trabajando en la preparación de la tercera generación a través de estrategias como por ejemplo, tomar decisiones conjuntas, trabajo en proyectos, asistencia a juntas y el trabajo diario, que permiten ir trabajando y enseñando el estilo de liderazgo que ha existido en la empresa. Aunado a este trabajo diario, es expreso que existe un ambiente de confianza y de aceptación que genera un compromiso de parte de la tercera generación hacia la segunda y primera generación de la familia empresaria.

5.4.4.2. Proposición 2: Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales

Proposición 2: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora favorezca una intensa relación intrageneracional e intergeneracional, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales.

**Tabla 38. Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales
Hágalo**

Entrevistado: Lic. Pablo Cuarón – Director General	
Ejemplo 1	“Cuando mis hijos estaban pequeños fue una decisión de mi esposa y mía definir la misión de nuestra familia. Y es que Son miembros de esta familia centrados en Cristo y trabajando por la comunidad”
Ejemplo 2	”Para mi esposa y para mí es muy importante, la relación con Dios, para mis hijos igual, no es tan fuerte porque no han tenido ciertas experiencias.”
Ejemplo 3	“Cuando alguno de los miembros de la familia comete algún error “Se habla con respeto porque todos cometemos errores, pero creo que lo decimos y lo decimos de una manera donde esté abierta la ventana para que haya libertad y que no se actúe por presión. Gracias a Dios que ha habido cosas menores intrascendentes. “
Ejemplo 4	“La armonía en la familia es muy buena, muy sana, nos decimos las cosas como son, yo soy muy conciliador y mi mujer es muy directa y nos complementamos es una relación de respeto y cariño.”
Ejemplo 5	“La familia va creciendo y el reto es mantener el equilibrio de respeto y cariño. “
Entrevistado: Lic. Rodrigo Cuarón – Director de Mercadeo	
Ejemplo 1	“Mi papá es una persona muy completa, mi esposa y yo fuimos a un curso donde nos dieron las nueve cosas que debe tener una persona, cuando lo platicamos concluimos que mi papá tiene todo. Mi papá tiene un balance entre el trabajo, su religión, su bienestar físico, su familia. Yo por ejemplo, me gusta pasar tiempo en la empresa y en la familia, pero no hago tanto ejercicio como él.”
Ejemplo 2	”Con el ejemplo educas, yo vi a mi papá siempre trabajando o haciendo cosas por su comunidad y el deporte. Y siempre al pendiente de nosotros, no nos decía que no a algo o cuando le pedíamos tiempo para hacer algo siempre estaba ahí. “
Ejemplo 3	“Cuando alguno de los miembros de la familia comete algún error “Se habla con respeto porque todos cometemos errores, pero creo que lo decimos y lo decimos de una manera donde esté abierta la ventana para que haya libertad y que no se actúe por presión. Gracias a Dios que ha habido cosas menores intrascendentes.”
Entrevistado: Lic Teresita Heiras – Gerente de Recursos Humanos	
Ejemplo 1	“En algunos proyectos de voluntariado, como impermeabilizar un asilo, llevamos a nuestras familias. “vemos a nuestro director general y a sus hijos ayudando”
Ejemplo 2	“La Sra. Regina que no se involucra en la empresa está al pendiente y, ha sido aliada para que los empleados logremos prestaciones, como el del horario corrido para mamás con hijos menores de 8 años.”
Ejemplo 3	“Recuerdo en una ocasión que le dieron al Licenciado (mi jefe) el premio de mejor empresario mi jefe se lo atribuye a su mamá”
Entrevistado: Sra Regina Fernández – Esposa director	
Ejemplo 1	“La unión de ellos dos (mi suegro y mi suegra) es muy importante para esta familia y los admiramos mucho.”
Ejemplo 2	“Rodrigo mi hijo, colabora mucho con su esposa, le ayuda mucho a su esposa, no como los matrimonios de antes, ahora se dividen el trabajo ellos”
Ejemplo 3	“Para mi suegro, Su familia es lo primero, se desvive por su familia, y la gran mujer que tiene a un lado que es un baluarte.”
Ejemplo 4	“Pablo es muy optimista y su familia es primero para él”

Para la familia Cuarón la familia es lo más importante, es prioridad en sus vidas. Este valor se ha permeado intergeneracional en la familia. Las tres generaciones trabajan por la unidad de la familia y la ubican como una de sus prioridades.

La familia Cuarón cuenta con la fortuna de que tanto el fundador como su esposa están presentes en la familia y su unidad (ambos mayores de 90 años) es un pilar para la familia. La comunicación abierta, libre y respetuosa forma parte de la familia y se convierte en estilo de la familia en su presencia en la empresa. El sucesor del fundador es visto con admiración por su hijo y es referencia y modelo en su manera de actuar y de ser. En ese sentido, el establecimiento de una misión familiar por parte de la segunda generación, y muestra el compromiso de la familia como unidad hacia sus semejantes.

5.4.4.3. Proposición 3: Formalización de relaciones familia-empresa

Proposición 3: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora y sucesora formalicen sus relaciones entre miembros de la familia y con la empresa.

Tabla 39. Ejemplos de la Formalización de relaciones familia-empresa Hágalo

Entrevistado: Lic. Pablo Cuarón – Director General	
Ejemplo 1	“Mis papas hacen un acuerdo con los hijos de distribuir sus bienes en vida en consenso. Se hizo una valuación de negocios para repartir entre mis dos hermanas y yo. La empresa me la dejaron a mí y mis hermanas tienen el resto que son inmuebles.”
Ejemplo 2	“En la familia, nos decimos las cosas como son, yo soy muy conciliador y mi mujer es muy directa y nos complementamos, Es una relación de respeto y cariño.”
Ejemplo 3	“Intentamos establecer hace 3 años el consejo familiar, y empezamos a hacer una planeación estratégica, pero nos quedamos truncos”
Entrevistado: Lic. Rodrigo Cuarón – Director Mercadeo	
Ejemplo 1	“Tenemos el ejemplo de la empresa de nuestra familia materna, quienes tienen una empresa grande y trabajan todos en armonía”
Ejemplo 2	“Mi papá cree mucho en el protocolo de sucesión”
Ejemplo 3	Quisimos hacer un consejo familiar, estuvimos en algunas reuniones con una señora en dos o tres sesiones, pero ya no lo hemos seguido... aún no tenemos el protocolo familiar ni la sucesión.
Ejemplo 4	“Vienen para el futuro dos niños de mi hermano, yo tengo dos hijos y una hija pero tenemos que poner las reglas muy claras.”
Ejemplo 5	“Somos accionistas, mis papas y mis hermanos y yo. Mi papá hablo con mi abuelo y mi papá se quedó con la empresa y las propiedades bienes inmuebles pasaron para sus hermanas...”
Entrevistado: Lic. Teresita Heiras-Gerente de Recursos Humanos	
Ejemplo 1	“Yo me siento en la empresa como en familia, me siento con la confianza de externalar lo que no estoy de acuerdo, mi punto de vista.”
Entrevistado: Sra. Regina Fernández –Esposa del Director General	
Ejemplo 1	“Pablo es más suave y cortés para decir las cosas, toda la gente lo quiere; yo soy más tajante muy vertical, soy más franca, más directa. Que una persona haga mal algo me desespera, pero a veces pecho de franca pero no debe uno de lastimar a los demás y trato con el mayor respeto a las personas.

La familia empresaria se encuentra en el inicio de la formalización de las relaciones familia-empresa. La transmisión de la propiedad de la primera generación a la segunda, se hace de una manera consensuada y platicada entre los miembros de la familia. Las diferencias dentro de la familia, son patentes (diferencias reconocidas de personalidad entre fundador y su esposa), pero lejos de ser valoradas como un obstáculo para el entendimiento, son vistas como una riqueza. Esta visión se extiende a las relaciones con personas de la empresa ajenas a la familia con las que el diálogo se plantea en un contexto de respeto con un objetivo de unidad. Sin embargo, para la sucesión posterior, ya se busca el protocolo familiar, el consejo familiar y el consejo consultivo, como medios de dar

formalidad a asuntos varios de la relación familia empresa. Esta formalidad se percibe como una responsabilidad para poner reglas claras para el futuro.

5.4.4.4. **Proposición 4: Transmisión intergeneracional de valores**

Proposición 4: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora traslade a la sucesora los valores de la familia empresaria (tanto de respeto y preservación de la familia como de la empresa)

Tabla 40. Ejemplos de la Transmisión intergeneracional de valores Hágalo

Entrevistado: Lic. Pablo Cuarón – Director General	
Ejemplo 1	“Mi papá era muy honesto, porque si le pedían kilos daba kilos daba exactamente lo que le pedían, hablaba con claridad y nunca defraudó a nadie”
Ejemplo 2	“Yo recuerdo una característica de mi papá y me lo decía enfático “nunca pero nunca vayas a dar un cheque sin fondos, queda prohibido” me lo dijo con mucha determinación.”
Ejemplo 3	“Llegue a ver a mi papá que le pasaba que llegaba un proveedor con material de más sin facturar, y él hablaba y les decía oye me mandaste material de más factúramelo” tratando siempre de que no hubiera cosas ocultas todos sobre la mesa, todo siempre muy claro
Ejemplo 4	“Mi papá nos da un ejemplo de La perseverancia, un gran valor al trabajo a que todos los días hay que chambearle y a todas horas. Aquí se trata de trabajar. “
Ejemplo 5	“En su vida nunca lo verías salirse a media mañana a tomarse un café, su vida era el trabajo y la familia, no salirte del trabajo para otra cosa. “
Ejemplo 6	“Con las limitaciones que tenía mi papá siempre muy emprendedor, siempre viendo qué más podemos hacer con deseos de participar y tomar riesgos. “
Ejemplo 7	“La congruencia que el actuaba de una manera en la empresa, y de la misma forma en la familia, estricto en la manera de llevar las cosas con mi mamá por ejemplo en la educación de los hijos, ciertas disciplinas, nada de flojear debemos estar activos trabajando. Por eso en las vacaciones nos ponían a trabajar y aunque me desvelara al día siguiente a trabajar a las 9 no ocio. “
Ejemplo 8	“A mi papá siempre lo vi involucrado en proyectos comunitarios, a mí me tocó muy de cerca porque él era presidente del patronato para la beneficencia pública del estado. Su encomienda era que iniciara operaciones el hospital general de la ciudad, que aunque era obligación del estado, el tomo la responsabilidad. A veces llegaban los doctores a la empresa a decirle que no llegaban los cheques para pagar a los y mi papá ponía el dinero y luego se lo reponían, todo con el fin de que el hospital operara.” Esto lo hizo por 12 años.
Ejemplo 9	“Mi papá fue responsable de la fundación mexicana del área rural, ayudando a los agricultores a que comercializaran sus productos y ahí estuvo 13 años.”
Ejemplo 10	“En 1982 cuando en la país se nacionaliza la banca para mí fue un shock personal porque veía el contraste de un Presidente de la República deshonesto y con mucho dinero y veía a mi papá un hombre de trabajo y con poco dinero.” “Ahí me involucre en la política, fui muy participativo tratando de cambiar el país. Hasta el 2010 que fue mi última intervención tratando de llegar a una posición de poder para cambiar las cosas.”
Ejemplo 11	“Esto influye en la empresa porque llamaba la atención que el dueño se involucre en la comunidad, porque siempre estaba pendiente de la comunidad para que la ciudad estuviera mejor... porque se veía un empresario comprometido que le interesa su ciudad. Y eso permeaba en el equipo de colaboradores. “

**Ejemplos de la Transmisión intergeneracional de valores Hágalo
(continuación)**

Entrevistado: Lic. Rodrigo Cuarón – Director de Mercadeo	
Ejemplo 1	“Mi abuelo tiene 94 años y sigue viniendo a su oficina todos los días, lo que nos ha dado un ejemplo de perseverancia, de ahorro, de trato con el personal.”
Ejemplo 2	“Su trato con el personal siempre ha sido con respeto. Por ejemplo en la casa siempre deben ser primero los invitados o los empleados y luego él”
Ejemplo 3	“Se fija mucho en la confianza, más que en las capacidades... se fija más en la honradez y que las personas sean leales.”
Ejemplo 4	“Mi abuelo tiene muy buenos amigos que empezaron siendo sus proveedores. “
Ejemplo 5	“Su característica de trabajo duro, nos la demuestra a todos, a mi papá, a mi hermano, a mi primo y a mí. Nos dice para tener un negocio exitoso hay que estar aquí’. Como dice el dicho “al ojo del amo engorda el marrano.”
Ejemplo 6	“Mi abuelo es muy congruente, nunca como personas ni como empresa, hemos participado en negocios ilícitos, ni dar una mordida (dinero para no pagar multa) a los tránsitos que paran a nuestros camiones. Siempre hemos sido muy honestos. Acaba siendo una ventaja ser honesto porque cuando no das dinero ya saben que no les vas a dar y te dejan de pedir. “
Ejemplo 7	“Otro valor es que el siempre fue muy participativo en la educación, fundó varias escuelas y participó en consejos de bancos locales. Con las vicentinas, fundó el colegio Teresiano, por ejemplo.”
Ejemplo 8	“Las características de mi abuelo se reflejan en el estilo de mando de mi papá, es raro que se escuche un regaño o una llamada de atención por aquí. Da la confianza a los empleados, únicamente se hacen recordatorios. Esta confianza se ha permeado porque nunca se ha escuchado un grito ni de mi abuelo ni de mi papá ni mío. Creemos que un carácter de cordialidad es mucho mejor. “
Ejemplo 9	“Mi papá es una persona que inclusive fuera del negocio casi nunca se enoja. “
Ejemplo 10	A mí, mi papá me ha dado la confianza de tomar decisiones en la empresa. Desde que llegue me tuvo la confianza para que yo operara la empresa. Eso me genera una responsabilidad muy fuerte pero también me da la confianza para transmitirla a mis colaboradores.
Ejemplo 11	“Mi papá es una persona muy completa, mi esposa y yo fuimos a un curso donde nos dieron 9 cosas que debe tener una persona, cuando lo platicamos, concluimos que mi papá tenía todo. Mi papá tiene un balance entre el trabajo, su religión, su bienestar físico, su familia.”
Ejemplo 12	“Yo siempre vi a mi papá trabajando, ahora veo a mis amigos y como todos somos parecidos a nuestros papás... Con el ejemplo educas, yo vi a mi papá siempre trabajando o haciendo cosas por su comunidad y el deporte. Y siempre al pendiente de nosotros, no nos decía que no a algo o cuando le pedíamos tiempo siempre estaba ahí. “
Ejemplo 13	“La visión social de mi abuelo siempre fue muy fuerte, el siempre apoyo a la comunidad en lo personal, no sé qué tanto apoyaba la empresa porque yo no estaba presente. Pero lo veía muy comprometido con la educación. Él siempre se apuntaba a todo. Ahora le dice a mi papá que también es muy participativo y que en anda en todo. Pero mi papá le contesta pues si tú eras igualito. “
Ejemplo 14	“La visión social de mi papá es redoblada, si mi abuelito fue comprometido con la sociedad, mi papá es el doble, realmente la pasión de mi papá es contribuir a la sociedad ayudando a la comunidad no tanto la empresa. Queremos mucho a Juárez, a mi papá le gusta mucho ayudar, el ejemplo que le paso mi abuelo, él lo sobrepaso. El anda metido en todo, hasta de repente descuida el trabajo, por sus puestos en la comunidad como por ejemplo en la FECHAC” (Fundación del empresario chihuahuense para la responsabilidad social)

Ejemplos de la Transmisión intergeneracional de valores Hágalo (cont)

Entrevistado: Lic Teresita Heiras – Gerente de Recursos Humanos	
Ejemplo 1	“Don Pablo tiene un gran valor al trabajo, a hacer las cosas por el mismo. Yo me acuerdo cuando yo llegué aquí Don Pablo ya tenía 80 años pero todos los días el lavaba su carro. Si yo lo puedo lavar yo lo voy a lavar, entonces a mí me llamaba la atención porque hasta en los pequeños detalles el buscaba hacer las cosas. Esto para mí es muy admirable”
Ejemplo 2	“Don Pablo valora mucho la honradez y en la empresa sabemos lo transparencia con las que el hizo las cosas y es una línea que se ha ido permeando en la empresa a través de las generaciones y de nosotros que trabajamos en la empresa. “
Ejemplo 3	“Don Pablo Es una persona muy humana, a mí me toco conocerlo en una edad avanzada cuya personalidad para mí es un pan de Dios.”
Ejemplo 4	“La responsabilidad de Don Pablo, es algo muy grande, aún en su edad avanzada, cuando sale su hijo el Lic. Cuarón de viaje él se viene sin importar que este enfermo porque él sabía que había que estar aquí. Tiene 94 años y sigue viniendo todos los días.
Ejemplo 5	“En Don Pablo se ve LA AYUDA AL PROJIMO y eso ponlo en mayúsculas, esto se ve en la empresa porque nosotros en nuestra planeación buscamos el equilibrio de nuestra gente en función de trabajo, familia, y salud. Hemos tenido casos donde hemos tenido situaciones muy críticas de salud de nuestros colaboradores y la filosofía es apoyar al 100%”
Ejemplo 6	“Del Lic. Cuarón lo que se ve en su dirección es la forma en como nos trata, vaya yo nunca he sentido que el Licenciado me haya regañado. Cuando es una llamada de atención es una enseñanza tiene una manera muy proactiva de hacernos ver que a lo mejor no es esa la mejor manera de hacer las cosas”. “Cuando yo quiero llamar la atención a mi equipo de trabajo digo “que haría el Lic. Cuarón en este caso”.
Ejemplo 7	“Yo veo el ejemplo del Don Pablo de estar al pendiente. A veces les dicen a los Cuarón, que son demás de paternalistas y flexibles, pero ellos dicen que antes de sacar el regaño debemos saber porque el cambio de comportamiento. “Cuando hay un problema o cambio de actitud el Lic. busca la solución desde la raíz”
Ejemplo 8	“Son muy buenas gentes pero también buscan el resultado, no se pierde esta combinación.
Ejemplo 9	“La visión social de Don Pablo es la de ayudar a quien lo necesita, siempre y cuando sea una necesidad valida, no es dar dinero por dar, sino buscar la forma de ayudar. “
Ejemplo 10	“El Licenciado busca que todos digan la verdad. La verdad ante todo sea cual sea las consecuencias. “
Ejemplo 11	“La visión social del Licenciado es hacer crecer a la persona que sean mejores sus trabajadores y Ayudar en la educación”
Entrevistado: Sra. Regina Fernández– esposa del director general.-no en la empresa.	
Ejemplo 1	“De los principales valores de mi suegro (Don Pablos) son la honestidad, el trabajo y la solidaridad. Es muy empático”
Ejemplo 2	“Don Pablo, tiene un valor por el servicio social, siempre ha estado involucrado en asociaciones.
Ejemplo 3	“Don Pablo es muy trabajador, tiene una pasión por el trabajo que aún trabaja.. “
Ejemplo 4	“Para mi suegro, su familia es lo primero, se desvive por su familia, y la gran mujer que tiene a un lado que es un baluarte..
Ejemplo 5	“Mi esposo, tiene una fuerza de voluntad muy fuerte, es muy honesto, muy recto y muy sociable, muy paciente, proactivo, asertivo, con mucha empatía.
Ejemplo 6	“Pablo (esposo) es muy solidario y tiene mucho amor por su ciudad trabaja mucho por Ciudad Juárez. Trabaja en muchas asociaciones. “
Ejemplo 7	“Pablo es muy optimista y su familia es primero para él. Muy espiritual.”
Ejemplo 8	“Pablo, siempre está viendo la forma de ayudar, es muy empático y compasivo”

La proposición 4 se comprueba porque efectivamente, la primera generación de Hágalo traslada los valores de la familia empresaria a través del propio ejemplo. El trabajo constante y la cultura del esfuerzo se ven en el ejemplo que sigue dando el fundador, quien a su avanzada edad, trabaja todos los días en la empresa.

Son varios los valores que se perciben de manera constante en las conversaciones.

1. La honestidad que se traslada en las generaciones, siendo percibido como uno de los pilares con los que inicia la empresa, y que a la fecha forma parte de la cultura de trabajo tanto de la familia empresaria como de los trabajadores.
2. El servicio para la comunidad, y la visión de que la ciudad donde se encuentra la empresa, este mejor. Tanto la primera y la segunda generación han aportado tanto su tiempo como sus recursos a participar en asociaciones y patronatos para el mejoramiento de la ciudad con un enfoque particular hacia la educación. Inclusive el Director General, toma la decisión de llevar su participación más allá de la empresa, al participar activamente en la política con el fin de mejorar el país.
3. La prioridad y unidad de la familia, el ejemplo del tiempo distribuido entre empresa y familia, se hace presente en todas las generaciones y en particular la tercera generación es muy consciente de la forma como ha influido este ejemplo en su actuar
4. El trato cordial a los colaboradores o empleados es otro de los valores que trasciende las generaciones de los Cuarón dentro de la empresa, Los distintos miembros de la familia empresaria en cada una de las generaciones han procurado a través de su liderazgo, crear un ambiente de cordialidad y de enseñanza para con sus colaboradores

5.4.4.5. Proposición 5: Evitar incoherencias entre discurso y práctica

Proposición 5: La transmisión de la PFR requiere que las manifestaciones relativas a los valores de la familia propietaria predecesora sean coherentes con sus prácticas empresariales o sus decisiones a lo largo del tiempo.

Tabla 41 Ejemplos de coherencias entre discurso y práctica Hágalo

Entrevistado: Lic. Pablo Cuarón – Director General	
Ejemplo 1	“Cuando un miembro de la familia realiza una acción contraria a los valores de la familia, se habla con respeto porque todos cometemos errores, pero creo que lo decimos y lo decimos de una manera donde esté abierta la ventana para haya libertad y que no se actúe por presión. “
Ejemplo 2	“Cuando existe una equivocación desvinculamos la conversación si es una decisión de la empresa que quede en la empresa, si es un asunto en la familia que quede en la familia
Ejemplo 3	“Un día decía Rodrigo, fíjate que quiero cambiar el carro que traigo por un mercedes Benz. Yo le conteste la pregunta es qué quieres demostrar con un mercedes Benz, porque no te vas por algo menos ostentoso.´ El Valor de la sencillez, es importante. Que reflejara para los colaboradores que llegues en un carro así. ´Rodrigo contestó “Sabía que me dirías algo así y tienes razón”
Entrevistado: Lic. Rodrigo Cuarón – Director Mercadeo	
Ejemplo 1	“Yo siempre vi a mi papá trabajando.”
Ejemplo 2	“Mi papá es un hombre que inclusive fuera del negocio casi nunca se enoja.”
Entrevistado: Lic. Teresita Heiras – Gerente de Recursos Humanos	
Ejemplo 1	“Si hay un acto de deshonestidad o abuso de confianza no somos flexibles, porque vemos a un Lic Cuarón (director actual) o a Rodrigo que aceptan cuando cometen un error, por ejemplo en las comisiones de ventas nos ha tocado tener errores que afectan en el bolsillo de la gente y si nos equivocamos eso lo corregimos de inmediato, hay una filosofía de querer hacer las cosas bien, en función de honestidad y de trabajo.”
Ejemplo 2	“El Lic. Cuarón no regaña, nunca me he sentido regañada. Cuando yo quiero llamar la atención a mi equipo de trabajo y digo “que haría el Lic. Cuarón en este caso”. El no regañar ni decir “hay eres un esto”
Ejemplo 3	“Un ejemplo del compromiso del Licenciado con los clientes es el siguiente. Hace unos años hubo una contingencia climática con temperaturas bajo cero. (-18c) Muchas tuberías en las casas se reventaron y la demanda de productos en la empresa fue mucha. El licenciado tiene una consciencia hacia los clientes al no abusar y cuidamos que los demás no abusaran de los clientes. Imagínate, venían plomeros y compraban en la tienda por mayoreo y luego revendían afuera de las tiendas mucho más caro. El licenciado se dio cuenta y salió y los corrió y cuido que los clientes no cayeran en ese abuso. “
Ejemplo 4	“El sobrino del licenciado, Héctor si pedía un trato especial por ser familia” “El Lic. Cuarón dijo así no se debe hacer se debe alienar como cualquier empleado. Y así se hizo”
Entrevistado: Sra Regina Fernández – Esposa Director General	
Ejemplo 1	“Yo no estoy directamente involucrada en la empresa, mi trabajo consiste en ser la directora de una escuela en la periferia, (la parte más complicada de Ciudad Juárez) con 75 niños que ahí desayunan y comen” “Tenemos lista de niños que quieren entrar a la escuela, y en la zona las personas nos respetan, no vandalizan nuestra escuela” “En esta escuela tengo 10 años, y soy presidenta del instituto de educación especial, soy directora, maestra, afanadora, catequista.” “Mi papá me preguntaba ¿dónde trabajas?, y cuando le decía que en esta escuela me preguntaba ¿y te pagan? Yo le contestaba No, no me pagan al contrario yo aporto y solo me decía ¿y qué haces ahí?´ pero mi mamá siempre tuvo una visión social y me apoyaba”. “Yo digo, esto no lo hago por qué soy buena sino por conveniencia, porque si estos niños permean sus valores a sus comunidades, y todos mejoran su calidad de vida. “ “Esto lo hago porque soy muy responsable. Dios me ha dado tanto y no me puedo quedar sin hacer nada. Mi religión me lo exige.”

La familia empresaria se percibe coherente entre su discurso y su actuar en la empresa. Esta coherencia ha permeado en los empleados generando un ambiente

de compromiso de los colaboradores en su actuar diario. Esto se da principalmente porque la familia empresaria es un ejemplo de comportamiento centrado en valores como la honestidad, la unidad, el trabajo constante, el compromiso con la sociedad entre otros.

Dentro de los valores de la empresa se encuentra, el valor al personal, el trabajo, el respeto, la honestidad, el bienestar de la persona, honestidad en todo, respeto, superación personal, actitud colaborativa, espíritu de servicio y la creencia en un ser supremo. Esta lista de valores se encuentra publicada en las oficinas de Hágalo, que estarían en el discurso de los propietarios. Estos valores no se resumen a una lista sino que se viven a través de la solidaridad con la comunidad y el trabajo que se hace con los diferentes stakeholders, como se analizó en las proposiciones anteriores.

La coherencia con la que vive la familia empresaria estos valores es innegable, y se han visto ejemplificados a través de las entrevistas.

5.5. CASO CENTRO DE CONVENCIONES CIBELES

5.5.1. Presentación de la familia y del negocio del caso Grupo Cibeles

Centro de Convenciones Cibeles nace en Ciudad Juárez, Chihuahua en 1991, principalmente de la idea de cubrir una necesidad de la ciudad. En esta ciudad, en 1991, no había un lugar para hacer eventos que ofreciera calidad, y que pudiera albergar eventos sociales, políticos y empresariales.

El Sr. Oscar Rodríguez, la Sra. Lourdes Domínguez y el Sr. Zaragoza se asocian para iniciar el negocio con el enfoque de *“aquí resolvemos tus problemas en la realización de un evento”*. Tal sería el acierto del enfoque, que éste aún permanece como tal en la empresa.

La propiedad de la empresa se encuentra dividida en partes iguales entre las tres familias, y cada familia tiene dividido este 33% en dos miembros. Todas las familias tienen un miembro de la primera generación y un miembro de la segunda generación en el capital de la empresa.

A pesar de la homogeneidad en el reparto de la propiedad, el significado de esta empresa para cada una de las familias propietarias es distinto. En concreto, para la familia Zaragoza, Cibeles representa su negocio más pequeño, por lo que desde hace ya algunos años, no se involucra directamente en la empresa. Están presentes en las reuniones de la junta general de accionistas a través de la figura de su representante.

En relación a la familia Rodríguez, después del fallecimiento del Sr. Oscar, las acciones pasan a su esposa. Ella y sus cuatro hijos mantienen su participación en la empresa, principalmente con la asistencia personal a las reuniones de la junta general de accionistas.

La familia Alonso-Domínguez es la que tiene un contacto más directo con la empresa, ya que ha estado involucrada totalmente en la gestión de la empresa, y la Sra. Domínguez ha contado con la plena confianza de los socios para la operación del negocio desde el inicio de la empresa.

Se ha elegido a la familia Domínguez para ser sujeto de estudio en el presente caso, por dos razones: primeramente porque la Sra. Lourdes Domínguez, además de ser propietaria, es el principal ejecutivo de la empresa, y por otro lado, porque la segunda generación de esta rama familiar ya se ha incorporado al negocio, a pesar de no ser aún parte de la propiedad.

La empresa cuenta con un consejo de administración, en el cual participan los accionistas, (una de las familias envía un representante desde hace 15 años) pero

en algunas ocasiones acuden más personas, como los algunos de los otros hijos de las familias.

La relevancia de esta empresa en su ciudad es alta ya que actualmente Cibeles realiza un promedio de mil eventos por año.

La misión de la empresa es: ser excelentes anfitriones de eventos, garantizando una experiencia inolvidable a través de un servicio y una infraestructura de calidad superior.

Cibeles ha desarrollado su código de ética con la colaboración de todos los empleados donde se expresa lo siguiente,

Los valores de la empresa son:

1. Actitud y vocación de servicio
2. Honestidad
3. Trabajo en equipo
4. Respeto
5. Compromiso con la excelencia
6. Innovación
7. Responsabilidad
8. Eficiencia y productividad
9. Perseverancia
10. Congruencia

5.5.2. Programa de RSE del Grupo Cibeles

Cibeles, es una empresa convencida de que hay que devolver a la comunidad en retribución a la preferencia que han tenido para con la empresa, y así lo publica en su página de internet y en su código de ética.

En el código de ética se lee “El compromiso con nuestra comunidad estará

siempre en las prioridades de Cibeles, por tal razón somos una empresa socialmente responsable que promueve y apoya permanentemente actividades, instituciones y asociaciones que trabajan y benefician a nuestra comunidad. Nos esforzamos también cada día por generar oportunidades de trabajo, contribuyendo al desarrollo económico de nuestra comunidad. Los empleados de Cibeles tienen la responsabilidad de apoyar y participar en actividades que se organicen por la empresa en beneficio de nuestra comunidad.”

Dentro de las acciones concretas que la empresa desarrolla para realizar esta devolución, se encuentran las siguientes líneas de actuación.

- Evento anual para orfanatos de la ciudad.

Una vez al año, Cibeles extiende una invitación a varios orfanatos de la ciudad para asistir a una fiesta en sus instalaciones. Aproximadamente 300 niños asisten a este evento. Para esta fiesta, Cibeles involucra a varios de sus stakeholders. Los primeros son los empleados quienes recolectan juguetes para los niños y quienes en el evento serán los encargados en conjunto con la directora general de atender a los niños en todo, haciendo trabajo de mesero y anfitriones. La empresa tiene personal de planta, y personal eventual como los meseros que trabajan por evento.

La aceptación del evento es tal, que los trabajadores eventuales, solicitan participar en el evento, así como proveedores quienes realizan donaciones en especie para la fiesta.

Las empresas vecinas al centro de convenciones se suman como proveedores de alimentos o juguetes para los niños. Dentro de estas empresas vecinas, se encuentra una de las televisoras más importantes de la ciudad, la cual, tiene su propio programa de RSE dirigido a niños y colabora con Cibeles para este evento.

- Evento de las quinceañeras.

En Ciudad Juárez, existe una zona conocida como Anapra, donde se encuentra la mayor pobreza de la ciudad, y donde los jóvenes muchas veces se ven involucrados en pandillas. Una asociación ajena a Cibeles, llamada Sembradores de Paz, trabaja dando cursos a los jóvenes sobre ciudadanía. Una vez que cumplen con el curso y gradúan de allí, Cibeles les hace una fiesta para celebrar a las jovencitas sus quince años. Cabe mencionar, que culturalmente la fiesta de quince años en México es un evento muy importante.

Para esta fiesta, algunas empresas se han sumado al apoyo de las jóvenes como zapaterías, tiendas de vestidos de quinceañeras, estéticas de peinado y maquillaje, etc.

Cibeles planifica la fiesta en sus instalaciones y organiza la cena. Aproximadamente entre 40 y 50 jovencitas han tenido su fiesta en este lugar desde el inicio del programa, que contabiliza su tercer año.

- Apoyo asistencial

Se entregan mensualmente apoyos económicos a organizaciones como la casa del migrante, y existe un apoyo a la universidad, donde de cada evento que la Universidad de la ciudad realiza en Cibeles, recibe un 5% de descuento y Cibeles regresa un 5% del monto para el fondo de becas de la universidad.

- Préstamo de las instalaciones

Una de las formas de apoyo a la comunidad es prestando sus instalaciones para que organizaciones civiles realicen su labor, en la tarea de recaudación de fondos para la operación de las mismas.

Algunas de las instituciones que Cibeles ha apoyado son:

- Parroquia del Sagrado Corazón de Jesús, Parroquia Santo Tomás del Apóstol, Parroquia Jesús Maestro
- Asilo de Ancianos Senecú
- Casa del Migrante
- Desarrollo Juvenil del Norte Asociación Civil
- Comité de Damas Pro Comercio
- Comité de Damas Rotarias
- Voluntarias Vicentinas
- Centro de Formación Humana
- Arte en el Parque Asociación Civil
- Desarrollo Integral de la Familia (DIF)
- Fundación Integra Asociación Civil
- Sembradores de Paz y Esperanza Asociación Civil.
- Centro Diocesano de Parejas Problematizadas Asociación Civil

Este préstamo de instalaciones se hace a organizaciones civiles para que puedan llevar a cabo actividades propias cuando el objetivo es la de recaudación de fondos.

5.5.3. Dimensiones de la PFR del Grupo Cibeles

5.5.3.1. El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders

En esta primera dimensión se trata de recabar información sobre si:

- la empresa se siente parte de la sociedad en la que opera
- a los propietarios de la empresa les gustaría sentir que la empresa ha contribuido a la sociedad en su conjunto o a algunos de sus miembros (empleados, consumidores,...).
- Aunque en un momento concreto no viese la contrapartida que tiene para la empresa, no dejaría de contribuir a la sociedad desde la empresa.

Tabla 42 El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Cibeles

<p>Sra. Lourdes Domínguez-Directora General-primer generación</p>	<p>“Creo que en la cultura de la empresa todos están muy conscientes de que es una empresa de ética, responsable, de profesionalismo de contribución a la comunidad.”</p> <p>“Involucramos a nuestra gente, se sienten en una empresa responsable, sólida y nos lo dicen en la encuesta de trabajo, y creo que se sienten orgullosos de trabajar aquí. Te puedo decir que el 90% se siente orgulloso de trabajar en esta empresa.”</p> <p>“No se puede quedar uno cruzado de manos, tenemos que apoyar a la comunidad, tenemos la responsabilidad en cualquier ámbito, grupo, en muchos aspectos”.</p> <p>“Yo sería la mujer más feliz del mundo si dejara ya la dirección e involucrarme 100% en tantísimas cosas que hacer: migrantes, personas con adicciones, mayores olvidados, etc”</p> <p>“Me mueve mi familia, su equilibrio y su bienestar” “Me mueve la responsabilidad tan grande que tengo con los empleados, tengo 140 en planta y otros tantos en eventuales” “Me mueve poder contribuir en algo con nuestra comunidad, hacer sentir un orgullo de Juárez y que se lleven una imagen de esta ciudad mejor de lo que traían en mente”</p> <p>“Los programas de responsabilidad social, apoyan en la familia en la formación; en sembrar en hijos y nietos el sentido de responsabilidad, y en los empleados también.”</p> <p>“Los empleados quieren hacer responsabilidad social”.</p> <p>“La RS es una parte muy importante de la empresa- y debemos dar el ejemplo, el poder involucramos, comprometernos junto con la gente, para que ellos lo sigan.”</p> <p>“Dar el ejemplo, podemos mandar un cheque, pero si no nos ven que también nosotros estamos ayudando de voluntarios no se la creen. En realidad las tres familias tienen valores muy fuertes en ese sentido. Los Zaragoza tienen una fundación muy fuerte”</p> <p>“Los empleados tienen claro que las tres familias trabajamos mucho por la comunidad”</p>
<p>Lic. Cristina Alonso-Directora Marketing-segunda generación</p>	<p>“Mi mamá es muy sensible, siempre procura involucrarse en proyectos que tiene que ver con la comunidad, ha participado mucho en organizaciones.” “Mi mamá es muy sensible a las organizaciones que resuelven problemas sociales no sólo de la ciudad, sino también del país Siempre dice: cuando me retire, quiero dedicarme a puras actividades de apoyo social. No me quiero ir a sentar a un sillón”.</p> <p>“La visión social de mi mamá se ha permeado a través de proyectos en los que se involucra la empresa, hacemos algunos más formales que otros.”</p> <p>“Yo cada vez estoy más convencida de que, como empresa, debemos regresar a la comunidad y al medio ambiente. Entiendo que no todas las empresas están involucradas, esta responsabilidad se ve a nivel mundial, no tanto a nivel local. Pero creo que, como empresa, tenemos una responsabilidad para la comunidad.”</p> <p>“Debemos, como empresa, buscar formas de ayudar, más impactante. En México hay muchas empresas que ayudan con filantropía pero a las empresas nos falta ayudar más.”</p> <p>“Cibeles es un referente de Ciudad Juárez, nos sentimos parte de esta ciudad” “Aunque no se viera una contrapartida en responsabilidad social, yo creo que seguiríamos contribuyendo, sobre todo porque hay muchos proyectos, que lo que hacen, es que te deja más a ti y a los colaboradores, dentro de nosotros mismos, y el contagiar a proveedores y empleados deja mucho más.</p> <p>“El beneficio más grande es nuestra propia satisfacción el saber que aportaste un poquito. A veces con tantas necesidades quisieras tener muchos manos, recursos”. “Nos da mucha alegría, aunque sea un día, cambiar la vida de un niño o cumplir un sueño de una jovencita”. “No damos a conocer nuestros eventos de RS, y nos falta tal vez que la gente de Juárez conozca y vea que Cibeles es una empresa que regresa algo a su comunidad.”</p>

El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Cibeles (continuidad)

<p>“Aquí la gente dura mucho. No tenemos rotación, la gente que se va es porque no comulga con los valores. El 90% se queda”</p> <p>“Le gusta mucho participar en la sociedad, no sólo ayudando sino participando en grupos. La Sra. Domínguez, participa en Desarrollo Económico del Estado, en COPARMEX¹ Pertenece a muchos grupos de ayuda y planeación de la ciudad y, nos invita a participar o nos envía de oyentes para que nos empapemos. A algunos de los empleados les gusta más que a otros. “</p> <p>“Por ejemplo, a mí me manda a COPARMEX. Y a Cristina, su hija la ha involucrado mucho en responsabilidad social, la manda a tomar cursos y pláticas para que escuche proyectos. Cristina ya está muy involucrada en FECHAC².”</p> <p>“La Sra. Domínguez comenta, “cuando me retire de Cibeles me voy a ir a una institución para ayudar a mi comunidad.”</p> <p>“A mí me he influenciado la visión social de la empresa, antes de Cibeles yo no había participado en empresas involucradas con RS.”</p> <p>“Se ha arraigado en mi persona esa cuestión de ayudar y apoyar en todo lo que se pueda”.</p> <p>“A mí me gusta enfocarme, a mí me gusta mucho apoyar a los niños. Es parte de poder mejorar la sociedad, la educación de los niños.”</p> <p>“Todos los problemas que traemos en la sociedad es porque en algún momento estuvimos mal formados. Si dejamos que los niños anden con carencias van a terminar mal, debemos apoyarlos, que estén bien educados que crezcan con valores y en unos años la situación se va a mejorar. Ahí está la base”</p> <p>“La empresa es una empresa única en Juárez. Estamos muy conscientes de eso. Siempre, la Señora dice ¡qué sería de Juárez si no existiera Cibeles! Sería otra cosa en cuestión negocio. Le da mucha personalidad a la ciudad y, en cuestión de responsabilidad social, si no existiéramos se perderían muchos apoyos a niños migrantes, albergues, entre otras instituciones “</p> <p>“Cibeles, en el tema social, vamos a seguir ayudando, probablemente extenderemos los apoyos. Nosotros en la empresa, ya no nos imaginamos un 6 de Enero sin niños y lo de las quinceañeras ya se está quedando como tradición, vamos por el tercer año”</p> <p>“La gente interna ya se acerca a preguntar por las visitas de los asilos para traer algo y apoyar.”</p> <p>“Definitivamente, Cibeles es parte de esta comunidad. De las tres familias, en dos de ellas ya falleció el socio fundador, y ellos también eran así muy participativos con su comunidad. “</p> <p>“Si no viéramos la contrapartida de la ayuda a la comunidad, seguiríamos haciendo muchas de las labores.”</p> <p>“Muchos de los eventos y ayudas de responsabilidad social, nadie se entera ni los clientes, son internas. En algunos casos damos a conocer algún evento a la comunidad, pero no es la constante, realmente nadie se entera más que nosotros, por eso está tan arraigado.”</p> <p>“La familia influye muchísimo en la responsabilidad social, sino surge desde ahí difícilmente permea a la empresa, pero ya cuando la familia trae esa idea es más fácil involucrar a los empleados.”</p> <p>“Aquí trabaja una persona a quien le ha gustado mucho esto de la RS y ahora realiza su propio evento. Organiza un evento en abril y junto con su familia, van al albergue a hacer una fiesta a los niños del día del niño. Nos invita aquí en el trabajo si queremos participar.”</p>	<p>Lic. José Raucha-Gerente Administrativo - no familiar</p>
---	---

¹ COPARMEX: Confederación Patronal de la República Mexicana es un sindicato patronal de afiliación voluntaria cuya misión es contribuir al establecimiento de condiciones para la prosperidad de los mexicanos para que las empresas se desarrollen, multipliquen y cumplan con su función creadora de empleo y de riqueza con RS

² FECHAC: Asociación del Empresario Chihuahuense: Asociación Civil, sin fines de lucro, independiente y apártidista que financia proyectos sociales que benefician directamente a sectores de escasos recursos, comunidades indígenas y grupos vulnerables.

El compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders Cibeles (continuidad)

David Alonso- segunda generación- familiar no en la empresa	<p>“De mi mamá he visto que siempre se ha preocupado por otras causas. Es muy sensible a las necesidades sociales, siempre ha estado consciente en apoyar lo más posible en diferentes causas de apoyo social. Siempre me está platicando sobre los diferentes proyectos.”</p> <p>“Yo admiro de mi mamá que, además del giro del negocio y de su puesto, tiene una visión amplia de la sociedad.”</p> <p>“Mi mamá tiene una sensibilidad sobre la necesidad que existe afuera. Hace poco estuvo en Santa María de la Montaña del padre Aristeo Baca, quien brinda un apoyo increíble a Ciudad Juárez. Y mi mamá no conocía este proyecto y estaba muy sorprendida. No dejaba de hablar de esto y de sumarse.”</p> <p>“Yo veo que existe más necesidad de la que podemos satisfacer. Hay mucha gente que necesita apoyo sobre todo en nuestro país donde la educación se queda muy corta.”</p> <p>“La empresa tiene que seguir su labor, tener éxito en lo que hace pero seguir con esa conciencia.”</p> <p>“Mi mamá ha llevado un buen balance en los apoyos a la comunidad y debemos seguir haciendo lo mismo como mínimo. No podemos olvidar que nuestro país necesita ayuda”</p> <p>“A mí me llaman la atención los proyectos que van hacia la familia a la base, debe existir esa conciencia.”</p> <p>“Yo creo que lo que haces en la empresa es un reflejo de tus valores, van de la mano, definitivamente los valores que tenemos como familia de estar conscientes de tu entorno si se ha reflejado en la empresa.”</p> <p>“Algo que nos falta es tener más presente que podemos hacer más”</p> <p>“Transmitir esto en la empresa se transmite como empresa tienes que tener esa conciencia es parte del todo. No puedes ser egoísta si quieres tener éxito, Como familia ha sido muy congruente ese practicar y creer en estándares y valores y que se han reflejado en la empresa y sobre todo por parte de mi mamá.”</p> <p>“Creo que es fundamental, para las empresas trabajar por su comunidad, es una simbiosis, una empresa que tiene éxito y que de algún modo encuentra una manera de solucionar una necesidad y satisfacer y tiene remuneración económica, siempre le va a deber algo a ese mercado.”</p> <p>“Ese compromiso que debemos tener como empresarios y en la medida de lo posible tiene uno que ser parte de su comunidad y hay muchísimas necesidades. Y a lo mejor tu eres la persona indicada para contribuir en ese aspecto.”</p>
--	--

La Tabla anterior recoge la información sobre esta primera dimensión de la PFR del Grupo Cibeles. De la información recabada se desprende la forma en que la familia ha sido responsable en relación hacia el conjunto de sus stakeholders, principalmente con su comunidad. También se observa la forma la RSE y la comunidad es una preocupación de la primera generación, y como se ha trasladado a la segunda generación y a los colaboradores de la empresa. La RSE de Cibeles está relacionada con el trabajo hacia la ciudad y su mejora. Particularmente se centra en la atención de grupos desfavorecidos, vinculando la acción social a su actividad de negocio (la organización de eventos.) Cibeles tuvo tres socios fundadores, dos de ellos ya fallecieron, pero en las conversaciones recogidas, se comprueba que la RSE era ya primordial para estas tres personas.

5.4.3.2. Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos

En esta segunda dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios desean garantizar que las personas han sido suficientemente formadas y tienen las habilidades adecuadas para gestionar la empresa en el futuro.
- las acciones de la empresa han sido distribuidas entre los herederos independientemente de su habilidad para liderar la EF.
- independientemente de su interés y relación con la empresa, los herederos retienen la propiedad de la empresa.
- independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, se persigue ante todo preservar el patrimonio familiar aunque conlleve la desaparición del negocio familiar.
- el trato preferente a los propietarios familiares o a los miembros de la familia puede ocasionalmente perjudicar los intereses del negocio.

En este sentido, en la Tabla siguiente se recoge la información sobre esta segunda dimensión de la PFR relativa al Centro de Convenciones Cibeles.

Tabla 43 Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de recursos humanos Cibeles

<p>Sra. Lourdes Domínguez-Directora General-primera generación</p>	<p>“Cada familia tiene divididas las acciones en 2 miembros, quienes participan en el consejo de administración” “Hicimos el intento de mi retiro y preparar a un directivo de fuera, pero nos equivocamos y no funcionó” “Las otras familias, no están interesadas en trabajar en Cibeles. Este es un negocio pequeño y ellas están enfocadas en sus empresas más grandes” “Algunos de los hijos de los socios no viven en Juárez, inclusive mi hijo mayor vive fuera”</p>
<p>Lic. Cristina Alonso-Gerente Mercadotecnia-segunda generación</p>	<p>“Se cuida mucho a quien se contrata porque como es una empresa de servicio al final de cuentas tocamos mucho al cliente, los valores como la honestidad y el espíritu de servicio se busca mucho en la selección.” “Yo no me he involucrado mucho en recursos humanos pero nos falta formalizar un poquito más para ciertos puestos como el área de ventas que es el corazón de la empresa. Ahí se da mucha importancia, pero a lo mejor en otras áreas nos falta profesionalizarlo más.” “Veo un equipo muy fuerte que no ha tenido tanta rotación es un equipo consolidado, unido.” “El departamento de coordinación de eventos ya está muy consolidado, así como el departamento de florería. En estos departamentos las personas que trabajan son las indicadas.” “En este momento en la empresa, en el departamento de operaciones está una persona temporal. Cuando el último gerente de operaciones sale de la empresa, llamamos a la persona que está ahorita, para que labore temporalmente pero andamos buscando quien cubra este puesto.” “La rotación es poca y los resultados son buenos.” “Las acciones están distribuidas entre las tres familias, dos personas por familia independientemente de estar presentes en la empresa” “En nuestro caso, los accionistas son mi mamá y mi hermano, en el caso de la familia Rodríguez los accionistas son la esposa del fundador y uno de sus hijos y en el caso de la familia Zaragoza los accionistas son la Sra. Guadalupe y su hija Marcia”. “Cuando estamos las tres familias, en juntas de consejo hemos hablado de que lo ideal es que algún miembro de la familia se quede en la dirección general... pero si no hay quien pues buscar a alguien más” “Yo trato de mantenerme muy al margen, es natural de parte de la gente, a veces quieren servir de más pero a mí no me gusta, no es mi naturaleza. “Un ejemplo: Una de mis colaboradoras tuvo una bebé y me pidió permiso de traerse a su bebida pero es una política no traerse hijos al trabajo y le dije mira yo te podría por mi decir que sí, y la gente dice ‘Como Cristy dice, si se puede traer a la bebé’. Pero le dije que no porque nos manejamos de acuerdo a las políticas”. “Mi mamá cuida mucho la parte de que no haya una preferencia conmigo desde juntas donde presentamos resultados se cuestiona igual y que no existan diferencias de trato.”</p>

Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de recursos humanos Cibeles (continuación)

<p>Lic. José Raucha-Gerente Mercadotecnia-segunda generación</p>	<p>“Cibeles está certificada en ISO. Lo que se busca al contratar personales la parte del servicio, la actitud de las personas y se busca la mejor gente”.</p> <p>“La Señora Domínguez participa en los procesos claves de nivel medio para arriba, participa en las entrevistas, está más que seguro que en los puestos está la gente adecuada.”</p> <p>“El trato de Cristina y la Sra. Domínguez es muy separado del trato de familia. Por ejemplo, cuando tenemos juntas cada quien participa con su puesto. “</p> <p>“No se nota que son madre e hija, tal vez si viene alguien de fuera no notaría que son familia. Ellas en la empresa no se llaman por mamá ni hija. “</p> <p>“Algunas veces la Sra. Domínguez le pide a Cristina hacer trabajos más duros o le da más horas de trabajo que al resto de los empleados.”</p> <p>“También hay una prima de la Sra. Domínguez trabajando en Cibeles, ella está en el área de ventas. Cuando se refieren aquí le dice “Sra. Domínguez” y por fuera las he visto tratarse como familia, muy diferente. Nadie nota que son familia en la empresa. Ni hay tratos diferentes. “</p>
---	--

Cibeles es una empresa del giro de servicio, esta naturaleza del negocio compromete a que la selección del personal sea fundamental para la satisfacción del cliente. Las personas que trabajan en Cibeles deben tener una orientación hacia la cultura del servicio. La empresa cuida mucho su proceso de selección en especial en puestos medios que se consideren clave para el funcionamiento de la empresa. Una medición de esta correcta selección es la poca rotación que se tiene en la empresa.

En cuanto a la propiedad de Cibeles, se encuentra en manos de tres familias. La mayoría de los accionistas no participan en la operación de la empresa. En juntas de consejo se ha revisado el tema de la administración de la empresa y las familias tiene definido que la empresa debe seguir a pesar de no ser administrada por algún familiar.

El trato de los familiares dentro de la empresa es muy similar al del resto de los colaboradores, evitando en todo momento tratos preferenciales. Los familiares se alinean con las políticas de la empresa.

5.5.3.3. Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos

En esta tercera dimensión se trata de recabar información sobre si:

- la familia propietaria exige con frecuencia un reparto de dividendos por encima del nivel recomendable para el negocio.
- los propietarios o los miembros de la familia cargan habitualmente gastos personales a la empresa.
- los propietarios o los miembros de la familia no hacen uso correcto de los activos de la empresa.

En este sentido, en la Tabla siguiente se recoge la información sobre esta tercera dimensión de la PFR relativa al Grupo Cibeles.

Tabla 44 Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos Cibeles

<p>Sra. Lourdes Domínguez-Directora General-primera generación</p>	<p>“En Cibeles no manejamos dividendos como tal. Tenemos una copropiedad que le cobra renta a Cibeles” “La renta es del 15% de los ingresos anuales, y para eso tenemos un contrato de arrendamiento” “Con la situación tan difícil de Ciudad Juárez, duramos tres años sin cobrar renta. Imagínate la situación de la empresa, devolviendo anticipos y la empresa comprometida con préstamos muy grandes” “A los trabajadores les repartimos utilidades, y ven bien lo que se les da de utilidad y han sido muy solidarios todos, por ejemplo cuando solicitamos préstamos, se les avisa y son muy respetuosos y muy consecuentes, hay mucha confianza a mi dirección.”</p>
<p>Lic. Cristina Alonso-Gerente Mercadotecnia-segunda generación</p>	<p>“No se pagan dividendos como tal, es un arrendamiento del inmueble que se paga a los socios.” “En la época de crisis el arrendamiento bajo a 0% ahora esta alrededor del 10%. En crisis nosotros no recortamos personal, hay un sentido de permanencia del negocio, se sacrifican otras cosas pero que el negocio subsista. “ “En Cibeles no cargamos gastos personales”</p>
<p>Lic. José Raucha-Gerente Mercadotecnia-segunda generación</p>	<p>“Los socios son dueños del edificio y lo dan en arrendamiento, la empresa les paga un arrendamiento mensual.” “En Cibeles, las familias no cargan ningún gasto personal por ejemplo si quieren hacer una celebración en Cibeles, pagan el servicio con descuento. Si vienen a consumir al restaurante pagan su cuenta.” “La Señora Domínguez percibe su renta y su sueldo. Cristina por ejemplo solo recibe su sueldo”. “No existen preferencias ni mal uso de activos, de hecho es muy raro que pidan algo” “Muy pocas veces hemos prestado mobiliario a alguno de los socios, pero es muy raro que lo soliciten y se les ha prestado pero si le hacen daño lo pagan.” “Estos préstamos han sucedido rara vez a solicitud de los dueños, pero jamás lo han extendido a conocidos o amigos. “</p>

Dentro de la empresa Cibeles se observa un alto nivel de profesionalismo en los procesos financieros y organizativos, tanto en lo que respecta a los dividendos como a los gastos personales y a los abusos en los pagos de sueldos e intereses a préstamos a terceros.

La familia empresaria no exige dividendos, en cambio recibe una renta mensual por el uso de las instalaciones que se arrendan a los socios. Esta renta es de alrededor del 15%, y se paga siempre y cuando la situación de la empresa sea buena.

Cibeles, busca conservar los trabajos de los empleados, y por esta razón prefiere dejar de percibir la renta del inmueble para dar liquidez a la operación y continuidad al negocio.

Dentro de la empresa, la familia empresaria no carga gastos personales, más aún, paga a Cibeles, por contratar sus servicios y sus consumos en restaurante son con un descuento.

5.5.3.4. Planificación responsable para la sucesión de la empresa

En esta cuarta dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios de la empresa han desarrollado un protocolo familiar para formalizar el proceso de sucesión de la propiedad.
- los miembros de la familia están siendo preparados para la propiedad futura y el liderazgo de la empresa.
- dentro de la empresa, se han formalizado canales de comunicación útiles para transmitir información relevante sobre la empresa.

En este sentido, en la siguiente tabla se recoge la información sobre esta cuarta dimensión de la PFR relativa al Centro de Convenciones Cibeles.

Tabla 45. Planificación responsable para la sucesión de la empresa Cibeles

<p>Sra. Lourdes Domínguez-Directora General-primera generación</p>	<p>“Aún no tenemos protocolo familiar para la sucesión, planteamos el tema y pues en 2015 se tiene que ya llevar a cabo.”</p> <p>“Tuvimos un ensayo con una persona que contratamos para preparar para director general, (Director general adjunto) pero nos equivocamos. Era una personas de 57 años y 20 veces más cansado que yo... necesitamos alguien con la pila nueva.”</p> <p>“Cuando tenemos ese tipo de fracasos, como el de la contratación, dejamos por lo menos seis meses el tema y luego reintentamos.”</p> <p>“Con esta experiencia, aprendimos qué no debemos de hacer. No vamos a poder meter un director general y no es por ahí, tal vez escoger a alguien y meterlo poco a poco a la empresa con un periodo de dos años pero ahora es el momento. Yo pienso mucho en esto cada vez que veo gente joven. “</p> <p>“En lo personal, yo estoy haciendo una cosa, preparando a Cristy, y preparando gente dentro de la empresa,”</p> <p>“Yo veo que a Cristy no le llama la atención quedarse con toda la responsabilidad, si le gusta la empresa pero no quiere tanta responsabilidad. Pero yo sigo tratando de que amplíe su visión fuimos a conferencias y a la gente de interno capacitándolas.”</p> <p>“De las otras familias, no veo que les interese porque tienen empresas más grandes y lo curioso es que ahí el hijo varón lleva todo, las hijas no trabajan y no están interesadas.”</p> <p>“De los cuatro hijos de la familia Rodríguez, dos hijos están en Juárez, pero ambos están muy ocupados con sus negocios, uno de ellos es el presidente de consejo de Cibeles”</p> <p>“De mis hijos, solo Cristina está aquí, Juan Carlos estuvo cinco años trabajando en la empresa, pero ahora ya trabaja en el Paso muy contento y como que no le interesa estar aquí y David vive en San Francisco”</p>
<p>Lic. Cristina Alonso-Gerente Mercadotecnia -segunda generación</p>	<p>“No tenemos protocolo familiar, nos falta esa parte.”</p> <p>“En el inicio de la empresa, todo se veía entre los tres fundadores. Era otra generación ellos estaban involucrados, ahora que han crecido las familias falta más involucramiento, O a lo mejor yo que estoy tan inmersa siento que hay un poco de indiferencia en algunas cuestiones de las otras familias. “</p> <p>“Estoy tratando de prepararme, pero me falta más tiempo”</p> <p>“Si hemos platicado que yo pudiera quedarme, pero soy sincera yo lo estoy ponderando, porque es absorbente, de tiempo completo de 100% tienes que estar.”</p> <p>“Me cuestiono si quiero esto y lo hemos platicado con mi mamá y los otros socios. Y creo que a lo mejor no debo deslindarme del todo pero igual que lo dirija alguien más.”</p> <p>“Ya debemos invertirle tiempo en pensar que sigue en la dirección porque yo ya veo a mi mamá un poco cansada. “</p> <p>“Se hizo un intento entro una persona como director adjunto, pero no funciono, creo que no era la persona ideal quizá por su edad o su manera de trabajar. “</p> <p>“Vimos como que es un negocio muy de mujer de mucho detalle, hay cosas que vemos más las mujeres que los hombres. Yo siento que debe ser una mujer... pero así lo veo yo por el tipo de servicio. “</p> <p>“Existen canales de comunicación de la empresa, pero todo lo maneja recursos humanos”</p>

Planificación responsable para la sucesión de la empresa Cibeles (continuación)

<p>Lic. José Raucha-Gerente Mercadotecnia -segunda generación</p>	<p>“El tema de la sucesión tiene como dos años. La Señora Domínguez quiere retirarse, ha sido la única directora de la empresa.”</p> <p>“No se habla propiamente de que una persona de la familia vaya a tomar la dirección.”</p> <p>“El año pasado se hizo un intento de traer a una persona de fuera para irlo preparando para la dirección. Pero no funciona.”</p> <p>“Se habla ahora, de alguien de la empresa, lo natural es que fuera Cristy pero le falta empaparse más de la empresa”.</p> <p>“Nosotros, los colaboradores, pensamos que será alguien de la familia, hace un año no pensábamos esto pero después del intento que fue un error. Creemos que es más sano para la empresa que sea alguien de la familia. La razón es que va a luchar con más pasión por esta empresa y que seguirá con la cultura. “</p> <p>“A nosotros los colaboradores nos gustaría que fuera Cristy.”</p> <p>En Cibeles tratamos de comunicarnos todo por escrito, pero nos encontramos en los pasillos todo el día. Tratamos de que la comunicación sea uno a uno y que sea por escrito.</p> <p>“En Cibeles, tenemos nuestro código de ética, ahí se restringe la cuestión de la entrada de familiares aunque está más enfocado a los empleados.”</p> <p>“El código de ética lo hicimos entre todos los colaboradores, y ahí se comentó lo de los socios y establecimos que solo entran hijos siempre y cuando tengan las capacidades. “</p> <p>“Aquí han trabajado Cristina y Juan Carlos de la familia Domínguez, a mí no me tocó pero entiendo que el hijo de otro socio estuvo en los inicios. Y de la tercera familia, no ha entrado nadie ya que este es el negocio más pequeño así que están enfocados en sus otros negocios.</p>
--	--

La dirección general de Cibeles, ha permanecido en la misma persona desde sus inicios, sin embargo la Sra. Domínguez ha expresado sus deseos de separarse de su cargo. El tema de protocolo familiar se encuentra en la mesa, pero aún no se ha trabajado, falta proceso en el mismo. Sin embargo llama la atención que la empresa tiene un código de ética elaborado por todos los colaboradores, donde establecen lineamientos para la entrada de familiares de los socios.

El movimiento natural, parecería que la hija de la fundadora tomara su puesto, sin embargo, la visión de la familia empresaria no se limita a que sea un familiar y tiene claro que la empresa debe seguir, por lo que han intentado preparar a no familiares.

Los colaboradores, expresan su opinión y deseo de que el negocio quede en manos de la familia, aunque la familia no pretende que la dirección tenga que

estar necesariamente en manos de alguno de los miembros de las familias propietarias.

5.5.3.5. Visión familiar de largo plazo

En esta quinta dimensión se trata de recabar información sobre si:

- los propietarios desean, ante todo, garantizar que la gestión del liderazgo de la empresa queda en manos de la familia en el futuro, independientemente de las habilidades de liderazgo o de gestión.
- Independientemente de la existencia de herederos que lideren el negocio, el objetivo de la empresa es mantener la actividad empresarial en el futuro.

En este sentido, en la siguiente tabla se recoge la información sobre esta quinta dimensión de la PFR relativa a Cibeles

Tabla 46. Visión familiar de largo plazo de la empresa Cibeles

<p>Sra. Lourdes Domínguez-Directora General-primera generación</p>	<p>“Tuvimos un ensayo con una persona que contratamos para preparar para director general, (Director general adjunto) pero nos equivocamos. Era una personas de 57 años y 20 veces más cansado que yo... necesitamos alguien con la pila nueva.” “Con esta experiencia, aprendimos que no debemos de hacer. No vamos a poder meter un director general y no es por ahí, tal vez escoger a alguien y meterlo poco a poco a la empresa con un periodo de 2 años pero ahora es el momento. Yo pienso mucho en esto cada vez que veo gente joven” “Mi sueño es que ya estar en 5 ciudades y no estoy pero espero poder crecer a otros lugares, porque creo que es el momento.”</p>
<p>Lic. Cristina Alonso-Gerente Mercadotecnia-segunda generación</p>	<p>“Cuando estamos las tres familias, en juntas de consejo hemos hablado de que lo ideal es que algún miembro de la familia se quede en la dirección general... pero si no hay quien pues buscar a alguien más”</p>
<p>Lic. José Raucha-Gerente Mercadotecnia -segunda generación</p>	<p>““No se habla propiamente de que una persona de la familia vaya a tomar la dirección.” “El año pasado se hizo un intento de traer a una persona de fuera para irlo preparando para la dirección. Pero no funcionó.” “Nosotros, los colaboradores, pensamos que será alguien de la familia, hace un año no pensábamos esto pero después del intento que fue un error, creemos que es más sano para la empresa que sea alguien de la familia.” “La razón por la que esperamos que sea alguien de la familia, es que va a luchar con más pasión por esta empresa y que seguirá con la cultura y el liderazgo.” “Se planea abrir en otras ciudades, en Estados Unidos se ha comentado.”</p>

La familia empresaria tiene claro que el negocio debe seguir independientemente de quedar el liderazgo en la familia o no. Hace poco

tiempo, se inició el proceso de ir preparando a un no familiar para el puesto, sin embargo no funcionó. Esto no quiere decir que ya no se vaya a intentar nuevamente sino que se hará con más cautela. Por parte de la segunda generación.

5.5.4. Propositiones sobre la transmisión de la PFR

El compromiso de la familia propietaria ha estado presente en la empresa. Los fundadores, y en especial la fundadora, ha permeado un compromiso de la empresa hacia su comunidad que es evidente. Este ejemplo se traduce en su participación en diferentes consejos u organizaciones a favor del beneficio de su Estado. La segunda generación ha seguido la misma línea, a través de una vasta capacitación sobre el tema, participación en algunas de las asociaciones donde participa la primera generación y expresa su interés en iniciar un área de RSE en la empresa. De igual manera, los trabajadores de la empresa, son partícipes de las actividades de RSE dentro y fuera de la empresa.

Los programas de RS de Cibeles buscan la inclusión y el apoyo de varios de sus stakeholders para tener mejores resultados. Se ha logrado un involucramiento de proveedores, vecinos y empleados con sus familias en los programas de RSE.

5.5.4.1. Proposición 1: Equilibrio de objetivos en el tiempo

Proposición 1: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora equilibre los objetivos familiares, empresariales, sociales y medioambientales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional.

Tabla 47. Ejemplos del Equilibrio de objetivos en el tiempo Cibeles

Entrevistado: Lic. Lourdes Domínguez – Director General	
Ejemplo 1	“Se trabaja en la preparación Cristy y alguien de dentro de la empresa”
Ejemplo 2	“Yo veo Cibeles como mi negocio y no me importa trabajar 15 años más.”
Ejemplo 3	“Sé que el director que me siga debe empezar este próximo año, ya es el tiempo que la siguiente generación entre, y empuje lo haga crecer más. “
Ejemplo 4	“...yo sigo tratando en que Cristy amplíe su visión, fuimos a conferencias”
Ejemplo 5	“yo quisiera tener la empresa ya en cinco ciudades”
Ejemplo 6	De las otras familias, no veo que les interese porque tienen empresas más grandes y lo curioso es que ahí el hijo varón lleva todo, las hijas no trabajan y no están interesadas.
Entrevistado: Lic. Cristina Alonso – Director General	
Ejemplo 1	“La empresa tiene mucha área de oportunidad, y en RS hay muchas cosas que todavía se pueden hacer” ,
Ejemplo 2	“Estoy tratando de prepararme, pero me falta más tiempo.”
Ejemplo 3	“... Si hemos platicado que yo pudiera quedarme pero soy sincera yo estoy ponderando otras cosas porque es absorbente de tiempo completo de 100% tienes que estar aquí”.
Ejemplo 4	Si me cuestiono si quiero esto y lo hemos platicado con mi mamá y los otros socios. A lo mejor no deslindarme del todo pero igual que lo dirija alguien más. Ya debemos invertirlo y ya veo a mi mamá un poco cansada. “
Ejemplo 5	“El objetivo a largo plazo es seguir peleando por mantener el liderazgo, ya viene un centro de convenciones que no sabemos cuándo lo van a abrir y ver si nos complementamos con el centro de convenciones para ofrecer servicios que ellos no puedan, pero es un reto. “
Entrevistado: José Raicho-Director Administrativo	
Ejemplo 1	“De Cibeles el futuro por lo pronto es mantenernos, seguir siendo una empresa única”
Ejemplo 2	“Muy probable busquemos extendernos, incluso se habla que nos ampliemos a Estados Unidos, ahí falta el relevo de la familia para que se haga esto”. La Señora Domínguez, ya habla mucho de su retiro.”
Entrevistado: David Alonso– Familiar no en la empresa	
Ejemplo 1	“La empresa tiene como reto en el futuro una mayor competencia, mayor número de participantes en el mercado. El negocio debe reinventarse debe buscar maneras de ser un negocio viable.”
Ejemplo 2	“El gobierno de Ciudad Juárez está por abrir un espacio similar y todos los eventos del gobierno se van para allá.”

La familia empresaria tiene un reto en el futuro, el cual es muy importante, que es la apertura de mayor competencia, para esto la empresa trata de alinear los objetivos de la familia, que son continuar con la empresa a la vez que piensa en el liderazgo de la misma independientemente de que sea un familiar o no. La segunda generación es consciente de que su preparación aún no termina y

de que debe continuar ligada a la empresa, aunque expresa su deseo de por el momento no tomar la dirección general.

5.5.4.2. Proposición 2: Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales

Proposición 2: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora favorezca una intensa relación intrageneracional e intergeneracional, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales.

Tabla 48. Ejemplos del Desarrollo de relaciones intra e intergeneracionales empresa Cibeles

Entrevistado: Sra Lourdes Dominguez– Director General	
Ejemplo 1	“Mis hijos están empapados de lo que es el negocio, estuvieron aquí desde la construcción y han crecido con el negocio. “
Ejemplo 2	“En la formación en la familia, trato de sembrar en mis hijos y nietos el sentido de responsabilidad, y en los empleados también. “
Ejemplo 3	“A las juntas además de los socios, acuden algunos otros miembros involucrados de la familia, mis hijos principalmente Cristina asisten regularmente.”
Entrevistado: Lic. Cristina Alonso Gerente Mercadotecnia	
Ejemplo 1	“Mi mamá tiene esa parte exigente pero cariñosa en el trato que también se refleja en el trabajo, cuando algo está mal se dice pero también me reconoce cuando algo se hizo bien“
Ejemplo 2	“Yo como hija, siento que descansa más en mí que en el resto de los empleados, ni modo que yo le falle en algo del trabajo.”
Ejemplo 3	“Mi mamá es muy cariñosa, la recuerdo siempre jugando con nosotros.”
Entrevistado: Lic. José Raucho-Director Administrativo	
Ejemplo 1	“De la familia con quien tenemos relación es con Cristina su hija, en otra época han trabajado sus hijos pero duraron poco tiempo. Pero son casi copias de la Señora “
Ejemplo 2	“Su esposo no viene tanto, ya que es estadounidense no habla tanto español convive poco con la gente de la empresa”
Entrevistado: David Alonso- familiar no en la empresa	
Ejemplo 1	“Mi mamá siempre ha sido muy respetuosa con sus hijos y nos ha tratado con muchísimo amor, un amor incondicional.”
Ejemplo 2	“Mi mamá nos comparte sus sueños.”
Ejemplo 3	“Mi mamá siempre ha sido muy buena en separar familia y empresa”

La socia fundadora ha tratado de mantener un equilibrio entre familia y empresa. Sus hijos (segunda generación han sido parte de la historia de

Cibeles desde sus inicios, y aunque no todos involucrados en la empresa, siguen compartiendo con la fundadora los sueños sobre la empresa.

El respeto hacia las decisiones de los demás miembros de la familia es evidente, pues algunos de los miembros de la familia empresaria, han decidido iniciar su propio camino, ajeno a la empresa y agradecen ese respeto.

5.5.4.3. Proposición 3: Formalización de relaciones familia-empresa

Proposición 3: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora y sucesora formalicen sus relaciones entre miembros de la familia y con la empresa.

Tabla 49. Ejemplos de la Formalización de relaciones familia-empresa Cibeles

Entrevistado: Sra Lourdes Domínguez– Director General	
Ejemplo 1	Mis hijos participan en las juntas de consejo.
Ejemplo 2	Mis hijos han participado en diferentes momentos en la empresa.
Entrevistado: Lic. Cristina Alonso Gerente Mercadotecnia	
Ejemplo 1	“Las reglas las seguimos todos, no por ser Cristina, se van a hacer a mi modo. “
Ejemplo 2	“Mi mamá es exigente en las juntas.
Entrevistado: Lic. José Raicho-Director Administrativo	
Ejemplo 1	“Aquí, el trato es igual entre Cristina y la señora”
Ejemplo 2	“También trabaja otro familiar de la Licenciada Lourdes, pero en la empresa se tratan con respeto que ni parecería que son familia.
Ejemplo 3	Nunca nadie toma mobiliario de la empresa, está muy establecido
Ejemplo 4	Los socios pagan los eventos, solamente reciben un descuento en el servicio.
Entrevistado: David Alonso- familiar no en la empresa	
Ejemplo 1	“Mi mamá siempre ha sido muy respetuosa con sus hijos y nos tratarnos con muchísimo amor, un amor incondicional.”
Ejemplo 2	“Cuando tenemos reuniones familiares, separa la parte de la empresa y la familia.

5.5.4.4. Proposición 4: Transmisión intergeneracional de valores

Proposición 4: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora traslade a la sucesora los valores de la familia empresaria (tanto de respeto y preservación de la familia como de la empresa).

Tabla 50. Ejemplos de Transmisión intergeneracional de valores Cibeles

Entrevistado: Sra. Lourdes Domínguez – Director General	
Ejemplo 1	“Soy una persona apasionada del negocio como el primer día, me gustan los retos, me encanta innovar.”
Ejemplo 2	“Soy muy perfeccionista, me gusta que si tu ofreces o compras un servicio sea de calidad.”
Ejemplo 3	“Me gusta y siempre me he involucrado en la comunidad, me gusta participar en consejos de ciudadanía (Juárez por la paz, FECHAC, COPARMEX, casa del migrante). Creo que es una responsabilidad regresar lo mucho que Dios no ha bendecido.”
Ejemplo 4	“Yo doy gracias a Dios por mis hijos... Te puedo decir que tengo tres hijos honestos, muy trabajadores, éticos, muy íntegros, y me siento muy orgullosa de ellos, cada uno en su estilo”
Ejemplo 5	“Me mueve mi familia, su equilibrio y su bienestar, me mueve la responsabilidad tan grande que tengo con los empleados, tengo 140 en planta y otros tantos en eventuales. Me mueve poder contribuir en algo con nuestra comunidad, hacer sentir un orgullo de Juárez y que se lleven una imagen de esta ciudad mejor de lo que traían en mente”
Ejemplo 6	“Tengo 63 años y tengo mucho por aprender. Entender para que estamos en esta vida además de trabajar.”
Ejemplo 7	“Me duele en el alma este país. Pues es un tema muy complicado adolecemos de tanta cosa y nuestro entorno nuestro país llámese Juárez y todo México tenemos grandes problemas de gobernabilidad, de corrupción, de falta de compromiso.”
Ejemplo 8	“Yo sería la mujer más feliz del mundo si dejara ya la dirección para involucrarme 100% en tantísimas cosas que hacer: migrantes, personas con adicciones, mayores olvidados, etc.”
Ejemplo 9	“En la formación en la familia, trato de sembrar en mis hijos y nietos el sentido de responsabilidad, y en los empleados también. “
Ejemplo 10	“Mis hijos tienen muy claro que en esta vida hay que trabajar, debemos perseverar para tener logros. “
Entrevistado: Lic. Cristina Alonso – Gerente Mercadotecnia	
Ejemplo 1	“Soy una persona apasionada del negocio como el primer día, me gustan los retos, me encanta innovar.”
Ejemplo 2	“Mi mamá tiene una preocupación por la gente, yo le valoro esa sencillez que tiene de tratar a todos por igual: gerente, socio, intendente”
Ejemplo 3	“Recuerdo una vez cuando Cibeles tendría unos 3- 4 años yo estaba chica y venía con ella a los eventos y en una ocasión hubo un problema con un cliente y sucedió que ella se desbordó porque era una situación nueva y estaba con el hijo de un socio y la vi llorando, eso me pegó. Claro por muy fuerte que seas a veces te quiebras.” “Pero la vi levantarse y seguir y continuar ‘nos limpiamos las rodillas como dice ella y para adelante’. Refleja mucho su espíritu de trabajo y de lucha”
Ejemplo 4	“A mí me ha impactado mucho el espíritu de trabajo, yo crecí viendo eso, una entrega al trabajo que a veces claro a veces uno exagera pero me ha marcado mucho... el cómo puedo mejorar, el utilizar bien mi tiempo.
Ejemplo 5	“Si, mi mamá tiene esa parte exigente pero cariñosa en el trato que también se refleja en el trabajo. Cuando algo está mal se dice pero también el reconocer cuando algo se hizo bien”

Ejemplo 6	“En la familia, mi mamá siempre es muy cariñosa, siempre percibe que traemos algo. Tiene una sensibilidad muy especial, “
Ejemplo 7	“Mi mamá es muy sensible en su visión social, siempre procura involucrarse en proyectos que tiene que ver con la comunidad, ha participado mucho en organizaciones. Es muy sensible a las organizaciones que resuelven problemas sociales, no sólo de la ciudad, sino del país”
Ejemplo 8	“Siempre dice: ‘Cuando me retire quiero dedicarme a puras actividades de apoyo social, no me quiero ir a sentar a un sillón.’”
Ejemplo 9	“Mucha gente me dice ‘oye tu mamá se ve como más dura, pues siempre empresaria, mujer de negocios’ pero yo la recuerdo muy cariñosa y siempre jugando con nosotros.”
Ejemplo 10	“Mi mamá tiene una sensibilidad que nos ha transmitido a mí y a mis hermanos y lo está influyendo en la empresa.”

Entrevistado: Lic. José Raicho – Gerente Administrativo

Ejemplo 1	“La Sra Domínguez, es una persona muy, muy trabajadora, le pone el ejemplo a todo el mundo. Incansable es la que mas trabaja.”
Ejemplo 2	“Es dura porque es empresaria pero de muy buen corazón. Y siempre se preocupa por la cuestión económica de los trabajadores porque estén bien remunerados.”
Ejemplo 3	“Dispuesta a apoyar a los trabajadores ante emergencias , con mucho sentido humano.”
Ejemplo 4	“Le da mucho valor al ambiente de la empresa.”
Ejemplo 5	“El servicio se transmite a la empresa, es la característica mayor de la empresa”.
Ejemplo 6	“Hemos tenido contacto con dos hijos de la Sra. Domínguez y son casi copias de la Sra Domínguez, todos tienen mucha actitud de servicio y mucha honestidad.

Entrevistado: David Alonso Familiar, no en la empresa

Ejemplo 1	“A mi mamá la caracteriza la perseverancia, considero que mi mamá es muy perseverante en lo que quiere lograr y se lo admiro. En el mundo de los negocios creo que las personas deben ser perseverantes. A eso atribuyo su éxito.” “A mí, la perseverancia es algo que se me ha quedado”
Ejemplo 2	“Es muy difícil seguirle el ritmo a mi mamá, es poca la gente que tiene esa hambre para buscar oportunidades.”
Ejemplo 3	“Tiene una inquietud siempre por resolver problemas, y brindar soluciones. Sabe detectar oportunidades y satisfacerlas, tiene muy buena visión, tiene muy buena intuición.”
Ejemplo 4	“He aprendido de mi mamá del ejemplo de como la he visto trabajar, a lo largo del tiempo”
Ejemplo 5	“Mi mamá siempre ha sido muy respetuosa en cuanto a las aspiraciones de cada uno de sus hijos.
Ejemplo 6	“Recuerdo cuando hicieron la primera sección de Cibeles parecía que ya todo estaba completo, pero ella tuvo su visión de hacer un jardín y eso costó muchísimo trabajo y muchísimo dinero y ver el desarrollo de concretar esa visión en medio de una crisis financiera y con la incertidumbre de que la empresa no daba como antes, el arriesgarse y ser emprendedora para mi ha sido un ejemplo, “
Ejemplo 7	“Otro momento es la apertura del restaurant, para ella fue ‘yo sé que puede funcionar’ contra muchos pronósticos y cuestionamiento del consejo... y ahora ahí está el restaurant”
Ejemplo 8	“Recuerdo en una junta de consejo hace 3 o 4 años que llego un momento en que la vi compartir algunas de sus frustraciones y de las pocas veces que la vi quebrarse emocionalmente. Reflexione, de verdad mi mamá tiene una preocupación profunda por la empresa, con esa impotencia de muchas cosas fuera de su control Esa es una de las veces que me ha dejado marcado emocionalmente. “
Ejemplo 9	“Mi mamá transmite a la empresa su filosofía de vida que maneja en la dinámica familiar, nos comparte sus sueño pero he visto que ha sido muy respetuosa con nosotros sus hijos.”
Ejemplo 10	“A nosotros sus hijos, nos brinda un apoyo incondicional en lo que queramos emprender, palabras de aliento y siempre está al pendiente y en actitud “de ¿cómo les ayudo?”
Ejemplo 11	“Creo que existe siempre esa dinámica de que alguno de tus hijos te siga los pasos. En mi

	caso, fui muy rebelde, la ayude y la apoye y participe pero fui muy rebelde en que quise trazar mi propio camino y fue muy respetuosa y con muchísimo amor, un amor incondicional. Eso yo lo absorbo, lo capto y lo quiero transmitir con mis hijos. Saber que quieres que tus hijos aprendan y luego debo respetar sus proyectos y su individualidad.”
Ejemplo 12	“Mi mamá siempre ha sido muy buena en separar familia y empresa. Y me sorprende, porque como mujeres a veces traen en un jarrón todo revuelto. Cuando nos vemos como familia raramente hablamos de negocios. Cuando es familia es familia es disfrutarse y convivir y tratarse uno al otro. “

La proposición 4 se comprueba porque efectivamente, la primera generación de Cibeles ha trasladado los valores familiares a la empresa y a la sucesora del a familia, que sigue en este proceso. Estos valores son constantes en los ejemplos de los entrevistados y son:

1. La actitud de servicio,
2. La cultura del trabajo:
3. La perseverancia,
4. La sensibilización hacia la gente.

Dado que en Cibeles, la primera generación se encuentra en la dirección general, la transmisión de valores de primera a segunda generación y a la empresa se viven en el acontecer diario de la empresa.

5.5.4.5. Proposición 5: Evitar incoherencias entre discurso y práctica

Proposición 5: La transmisión de la PFR requiere que las manifestaciones relativas a los valores de la familia propietaria predecesora sean coherentes con sus prácticas empresariales o sus decisiones a lo largo del tiempo.

Tabla 51. Ejemplos de coherencia entre discurso y práctica empresa Cibeles

Entrevistado: Lic. Lourdes Domínguez– Director General	
Ejemplo 1	“Tuvimos una situación en estos años difíciles sabíamos que no podíamos aumentar salarios y no queríamos despedir gente, lo platicamos con el personal y todos fueron muy conscientes. Las opciones eran uno Despedimos a algunos y aumentamos salarios o nos quedamos todos y a trabajar. En esos tres años inclusive se cancelaron beneficios que tenían como seguros y todos aceptaron.”
Ejemplo 2	“Las empresas son como una familia. Los empleados saben cuándo te preocupas por ellos”.
Ejemplo 3	“A los empleados siempre se les ha hablado con la verdad, a lo largo de estos años de crisis y siempre se les comparten estados financieros y ellos saben que tenemos la particularidad que al haber eventos hay propinas que equivalen a una semana de salario adicional ”
Ejemplo 4	“Cibeles es una empresa que vende felicidad, sueños, que estamos festejando logros historias y momentos muy emotivos y trascendentes de las familias. Y eso lo vive nuestra gente. (Colaboradores) cuando por ejemplo viene el Presidente de la República regresan a sus casas y lo comentan.”
Ejemplo 5	“Hemos tratado de inculcar la excelencia, la actitud de servicio, el trabajo en equipo. El compromiso que tenemos con cada cliente y el respeto se pide mucho en las relaciones”
Ejemplo 6	“trato de sembrar en hijos y nietos el sentido de responsabilidad, y en los empleados también.”
Ejemplo 7	“Los empleados ya quieren hacer RS. Hace unos 4 ó 5 meses se fueron todos un sábado, al asilo príncipe de paz, totalmente abandonado... fuimos a limpiarlo, los colaboradores les cortaron el cabello a los ancianitos, yo fui al Hampton Inn y pregunté qué hacen con todas las sabanas y dijeron las tenemos almacenadas y no hacemos nada pues regálenlas a nosotros y las llevamos y cambiamos sabanas almohadas, televisiones. Y los empleados con sus propinas dan 20 o 30 pesos y los destinan a algo y me preguntan oiga señora cuando vamos a ir a algún asilo”
Ejemplo 8	“En tiempos de crisis, no pagamos arrendamiento (dividendos) a los socios por tres años”
Entrevistado: Lic. Cristina Alonso – Director General	
Ejemplo 1	“Cibeles se involucra en la comunidad por la familia empresaria, si trato de imaginar otro director yo creo que la empresa no se involucraría en proyectos de RS.”
Ejemplo 2	“En programas de RS, el contagiar a proveedores y empleados deja mucho más. “
Ejemplo 3	“Ahorita veo un equipo muy fuerte que no ha tenido tanta rotación. Un equipo consolidado, unido”
Ejemplo 4	“Mi mamá cuida mucho la parte de que no haya una preferencia conmigo desde juntas donde presentamos resultados se cuestiona igual y que no existan diferencias de trato.”
Ejemplo 5	“Yo trato de mantenerme muy al margen, es natural de parte de la gente, a veces quieren servir de más porque soy familia, pero a mí no me gusta no es mi naturaleza”.
Ejemplo 6	“En crisis nosotros no recortamos personal, hay un sentido de permanencia del negocio, se sacrifican otras cosas pero que el negocio subsista.”
Entrevistado: Lic. José Raucha- Director Administrativo	
Ejemplo 1	“El trato de Cristina y la Sra. Domínguez es muy separado del trato de familia”
Ejemplo 2	“No hay tratos diferentes “
Ejemplo 3	“Nos tratan de involucrar en el tema de responsabilidad social, Por ejemplo a mí me manda a COPARMEX. Y Cristina, su hija la ha involucrado mucho en RS, la manda a tomar cursos y pláticas para que escuche proyectos. “
Entrevistado: David Alonso- Familiar no en la empresa	
Ejemplo 1	“Yo creo que lo que haces en la empresa es un reflejo de tus valores, van de la mano, definitivamente los valores que tenemos como familia de estar conscientes de tu entorno si se ha reflejado en la empresa”

La familia empresaria es coherente entre sus acciones y sus palabras. Esta coherencia se hace presente principalmente en el trato con los trabajadores y en el apoyo a la comunidad. Esta coherencia se ve en los diferentes programas de RSE donde se involucra a los colaboradores para permear una sensibilidad hacia la comunidad que es importante para la familia empresaria.

La familia empresaria es muy coherente con otro de sus stakeholders, sus colaboradores, un ejemplo es cuando la ciudad atraviesa una época de crisis y no puede aumentar salarios, por lo tanto toman la decisión de tampoco pagar dividendos (arrendamiento) entre los socios, mostrando una equidad en el trato con todos los involucrados en la empresa. Por el contrario se toma la decisión de hablar con los colaboradores y explicarles que es inoportuno aumentar el sueldo a pocos pero tener que despedir a muchos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

6.1. INTRODUCCIÓN

El concepto de RSE es un concepto que ha crecido exponencialmente tanto en la empresa como en la academia, resultando en que las empresas deben integrar los intereses de sus stakeholders y equilibrar sus objetivos económicos y aspiraciones sociales. (Walsh, 2005) La evolución de RSE ha derivado en PFR (Aragón e Iturrioz, 2014) que está basado en Uhlnaer *et al.* (2007). Este concepto de PFR es un concepto relativamente reciente y que está evolucionando de forma importante tanto en el ámbito teórico como en el práctico.

En el presente capítulo, se aborda desde del enfoque del comportamiento, el análisis de esta PFR a lo largo de distintas generaciones, analizando dos cuestiones relacionadas. Para ello, entendiendo la importancia que el enfoque del CS puede tener en esta transmisión, se analiza como se logra la sucesión intergeneracional de esta responsabilidad, esto es, como se articulan las dimensiones de CS para apoyar dicha transmisión.

Dado el carácter exploratorio del estudio, se ha abordado siguiendo el método del caso, aplicado a tres empresas mexicanas. El propósito del estudio ha requerido una triangulación de las fuentes de información por lo que las entrevistas se han realizado a miembros de la familia de la máxima responsabilidad de empresa (Director de la empresa), miembros de la familia trabajando en la empresa, miembros de la familia que no trabajan en la empresa y miembros de la empresa que no fuesen de la familia. El poder recoger distintos puntos de vista en la empresa enfocados en la familia, permite al investigador tener una perspectiva más amplia sobre el tema de estudio.

En este capítulo, además de recoger las principales conclusiones, se plantearán las limitaciones del estudio desarrollado y las futuras líneas de investigación.

6.2. CONCLUSIONES SOBRE LA PFR EN LA EF

La premisa de este estudio es que la PFR se mantiene en la empresa a través de las generaciones. Para confirmar este supuesto, se ha recabado información para cada empresa sobre las cinco dimensiones de la PFR (Aragón e Iturrioz, 2014), a saber: el compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders; el profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos; el profesionalismo en los procesos financieros y organizativos; la planificación responsable para la sucesión de la empresa; y la visión familiar de largo plazo.

La selección de las empresas se ha realizado considerando esta condición, pero la información recabada permite confirmar que las tres familias empresarias seleccionadas han sido, son y se preparan para seguir siendo propietarias responsables.

Tabla 52. Cumplimiento de las dimensiones de la PFR en cada caso

	HÁGALO (1946) 3ª GENERACIÓN	ISLO (1958) 3ª GENERACIÓN	CIBELES (1991) 2ª GENERACIÓN
Compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders	•	•	•
Profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos	•	•	•
Profesionalismo en los procesos financieros y organizativos	•	•	•
Planificación responsable para la sucesión de la empresa	•	•	•
Visión familiar de largo plazo	•	•	•

Las dimensiones propias de una PFR fueron identificadas en las tres familias. En relación a la primera de las dimensiones, el compromiso de la familia propietaria hacia los stakeholders, se observa que las familias empresarias de este estudio, muestran un claro compromiso por su ciudad. Este compromiso se ve reflejado primeramente en el papel de los directores generales, quienes de diferentes formas han trabajado en puestos públicos o asociaciones civiles

por el mejoramiento de la ciudad. Este trabajo es reconocido por los demás miembros de la familia, y constituye un referente para las generaciones subsecuentes.

En relación a la segunda dimensión, relativa al profesionalismo en la selección del líder y la gestión de los recursos humanos, todas las empresas estudiadas tienen a miembros de las mismas que trabajan en la empresa. Sin embargo, en todas ellas el acceso a la empresa no es automático, sino que exige una evaluación específica por parte de los familiares que deseen incorporarse. Asimismo, también cuentan con accionistas parte de la familia, que no están ligados a la EF en la operación. Sin embargo, para asegurar la responsabilidad del liderazgo futuro, en las empresas se cuenta con procesos de capacitación y selección de los futuros líderes. Las tres empresas estudiadas confirman que las personas que manejan la empresa son las idóneas. Un indicador de la correcta selección y retención de las personas de las empresas es la poca o nula rotación en los puestos gerenciales y directivos y el crecimiento desarrollado por las empresas. Este resultado confirma el de Vitaliano et al. (2009) que defiende que las empresas que adoptan prácticas de RSE disminuyen sus tasa de rotación, lo que se alinea con la idea de que la EF tiene menores tasas de rotación que la ENF (Azoury et al., 2013).

La tercera dimensión, correspondiente al profesionalismo en los procesos financieros y organizativos, se manifiesta también en los tres casos. En todos los casos las empresas utilizan sus ganancias para la reinversión en la misma. Todas las empresas tienen alguna forma de retribuir a los socios, sin embargo lo consideran dentro de los niveles saludables para continuar con la operación y crecimiento de la empresa. La reinversión se entiende como una forma de compromiso por parte de la familia con la empresa. El mantenimiento de los negocios y su crecimiento muestran que independientemente del volumen de la reinversión, ésta ha permitido mantener o incluso mejorar la competitividad empresarial.

Los activos de las empresas no son utilizados por los miembros de la familia, de manera evolutiva, Grupo Iso es la empresa que ha profesionalizado a través de políticas, no sólo los activos de la empresa sino que abarca los activos familiares.

La cuarta dimensión relativa a la planificación responsable de la sucesión, está presente en todas las familias. De hecho, todas ellas han adoptado acuerdos explícitos (Hágalo y Grupo Iso) o tácitos (Cibeles). En todos los casos, los miembros de la familia están siendo preparados para el liderazgo de la empresa, de manera profesional en Grupo Iso, donde por el número de próximos integrantes que pueden entrar a la empresa, se maneja un consejo familiar, donde se toman decisiones sobre su preparación y formación. Las otras dos empresas, realizan esta preparación de manera directa y personalizada, a través de involucramiento en las actividades y decisiones diarias.

Las empresas estudiadas conocen de la necesidad de tener un protocolo familiar en la medida en que este les permite clarificar acuerdos dentro de la familia con su relación a la empresa. Por ello, una de las empresas (Grupo Iso) ya tiene su protocolo familiar y las otras dos están en conversaciones y en proceso de generar el suyo.

Finalmente, la última dimensión de PFR es la visión familiar a largo plazo. Las tres empresas estudiadas, tienen claro que la visión futura de la empresa es mantener la actividad empresarial, independientemente de la existencia de un liderazgo y/o dirección familiar.

6.3. CONCLUSIONES SOBRE LA TRANSMISIÓN DE LA PFR

6.3.1. Proposición 1: la dimensión cognitiva del CS en la transmisión de la PFR

Proposición 1: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora equilibre los objetivos familiares, empresariales, sociales y medioambientales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional.

La primera proposición se confirma parcialmente. Las familias propietarias estudiadas equilibran los objetivos familiares, empresariales y sociales dentro de una perspectiva largoplacista e intergeneracional. Sin embargo, los objetivos medioambientales no quedan claramente recogidos por lo que parece que no son cuestiones prioritarias aún en este tipo de empresas.

La búsqueda de un equilibrio parte de reconocer que hay esferas diferenciadas en la EF. Por ello, la profesionalización de la empresa en sus niveles de gobierno y de gestión así como el tratamiento profesional de la presencia y participación de la familia en la empresa es un síntoma del deseo de alcanzar el equilibrio y de mantenerlo en el tiempo. Este equilibrio requiere de unos valores de respeto (dimensión relacional) hacia los intereses personales e institucionales (dimensión cognitiva) y una visión de largo plazo (dimensión cognitiva), en principio propia de las familias empresarias, que permita situar los objetivos en un horizonte temporal para su equilibrio y encaje. Particularmente habitual es que este conflicto de intereses surja en el ámbito de la sucesión donde intereses de distintas generaciones pueden oponerse. En este ámbito el equilibrio requiere planificación para considerar el máximo número de alternativas posibles y arbitrar la opción que optimice el sistema de objetivos.

En las tres empresas analizadas, los objetivos sociales son integrados desde el fundador por la familia y los intereses de la empresa y de la familia se alinean

preestableciendo los criterios para resolverlos y dándolos a conocer a los miembros de la familia y de la empresa.

Tabla 53. Forma en que se equilibran los objetivos en cada caso

	CIBELES (1991) 2ª GENERACIÓN	HÁGALO (1946) 3ª GENERACIÓN	ISLO (1958) 3ª GENERACIÓN
EQUILIBRIO DE OBJETIVOS	La primera generación quiere un sucesor familiar, la segunda generación plantea el interés de contar con otro directivo... No resuelto	Las decisiones se toman conjuntamente Están establecidos los criterios a seguir para preservar el equilibrio de los objetivos empresa-familia en el tiempo: <ul style="list-style-type: none"> • Se establece la necesidad de preparación para los sucesores 	Están establecidos los criterios a seguir para preservar el equilibrio de los objetivos empresa-familia en el tiempo: <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización de las generaciones siguientes para entrar en la empresa • Cursos de formación a miembros de la familia • No inventar puestos para la familia • Experiencia fuera de la empresa como requisito para entrar en la misma • Invitación a participar en la fundación de la familia

En el caso de Cibeles, se encuentra en una situación particular, donde la directora general y los colaboradores de Cibeles han expresado su deseo, de que la segunda generación asuma la dirección una vez que la fundadora se retire. Sin embargo, la segunda generación se encuentra analizando esta posibilidad pero muestra su interés por continuar dentro de la empresa pero no con toda la responsabilidad debido a sus planes familiares. Este punto aún no está resuelto.

La familia propietaria está al servicio de los intereses de la empresa y de la familia a largo plazo. Por ello, busca un equilibrio en el tiempo y respeta las aspiraciones de los miembros de la familia. Ejemplos de ello son, por un lado, que la segunda generación ha expresado su deseo de continuar en la empresa, pero no de suceder a la directora general y se esté respetando y buscando resolver el vacío de la sucesión con un profesional externo y, por otro lado, el

hecho de que se haya respetado que los demás hijos de la fundadora han decidido seguir sus caminos ajenos a la EF.

Hágalo sigue trabajando en la preparación de la tercera generación a través de la toma de decisiones conjuntas de las actividades diarias de la empresa, lo cual genera un involucramiento completo de la tercera generación en la operación lo que le permite el conocimiento de la empresa. Además han expresado la continuidad en la capacitación continua de la tercera generación.

El Grupo Iso por su parte, ha formalizado algunas políticas para los miembros de la tercera generación. Entre las políticas se encuentran la participación en la fundación Isauro López. Esta política es relevante ya que permite la preparación en habilidades y capacidades pero también es un espacio de transmisión de valores de la familia.

6.3.2. Proposición 2: la dimensión estructural (relación intergeneracional) del CS en la transmisión de la PFR

Proposición 2: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora favorezca una intensa relación intrageneracional e intergeneracional, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales.

La segunda proposición se confirma. Las familias propietarias estudiadas favorecen una intensa relación tanto entre las generaciones como dentro de cada generación. Estas relaciones no se reducen al ámbito de la empresa, sino que lo rebasan y se apoyan en los valores de confianza mutua y compromiso libre con la EF, lo que exige un respeto y transparencia en las relaciones personales y profesionales (dimensión cognitiva).

Ahora bien, la forma de desarrollar las relaciones es distinta en cada caso, pasando a ser cada vez más formalizada con el desarrollo de la familia y de la

empresa. Estas relaciones pasan por encuentros profesionales y familiares no programados, que surgen de las necesidades de cada momento a reuniones pautadas y preestablecidas con fines profesionales y/o familiares (por ejemplo para elaborar una misión familiar); y finalmente encuentros familiares con carácter ocioso y encuentros familiares para la toma de decisiones de la familia respecto de la empresa (consejo familiar) organizados, planificados y sistematizados en la agenda de la familia empresaria.

En este sentido, se observa que las relaciones en estadios distintos se materializan en normas de relación más o menos desarrolladas: la comunicación formal e informal abundante, el establecimiento de una misión familiar que exige reuniones formales con un objetivo preciso por parte de los distintos miembros de la familia empresaria, la elaboración de protocolo familiar que constituye un tratado familiar sobre los compromisos que en cuestiones relativas a la familia y a la empresa, lo miembros de la familia adoptan.

Tabla 54. Forma en que adoptan las relaciones familiares en cada caso

	CIBELES (1991) 2ª GENERACIÓN	HÁGALO (1946) 3ª GENERACIÓN	ISLO (1958) 3ª GENERACIÓN
RELACIONES FAMILIARES	<p>Poco formalizado Comunicación abundante</p> <p>Las relaciones se desarrollan en un contexto en el que: Se comparten los sueños del líder Respeto por las aspiraciones de los miembros de la familia</p>	<p>Formalizado: Protocolo familiar (se contempla pero pendiente), misión familiar</p> <p>Las relaciones se desarrollan en un contexto en el que: Prioridad de la unidad/armonía familiar Respeto a las diferencias</p>	<p>Formalizado: Protocolo familiar, vacaciones compartidas, domingos familiares, autobús escolar común para los hijos de la familia, rancho familiar...</p> <p>Las relaciones se desarrollan en un contexto en el que: Prioridad de la unidad/armonía familiar Respeto a diferencias</p>

En el caso de Cibeles, la comunicación entre la familia empresaria es abundante en cantidad y frecuencia, pero también en profundidad de contenido: la familia así como los colaboradores son conscientes y conocen los sueños de la fundadora a nivel personal y profesional. Esta comunicación se canaliza a través del contacto personal ya que la fundadora está presente en la

empresa junto con su hija que también dirige un área funcional en la misma y se pone al servicio del equilibrio de los intereses de la familia y de la empresa a largo plazo (dimensión cognitiva).

En el caso de la familia empresaria de Hágalo, las relaciones intergeneracionales e intrageneracional se manifiestan con el diseño de una visión familiar compartida. Dentro de esta misión los miembros de la familia se conducen y tienen los mismos objetivos. En este sentido, la familia comparte la necesidad de formalizar estas relaciones entre los miembros de la segunda y de la tercera generación a través del protocolo familiar. La elaboración del protocolo está en proceso; ha sido iniciado, pero aún no ha culminado.

En el caso de Grupo Iso, la familia ha promovido estas relaciones intergeneracionales e intrageneracionales desde sus inicios y ha ido adaptándose con los tiempos. El fundador ya planteaba los domingos familiares o las vacaciones familiares anuales y, con la llegada de los nietos, implementó la idea de un autobús escolar familiar con el fin de apoyar a los padres en conciliar vida laboral y familia a la vez, que daba a los nietos una nueva posibilidad de compartir momentos de forma cotidiana y amena. Estas iniciativas se materializan en la casa del rancho familiar, que es lugar de encuentro e intercambio intergeneracional de excepción para la familia empresaria. Estas relaciones van a servir de canal excepcional para la transmisión de valores. Y esto se hará no sólo de manera informal y espontánea sino también intencionada. De hecho, los encuentros para trabajar estas cuestiones se desarrollan en esta casa rancho familiar. La familia empresaria tiene ya elaborado un protocolo familiar que regula las relaciones de la familia con la empresa y entre sí. Culminándose así la formalización de estas relaciones familiares.

Tabla 55. Medio para fomentar la relación en cada caso

	Medio para fomentar la relación	Tipo de relación que se promueve
Don Isauro López (Primera generación)	Compra camioneta para recoger a los nietos de las escuelas	Promueve la convivencia familiar, la unión familiar, el conocimiento mutuo... entre los miembros de la tercera generación.
Eduardo López (Segunda generación)	Construye la casa del rancho para la familia	Fomentan las reuniones familiares una vez al año donde conocerse, compartir e intercambiar opiniones y experiencias entre generaciones y dentro de las generaciones.
Felipe Escalera (Tercera generación)	Como resultado de todo ello, los primos están muy unidos, son “casi como hermanos”.	

Este favorecimiento a las relaciones familiares se ve presente en uno de los sucesos más importantes del grupo, que es la salida del hermano mayor de la sociedad. Esta separación se da en los mejores términos, anteponiendo la familia y continuando con una relación familiar sana. Los sobrinos-nietos lo perciben así y entienden que la unidad familiar no solo entre los miembros de la familia que participan en la empresa, sino entre todos los miembros de la familia es muy relevante. Es importante incluso para el buen funcionamiento de la empresa porque evidencia que la relación de la familia no tiene por qué pasar por la empresa, que el “salir” de la empresa no supone “salir” de la familia, evitando que la participación en la empresa sea una imposición para seguir siendo miembro de la familia y haciendo de esta decisión una opción libre y deseada por los miembros de la familia.

6.3.3. Proposición 3: la dimensión estructural (relación familia-empresa) del CS en la transmisión de la PFR.

Proposición 3: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora y sucesora formalicen sus relaciones entre miembros de la familia y con la empresa.

La tercera proposición se confirma. Las familias propietarias estudiadas favorecen la separación cada vez más clara y formal de las esferas familiar y empresarial, lo cual redundará en una mayor claridad de los objetivos y de las sinergias existentes en cada ámbito (dimensión cognitiva). Esta separación en cada estadio tiene una representación distinta, pasando de carecer de elementos formales a materializarse en unidades organizativas como es el consejo familiar o el consejo consultivo y al establecimiento por parte de la familia propietaria de políticas institucionales para marcar la actuación de los miembros de la familia empresarial.

Tabla 56. Forma en que adoptan las relaciones familia-empresa en cada caso

	CIBELES (1991) 2ª GENERACIÓN	HÁGALO (1946) 3ª GENERACIÓN	ISLO (1958) 3ª GENERACIÓN
RELACIONES FAMILIA-EMPRESA	Separación de esferas familiares y empresariales	Separación de esferas Formalización de la consolidación familiar respecto de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Organizativa: Consejo familiar, consejo consultivo 	Separación de esferas Formalización de la consolidación familiar respecto de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Organizativa: Concilio familiar, Comité para organizar los estudios de la tercera generación en el extranjero,... • Políticas: políticas institucionales de empresa para los miembros de la familia

Cibeles, la empresa más joven, tiene tres características relevantes. En primer lugar, la fundadora ha desempeñado el papel de directora general desde los inicios de la empresa, liderando y marcando su impronta personal en el día a día de la empresa. En segundo lugar, hay una asimetría de compromiso en la empresa, cuando se analizan las diferentes familias propietarias. En este caso el interés de cada familia en el negocio es diferente. De hecho, los hijos de la directora y los de las otras dos ramas propietarias no están interesados en participar de forma directa en la gestión de la empresa por tener otros intereses profesionales. Por último, en tercer lugar, la tercera generación aún no tiene edad de entrar a la empresa.

La familia que se ha escogido para el estudio es la que está al frente de la empresa y un miembro de su segunda generación se ha incorporado y muestra interés y conocimiento por la empresa. Independientemente, del involucramiento de la segunda generación en la operación, ésta asiste a las juntas de consejo y en la empresa, no son ajenos a los empleados, pues los conocen.

Esta segmentación en la relación familias propietarias-empresa no implica un desacuerdo en la relevancia de la responsabilidad de las familias con la empresa. Al contrario, la directora actual cuenta con el apoyo del resto de los propietarios en su gestión. Por esta razón, no se han planteado aún grandes conflictos en relación a las relaciones de la familia-empresa. Hasta el día de hoy, las relaciones familiares se han podido mantener al margen en el trabajo y los asuntos de la empresa fuera de las reuniones familiares, sin mayores conflictos. El buen criterio natural de la directora general y los valores de respeto y libertad (dimensión relacional) de la misma han estado en la base del buen entendimiento natural entre ambas esferas.

Hágalo tiene a las tres generaciones laborando en el mismo lugar diariamente. Hágalo por su parte, tiene un consejo donde se encuentran en las juntas principalmente los miembros de la familia que están en la operación. Las personas que no se encuentran en la operación, se encuentran fuera de la ciudad o en otros proyectos. Sin embargo, los miembros de esta familia, mantienen comunicación sobre los asuntos de la empresa, y además participan en actividades de RS al igual que los demás. Esta familia, se encuentra trabajando en su protocolo familiar.

A pesar de este involucramiento de la familia en el día a día de la empresa, se percibe que han logrado mantener una separación de la empresa y la familia. Esta familia empresaria comienza a darle formalización a las relaciones familia-empresa a través del consejo familiar donde comienzan los hijos y el director

general pero que ha evolucionado a un consejo consultivo donde se incluye a tres consultores externos para tomar decisiones sobre la empresa.

La propiedad del Grupo Islo está en manos de la primera y de la segunda generación. Los accionistas, acuden y son parte del consejo de la empresa así como de un consejo familiar. En estos consejos manejan diferentes tipos de decisiones, estableciendo diferencias entre los temas familiares y empresariales. Sin embargo, varios de los accionistas, participan en la operación de la empresa, y los que no están directamente en la operación tiene algún contacto con ella además de su papel de propietarios. Ejemplo, es la hermana menor, quien es la directora de la fundación del grupo, y otra de las hermanas que es la encargada de la organización de eventos de la empresa.

En este caso, la separación familia-empresa está completamente formalizada a través de los órganos de gobierno empresarial y familiar y del protocolo familiar. Ejemplo de ello es que para preparar a los miembros de la tercera generación que en años venideros se estarán incorporando a la empresa, la familia propietaria ha desarrollado un programa formal donde se procuran estudios de inglés para todos y viajes al extranjero.

6.3.4. Proposición 4: la dimensión relacional del CS en la transmisión de la PFR

Proposición 4: La transmisión de la PFR requiere que la familia propietaria predecesora traslade a la sucesora los valores de la familia empresaria (tanto de respeto y preservación de la familia como de la empresa).

La cuarta proposición se confirma. En cada una de las tres empresas analizadas, se observa la presencia de fuertes valores en las generaciones fundadoras y segundas. Algunos de estos valores coinciden en las tres empresas (honestidad, cultura de trabajo, responsabilidad hacia la comunidad, sensibilidad hacia los empleados, cuidado de la empresa-austeridad y unidad

familiar). Cabe destacar el empeño de estas generaciones por trasladar estos valores a las generaciones siguientes. Este propósito se desarrolla de dos maneras distintas:

- A través del ejemplo. En las empresas estudiadas, el fundador es un referente, un modelo de persona y de profesional para las personas que trabajan en las empresas y para la familia. Se reconoce explícitamente el recorrido realizado por esas personas y sus frases más significativas se trasladan de una generación a la siguiente. Las segundas generaciones cuentan también con un líder reconocido al que se le atribuyen valores comunes a los del fundador. Hay una “marca de familia” en los dirigentes de la empresa.

En el caso de la empresa Hágalo, el fundador sigue desarrollando labores diarias de la empresa, lo que le permite tener contacto directo en la toma de decisiones y estar trabajando en esta transmisión de valores. En el caso Hágalo, el fundador, ya de edad avanzada, continua con ciertas responsabilidades dentro de empresa, lo que le permite acudir a trabajar diariamente. Este compromiso de trabajo es un ejemplo tanto para la familia empresaria como para los colaboradores. La segunda generación en esta empresa ha recibido los valores del fundador quien continúa siendo un referente y transmite sus valores a la tercera generación. En la empresa Islo, el fundador ha fallecido pero sus enseñanzas y sus valores se han transmitido a la segunda generación, quien a su vez concreta y continúa muchas de las enseñanzas del fundador y continúa transmitiendo estos valores a la tercera generación.

- En los casos de tercera generación (Islo y Hágalo), la figura del fundador ha desaparecido o se mantiene con un papel no directamente ejecutivo en la empresa. En estas organizaciones, para preservar la transmisión de los valores se han establecido proyectos, políticas y programas que permitan perpetuar de forma sistemática los principales valores de la empresa.

También se han generado grupos familiares más o menos formalizados para el sostenimiento de dichos valores (dimensión estructural).

Un ejemplo es el valor de la RS. En los tres casos estudiados, el fundador busca retribuir a la sociedad y esta retribución se lleva a cabo en los primeros momentos desde un plano individual, sin mucha formalización. La segunda generación de todas las empresas percibe la RS como un “deber-ser” es decir como parte esencial de la empresa. Esta segunda generación continúa las acciones de RS de forma más institucionalizada, a través de programas, y con presupuestos asignados al inicio del año. Las terceras generaciones en las empresas que los tienen (Hágalo e Islo), están convencidas de que la RS debe seguir y están en el proceso de definir la forma de llevarla a cabo. Estos programas de RS sirven para la transmisión del valor a las generaciones siguientes, de forma participada, contando con los colaboradores de la empresa.

De acuerdo con Del Baldo (2011) la estrategia social de las empresas depende tanto del emprendedor como de los valores familiares, y en los tres casos analizados se puede constatar como los valores del fundador son transmitidos a la familia y como la familia los transmite a su empresa insitucionalizando programas de RS en beneficio de la comunidad donde radica la empresa.

Adicionalmente, se observa que la base de las tres empresas para mantener los valores familiares y adaptarlos a los diferentes contextos generacionales sin perder su esencia, es la comunicación. De acuerdo con Sorenson et al. (2009) es a través de la comunicación como la familia obtiene sus valores morales y decide la forma de hacer frente a las situaciones o problemas, y es esta comunicación la base del CSF. Dentro de esta comunicación se incluye, además de la expresión positiva de dichos valores verbalmente y a través del ejemplo, el indicar a cualquier miembro cuando una actitud no es correcta dentro de la familia y de la empresa. De esta manera, se facilita el entendimiento de lo que se espera de la familia.

En los casos de Cibeles y Hágalo, la expresión general fue de haber enfrentado muy pocos momentos de discusión por estos motivos. En el caso de Islo, que es una familia numerosa, donde se encuentran varios miembros en la empresa, las políticas les ayudan a prevenir el impacto negativo de valores nuevos. Sin embargo, son conscientes de que con la tercera generación se debe trabajar desde antes de que incursionen en la empresa, este punto está aún en proceso y se considera uno de los mayores retos de la familia para el futuro.

6.3.5. Proposición 5: la coherencia en la transmisión de la PFR

Proposición 5: La transmisión de la PFR requiere que las manifestaciones relativas a los valores de la familia propietaria predecesora sean coherentes con sus prácticas empresariales o sus decisiones a lo largo del tiempo.

Tabla 57 Forma en que se preserva la coherencia en cada caso.

	CIBELES (1991) 2ª GENERACIÓN	HÁGALO (1946) 3ª GENERACIÓN	ISLO (1958) 3ª GENERACIÓN
Coherencia en las manifestaciones de los valores y las prácticas empresariales o decisiones de la familia a lo largo del tiempo.	Coherencia entre los valores y la práctica empresarial Algunas decisiones importantes se consensuan con y empleados	Coherencia entre los valores de la familia y la práctica empresarial Ejemplo valorado por los empleados	Coherencia entre los valores de la familia y la práctica empresarial Ejemplo valorado por los empleados

La EF, tiene especial interés en el traslado de los valores del fundador a través de las generaciones de la familia, pero también en la empresa. Como se ha demostrado en la proposición número 4 este traslado se da con el ejemplo. El ejemplo es la coherencia entre lo que se manifiesta y las acciones.

Las tres empresas dan testimonio de que lo que piden es lo mismo que se exigen ellos mismos y los miembros de la familia que operan en la empresa. Trato no diferenciado, no pago de dividendo o utilidades cuando no se pueden

aumentar sueldos por crisis en la economía nacional, entre otras, son de los ejemplos que se han obtenido a través de la entrevista.

Si bien, las empresas estudiadas son diferentes en su grado de evolución de la profesionalización de varias políticas, las tres empresas son similares en la forma como accionan responsablemente los miembros de la familia y con coherencia hacia sus valores familiares.

6.4. APORTACIONES ACADEMICAS

Este trabajo doctoral contribuye a entender el papel de la familia en la RSE en la EF, si bien esta relación ha sido estudiada (Azmat et al, 2009, Hammann et al, 2009, O´Boyle et al., 2010, Berent-Braun et al, 2012) sigue siendo un tema relevante, y de gran interés para la comunidad académica y línea de investigación estratégica de la Universidad de Deusto. Sin embargo, pese a la literatura existente, existe poca referencia sobre el papel de los propietarios (Uhlener et al, 2007) y en particular de su apoyo a la sostenibilidad de la RSE en el tiempo.

Para ello, este trabajo desarrolla, partiendo del enfoque del CS, un constructo novedoso como es el concepto de PFR propuesto por Aragón e Iturrioz (2014). Este constructo, se basa en la PR de Uhlener et al., (2007), adaptándolo a la especificidad de la pyme a través de cinco dimensiones de aplicabilidad a la pyme familiar.

Adicionalmente el presente estudio, contribuye a la teoría de CS. La teoría de CS está ya identificada por algunos autores (Arregle *et al.*, 2007, Pearson *et al.*, 2008, Sorenson *et al.*, 2009) para entender la ventaja competitiva de la EF. Para este trabajo doctoral, constituye no sólo parte de la esencia de la EF, sino la forma para trasladar la PFR a través de las generaciones. De acuerdo con Chua et al., (1998) el efecto de la familia no puede considerarse en un único momento del tiempo, sino que supone un legado que se extiende a lo largo de

las generaciones. Por lo que se contribuye en entender como el traspaso intergeneracional del constructo de RFP

Finalmente esta investigación presenta tres casos de EF en México y contribuye a profundizar en el desarrollo de la RSE en México, donde existe poca literatura aplicada a este país. (Alonso et al., 2012) Contribuyendo a enriquecer la literatura y generando una referencia de aplicabilidad de RSE en este país.

6.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este estudio contiene ciertas limitaciones. Varias de ellas, se refieren a las limitaciones propias de la metodología seleccionada: el estudio de caso. De hecho, el número de empresas analizadas es pequeño por lo que los resultados no pueden ser generalizados para todas las empresas familiares. Asimismo, la concentración de los casos de estudio en un solo país evita la incorporación del efecto país al análisis pero reduce la variabilidad que podría observarse en otras regiones del mundo. Es más, dado el vasto país de México, el hecho de limitarnos a dos ciudades geográficamente muy separadas, no permite generalizar las conclusiones para el conjunto de las ciudades del país.

La tipología de EF analizada también es reducida. Las empresas analizadas, se encuentran en una situación familiar distinta, en particular el caso de la empresa de Cibeles, que es una empresa más joven, donde el fundador continúa en la operación de la empresa. Habría que considerar más casos para observar eventuales variaciones en cada tipo de empresa.

También cabría observar si el traspaso de la PFR es igual en el caso de que las empresas familiares estén dirigidas por miembros ajenos a la familia, con lo que la involucración en el día a día de la operativa familiar se vería dificultada y

por lo tanto, la transmisión hacia la empresa de los valores y los intereses de la familia podría verse complicada. Asimismo, debería tenerse en cuenta cuál es la visión de otros stakeholders ajenos a la empresa para evitar sesgos asociados a la pertenencia a la organización y a la empresa objeto de estudio.

6.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Muchas pueden ser las líneas de investigación que pueden plantearse a futuro. En particular vamos a destacar las siguientes, sabiendo que algunas de ellas son ya objeto de investigación por parte de algunos miembros del actual equipo de investigación.

Primeramente, a partir del trabajo desarrollado por Lorraine Uhlaner (2007), se ha identificado la PR y se ha adoptado el concepto de PFR establecido por Iturrioz y Aragón (2014) adaptado a pymes familiares. Partiendo de la poca investigación que existe alrededor de este nuevo constructo de la PFR, sería interesante conocer cómo se desarrollaría la transmisión de esta PFR cuando la dirección general se encuentra en manos de una persona no miembro de la familia. Este tipo de estudios son actualmente inexistentes.

Estudios que examinen cómo la PFR es trasladada en los casos de empresas familiares de dirección no familiar. En particular, sería relevante observar el papel de la dirección en cómo ésta la traslada en la empresa para identificar si la cultura familiar continua en la EF sin distinguir si la dirección es familiar o no.

Segundo, el estudio muestra cómo las empresas han institucionalizado la responsabilidad familiar de diferentes formas y en diferentes etapas. Sería interesante revisar si la institucionalización de la PFR adopta distintas formas en diferentes condiciones de tamaño de la empresa, generación familiar o de involucramiento familiar.

Tercero, si bien, no era el objetivo del presente estudio relacionar el tamaño de las familias con la profesionalización de la empresa. Una de las observaciones durante el estudio empírico, fue como el número de miembros de la familia y de las futuras generaciones promueve que en la empresa se creen políticas de las relaciones familia-empresa.

En estudios futuros, sería interesante, estudiar la relación del tamaño de la familia con la generación de políticas que definan la relación empresa-familia a lo largo del tiempo.

Asimismo, para este estudio el enfoque se basa en la familia propietaria, y los sujetos de estudio eran parte de la misma dentro y fuera de la empresa y un colaborador que no fuera parte de la misma, sin embargo sería interesante abordar a otros stakeholders como proveedores o clientes para contrastar la información obtenida de los miembros de la familia.

La literatura del presente estudio, revisa el tema de la RSE enfocándola desde la PFR en el contexto de la EF. El nuevo concepto de la PFR ilumina sobre la forma en la que los valores familiares se trasladan intergeneracionalmente e intrageneracionalmente.

Por lo tanto, los resultados de este estudio se pueden profundizar enfocándose en el impacto que la PFR tiene en la RS. Esto podría permitir entender la heterogeneidad de la RS en la EF.

Por último, un estudio adicional sería el de valorar si la crisis ha afectado a la PFR de las empresas familiares y su impacto en la RS.

REFERENCIAS

Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27 (1).

Alcaraz, J., Kelly, I., Rodríguez, N. & Gómez, S. (2009). A family-Based Competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. *Cuadernos de administración*, Bogotá, 22, (39), 191-212.

Al-Dubai, S., Ku Ismail, K. & Amran, N. (2014). Succession in Family Firms: A Review. *KBU Business Review*. 1, 89-94.

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. & Kurashina, T. (2008). Impact of family control on performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan. A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-330.

Alonso-Almeida, M., Rodriguez, M., Klender, A., y Abreu, J.L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: Un análisis en empresas mexicanas que cotizan en la bolsa. *Contaduría y Administración*. Vol. 57(1), 53-77.

Altuna, M. (2013). Los factores de la Responsabilidad Social: El análisis de las pequeñas y medianas empresas manufactureras guipuzcoanas. *Euskomedia Azkoaga*. 16, 149-17.

Altuna, M. (2013). Responsabilidad social heterogénea en las pequeñas y medianas empresas: comportamientos y factores. Tesis doctoral, Deusto.

Alvarado, A. y Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Universidad ICESI. Estudios gerenciales*, 24(108).

Alvarez-Gayou Jurgenson, J. (2003) ¿Cómo hacer investigación cualitativa? Fundamentos y metodología. Paidós Ecuador, México

Anderson, R. y Reeb, D. (2003). Who monitors the family?. *Social Science Research Network*.

Anderson, R. & Reeb, D. M. (2003), Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58, 1301–1327.

Aragón, C. & Iturrioz C. (2014). Responsible family ownership in small- and medium-sized family enterprises: an exploratory study. *Business Ethics: A European Review* 24 (2).

Aragón, C., Altuna, M. & Iturrioz C. (2015) Why and How Does Social Responsibility Differ Among SMEs? A Social Capital Systemic Approach. *Journal of Business Ethics*

Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Papers proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-frances AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux 19-28.

Aronoff, C., & Ward, J. (2000). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success *Family Enterprise Publisher*, 12.

Arregle J., Hitt M., & Sirmon D. (2007). The Development of Organizational Social Capital : Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44 (1).

Arrieta Heras, B. & Cruz Ayuzo C. De la (2005) La dimensión ética de la responsabilidad social, Universidad de Deusto, Bilbao.

Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002).The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15, 45-55.

Astrachan, J. & Shanker.M., (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16 (3), 211-220.

Athanassiou, N., Crittenden, N., Kelly, L., & Marquez P. (2009). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37 (2), 139-150

Avendaño, J., Kelly, L., Treviño, R., & Madero, S., (2009). A family-based competitive advantage: Handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuad. Adm. Bogotá*, 22(39), 191-212.

Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104.

Azmat, F. & Waddell, D. (2009). Understanding the Dynamism between Corporate Social Responsibility and Social Capital in Family Businesses. *Cambridge University, UK 9th Global Conference on Business and Economics*.

- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1), 11-29
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barroso Martínez, A., Sanguino, R. & Bañegil, T.,(2012), Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 83,611-622
- Beck, L, Janssens, W., Debruyne, M. Lommelen, T. (2011). A study of relationships between generations, market orientation and innovation in family firms *Family Business Review*, 24(3), 252-272
- Beehr, T, Drexler, J., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312.
- Belausteguigoitia, I. (2004), Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.
- Berent-Braun, M. & Uhlaner, L. (2012) Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1), 20 – 38
- Berg L. (2000) **Introducción al proceso de investigación de mercados**, México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, Pearson Educación
- Bhattacharya, C. Korschun, D. & Sen, S. (2009) Strengthening Stakeholder-company relationships through mutually beneficial CSR initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272
- Bingham, J., Dyer, G., Smith, I. & Adams G. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*. 99, 565-585
- Björnberg, A. & Nicholson, N.,(2007). Ready, Willing and Able? The next generation in family business. London: Institute for Family Business
- Block, J. (2010). Family management, family ownership and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23, 109-130.
- Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241-258.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Business man*, Harper-Row, New York.

Breeze, G. (2009) *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry*. Institute for Family Business.

Brown, B. & Flynn, M. (2008) The meta-trend stakeholder profile, the changing profile of stakeholders in a climate and weather stressed world. *Greenleaf Publishing Ltd*. <http://www.greenleaf-publishing.com>.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan.

Burt, R. (1992) *Structural Holes : The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.

Cabrera-Suárez, M., De Saa-Perez, P. & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.

Cabrera-Suárez, M. & Santana-Martín, D. (2002). El gobierno en la empresa familiar. *Boletín de estudios económicos*, 57 (177), 467-482.

Cabrera-Suárez, M (2005). Las generación siguiente (II) la perspectiva de los sucesores [Manual de la empresa familiar](#) / coord. por [Juan Francisco Corona Ramón](#). 385-402.

Cabrera Suárez, M., & Santana, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 111-128.

Cabrera-Suárez, M., (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar objetivos socioemocionales, stewardship y familiness, *Revista de Empresa Familiar*, 2 (2), 93-96.

Cajiga, J. (2012) El concepto de RSE. *Centro de Filantropía Mexicano* pg. 1-38.

Campbell, J. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Managment Review*,32(3), 946-967.

Campopiano, G., De Massis, A., & Cassia, L. (2014). Social family entrepreneurship: social issues and stakeholder salience in small-and medium-sized family firms.

Cancino, C. & Morales, M. (2008) Responsabilidad social empresarial. *Departamento de control de gestión y sistemas de información de la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile*. P. 1-58.

Carr, J., Cole, M., Ring, J. & Blettner, D. (2011). A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1207–1227.

Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, p 39-48.

Carsud, A., (2006). Commentary: “Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm”: It All Depends on Perceptions of Family, Fairness, Equity, and Justice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 855-860.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., and Gomez-Mejia, 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.

Chang, E., Memili, E., Chrisman, J., Kellermanns, F. & Chua, J. (2009). Family social capital, venture preparedness and start-up decisions: A study of Hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(3), 279-292.

Chang, S. (2003). Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea. *Academy of Management Journal*, 46(2), 238-253.

Chirico F. & Nordqvist M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 20, 1–18.

Chirico, F., Ireland, R. D. & Sirmon, D. G. (2011), Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through “Familianness”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 483–501

Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23, (3), 11-27

Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2002) The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 26 (4), 113-130.

Chrisman, J., Chua, J.,& Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*.

Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.

Chrisman, J., Chua, J. & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms; Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (2005), Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555–576.

Chrisman, J., Chua, J. & Steier, L., (2005), Sources and consequences of distinctive familiness; an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-248.

Chrisman, J., Steier, L., & Chua, J. (2006). Personalism, Particularism, and the Competitive Behaviors and Advantages of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 719–729.

Chrisman, J., Chua, J., Kellermanns, F., Matherne III, C. & Debicki, B. (2008). Management Journals as Venues for Publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 927–934.

Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A. and Barnett, T. (2010), Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 267-293.

Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P., (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-40.

Cibrián, T. (2010). La influencia de la familia: el capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar. *VIII Jornada de pre-comunicaciones a congresos de Economía y Administración de Empresas*.

Ciocirlan, C. (2008). Analyzing the social responsibility of small family owned businesses. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13, 86-100.

Clarkson, M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Cliff, J. & Jennings, P. (2005). Commentary on the Multidimensional Degree of Family Influence Construct and the F-PEC Measurement Instrument. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 341–347.

Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95-120

Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Belknap Press of Harvard Univ. Press

Coleman, H. & Unrau, Y. (2005). Analyzing Qualitative Data, en GRINNELL, R. M. & UNRAU, Y.A. (eds.), *Social work research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, 7th edition, New York, NY Oxford University Press.

Colli, A., Fernández Pérez, P. & Rose, M. (2003) National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries, *Enterprise and Society*, 1, 28-64.

Collis, J., & Hussey, R. (1997). *Business research*. Pan Macmillan.

Corbetta (2003) *Metodología y técnicas de investigación social*, Mc Graw Hill/interamericana España, Madrid, 2007

Correa, M., Flynn, S. & Amit, A. (2004). Responsabilidad social corporativa en América latina: una visión empresarial. *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*, CEPAL.

Cooke, P., Clifton, N. & Oleaga, M. (2005) Social Capital, Firm Embeddedness and Regional Development, *Regional Studies*. 39

Craig, J. and Dibrell, C. (2006), The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19, 275–288.

Craig, J. & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms *Family Business Review*, 18, 105-122.

Craig, J. & Moores, K. (2006). Erratum to "A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms". *Family Business Review*, 19, 169-172.

Craig, J., & Moores, K. (2010) Championing Family Business Issues to Influence Public Policy: Evidence From Australia *Family Business Review*, 23, pp. 170-180.

Cresswell, J. (1994). Research design. *Qualitative, quantitative approaches*, Sage Publications

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Wiley Interscience*. 1-13.

Davis, P. & Taguiri, R. (1982). Bivalent attitude of the family firm. *Owner Managed Business Institute*. Santa Barbara, C.A.

Debicki, B., Matherne III, C., Kellermanns, F. & Chrisman, J. (2009) Family business research in the new millennium An overview of the who, the where, the what and the why. *Family business Review*, 22(2), 151-166.

De Clercq, D. & Belausteguigoitia, I. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium- Sized Firms: The role of Work Status, Organizational Climate and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.

Del Baldo, M. (2011) Embeddedness and social cohesion: to the roots of CSR and sustainability. Evidence from Italian family SMEs. Annual International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour; 05/2012

Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some "spirited businesses". *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36.

Déniz, M., & Cabrera-Suárez, M. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.

Distelber, B. & Sorenson, R. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows and adaptability. *Family Business Review*, 22 (1), 65-81.

Dolfsma W. & Dannreuther C. (2003). Subjects and boundaries: Contesting social capital-based policies, *Journal of Economic Issues*. 37 (2), 405-413.

Donaldson, T. & Preston, L. (1995) The stakeholder theory of the corporation- Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 13 (1), 50-63.

Donckels, R. & Aerts, R. (1993). Family-businesses in the spotlight in R. Donckels
KMOs Ten Voeten Uit Brussels: Roularta Books.

Donnelley, Robert G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.

Duh, M., Belak, J. & Mifelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises, *Journal of Business Ethics* 97(3), 473-489.

Dyer W. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*. 19, 253-273.

Dyer, W. & Whetten D. (2006). Family firms and social responsibility; Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30, 785-802.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ensley, M. & Pearson, A. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267-285.

Fassin, Y. (2008) SMEs and the fallacy of formalizing CSR, *Business Ethics: A European Review*, 17, 364-378.

Fassin Y., Van Rossem, A. & Buelens, M. (2011). Small- Business Owner-Managers, Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts, *Journal of Business Ethics*, 98, 425-253.

Filatotchev, I. (2006). Effects of Executive Characteristics and Venture Capital Involvement on Board Composition and Share Ownership in IPO Firms. *British Journal of Management*, 17, 75–92.

Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics. A European Review*, 18, 66–82.

Fitzgerald, M., Haynes, G., Schrank, H., & Danes, S. (2010). Socially responsible processes of small family business owners: Exploratory evidence from the National Family Business Survey. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 524-551.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*, Ediciones Morata, Madrid y Fundación Paideia Galiza, A. Coruña.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston.

Friedman M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13.

Friedman, A y Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Gable, C. & Shireman B. (2004) The stakeholder imperative. *The future 500* 1(3) <http://www.future500.org/newsletter/7/>

Gable, C. & Shireman, B. (2005), Stakeholder engagement: A three-phase methodology. *Environmental Quality. Management*, 14, 9–24

Gallo, M. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*. 17, 135-149.

García-Alvarez, E. & López-Sintas, J. (2002). Contingency Table: A Two Way Bridge between Qualitative and Quantitative Methods. *Field Methods*, 14(3), 270-287.

Gedajlovic, E. & Carney, M. (2010). Markets, Hierarchies, and Families: Toward a Transaction Cost Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 1145–1172.

Giallonardo, L. & Mulino, M. (2012) Heterogeneous Producers' Cooperative Corporate Social Responsibility. *University of L'Aquila*.

Gibson, J., (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257

Gillham, B. (2000) Case Study Research Methods, Continuum, London

Glaser, B. G. (1978). Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory. *The Sociology Press*, San Francisco, California.

Global Compact (2003). The Ten Principles. United Nations Global Compact, Pacto Mundial. www.unglobalcompact.org

Graafland, J., van de Ven, B. & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organizing CSR by small and large businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*. 47, 45-60.

Grinell, R. (1997) Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches, 5th edition, Itaca: E.E. Peacock Publishers.

Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.

Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

Habisch, A. Meister, H. & Schmidpeter, R (2001) Corporate Citizenship as Investing in Social Capital, Logos-Verlag, Berlin

Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993) Case study methods. *Newbury Park, Sage Publications*.

Hamann, E., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009) Values that create value: socially responsible business practices in SMEs-empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.

Handler, W. (1989) Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience. " Unpublished doctora l dissertation, School of Management, Boston University

- Harrison, J.S. & Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-487.
- Heck, R. & Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. *McCann, G.K., Upton N. Editions*.
- Heck, R. (2004). A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 383-389.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández. Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2006) Metodología de la investigación, McGraw-Hill. México.
- Herrera, J. & Abreu, J. (2008) Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes Colombianas. *Daena; International Journal of Good Conscience*, 3, 395-425.
- Hillman, A. & Keim, G. (2001), Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187.
- Hoffman, J., Hoelsher, M. & Sorenson, R. (2006) Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*. 19(2), 135-145.
- Holt, D., Rutherford, M. & Kuratko, D. (2010) Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23, 76-88.
- Hopkins M. (1998). The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age. *Macmillan: London*.
- Hopkins, M. (2000). The Measurement of Corporate Social Responsibility. *Macmillan; London*
- Huang, Y., Ding, H. & Kao, M. (2009) Salient stakeholder voices: Family business and green innovation Adoption. *Journal of Management and Organization*. 15, 309-326.
- Huse, M., (1993) Relational Norms As a Supplement to Neo-Classical Understanding of Directorates: An Empirical Study of Boards of Directors,

Journal of Socio-Economics 22(3), 219–240.

Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30, (1)

Iturrioz, C., Aragón, C. & Narvaiza, L. (2011). Un Análisis de la Heterogeneidad de la Responsabilidad Social en la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(14), 117-138.

Jamali, D. & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72, 243-262.

Jamali, D., Sidani, Y. & El-Asmar, K. (2008). A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives. Insight from Lebanon, Syria and Jordan. *Journal of Business Ethics*. 85, 173-192.

James, A., Jennings, J. & **Breitkreuz, R.** (2012). Using theories of family to expand the scope of family business research. *Family Business Review*, 25, 89-110.

Jaskiewicz, P., Klein, S., & Schiereck, D. (2005). Family influence and performance-theoretical concepts and empirical results. In *FERC Conference, Portland, Oregon*.

Jenkins, H. (2004). A critique of Conventional CSR Theory: a SME Perspective. *Journal of General Management*. 9 (4), 55-75.

Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 67 (3), 241 - 256.

Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises, *Business Ethics* 18 (1):21-36.

Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-237.

Joyce, W. (2007). On the importance of family in family firms. *International Business & Economics Research Journal*. 6(4), 1-8.

Jones T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2): 59–67.

Kajornboon, A. (2005). Using interviews as research instruments. *E-journal for Research Teachers*, 2(1).

Kellermann's, F., Eddleston, K., Barnett, T. & Pearson A. (2008) An exploratory study of family member characteristics & involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm *Family Business Review*, 21, 1-14

Khoury G., Rostami J. & Turnbull JP. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada: Ottawa

Klein, S., Astrachan, J., & Smyrnios, K. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 29, 321-339.

Klein, S. B. (2008). Commentary and Extension: Moderating the Outcome of Identity Confirmation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1083–1088.

Korula, A. & Halme, M. (2008). *Types of corporate responsibility engagement with NGO's; an exploration of business and societal outcomes*. *Corporate Governance*, 4, 557-571.

Kusyk, S. & Lozano, J. (2007). SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 7(4) 502-515.

Lauterbach, B., & Vaninsky, A. (1999). Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*, 3, 189-201.

Lea, J. (1998). What is a family business? More than you think. Available: <http://www.bizjournals.com/triangle/storeis/1998/11/02/smallb3.html>

[Lee, M. & Fielding, N. \(1996\). Qualitative Data Analysis: Representations of Technology: A comment on Coffey, Holbrook and Atkinson. *Sociological REsearch Online*, 1:4, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/1/4/1.html>.](http://www.socresonline.org.uk/socresonline/1/4/1.html)

Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *Advanced Management Journal*, 69 (4), 53.

Lester, R. H. & Cannella, A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 755–775

- Levie, L., Lerner, M (2009). Resource Mobilization and performance in family and non family firms in the United Kingdom, *Family Business Review* 22(1), 25-38
- Lindgreen, A., Swaen, V. & Johnston, W. (2008). Corporate Social Responsibility: An empirical investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 303-323.
- Lloyd , S. (2009), Where Do New Firms Come From?: Households, Family Capital, Ethnicity, and the Welfare Mix, *Family Business Review*. 22, 273-278.
- López-Cózar Navarro, C., Priede Bergamini, T., & Hilliard, I. (2014). Family and non-family business differences in corporate social responsibility approaches. *ASEAN Journal of Management & Innovation*, junio-diciembre 2014.
- Lumpkin, G., Martin, W., & Vaughn, M. (2008), Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- Madrakhimova, F. (2013). Evolution Of The Concept And Definition Of Corporate Social Responsibility. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8 (2)
- Maon, F. Lindgreen, A. & Swaen, V. (2009) Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded Theory and Practice, *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 71-89.
- Marsden C. 2001. *The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility*
<http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson> [23 June 2003].
- Marques, P. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family business review: journal of the Family Firm Institute*, 27 (3).
- Mazzola, P., Marchisio, G. and Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, 21, 239–258.
- McConaughy, D., Matthews, C., & Fialko, A. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk and value. *Journal of Small Business Management*. 39 (1), 31-49.

McKelvey, B.(1982). Organizational sociology, system analysis. *University of Berkeley*.

McWilliams, A., & Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review* 26 (1): 117–127.

Memili, E., Chrisman, J., & Chua, J (2011). Transaction costs and outsourcing decisions in small and medium sized family firms. *Family Business Review*, 24 (1) 47-61.

Melé, D. (2008). Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods. 2nd edition *Sage Publications*, Thousand Oaks, California.

Mertens, D. (2005). Research and evaluation in education and psychology; integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods, 2nd edition Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Micelotta, E., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24 (3), 197-216.

Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Millám, R. & Gordeon, S. (2004). Capital social; una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 711-747.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2003). [Challenge versus Advantage in Family Business](#), *Strategic Organization* 1(1), 127-134.

Milton, L. P. (2008). Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1063–1081.

Minichilli, A., Corbetta, G. & MacMillan, I. (2010). Top management teams in family controlled companies: “*Familiness*”, “*Faultlines*” and their impact on financial performance.” *Journal of Management Studies*, 47 205-223.

Mitchell, R., Agle, B., Chrisman, J. & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business ethics quarterly*, 21(02), 235-255.

- Moores, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families, *Family Business Review*, 22, 167-180.
- Muller, A. & Kolk, A. (2008). CSR performance in emerging markets. *Journal of Business Ethics*, 85, 325-337.
- Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Murillo, D., & Vallentin, S. (2012). CSR, SMEs and social capital. An empirical study and conceptual reflection. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 3(3), 17-46.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academic of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Neubauer, F. & Lank, A. (1999). La empresa familiar, como dirigirla para que perdure. *Ediciones Deusto*.
- Niehm, L., Swinney, J. & Miller, N. (2008). Community Social Responsibility and Its Consequences for Family Business Performance. *Journal of Small Business Management* 46(3); 331-350.
- Nordvist, M. (2005). Familiness in top management teams: commentary on Ensley and Pearson's; An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 285-291.
- O'Boyle, E., Rutherford, M., & Pollack, J. (2010). Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: An exploratory study. *Family Business Review*. 23(4), 310-326.
- Okoye, A. (2009), Theorizing Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.
- Ortiz Avram D. & Sven K. (2008). Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for austrian SMEs . *Journal of Business Ethics* 82 (2), 463 - 475

- Panapanaan, V. Linnanen, L., Karnoven, M. & Phan, V. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2), 133-146.
- Parmentier, M. (2011). When David Met Victoria: Forging a Strong Family Brand, *Family Business Review*, 24, 217-232.
- Payne, G., Brigham, K., Broberg, J., Moss, T. & Short, J. (2011). Organizational Virtue Orientation and Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 257-285
- Pearson, A., Carr, J. & Shaw, J. (2008). Toward a theory of Familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 949-969.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy, *Journal of Business Ethics*. 74(3), 285-300
- Pertusa, E., Rienda, L., (2005). La eficiencia de la empresa familiar bajo el punto de vista de la teoría de la agencia. *Universidad de Alicante*, 43-53.
- Phillips, R., Freeman, R. & Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Pieper, T., & Klein, S. (2007). The bulleye: A system approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 310-319.
- Pieper, T. (2010), Non solus: Toward a psychology of family business *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 26-39
- Presas, P., Muñoz, D., & Guía J. (2011) Branding Familiness in Tourism Family Firms, *Brand Managment* 18 (4), 274-284.
- Preuss, L.; Perschke, J. (2010). Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. *Journal of Business Ethics*, 92, 531-551.
- Porter, M. and Kramer, M. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78-92.

Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*, International Thomson Editores, México, D.F.

Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *American Prospect*.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster

Quazi, A. & O'Brien, D. (2000). Cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.

Reay, T. (2009), Family-Business Meta-Identity, Institutional Pressures, and Ability to Respond to Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1265–1270.

Reuber, R. & Fischer, E. (2011). Marketing in the family firm. *Family Business Review*, 24(3), 193-196.

Rialp, A. (1998) El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

Rothausen, T., (2009) Management work family research and work family fit: Implications for building family capital in family business. *Family Business Review*, 22(3), 220-234.

Russo, A. & Tencati, A. (2009) Formal vs informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms. *Journal of Business Ethics*. 85, 339-353

Russo A. & Perrini (2010) Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221

Rutherford, M., Kuratcko, D. & Holt, D. (2008) Examining the link between “Familiness” and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jangle? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32, 1089-1109.

Sacconi, L. & Degli Antoni, G. (2008). A Theoretical Analysis of the Relationship between Social Capital and Corporate Social Responsibility: Concepts and Definitions. *Econometrica Working Papers*, Econometrica

Salvato C. & Melin L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review* 21 (3), 259-276.

Salvato, C., Minichilli, A. & Piccarreta, R.(2008) Career Dynamics in Family and Non-Family Firms: An Optimal Matching Analysis. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

Sánchez-Famoso, V. & Txomin, A. (2013) Relationship between family and non-family social capital: The case of Spanish family firms. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. 22, (4), 177-185.

Sánchez, J. & Pena, J. (2005) Actividad asociativa, confianza y generación de capital social: evidencia empírica. *Ekonomiaz*, 59, 2º cuatrimestre.

Sánchez, J. & Pena J. (2011). El capital social como recurso de la empresa familiar. La familiness. Colección Materiales Docentes No. 3. Universidad la Coruña

Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects of performance. *Family Business Review*. 21, 331-345.

Schaefer, B. (2008). Shareholders and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 81(2). 297-312.

Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.

Seymour, K. (1993). Intergenerational Relationships in the Family Firm:The effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, 6(3), 263-281

Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10 (1), 1-35

Sharma, P. (2008). Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 971-977

Sharma, P. & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 293–311.

Shepherd, D. & Haynie, J. M. (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1245-1264.

- Sirmon, D & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339–358
- Sirmon, D., Arregle, J., Hitt, M. & Webb, J. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 979–998.
- Smith, N. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*. 45(4), 52-76.
- Smith, R. (2011). Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism. *Master of Philosophy Theses, University of Pennsylvania*. 1-110.
- Sorenson, R., & Bierman, L. (2009). Family capital, family business and free enterprise. *Family Business Review*.22 (3), 193-195.
- Sorenson, R., Goodpaster, K., Hedberg P. & Yu A. (2009) The family point of view, family social capital and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22 (3), 239-253.
- Spence L. (1999). Competitive and Ethical? How Business Can Strike A Balance. *International Small Business Journal*, 17(2), 93-95.
- Spence, L. & Lozano, J. (2000). Communicating about ethics with small firms: experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27, (1), 43-53.
- Spence, L. & Rutherford , R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 47, (1), 1-5
- Spence, L. & Schmidpeter R. (2003). SMEs, social capital and the common good. *Journal of Business Ethics*, 45, (1), 93-108.
- Srivastava, A., Negi, G., Mishra, V., & Pandey, S. (2012). Corporate social responsibility: A case study of TATA group. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(5), 17-27.
- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-162.

- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14, 259–276.
- Steier, L., Chua, J. & Chrisman, J. (2009). Embeddedness Perspectives of Economic Action Within Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 1157–1167.
- Stemberg, E. (1997) *Just Business*, New York: Oxford University Press
- Stemberg, E. (2000) The defects of the stakeholder theory, *Corporate Governance*. 5(1) 3-10
- Stewart, A. & Hill, M. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25 (1), 58-80.
- Streeten, P. (2002). Reflections on social and antisocial capital. *Journal of Human Development and Capabilities*. 3(7), 22.
- Sundaramurthy, C. & Kreiner, G. E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 415–436.
- Tänzler, J., Keese, D. & Hauer, A. (2011). Activities of companies with-and without family influence- A first comparison of German Vocational Education. *Institute for SME research*
- Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.
- Tencati, A., Perrini, F. & Pogutz, S. (2004) New tools for foster corporate socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*. 53, 173-190.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. & Down, J. (2007). A resource based view and market orientation theory examination of “familiness” in family business. *Family Business Review*. 20, 17-31
- Thomas, G. & Nowak, M. (2006). Corporate social responsibility: a definition. *GSB working paper*, 62, 1-20.
- Tsai W and Ghoshal S (1998) Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal* 41(4) 464–476.

Turker, D. (2009) Measuring Corporate Social Responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85 (5) 411-427.

Uhlener, L. (2002). The link between family orientation, strategy and innovation in Dutch SME's *EIM Business*. Scientific Analysis of Entrepreneurship.

Uhlener, L., Wright, M. & Huse, M. (2007a). Private firms and corporate governance: an integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225- 241.

Uhlener, L., Floren, R. & Geerlings, J. (2007b). Ownership commitment and relational governance in the privately-held firm: an empirical study. *Small Business Economics*, 29(3), 275-93.

Vallejo, M. (2005) Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (3), 151-171

Vallejo, M. & Langa, D. (2010) Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective. *Journal of Business Ethics*.96, 49-62.

Van den Heiden, L., Blondel, C. and Carlock, R. (2005) Fair Process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*. 18, 1-21

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.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?. *Journal of Financial Economics*,. 80, (2), 385-417

Villareal, O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Bilbao.

Vitaliano, D. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover *Corporate Governance*. 10, 563

Von Weltzien, H., Domenec, M. (2009) Can a SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study. *Journal of Business Ethics*, 88,551–563.

Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25-31.

Waddock, S. Bailey, A. Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards and understanding of ethical behavior in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16 (5),1625-1636.

Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis". *Journal of Business Ethics*. 94, 581-594.

Walsh, P. (2005). Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. *The Academy of Management Review*, 30, 426-438

Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership. San Francisco: Jossey-Bass,

Westhead, P. & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3 (1), 30-52.

Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301.316.

Whetten, D & Mackey, A. (2005). An identity- congruence explanation of why firms would consistently engage in corporate social performance. *Brigham Young University, Provo, UT*.

Wicklund, J. (2006) Commentary: "Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500" *Entrepreneurship Theory & Practice*. 803-807.

Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

Won, Y, Young, K, & Aleksey M. (2011). The Effect of Ownership Structure on Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from Korea *Journal of Business Ethics*, 104 (2) 283-297

Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 4, 619-718.

Woolcock, M., & Narayan D. (2000) Social Capital: Implications for Development: Theory, Research, and Policy. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-250.

Yin, R. (1982) Studying the implementation of public programs en WILLIAMS, W. (ed) Studying Implementation, Methodological and Administrative issues, Chatham House, Chatham, 36-72

Yin, R. (1989) Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol 5 Sage Publications, London.

Yin, R. (1994). Case study research and methods Applied Social Research Methods Series, vol 5, 2nd Edition, Sage Publications, London.

Yin, R. (1998) The Abridged Version of Case Study Research, BICKMAN, L. & ROG, D.J: (eds) Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications. Thousand Oaks, California 229-259

Yin, R. (2003). Case study research : design and methods. Sage Publications. Thousand Oaks, California

Yin, R. (2013). Case study research : design and methods. Fifth edition., Sage Publications.

Zachary, M., McKenny, A., Collin, J., & Paine, T. (2011). 78 Family business and market orientation. Construct, validation and comparative analysis. *Family Business Review*, 24(3), 233-251.

Zhara, S. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family business. The effects of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.

Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 363–381.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18: 23–40.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035–1054.

Zellweger, T. & Nason, R. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. *Family Business Review*, 21, 203–216.

Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.