



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE SUCESIÓN DE PODER EN
EMPRESAS FAMILIARES DE ORIGEN PORTUGUES, CASO:
MINERALES NO METÁLICOS.

TESISTAS:

BACHILLER: JOSEPH GREGORY.

BACHILLER: CRISTIAN SILVA.

TUTOR: PROF. JOSE R. NARANJO M.

CARACAS, OCTUBRE DE 2009.

DEDICATORIAS.

He decidido dedicar mi tesis de grado única y exclusivamente “A TI”.

Que eres Dios, la brújula que siempre apunta al norte mientras navego en las hermosas aguas de la vida.

Que eres mi mamá, gracias a ti estoy en este mundo y sin pedírtelo me enseñaste valores y principios para afrontar el reto de vivir, ejemplo de mujer luchadora y perseverante, digna de admirar por su calidad y por sus logros, GRACIAS MAMI.

Que eres mi papá, “una raza superior” forjador de mi carácter, parte de mi personalidad, al cual le debo la vida, GRACIAS MANEL.

Que son mis hermanos Raúl y Miguelangel, que con sus risas, regaños y elogios han sido la mejor recompensa que tengo, gracias por todo su apoyo y por siempre darme ánimos de seguir adelante y no rendirme.

Que eres mi abuelita Carmen, que con tu cariño y paciencia te has robado todo mi corazón.

Que eres mi sobrina Michelle, espero que los pocos pasos a apenas estás empezando a dar hoy sean enormes pisadas en tu futuro.

Que eres mi ahijado Juan Pablo, gracias por tu dulzura, picardía y por siempre dibujar una sonrisa en mi rostro.

Que fuiste mi gordita, me haces demasiada falta, extraño tu cariño y tu amistad, gracias por esos 10 hermosos años que pasamos juntos, te quiero muchísimo mi Coqueta.

Que eres mi compañero de tesis, Cristian, PIOJO! Me demostraste una y otra vez que las verdaderas amistades superan sus obstáculos, me enseñaste a creer en las personas, a valorar a la familia y que cuando se quiere lograr algo la meta es alcanzable. Gracias por soportarme durante todo el tiempo que pasamos juntos. “MEN, AL FINALIZAR ESTE TRABAJO DE GRADO, SE CONSOLIDAN DOS AÑOS DE AMISTAD, OJALÁ QUE SEAN MUCHOS MÁS”.

Que no estás en este mundo, pero desde el cielo me vigilas, me cuidas y me alejas de todo mal, gracias tía Marjorie, tío Fernando, abuelo Carlos, abuela Feli y abuelo Juan.

Que has influido de manera positiva en mi vida, gracias tío Carlos, tía Teresa y en especial mis primas favoritas a las cuales considero como las hermanas que nunca tuve, gracias Jessika, gracias Carla.

Que fuiste parte de mi grupo de estudios, Gracias Otty y Lisset por su amistad incondicional, gracias a los integrantes de la promoción XLV RRII UCAB 2009.

JOSEPH.

DEDICATORIAS.

Gracias Dios por siempre acompañarme y guiarme cuando más lo necesite, por ser mi creador, protector y amigo incondicional.

A mi Padre, Madre y Hermanos por ser la razón de mí existir, porque gracias a ustedes soy TODO lo que soy. Los AMO demasiado.

A mi familia en general, a mí bella prima, gracias por ser incondicional y despejarme en los momentos de estrés, al resto de ustedes que tanto amo y adoro, que sin su apoyo, ayuda y cariño esto no fuera posible.

A mis amigos de la vieja escuela (Bachillerato) por saber escuchar, apoyarme y estar allí cuando más lo necesité y por sobre todo brindarme su amistad.

A mis amigos que conocí durante estos años inolvidables en la UCAB, gracias por tantos momentos compartidos, algunos buenos, algunos malos, pero que siempre superamos juntos o no HIJO??. Cuando se quiere algo, por más inalcanzable que parezca, se puede alcanzar, y esta es una prueba de ello. Como dijo Neil Armstrong: “That's one small step for a man, one giant leap for mankind”, lo que en castellano se traduce: “Es un pequeño paso para un hombre, pero un gran salto para la humanidad”. La AMISTAD pudo más que la TESIS.

A ti que siempre estuviste conmigo: abuelo te quiero y extraño demasiado, no imaginas la falta que me haces. Este logro es para ti. Te amo más que nunca, siempre vivirás en mí.

Tío, gracias por enseñarme el valor de la vida, gracias por enseñarme que lo más importante de esta vida es la familia, que lo material se recupera; y aunque ya no estés entre nosotros, te confieso que para mí nunca te fuiste y siempre recuerdo con orgullo lo que siempre decías: “vais ou não vais” o “Pa’ adelante es pa’ allá”. Gracias tío amigo de los amigos.

Y a todas aquellas personas que porque aquí no mencioné no dejan de ser menos importantes en mi vida. “GRACIAS TOTALES” G.C.

“Não há gente como nossa gente”

CRISTIAN DANIEL

AGRADECIMIENTOS.

Queremos agradecer la colaboración en nuestro trabajo de grado a nuestro tutor José Ramón Naranjo, quien desde el principio nos apoyo y guió nuestros pasos con “Mostaza” y su frase “Dele”.

A la familia Silva Dos Santos por permitirnos realizar nuestra investigación en su grupo de empresas. Gracias por su colaboración y disposición.

A los profesores de Pregrado Tito La Cruz, Erika Montero y profesores de Post Grado Alberto Santana, Darío Rico y William Medina por haber figurado como panel de expertos.

A Couttenye & co S.A., BTG Bandas transportadoras Galicia y Grupo ISOTEX por haber prestado su colaboración para la aplicación de la prueba piloto.

A nuestras queridas Antonia, Biagnery y Jenny por habernos sacado las patas del barro en más de una oportunidad, por celebrar nuestros triunfos y darnos ánimos cuando más lo necesitábamos.

A Francisco “Pancho” Marchena por saber enumerar las páginas de nuestra tesis.

Al mejor salón del mundo y sus alrededores, “5to B es de pinga aquí todo el mundo hecha vaina y nadie nos para bola eh eh ah y nadie nos para bola...”

A todos los profesores que nos transmitieron sus conocimientos a lo largo de toda la carrera.

A ti UCAB que fuiste nuestro segundo hogar por un buen rato, nos abriste tus puertas siendo apenas adolescentes y ahora nos ves salir como profesionales de la excelencia.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E IMAGENES	x
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
Pregunta de investigación.	30
Preguntas específicas.	30
Desde el enfoque de la sucesión de poder y los factores claves del éxito.	30
Desde el enfoque de las empresas familiares.	31

CAPITULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
Objetivo general.	32
Objetivos específicos.	32

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO	34
3.1. Antecedentes de la investigación.	35
3.2. Bases teóricas.	38
3.2.1. Sucesión de poder.	38
3.2.1.1. Estilos de sucesiones.	42
3.2.2. Empresas familiares.	44
3.2.2.1. Sistemas presentes en la empresa familiar.	48

3.2.2.1.1. Entorno externo de las empresas familiares.	50
3.2.2.1.2. Criterios internos de las empresas familiares.	50
3.2.3. Sector económico: Minerales no metálicos.	52
3.2.4. Factores claves del éxito en la sucesión de poder.	61
3.2.4.1. Factores por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa.	61
3.2.4.1.1. Planificación de la sucesión.	62
3.2.4.1.2. Gobernabilidad.	66
3.2.4.1.3. Innovación y espíritu emprendedor.	69
3.2.4.2. Factores que se retrasan el proceso de sucesión de poder.	72
3.2.4.2.1. Resistencia al cambio.	72
3.2.4.2.2. Conflicto en la familia	77
 CAPÍTULO IV	
MARCO REFERENCIAL	84
4.1. Descripción de las Organizaciones.	84
4.2. Unidades de Trabajo.	87
4.3. Proceso de producción.	88
4.4. Productos.	89
4.5. Competidores del sector	91
4.6. Aspectos jurídicos implícitos en el Negocio de Materiales no metálicos.	93
 CAPÍTULO V	
MARCO METODOLÓGICO	98
5.1. Tipo de investigación.	98
5.2. Nivel de investigación.	100
5.3. Diseño de investigación.	101
5.4. Operacionalización de variables.	103
5.5. Población.	105
5.6. Muestra.	109
5.7. Unidad de estudio/análisis.	111

5.8. Instrumento de recolección de datos.	113
5.9. Validez y confianza de los instrumentos.	116
5.9.1. Validez (panel de expertos).	117
5.9.2. Confianza (prueba piloto).	117
5.10. Aplicación de los instrumentos.	118
5.10.1. Codificación de los instrumentos.	119
5.11. Técnicas de análisis de resultados: Tratamiento y procesamiento de los datos.	121
 CAPÍTULO VI	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	123
6.1 Descripción de la muestra.	123
6.2 Presentación de los resultados.	127
6.3 Análisis y discusión de los resultados.	153
 CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	188
 BIBLIOGRAFIA	197
ANEXOS	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población portuguesa en Venezuela según censos y por sexo, en relación con el total de extranjeros y la población de Venezuela.	17
Tabla 2: Emigrantes portugueses para y en Venezuela.	18
Tabla 3: Las 10 empresas familiares más grandes del mundo.	23
Tabla 4: Estilos de sucesión.	43
Tabla 5: Empresa familiar, algunas definiciones.	46
Tabla 6: Fortalezas y debilidades de las empresas familiares.	47
Tabla 7: Explicación del modelo de los 3 círculos.	49
Tabla 8: Minerales no metálicos, descripción y usos.	55
Tabla 9: Maquinarias utilizadas en la excavación y procesamiento del material.	87
Tabla 10: Precios para venta regulados por el estado venezolano.	97
Tabla 11: Tipos de investigación.	98
Tabla 12: Población Rio Cristalino.	106
Tabla 13: Población Arenera Minataca.	107
Tabla 14: Población Arenera Blancarena.	108
Tabla 15: Población Empresa de Transporte San – Por.	109
Tabla 16: Muestra utilizada en la Arenera Río Cristalino.	110
Tabla 17: Muestra utilizada en la Arenera Minataca.	110
Tabla 18: Muestra utilizada en la Arenera Blancarena.	111
Tabla 19: Muestra utilizada en Transporte San – Por.	111
Tabla 20: Resultados totales de la variable sucesión de poder.	128
Tabla 21: Resultados totales de la variable empresas familiares.	139
Tabla 22: Resultados totales de la variable factores claves del éxito.	145
Tabla 23: Análisis de resultados de la variable factores claves del éxito.	153
Tabla 24: Resultados planificación efectiva de la sucesión, Primera generación.	155
Tabla 25: Resultados planificación efectiva de la sucesión, Segunda generación.	157
Tabla 26: Resultados gobernabilidad, Primera generación.	158
Tabla 27: Resultados gobernabilidad, Segunda generación.	159
Tabla 28: Resultados innovación y espíritu emprendedor, Primera generación.	160
Tabla 29: Resultados innovación y espíritu emprendedor, Segunda generación.	162

Tabla 30: Resultados resistencia al cambio, Primera generación.	164
Tabla 31: Resultados resistencia al cambio, Segunda generación.	165
Tabla 32: Resultados conflicto en la familia, Primera generación.	166
Tabla 33: Resultados conflicto en la familia, Segunda generación.	168
Tabla 34: Análisis de resultados de la variable sucesión de poder.	170
Tabla 35: Análisis de resultados de la variable empresas familiares.	175

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Figura 1: Modelo de los Tres círculos.	49
Figura 2: Área de conflicto en el modelo de los dos círculos.	80
Gráfico 1: Producción del sector minerales no metálicos.	54
Gráfico 2: Pronósticos de producción del minerales no metálicos venezolano.	55
Gráfico 3: Sexo de la muestra.	124
Gráfico 4: Edad de la muestra.	125
Gráfico 5: Estado civil de la muestra.	126
Gráfico 6: Nivel educativo de la muestra.	127
Gráfico 7: Resultados variable sucesión de poder.	129
Gráfico 8: Resultados de las dimensiones correspondientes a la variable sucesión . de poder.	130
Gráfico 9: Resultados del indicador: Estilo monárquico.	131
Gráfico 10: Resultados del indicador: Estilo arrepentido.	132
Gráfico 11: Resultados del indicador: Estilo fallido.	133
Gráfico 12: Resultados del indicador: Estilo embajador.	134
Gráfico 13: Resultados del indicador: Estilo inventor.	135
Gráfico 14: Resultados del indicador: Estilo inesperado.	136
Gráfico 15: Resultados del indicador: Momento generacional: de primera a segunda generación.	137
Gráfico 16: Resultados del indicador: Momento generacional: de segunda a tercera generación.	138
Gráfico 17: Resultados de la variable empresas familiares.	140
Gráfico 18: Resultados de las dimensiones correspondientes a la variable empresas familiares.	141
Gráfico 19: Resultados del indicador: Criterios socio demográficos.	142
Gráfico 20: Resultados del indicador: Grado generacional.	143
Gráfico 21: Resultados del indicador: Nexo de unión entre la familia y la empresa.	144
Gráfico 22: Resultados de la variable factores claves del éxito.	146
Gráfico 23: Resultados de las dimensiones correspondientes a la variable factores	147

claves del éxito.

Gráfico 24: Resultados del indicador: Planificación efectiva de la sucesión.	148
Gráfico 25: Resultados del indicador: Gobernabilidad.	149
Gráfico 26: Resultados del indicador: Innovación y espíritu emprendedor.	150
Gráfico 27: Resultados del indicador: Resistencia al cambio.	151
Gráfico 28: Resultados del indicador: Conflicto en la familia.	152
Imagen 1: Ubicación de las empresas estudiadas.	86
Imagen 2: Diagrama planta de tratamiento.	89
Imagen 3: Pasos para la elaboración de un instrumento de recolección de datos	114
Imagen 4: Fases ejecutadas en la prueba piloto.	118
Imagen 5: Proceso de sucesión dentro de las empresas estudiadas.	172
Imagen 6: Relaciones entre los miembros de la familia ante la llegada de un proceso de sucesión de poder.	175

RESUMEN.

Las empresas familiares ocupan un alto porcentaje del mercado mundial. En el caso venezolano, la mayoría de estas son propiedad de familias extranjeras, principalmente españoles, portugueses e italianos. El ideal del fundador - dueño de este tipo de empresas, es darle continuidad con miembros de su familia (Schein, 1980), para ello es necesario hacer un plan de sucesión, el cual debe garantizar que el sucesor esté capacitado y alineado en términos de principios, valores y disciplina para seguir la estrategia del negocio y garantizar su permanencia en el tiempo. Se identificaron una serie de factores que son claves para el éxito de la sucesión de poder en empresas familiares. La investigación se basa en verificar si estos garantizan el mencionado proceso en un grupo de empresas familiares dentro del sector económico “minerales no metálicos”; la recolección de datos se hizo mediante un estudio de caso, de tipo descriptivo, no experimental, transversal y ex post facto.

Los resultados que se obtuvieron apuntan a que el éxito del proceso de cambio de mando generacional en este tipo de empresas se logra gracias a la intervención de los cinco factores que se identificaron; ocurre entre la primera y segunda generación; para que un fundador se retire de la organización, pueden ocurrir dos situaciones, la primera muerte o enfermedad; la segunda, que asuma la dirección de otra de las empresas del grupo familiar y planifique la sucesión. Adicionalmente, gracias a los criterios internos, al entorno externo y al deseo de continuidad por parte de todos los miembros de la familia, el negocio de la familia ha sido rentable y se espera que continúe de esa manera con el pasar del tiempo y bajo la administración de las diferentes generaciones de la familia fundadora.

Palabras claves: Empresas familiares, sucesión de poder, factores claves del éxito, planificación efectiva, gobernabilidad, innovación, resistencia al cambio y conflicto.

INTRODUCCIÓN.

Cuando se habla del mundo empresarial globalizado, donde la industrialización ha hecho que se genere un cambio en la vida de las personas, en las técnicas y procedimientos, donde hubo un cambio que llevó a las sociedades a emigrar del campo a la ciudad para mejorar la calidad de vida y las condiciones económicas, surge un tipo de empresas que se caracteriza por ser dirigida por miembros de una misma familia. A las empresas de este tipo, se les conoce como empresas familiares, las cuales, tienen características similares a las tradicionales y difieren en cuanto a la composición directiva.

Las empresas familiares tienen una ideología derivadas del sacrificio de los fundadores al momento de emprender la ardua labor de posicionar a su organización en el mercado mundial, se trata de la continuidad de la misma con sus propios familiares.

Dentro de la gestión de Recursos Humanos, se elabora un plan de carrera profesional, donde una de sus fases finales es la planificación de la sucesión, consistiendo este en la preparación de alguna persona en específico para ocupar un cargo clave dentro de la organización ya que, por innumerables motivos, el ocupante actual debe ser sustituido. En las empresas familiares los cargos directivos se traspasan, por lo general, a miembros de la misma familia, por lo cual es necesario elaborar y ejecutar un plan de sucesión.

Para que la sucesión ocurra, hay factores que intervienen directa e indirectamente, algunos de estos permiten que se lleve a cabo de manera satisfactoriamente y otros la retrasan.

En esta investigación se identifican una serie de factores que cumplen con estas dos características dentro de un grupo de empresas pertenecientes a una misma familia extranjera, las cuales han vivido en el pasado y actualmente procesos de sucesión de poder.

Los antecedentes de este tipo de investigaciones no son muy variados, pues es un tema poco estudiado, ya que las empresas se consideran más atractivas por su tamaño que por su composición. Pese a esto, las empresas familiares y su compromiso de continuidad ha sido estudiado por autores de libros, tesis de grado, trabajos de ascenso, publicaciones y artículos; en donde se evidencia de la gran existencia de empresas familiares longevas que han logrado sobrevivir gracias a la gestión de los fundadores y sus generaciones siguientes.

Para atacar el tema, se estudiaron tres variables, a saber:

1. Factores claves del éxito: donde se identifican y se trabajan factores que afectan la sucesión de poder.
2. Sucesión de poder: como tema parte del desarrollo de carrera profesional, que consiste en transferir la dirección de la organización o de cargos clave a una persona lo suficientemente capacitada.
3. Empresas familiares: como tipo de organización donde la sucesión de cargos directivos se lleva a cabo por miembros de una misma familia.

El cuerpo de la investigación estará distribuido por capítulos de la siguiente manera:

1. Capítulo I: Planteamiento del problema: donde se expone una visión al mundo empresarial familiar. Se plantea la pregunta de investigación y de esta se derivan una serie de preguntas específicas.
2. Capítulo II: Objetivos de la investigación: donde se propone el objetivo general de la investigación y los específicos
3. Capítulo III: Marco teórico: referido en primer lugar a mostrar los antecedentes a la presente investigación que sirvieron como base y fuente de inspiración y, posteriormente, se presentan las teorías propuestas por una serie de autores, estudiosos del tema.
4. Capítulo IV: Marco referencial: para ubicar al lector en el contexto de las empresas que fueron estudiadas.
5. Capítulo V: Marco metodológico: para dar a conocer todo el proceso que se llevo a cabo para que la investigación fuera realizada con éxito. Y por último,
6. Capítulo VI: Presentación, análisis y discusión de resultados: donde se responden a los objetivos propuestos en el capítulo II con los datos obtenidos por la aplicación de los instrumentos.

7. Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones: finalizado todo el proceso de análisis y discusión, se llegan a conclusiones en el tema estudiado y se hacen recomendaciones para futuros estudios, a la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica “Andrés Bello” y a las empresas familiares que se estudiaron.

Los autores se complacen en presentar a continuación lo que se ha elaborado con mucho esfuerzo y dedicación, esperando que sea útil y gustoso para los lectores.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas familiares en la actualidad se han convertido en un importante motor de las economías a nivel mundial, siendo la estructura empresarial más numerosa de todo el mundo: representan el 90% del parque empresarial y contribuyen con el 50% del producto y el empleo. (Gersick, 1997; Upon y Petty, 2000 y Amat, 1998)

A nivel mundial la empresa privada arranca como una iniciativa emprendedora responsabilidad de una familia, y por ende es gerenciada y controlada por el grupo familiar, en una o más generaciones posteriores.

La incidencia de este tipo de negocios en la vida cotidiana es tal, que muchos de los productos y servicios que ofrecen, se conocen formalmente o por referencia con nombres que pertenecen o han pertenecido a familias legendarias y recientes. (Bustillo, 1999).

En la empresa familiar se juntan dos sistemas. Uno es la empresa, que debe ser muy racional, el cual debe gestionar el cambio, mientras que la familia es un sistema emocional y donde no hay cambios, porque la familia no se escoge ni se cambia, por lo que es necesario mantener la estabilidad. Entonces, hay que vincular adecuadamente, y con reglas muy claras, conocidas y aceptadas, un sistema racional con otro emocional. La sucesión en una empresa no familiar no tiene un componente emocional-afectivo, simplemente se hace periódicamente y listo, pero en una empresa familiar ese proceso puede cambiar todo el panorama de relaciones filiales y terminar en eventos muy trágicos. (Serebrenik, 2007)

A modo de antecedente, puede decirse que el aporte de los inmigrantes europeos en la formación del parque industrial Venezolano fue de suma importancia. En el sector construcción y de minerales no metálicos, el mayor aporte lo realizaron los Portugueses, Españoles e Italianos, que huyendo de la destrucción y la mala situación vivida en su país de

origen, llegaron a Venezuela y fundaron muchas empresas que fueron objeto de estudio (Paredes y Millán, 2000). Su aporte y su sello personal en la industria Venezolana son innegables.

Durante el siglo XX se presentaron diferentes oleadas de portugueses hacia Venezuela. En este caso nos vamos a centrar en lo que Antonio de Abreu (2007), en su libro *Con Portugal en la maleta*, define como “la tercera etapa de inmigración lusa”, la cual abarca desde 1948 hasta 1983. De Abreu señala que, a diferencia de las otras fases, el viaje fue consecuencia de una decisión propia y familiar. A su vez estuvo caracterizada por “el arraigo de grupos connacionales, el llamado de familiares y la personalización del carácter masivo de pasaje, es decir, los portugueses llegaron de forma individual pero en gran número” p.43.

Tabla 1: Población portuguesa en Venezuela según censos y por sexo, en relación con el total de extranjeros y la población de Venezuela.

Censo / año		Población portuguesa			Total extranjeros	Relación de extranjeros	Población de Venezuela	Relación de población
		Hembras	Varones	Total				
1	1891	S/I	S/I	S/I	38.605	S/I	2.284.922	S/I
2	1920	S/I	S/I	S/I	28.425	S/I	2.393.527	S/I
3	1926	S/I	S/I	S/I	72.138	S/I	2.965.260	S/I
4	1936	3	23	26	45.484	0,05	3.445.675	0,0007
5	1941	10	638	648	47.704	1,35	3.850.771	0,01
6	1950	1.076	9.722	10.798	194.145	5,56	5.034.838	0,21
7	1961	9.537	30.819	40.356	461.584	8,74	7.523.999	0,53
8	1971	24.529	35.901	60.430	596.455	10,10	10.721.522	0,56
9	1981	36.717	56.312	93.029	1.074.629	8,65	14.516.735	0,64
10	1990	28.345	39.932	68.227	1.025.894	6,65	18.105.265	0,37

Fuente: Antonio de Abreu Xavier (2007), *Con Portugal en la Maleta*. Cálculos realizados por el autor a partir de censos portugueses y venezolanos.

Tabla 2: Emigrantes portugueses para y en Venezuela.

Años	
Emigrantes para Venezuela	
1921 – 1930	S/I
1931 – 1940	S/I
1941 – 1950	7.184
1951 – 1960	37.185
1961 – 1970	36.219
1971 – 1980	30.086
1981 – 1990	68.105
1991 – 2000	53.478
Total legales	232.257
Ajuste *	46.826
Total general	279.083

* Estimado de emigrantes clandestinos

Fuente: Antonio de Abreu Xavier (2007) Elaboración del autor a partir de censos portugueses y venezolanos. Actualización entre los años 1981 y 2000: Gregory & Silva (2009), tomando como referencia el portal web del Instituto Nacional de Estadística.

De Abreu (2007) menciona las causas que llevaron a que los lusitanos dejaran su “terruño” para probar suerte en un país con un idioma y unas costumbres diferentes:

- En primer lugar, revela que el viaje fue realizado por motivos económicos, ya que muchos emigrantes tenían un origen rural, una situación marginal y, por si fuera poco, debían soportar las duras condiciones de vida. Todo esto era consecuencia de la crítica situación agrícola, pecuaria, mercantil, industrial, financiera y cambiaria que se acrecentó después de la Segunda Guerra Mundial y las acciones militares en las colonias portuguesas, convirtiendo a Portugal en la nación más pobre de Europa Occidental.

De igual manera, la carestía y la insuficiente producción, la crisis de precios y la escasez de alimentos definen el cuadro de la época, que llevó a muchas familias a ocupar a sus hijos trabajando en la agricultura. Incluso, la pobreza extrema llegó a afectar al 54% de los individuos que hoy forman parte de la comunidad lusa en Venezuela.

Así, según De Abreu (2007), “crecieron las ansias de huir de la miseria y del oficio mal pagado. Para ello tenían que emprender la aventura de un viaje, buscar una vida mejor fuera de Portugal ya que él (el portugués) había sido educado para trabajar y no para depender de alguien”. Esta cita define el temple de los portugueses, que se refleja en los logros alcanzados, después de asentarse en Venezuela y haber pasado muchos años de trabajo, esfuerzos y sacrificios.

La narración de los emigrantes compilada por De Abreu (2007) acerca de la vivienda paterna ilustran de mejor manera las condiciones de pobreza a las que estaban sometidos:

.....las casas humildes de paredes de tablas o piedras lajas, cubiertas con techos de paja; las moradas constituidas por un solo salón donde el desorden no hacía diferencia entre la cama, la cocina y el comedor; las viviendas adosadas a las pendientes de las montañas, a la huerta y al cobertizo de los animales que compartían cochinos, gallinas y algún cabrito, sin importar la falta de higiene. En estas viviendas, no obstante, la familia permanecía unida y cualquier comodidad por arriba del estándar era un lujo”. p. 54

En segundo lugar, la otra razón que forzó la emigración fue de índole político-militar, expresa De Abreu (2007). A partir de 1961, en el período posguerra, Portugal inicia las luchas contra los movimientos independentistas de sus colonias: Angola, Guinea Bissau, Cabo Verde y Mozambique. Esta etapa bélica es conocida como Guerras Ultramarinas, Guerras Coloniales o Guerras de Liberación. Para reprimir estas insubordinaciones, Portugal utilizó a jóvenes militares metropolitanos reclutados entre las clases más humildes por los cuerpos policiales del Estado, lo cual aumentó la “salida de jóvenes antes de cumplir la edad para el servicio, el aumento de clandestinos y la fuga desde cuarteles en Lisboa o destacamentos en Angola”. p.63

“Entre 1961 a 1968, la guerra en el África portuguesa causó más víctimas que la I Guerra mundial. La población civil quedó conmovida ante la llegada de cadáveres y gran cantidad de mutilados que, rondando por villas y aldeas, recordaban constantemente a los más jóvenes los horrores de la guerra (...). La situación bélica impuesta obligaba a todo joven mayor de 16 años a dejar el trabajo para servir en el ejército e ir a la guerra. Para muchos, la emigración fue un acierto”, Oliveira (1983) cp. De Abreu (2007) p.64

La tercera y última motivación referida por De Abreu (2007) para emigrar fue la disponibilidad de empleo fuera de Portugal, en este periodo las migraciones fueron controladas por los grupos familiares, lo cual se divulgó por la campaña de rumores de los retornados¹.

Esta afirmación está respaldada por la Revista Producto, en una edición dedicada a los emigrantes publicada en el 2004, en la que se destaca que para 1947 Venezuela necesitaba agricultores para cubrir la demanda interna, caracterizada por un déficit de producción. Además, para esa época se estaba iniciando la explotación petrolera, lo que ocasionó que muchos venezolanos abandonaran el campo para dedicarse a la lucrativa actividad minera. De esta manera, este vacío fue aprovechado por los inmigrantes, tendencia que se repitió en la construcción, sector en el que los emigrantes también encontraron un nicho de mercado laboral importante de manera inicial para luego ser emprendedores en ese ramo y actividades colaterales.

En este sentido, los emigrantes encontraron una Venezuela tranquila, donde se gestaba un crecimiento planificado, sobre todo en la construcción de grandes infraestructuras, una expansión del mercado interno y la modernización agrícola, lo que la convertía en suelo perfecto para olvidar la guerra y echar raíces.

Para Castiglione, citado en la Revista Producto (2004), los extranjeros introdujeron, entre otros, dos importantes valores a la sociedad venezolana: el ahorro y el amor por la

¹ NA: Emigrante retornado es aquel que ha residido en el extranjero y vuelve a su país de origen.

familia. "Las comunidades europeas tuvieron que aprender, casi a la fuerza, a economizar, por lo que traían muy internalizado el concepto del ahorro, con la idea de que el futuro se debe consolidar con el sacrificio de hoy". Esto está apoyado por De Abreu (2007) quien afirma: "la vida en Portugal es una lección para el ahorro, la prevención y la inversión en bienes inmuebles para asegurar la vejez". Por otra parte, el amor a la familia era exaltado por quienes tuvieron que dejar parte de sus seres queridos en sus países de origen mientras venían a trabajar para brindarles estabilidad.

Es así como con el tiempo, las colonias de inmigrantes prosperaron, principalmente por su gran capacidad de trabajo y ahorro. Como explica Castiglione para la Revista Producto (2004), "fueron pasando de obrero a patrón, reduciendo al máximo sus gastos y aglutinando la mayor cantidad posible de dinero". De esta manera sumaron capitales a sus comercios y los transformaron en grandes empresas.

Ahora bien, la industrialización en nuestro país es un proceso que, de acuerdo a algunos autores comienza (Melcher, 1992)² entre las décadas de los 20's y 60's como consecuencia del auge petrolero y luego de una política de sustitución de importaciones promovida por el Estado venezolano. Esta fase de la industrialización fue asumida en el sector construcción y de los minerales no metálicos por esos inmigrantes quienes fundaron y consolidaron empresas en el país. Hoy en día la industria se enfrenta a nuevos retos que ameritan un cambio en la manera como se manejan las empresas. El éxito económico depende hoy de otros factores y las empresas sólo lo alcanzan si saben asumir esos nuevos retos. Uno de ellos es el traspaso de poder a la siguiente generación de la familia, a través de una exitosa planificación de sucesión.

En la mayoría de las empresas familiares la persona que experimenta más agudamente estos conflictos es el fundador (Por lo general el fundador/padre), quien dirige tanto el sistema de trabajo como el sistema familiar; ya que éste tiene que operar en condiciones de gran

² NA: Historiadora alemana, Doctora en Ciencias Sociales de la Eberhard-Karls Universität Tübingen, Profesora de Historia Económica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.

ambigüedad normativa, en las cuales los valores, normas y principios incongruentes erosionan la capacidad de ejercer una gerencia efectiva (Lansberg, 1988).

Entre las situaciones de conflicto experimentadas por los fundadores de las organizaciones familiares, destacan los problemas derivados de la sucesión. Pocos retos exigen tanto a los propietarios de las empresas como transferir su dirección a un nuevo líder, ya que del éxito de este acontecimiento depende la supervivencia de la organización (Aronof y Ward, 2000).

Muchas empresas familiares no llegan hasta la segunda generación, y de las que lo hacen, muy pocas alcanzan hasta la tercera (Aronof y Ward, 2000). Sin embargo, Lansberg (1988) considera que existen razones suficientes para pensar que un gran número de las empresas que se derrumban, podrían haber sobrevivido si hubiesen logrado que la sucesión directiva se llevara a cabo de manera exitosa.

El profesionalizar la empresa es uno de los pasos para hacerla crecer y lograr que soporte el paso del tiempo y las diferentes generaciones. (Lansberg, 1998)

Para Lansberg (1998), el fundador de la compañía suele tener un carácter y una impronta fuerte –precisamente las características que le permitieron generar un negocio de la nada-. También, por lo general, posee un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que deja huella en las futuras generaciones. “Tu padre nunca lo hubiera hecho así”, puede escuchar alguno de los sucesores. Frase cierta pero no del todo, ya que los nuevos titulares de las firmas deben lidiar con desafíos y realidades diferentes de las que enfrentó el fundador.

Muchas de las empresas que conforman el mercado, coinciden en la conveniencia de profesionalizar la empresa a medida que crece, tanto al contratar especialistas externos –por ejemplo– en temas contables y legales, como al capacitar a los miembros de la familia para estar mejor preparados para ocupar puestos más demandantes. Más allá de la operatoria del día a día, muchas familias empresarias, deciden trabajar con un consultor especializado para que

los ayude a manejar los conflictos y a delimitar los roles, funciones y tareas de cada uno de los miembros. (Gallo, 2001).

Rara vez existen mecanismos de comunicación eficaces dentro de una empresa familiar, aún sabiendo que una vez superada esta barrera es posible solucionar cualquier problema. Procedimientos o manuales por escrito pueden ser muy útiles para evitar conflictos y legitimar ciertos usos y costumbres. Sin embargo, sin consenso previo de todos los integrantes estarán destinados al fracaso. (Gallo, 2001).

Los contratos que se establezcan deben ser cortos, porque al vivir épocas de constantes cambios, tecnológicos y sociales, no hay acuerdo que pueda ser duradero. Se deben renegociar generación tras generación. De lo contrario, se pone a los miembros de la familia en una jaula y esto puede producir sensación de asfixia. Por ejemplo, la manera de vender en 1950 es diferente a la de hoy. Si hay que hacer contratos, que se hagan por no más de dos o tres años. (Gallo, 2001).

La revista estadounidense Family Business elaboró un ranking de las 250 empresas familiares más grandes del mundo en 2004. Estas son las que conforman el Top Ten:

Tabla 3: Las 10 empresas familiares más grandes del mundo³.

Nombre de la empresa	País de fundación / año	Familia fundadora	Ingresos (millones de \$)	Tipo de industria	Número de empleados
Cargil Inc., MacMillan / Minneapolis.	Estados Unidos / 1865	Cargill y Mac Millan	50.8	Comercio internacional de commodities	97.000
PSA Peugeot Citroën S.A.	Francia / 1897	Peugeot	57.054	Automotriz	198.600
Fiat Group	Italia / 1899	Agnelli	61.014	Automotriz	186.492
Ford Motors Co	Estados Unidos / 1903	Ford	163.400	Automotriz	350.321

³ NA: La revista Family Business elaboró el top ten de las empresas familiares más grandes del mundo basándose en la cantidad de ingresos económicos, para efectos de esta investigación, se reordenaron las empresas según el año de fundación de las mismas, ya que este dato es relevante para el estudio.

BMW (Bayeris Motoren Werke AG)	Alemania / 1913	Quandt	44.315	Automotriz	101.395
Samsung	Corea del Sur / 1938	Lee	98.700	Conglomerado	175.000
LG Group	Corea del Sur / 1947	Koo, Huh	81.000	Conglomerado	130.000
Wall-Mart Stores	Estados Unidos / 1962	Walton	244.500	Minorista	1.4 millones
Carrefour Group	Francia / IND.	Defforey	72.035	Minorista	396.662
Ifi Istituto Finanziario Industriale S.P.A	Italia / IND	Agnelli	59.239	Holding diversificado	198.764

Fuente: Revista Family Bussines 2004. Adaptado por: Gregory & Silva 2009.

La sucesión de la dirección o sucesión directiva es la transferencia del liderazgo de la empresa a la siguiente generación; no obstante, no puede ser considerada como el momento en que un viejo líder se jubila y le pasa la antorcha a otro, sino como una serie de eventos que siguen una secuencia evolutiva (Gersick y otros, 1997). La sucesión es un proceso de por vida que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la organización (Aronof y Ward, 2000).

Bermejo (2008), señala que dentro de la gestión de las empresas familiares existen algunos de los componentes básicos que concurren en la gestión emprendedora de la empresa, entre estos:

1.- Las personas: son lo más importante, a más talento, más posibilidades de éxito. Creo que estamos viviendo tiempos más propios para los liderazgos de equipos que para los liderazgos carismáticos. Las actuales circunstancias del entorno empresarial hacen que sea muy difícil que una única persona aglutine todas las capacidades para abordar con éxito un proyecto empresarial. En la empresa familiar muchas veces cuesta delegar pero sólo si se crean buenos equipos se va a poder soportar el crecimiento que, por otra parte, cada vez se demanda más para alcanzar tamaños mínimos eficientes que aseguren la competitividad. Por tanto, el reto va a estar en atraer talento hacia la

empresa familiar, cuenten o no con el apellido del fundador, y después en retenerlo, lo cual, por cierto, no sólo se consigue a golpe de talonario.

2.- La idea de negocio: Respecto a este punto considero clave el papel de la innovación. Muchas veces las empresas familiares se anclan demasiado en la tradición y les cuesta cambiar. Se mira mucho dentro de casa y se mira poco hacia fuera y cuando nos queremos dar cuenta las circunstancias del mercado han cambiado drásticamente. Esto suele conducir a situaciones graves de pérdida de cuota de mercado, cuando menos, pues en muchas ocasiones lo que queda expuesto es la propia supervivencia de la empresa. Hay que, vía la innovación, aportar propuestas de valor atractivas a los consumidores. Esta innovación puede ser tanto por la vía de la tecnología, muy interesante puesto que las tecnologías propietarias son fuentes de ventajas competitivas rotundas, o por la vía del aprovechamiento de los cambios sociales, demográficos, empresariales, de hábitos.

3.- La planificación: Muchas empresas familiares se caracterizan por una gestión muy informal donde priman valores como flexibilidad, agilidad, rapidez, cercanía al cliente, etc. Sin perder estos valores, y sin caer en fundamentalismos al respecto, parece adecuado que también los nuevos proyectos se aborden con una planificación. La herramienta de planificación, en estos casos, se denomina plan de negocios y es ahí donde fijar la estrategia en función de las características de los mercados donde queramos operar, las políticas para poner en marcha la actividad, los recursos necesarios, la rentabilidad económica que podamos alcanzar y los planes de contingencia con que abordar cambios de los escenarios previamente establecidos.

4.- La gestión: Con respecto a este punto hay que destacar dos aspectos. Por un lado que la gestión emprendedora debe estar basada en una atención permanente a los mercados en los que competimos pues esta es la fórmula a través de la cual detectar segmentos con necesidades mal satisfechas o insatisfechas que permitan a la empresa familiar desarrollar nuevos modelos de negocio para captarlos. Por otro que es clave definir estrategias y poner a disposición de las mismas los recursos que permitan su implementación con éxito.

5.- Los recursos: La velocidad a la que se mueven hoy los mercados genera que las ventanas de oportunidad se estrechen. Es por ello que captar oportunidades de negocio obliga a movimientos muy rápidos que no siempre se van a poder financiar con los fondos generados por las operaciones del negocio. En estos contextos, el empresario familiar cada vez más va a tener que acudir a los inversores profesionales. Las sinergias son evidentes entre ambos, de ahí que también desde estas líneas llame al empresario, familiar a explorar estas nuevas vías de financiación, con mucha profesionalidad y rigor pero sin ningún temor.

Ahora bien, en la estructura de la empresa familiar, con lo anteriormente expuesto, y tomando como consideración trabajos de diferentes autores, hemos considerado algunos factores que llamaremos “factores claves del éxito” que pueden incidir directamente en la sucesión de poder. Los factores claves del éxito, son aquellos que permiten que la sucesión de poder se realice de manera satisfactoria o no, conocidos también como “Key success”⁴; estos son:

1. Conflictos en las familias. (Godfrey y Tucker, 2004):

Los conflictos en la familia se definen como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas. (Godfrey y Tucker, 2004).

Tal como asegura Kohlrieser (2006), trabajar en un negocio familiar presenta tanto oportunidades como desafíos únicos. El deseo fundamental de preservar la armonía entre los miembros de la familia puede llevar a evitar totalmente el conflicto. Existe el riesgo de que tanto las familias como sus negocios puedan “ser secuestrados” o “tomados como rehenes” por ese deseo, lo que produce una sensación de incapacidad o de pérdida de control. Incluso en situaciones de secuestro en la vida real, el rehén tiene la posibilidad de influir en el secuestrador y llegar a persuadirlo. Los conflictos se pueden manejar identificando los

⁴ N.A: Factores claves del éxito, son aquellos que se han identificado como los atributos que tienen las empresas con éxito, y de los cuales carecen las que no lo tienen, originalmente denominados: “Key success”.

problemas para luego resolverlos. De ese modo se refuerza la armonía familiar y se protegen los intereses de largo plazo, tanto de la familia como de la empresa.

2. Poder y gobernabilidad en la familia. (Gallo, 2005):

Las estructuras que fortalecen la gobernabilidad empresarial, se refiere a la manera de cómo son dirigidas y controladas es una necesidad en los tiempos modernos; con mayor razón en la empresa de la familia. Esta debe interesarse por establecer procesos de gobierno y acciones que aseguran la gobernabilidad tanto de la empresa como de la familia y entender muy bien el papel que debe jugar en la gobernabilidad de la compañía si quiere aumentar las probabilidades de que su empresa sobreviva con éxito, una vez que ha pasado la etapa emprendedora, vale decir, el período donde su fundador puede dirigirla eficazmente. (Gallo, 2005).

3. Innovación y espíritu emprendedor. (Bermejo, 2008):

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial (Bermejo, 2008).

Para que la innovación sea efectiva, Bermejo (2008) propone que debe existir un espíritu emprendedor dentro de los líderes, a fin de desarrollar acciones e iniciativas de promoción sistemática de la innovación y la creatividad en el área empresarial a través de la intervención continuada en tres áreas fundamentales: Innovación propiamente dicha (procesos de gestión del cambio en las empresas y de la transformación de la cultura empresarial). Eficiencia de los procesos al interior de la organización. Iniciativa (actitud pro-activa para transmitir a toda la organización el espíritu emprendedor).

Además de lo anterior, y siguiendo con la idea de Bermejo (2008), el espíritu emprendedor comprende las acciones para transmitir y reproducir “la actitud emprendedora” en las empresas, esto es, el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de

riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida en una organización nueva o en una ya existente, destacando su valor como activo que propiciará la creación de empleo, el crecimiento económico, la mejora de la competitividad, además del fortalecimiento del desarrollo personal y de toda la Sociedad.

4. Resistencia al cambio. (Menchaca, 2002):

Cuando un sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (Menchaca, 2002).

5. Planificación de la sucesión. (Gallo, 2004; Belausteguigoitia, 2004):

Al prepararse para la sucesión, Gallo (2004) plantea que en la empresa familiar, se deberá llevar a cabo una serie de análisis, con el objeto de que la planificación de la sucesión se adapte a las particularidades de la empresa y de la familia:

- Análisis de la empresa: En primer lugar, el empresario deberá realizar un análisis financiero completo, centrado en los puntos fuertes y debilidades de la firma y en sus perspectivas financieras a largo plazo. A continuación, el paso siguiente es un análisis de la situación estratégica de la empresa y de su situación prospectiva en los próximos años. Independientemente del tamaño de la empresa, este análisis estratégico no debe basarse en la suposición de que la actual dirección seguirá tomando todas las decisiones.
- Análisis de la familia: La familia es el otro pilar básico del análisis previo a la planificación de la sucesión. Este análisis supone estudiar el funcionamiento de la familia como sistema (rivalidades internas, aislamiento con el exterior, intereses individuales, entre otras.), evaluando los comportamientos de los distintos miembros,

las aptitudes y capacidades de los posibles sucesores y la experiencia de los mismos, en combinación con las necesidades y características de la empresa familiar.

La llegada del líder de la siguiente generación tiene un efecto significativo sobre este equilibrio. La familia se ve enfrentada a cambios en la naturaleza de las relaciones existentes (de “padre a hijo” a “adulto-adulto”). La organización enfrenta una prueba de fuego cuando la siguiente generación asume el papel de líder de proceso. La gerencia recibe el impacto de la llegada de una nueva generación que posee niveles diferentes de educación y experiencia. Y cada individuo, sea de la generación saliente o entrante, se ve afectado por la implacable marcha del tiempo. El estado de cosas establecido por la generación saliente se ve desafiado en todos los frentes con la venida del heredero forzoso. (Gallo, 2004).

El plan de sucesión debe describir entonces claramente el proceso de la sucesión y las acciones que habrán de realizarse para asegurar la transferencia. Debe funcionar como un manual, con los objetivos más importantes formulados prioritariamente y las sucesivas etapas descritas en una secuencia lógica. Servirá como punto de referencia al que el empresario y los familiares podrán remitirse a medida que avance el proceso de transición y una vez esté cumplido. Sin embargo, no debe considerarse como un procedimiento hermético e inflexible, sino que su puesta en práctica debe permitir su enriquecimiento y modificación. (Belausteguioitia, 2004).

El interés de esta investigación se centra en comprender y describir cómo se lleva a cabo la transferencia de la dirección de una empresa familiar, de su fundador a un sucesor, entendiendo la sucesión como un proceso más que como un acontecimiento aislado, y tomando en cuenta que el fenómeno a estudiar requiere del análisis de variables que forman parte de la evolución, actitud, experiencia y reflexión de los principales protagonistas del proceso. Todo esto bajo la convicción de que los factores claves del éxito identificados garantizan la constitución de una familia empresaria sólida, con características de unidad, compromiso y confianza; y que al momento de buscar la continuidad con integrantes del mismo núcleo familiar, la empresa se mantenga en el mismo valor y posicionamiento en el mercado. (Belausteguioitia, 2004).

Con lo anteriormente expuesto, podemos llegar a la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cuál es la influencia que tienen los factores claves del éxito identificados en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués, pertenecientes al sector económico de minerales no metálicos?

Ahora, una vez que se ha planteado la pregunta general, se plantean desde dos enfoques diferentes una serie de preguntas específicas:

1. Desde el enfoque de la sucesión de poder y los factores claves del éxito:

- a) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico minerales no metálicos?
- b) ¿Se cumple el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico minerales no metálicos?
- c) ¿Qué factores claves del éxito se identifican en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico minerales no metálicos
- d) ¿Son estos factores los que realmente garantizan la efectividad de la sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico minerales no metálicos?

2. Desde el enfoque de las empresas familiares

- a) ¿Cuáles son las características de los empresarios fundadores / dueños de empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico minerales no metálicos?
- b) ¿Cómo es el proceso de desvinculación por parte del fundador / predecesor ante la llegada de un sucesor en una empresa familiar de origen portugués perteneciente al sector económico minerales no metálicos?
- c) ¿Cómo son las relaciones entre los miembros de la familia frente al proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico minerales no metálicos?

CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

2.1 Objetivo General:

Determinar la influencia que tienen los factores claves del éxito en la sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués, pertenecientes al sector económico minerales no metálicos, ubicadas en el área metropolitana de Caracas durante el año 2009.

2.2 Objetivos Específicos:

- Verificar, que factores claves del éxito son identificados en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués en el sector económico de los minerales no metálicos.
- Describir el comportamiento de cada factor clave del éxito y su impacto en el proceso de sucesión del poder en las empresas familiares de origen portugués en el sector económico de los minerales no metálicos.
- Determinar cuál es el estilo y el momento generacional predominantes en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico de los minerales no metálicos.
- Describir como se lleva a cabo el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico de los minerales no metálicos.
- Describir el proceso de desvinculación por parte del fundador / predecesor ante la llegada de un sucesor en una empresa familiar de origen portugués en el sector económico de los minerales no metálicos.

- Describir cómo son las relaciones entre los miembros de la familia ante un proceso de sucesión de poder.
- Conocer las características de los empresarios fundadores / dueños de empresas familiares de origen portugués y su compromiso con la continuidad de esta.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

El siguiente marco teórico, tiene como finalidad, ubicar al lector dentro del marco conceptual del tema de investigación, es decir, todo lo referente a los términos y procesos de la sucesión de poder y los factores que son claves para que este se lleve a cabo de manera exitosa dentro de las empresas familiares.

La primera parte, está referida a una visión retrospectiva de los antecedentes de la investigación. Se citaran trabajos de investigación relacionados con el tema estudiado con las respectivas características que han de servir como base para el desarrollo teórico de la investigación.

La segunda parte, aborda el proceso de sucesión de poder, donde se ampliara su definición y su adaptación a las empresas familiares, se explicaran los tipos y estilos de sucesión, los objetivos que persiguen, los componentes y la toma de decisiones en cada caso; igualmente las responsabilidades asociadas al sucesor y al predecesor.

La tercera parte contiene información referida a las empresas familiares, sus características como organizaciones no tradicionales, los sistemas que la integran y por último la transferencia generacional, una vez establecidos estos tres elementos, se presenta un cuadro comparativo entre diferentes autores con sus respectivos elementos claves y diferenciadores.

La cuarta parte está destinada a describir el complejo sector económico de los minerales no metálicos, entendiendo sus componentes naturales y las condiciones que proporcionan a cada uno de estos minerales propiedades cristalográficas físicas y químicas que se utilizan para identificarlos, se presentan los pronósticos de producción de estos minerales en el mercado venezolano finalizando con la descripción y usos de cada uno de estos.

Finalmente, la quinta parte está dedicada a los factores claves del éxito de la sucesión de poder, diferenciando los elementos por medio de los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa de aquellos que retrasan mas no impiden este proceso. Este apartado define la planificación efectiva de la sucesión, la gobernabilidad, la innovación y el espíritu emprendedor, la resistencia al cambio y el conflicto dentro de la familia.

3.1. Antecedentes de la investigación.

Sin duda alguna, el proceso de sucesión de poder en empresas familiares no es un tema estudiado con mucha frecuencia, al menos en tesis de grado en las siguientes casas de estudios: Universidad Católica “Andrés Bello” (UCAB), Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad Metropolitana (UNIMET) y en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA); así lo evidencian las búsquedas realizadas en sendas bases de datos. Pese a esto, investigaciones recientes apuntan a que cada vez son más los aportes al desarrollo del tema, siendo más innovadores, agregando más características que darán como resultado despejar el claroscuro panorama que se tiene sobre la sucesión de poder en las empresas familiares y los factores que influyen el éxito del proceso. Hemos encontrado algunas investigaciones documentadas que han sido motivo de inspiración y han aportado de manera empírica pautas para realizar nuestra investigación, los más resaltantes los presentamos a continuación:

En el año 1983, en la Universidad Central de Venezuela, en la Escuela de Humanidades y Educación, para optar al título de Psicólogo, Fernando García M, desarrolló su trabajo de grado denominado: “Resistencia al Cambio Organizacional: Algunas Consideraciones Teóricas en torno a su estudio”. En la cual, se establece que para lograr el éxito de las organizaciones y la transferencia de poder, los líderes deben superar la resistencia a los cambios futuros; deben además tener espíritu emprendedor y ser innovadores. La aproximación que hace el autor sobre el cambio es la siguiente: *“El cambio es un hecho ubicuo en el tiempo y ambiente, es más un proceso continuo que un episodio transitorio, cuya consecuencia se circunscribe un contexto determinado, afectándolo cualitativa y/o cuantitativamente, directa o indirectamente, bien en su estructura, bien, en su funcionamiento*

o en ambos; proceso éste cuya presencia y efectos además de necesarios, pueden ser percibidos o no por el sistema humano integrante de dicho contexto”. p.92

En el año 1999, Catherine Hernández Cote e Iliana Sala Gorrín, realizaron una tesis de grado cuyo título es: “Plan de sucesión ejecutiva basado en el enfoque de competencias, caso: entidad bancaria”; para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo) en la Universidad Católica Andrés Bello. El objeto de su investigación fue diseñar un modelo de sucesión orientado a niveles ejecutivos, sobre la base del enfoque de competencias. Seleccionaron ese campo de investigación debido a la importancia que se le atribuye a los planes de sucesión basados en competencias (como subsistema de la planificación estratégica de recursos humanos), por proporcionar a las organizaciones un alto valor añadido en la medida en que se identifican oportunamente los candidatos de reemplazo para puestos claves en la organización. Donde concluyen que los planes de sucesión basados en un enfoque de competencias, se orientan hacia lo esencial de las necesidades de muchas organizaciones; por tal razón, resulta importante establecer una vinculación entre la planificación estratégica de la organización; en donde las competencias, que resultan permanentes, se adecua a las metas de la organización que avanza en un contexto que evoluciona velozmente.

En el año 2000, Sandy Arnesto Weimar y Oliver Ortiz Vásquez, con intención de obtener el título que otorga la Universidad Católica Andrés Bello de Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo), realizaron una tesis cuyo título es: “Nuevas tendencias en planificación de sucesión de personal: planificación de sucesión del conocimiento en el sector petrolero venezolano”; como ellos mismos describen en el resumen de su investigación, esta constituye al primer acercamiento a la dimensión de la administración de recursos humanos en la industria petrolera venezolana, en el proceso concreto y complejo de la planificación de sucesión de personal; el propósito está orientado a determinar cómo se produce la sucesión de personal en los puestos claves; cuál es la sustentación teórica que fundamenta dicha actividad y si existe alguna aplicación novedosa en este sentido, en qué medida la nueva concepción de planificación de sucesión del conocimiento tiene aplicación en el contexto de la industria petrolera venezolana. Las conclusiones a las que llegan en su investigación son: La

planificación de la sucesión de personal es un proceso clave para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. La planificación de sucesión por puestos representa un modelo tradicional mayormente a las condiciones ideales de la burocracia Weberiana. La planificación de sucesión del conocimiento, plantea como meta perpetuar determinados conocimientos considerados la esencia del negocio y que le son propios: antigüedad, secreto burocrático, meritocracia. La industria petrolera Venezolana avanzó notablemente en el estudio del conocimiento en las organizaciones, los procesos de distribución y continuidad del poder hasta aproximadamente el 2003, cuando se presenta la ruptura de todos estos esquemas tecnocráticos.

En el año 2001, Michelle Behrens y Flor López, para optar al título de Psicología, mención Psicología Industrial, en la Universidad Central de Venezuela; realizaron su trabajo de grado llamado “Caracterización del Liderazgo de Presidentes de Empresas Familiares en Venezuela”. En esta, proponen una tipología de los empresarios familiares venezolanos, analizando desde su llegada al país, la fundación de la empresa, el desarrollo, las características que adoptan los empresarios para ser excelentes directores de grandes firmas ante la competencia que se le presenta, y el proceso de cambio organizacional como motor de cambio progresivo de cualquier empresa, que sólo es llevado a cabo si la directiva y la familia logran establecer sus metas y objetivos pensando en conjunto. La conclusión a la que llegan las ahora licenciadas, es que las empresas familiares cuentan con una directiva capaz de alcanzar los más altos objetivos empresariales gracias a la dedicación y el interés para con la empresa, ya que esta ha permitido a los líderes figurar como agentes transformacionales que conllevan a una serie de mejoras tanto personales como familiares que se traducen en un excelente negocio.

Luego, en el año 2002, Adriana Webel, realiza su trabajo de grado llamado “La sucesión de la dirección en empresas familiares”, igualmente para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. En el resumen de su trabajo, Webel plantea que estableció como propósito comprender y describir el proceso de sucesión directiva en empresas familiares. Consideró que su estudio representa un aporte a las relaciones industriales, específicamente en el área de recursos humanos, ya que la sucesión es

un problema que les compete a los profesionales de esta área aunque sea un tema compartido con las Ciencias Administrativas; por otro lado, Webel consideró que las empresas familiares representan un alto porcentaje de las industrias a nivel nacional e internacional. Donde recomiendan estudiar el papel que tienen los miembros de la familia ajenos a la empresa en dicho proceso, así como también recomienda estudiar los posibles factores que tengan éxito o fracaso del proceso sucesorio.

Para terminar, en el año 2007, Luis Alejandro Luciani y Alejandro Rocco Santi, para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas en la Universidad Metropolitana, ponen en marcha su proyecto cuyo nombre es: Dimensiones de la cultura organizacional del bloque DeArmas en relación al proceso de sucesión y de Entrapreneurship. Ellos plantean que la sucesión, entendida como el cambio de control o liderazgo de una organización, y la iniciativa emprendedora, conocida y mencionada en la literatura como *entrepreneurship*, son dos potenciales ventajas estratégicas para las empresas familiares, sin embargo, de no ser correctamente manejadas podrían significar el fracaso y desaparición de la organización. Ambos factores están interrelacionados con la gente, la forma de hacer las cosas, la manera de tomar decisiones y el tipo de liderazgo de la organización, es decir, ambos alimentan estos elementos y se alimentan de los mismos, creando así una Visión conjunta, una manera comúnmente aceptada de cómo hacer las cosas, un tipo de liderazgo, una forma de tomar decisiones y unos valores compartidos dentro de la empresa, formando así una cultura organizacional.

3.2. Bases teóricas.

3.2.1. Sucesión de poder.

El diccionario de la Real Academia Española [DRAE] define poder como: “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo; tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo”.

En la mayoría de las empresas familiares la persona que experimenta más agudamente estos conflictos es el fundador (por lo general el fundador/padre), quien dirige tanto el sistema de trabajo como el sistema familiar; ya que éste tiene que operar en condiciones de gran

ambigüedad normativa, en las cuales los valores, normas y principios incongruentes erosionan la capacidad de ejercer una gerencia efectiva (Lansberg, 1988).

Entre las situaciones de conflicto experimentadas por los fundadores de las organizaciones familiares, destacan los problemas derivados de la sucesión. Pocos retos exigen tanto a los propietarios de las empresas como transferir su dirección a un nuevo líder, ya que del éxito de este acontecimiento depende la supervivencia de la organización (Aronof y Ward, 2000).

Tal como señala Schwass (2006). La sucesión de poder es, sin duda, la transición más crítica para cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño, su estrategia o desempeño. La sucesión de poder trastorna el equilibrio que se ha hecho cómodo para los principales integrantes del sistema empresarial familiar. El proceso comienza cuando cada generación define su visión, lo cual produce un impacto sobre la estrategia y la oportunidad que tienen los individuos de desempeñar un papel dentro de la empresa. Cuando el líder empresarial busca claridad sobre las expectativas e intenciones de la familia, surge un marco de referencia común para los interesados. Es por lo general de interés para el líder empresarial mantener un enfoque bien definido y equilibrado con respecto a tales grupos con el fin de administrar con eficacia la toma de decisiones estratégicas y las expectativas.

Muchas empresas familiares no llegan hasta la segunda generación, y de las que lo hacen, muy pocas alcanzan hasta la tercera (Aronof y Ward, 2000). Las estadísticas señalan que sólo el 30% consiguen superar el cambio de la primera a la segunda generación y sólo el 10% perduran como familiares al asumir el control la tercera. Sin embargo, Lansberg (1988) considera que existen razones suficientes para pensar que un gran número de las empresas que se derrumban, podrían haber sobrevivido si hubiesen logrado que la sucesión directiva se llevara a cabo de manera exitosa.

La sucesión de la dirección o sucesión de poder es la transferencia del control y la administración de la empresa a la siguiente generación; no obstante, no puede ser considerada como el momento en que un viejo líder se jubila y le pasa la antorcha a otro, sino como una

serie de eventos que siguen una secuencia evolutiva (Gersick y otros, 1997). La sucesión de poder en las empresas familiares, es un proceso de por vida que abarca lo que contribuye a garantizar la continuidad de la organización (Aronof y Ward, 2000).

La sucesión se lleva a través de los planes de sucesión, que están definidos como “una actividad orientada a asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para los cargos superiores e importantes dentro de una organización” (Hirsh, 1990).

La planificación de la sucesión se ha considerado como “una estrategia de la empresa en materia de recursos humanos, dirigida a planificar la sucesión o reemplazos para un grupo determinado de posiciones dentro de la organización” (Derrotarán y Carvajal, 1990) que se encuentren vacantes ante situaciones de despido, transferencias, ascensos, retiros, defunciones, etc. En empresas familiares la sucesión o reemplazo para grupos de cargos gerenciales o directivos está enfocada hacia la preferencia del grupo familiar.

Pero la sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación, también es un gran aliado de los procesos de selección y formación, a través de la adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos claves de la organización. (Dalziel, 1996).

Más aún, la planificación de la sucesión implica “la planificación del puesto, la continuidad o los análisis del reemplazamiento y las estrategias de desarrollo, entre otras actividades que sirven como ‘piedra central’ del desarrollo estratégico directivo” (Burack, 1990).

En numerosas ocasiones, la sucesión en la empresa familiar sufre graves demoras en el tiempo. El proceso de sucesión tiene características emocionales y, muchas veces, no es tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo negar su necesidad que afrontarla. Otras veces, las causas del retraso en la sucesión radican en que el predecesor y el resto de la organización no saben cómo estructurar el problema de la sucesión y, al no decidirse a dedicarle el tiempo, ni el dinero suficiente, no saben cómo planificarlo e implantar

la solución adecuada. Igualmente, puede ocurrir que el predecesor no quiere ser sucedido y, en consecuencia, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso. (Burack, 1990).

Para ello, Aragón & Aragón (2005) recomienda lo siguiente:

A) Planificación testamentaria del proceso de sucesión: Con carácter previo al análisis de las diferentes alternativas de previsión "mortis causa" del proceso de sucesión de la empresa familiar, Los autores exponen que la posible consecuencia de la falta de previsión de dicha sucesión, tanto en el supuesto de que el empresario fallezca sin haber otorgado testamento, como en el caso de que, aún habiéndolo otorgado, no se haya dispuesto expresamente de la empresa como "unidad", es la dificultad en la continuidad y conservación de la empresa, toda vez que la comunidad hereditaria que surge normalmente en tales supuestos puede entorpecer la marcha del negocio cuando los herederos no comparten los mismos fines para la empresa familiar. En consecuencia, puede afirmarse que un meditado testamento puede resolver los problemas de conservación de la empresa, aunque no de continuidad, que dependerá en todo caso de la voluntad de los beneficiarios de dicha adjudicación.

B) Planificación "Inter vivos" del proceso de sucesión: Es recomendable que el empresario comience en vida el proceso de sucesión, constituyendo previamente una sociedad a la que se aporte el negocio, o mediante donaciones o compraventas en favor de sus hijos.

En el supuesto que la segunda generación opte por la donación, esta podría implicar el cambio de titularidad de la empresa, el donante (fundador/dueño) deberá observar ciertas cautelas en aras de evitar la irreversibilidad de la donación, en perjuicio de la idea de empresa, prohibiendo expresamente a los donatarios que realicen en vida del donante cualquier acto o negocio jurídico de disposición o gravamen sobre la empresa como unidad, o reservándose el donante la facultad de disponer, a título oneroso, de la empresa como unidad, para lo que estaría facultado conforme dispone la legislación vigente.

Si el fundador optara por la compraventa de la empresa como objeto unitario, podrá establecer los pactos que tenga por convenientes, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral, ni al orden público, entre ellos, al objeto de velar por la continuidad y conservación

de la empresa familiar, evitando la irreversibilidad del cambio de titularidad de la misma producido tras la compraventa.

C) Planificación societaria-mercantil del proceso de sucesión: Es indudable que las empresas familiares de pequeño o mediano volumen encuentran mejor acomodo en las sociedades de responsabilidad limitada que en las anónimas, pero la anterior afirmación se puede ver afectada por la circunstancia de que un incremento de volumen, su internacionalización y la búsqueda de recursos de financiación ajenos derivan a las empresas familiares hacia la sociedad anónima.

D) El protocolo familiar: Por último, la existencia de un Protocolo Familiar permitirá planificar estratégicamente el cambio generacional con la suficiente antelación, buscando el consenso en el ámbito de la familia y en el propio ámbito empresarial. El Protocolo Familiar facilitará la separación necesaria de los patrimonios y los criterios familiares de los puramente empresariales y, en definitiva, la participación de la siguiente generación en las tareas que hasta entonces desarrolló el fundador.

Para cerrar la idea de Aragón & Aragón (2005), el Protocolo Familiar será un proceso, un acuerdo marco que necesitará ser desarrollado por otros documentos, como el testamento del empresario, sus capitulaciones matrimoniales y las de sus hijos y cualquier otro estatuto social.

3.2.1.1. Estilos de sucesiones.

De acuerdo con Santiago Eduardo Antognolli (2007), fundador y director de SEA Consultores -empresa especialista en la problemática de las Empresas Familiares-, cada caso de empresa familiar es único y tienen particulares maneras de enfrentar la sucesión, pero hay características de fondo que, a veces, permiten tipificar diversos estilos.

Los estilos propuestos por Antognolli son presentados en la tabla número 4:

Tabla 4: Estilos de sucesión:

Estilo de sucesión	Estilo	Definición
	Monárquico.	La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermado. El fundador siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi de forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder. Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa, se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.
	Arrepentido.	El sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados, o porque nunca estuvo convencido de dejar el timón. Los sucesores se frustran, no saben si el problema es su incapacidad o el que no los dejan hacer, y dejan de participar.
	Sucesión fallida.	Cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo, pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.
	El embajador.	El sucedido deja su lugar de forma ordenada y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia afuera. El fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio.

	El inventor.	Es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior.
	Sucesión inesperada.	Este tipo de sucesión es una de las más traumáticas, porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas. Aquí la crisis de liderazgo es muy profunda. “En una empresa que me tocó ayudar debimos ir cambiando a todo el personal paulatinamente, ya que nadie reconocía la autoridad del joven sucesor, quien estaba afrontando su propia crisis”.

Fuente: Harry Czechowicz (Psiquiatra) (2007), Revista Gerente, El País Post.

Según el criterio de Antognolli (2007), la idea de presentar esta tipología es que cada uno se mire a sí mismo y trate de entenderse. “No hay cambio posible si no encaramos un cambio personal profundo. Si sabemos y entendemos que vamos a enfrentar una etapa de crisis, nos preparamos para entendernos y entender a los que están, a su manera, atravesando su propio problema”.

3.2.2. Empresas familiares.

Definir las empresas familiares puede resultar una tarea ardua y complicada. Académicos, consultores y empresarios son incapaces de proporcionar una definición más o menos precisa de este tipo de organizaciones. Cada uno, desde su posición, sugiere elementos que ayudan a entenderlas. Si bien no existe consenso entre los autores en cuanto a lo que debe entenderse por empresa familiar, parece haber un grado de coincidencia acerca de los atributos que caracterizan a esta peculiar forma de organización: control de la propiedad o dirección por parte de la familia, vinculación familiar con el negocio y transferencia generacional (Cabrera y García, 2000).

Gonzalo Gómez Betancourt (2006) propone que en la literatura sobre empresa familiar, el último avance en los intentos por obtener una definición compartida a nivel mundial se

centra en la escala F-EC (Power-Experience-Culture).⁵ Mediante sus tres elementos esta escala pretende medir la influencia familiar del rendimiento del negocio:

El primer elemento que ayuda a caracterizar las organizaciones familiares se resume en el término control: la posesión de derechos políticos o acciones de la empresa por parte de una familia, así como su participación en la gestión del negocio (Gallo, 1996). Este atributo pone la lupa en la forma como el parentesco familiar entre propietarios y directivos incide, positiva o negativamente, en las decisiones gerenciales.

El segundo elemento se refiere al grado de superposición e interacción de los sistemas que integran este tipo de organización: familia y empresa. En este caso se presta atención a la manera como las familias hacen compatibles sus objetivos con aquellos relacionados con la empresa, que en teoría es un sistema construido sobre bases contractuales y cuya razón de ser es la rentabilidad (Leach, 1996).

El tercer elemento clave tiene que ver con la transferencia generacional: la voluntad de que el control de la propiedad y la gestión de la empresa se transmitan a los sucesores de la familia, lo que suele denominarse “el legado”. (Ward, 1987).

Con base a estos tres elementos, Shanker y Astrachan (1996) sugirieron que las distintas definiciones de empresa familiar podían ser agrupadas en tres categorías: amplia, intermedia y restringida.

- Amplia: incluirá aquellos negocios en que la familia tiene muy poca participación directa en la gestión, pero mantiene algún control en la dirección estratégica y existe el deseo explícito de que éste perdure en el tiempo.
- Intermedia: además de los criterios anteriores, requiere que el fundador o sus descendientes tengan algún tipo de participación directa en la instrumentación de la estrategia y algún tipo de poder y control sobre el capital y la gestión.

⁵ ASTRACHAN, JOSEPH; KLEIN, SABIEN; SMYRNIOS, Posmas. *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*, 2002.

- Restringida exige la participación de múltiples generaciones en el negocio, con presencia en los distintos niveles de ejecución y dirección; en este caso, la familia monopoliza el capital y la gestión de la empresa.

Tabla 5: Empresa familiar, algunas definiciones.

Autores / año	Definiciones	Elementos clave	Elementos en común
Donnelly (1964)	Se ha identificado estrechamente con al menos dos generaciones de una familia y esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia	Generaciones, control, gestión, intereses familiares.	Lazos de sangre. Control. Familia. Propiedad.
Lansberg, Perrow, Rodolsky (1988)	Los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.	Control, gestión, lazos de sangre.	
Barry (1989)	Es controlada por miembros de una familia.	Control, lazos de sangre.	
Gallo y Sveen (1991)	Una familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.	Propiedad, lazos de sangre, control, gestión, dirección.	
Ward y Aronoff (1996)	Su control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.	Control, finanzas y lazos de sangre	
Belausteguigoitia (2004)	Es controlada y operada por lo miembros de una familia.	Control, gestión, lazos de sangre.	

Fuentes: Belausteguigoitia (2004) y Neubauer y Lank (1999), en la revista Debates IESA, volumen XI, número 2, abril – junio 2006. Adaptado por: Gregory & Silva (2009).

Siguiendo con la idea de Gómez Betancourt (2006) la importancia de contar con una definición aceptada de empresa familiar se basa también en la necesidad de establecer las alternativas de prevención y/o solución para los problemas que surgen en el interior de ésta, cuando en la propiedad, la familia y el trabajo se mezclan, puesto que este tipo de empresas,

además de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia o la firma. Por lo tanto, deben desarrollar habilidades especiales que le permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa y transferir el poder y el control dentro de la misma manteniendo y reafirmando la unidad familiar.

De esta forma, para concientizarnos de la gran importancia que tienen las empresas familiares en el desarrollo económico de un país, primero es necesario entender a qué nos referimos cuando hablamos de ella.

Así, una empresa familiar se define como aquella en la que una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa; existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa; los miembros de la familia consideran que esa empresa va hacer transferida a la siguiente generación. (Gallo 1995).

Gallo (1995) explica los puntos fuertes y débiles de la empresa familiar, con detalles de problemática concreta existente en este tipo de empresas. La explicación viene referida en función a cuatro criterios, a saber: unidad, desunión, compromiso y abstención.

Tabla 6: Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
UNIDAD	DESUNIÓN
• Intereses Comunes • Autoridad reconocida • Confianza mutua • Comunicación e información • Compenetración y armonía • Flexibilidad	• Interés en conflicto • Facciones divididas • Recelo y segundas intenciones • Murmuraciones • Odio y envidias personales • Rigidez al cambio

COMPROMISO	ABSTENCIÓN
• Entrega a un ideal • Sacrificio personal • Exigencia de lo mejor • Pensamiento a largo plazo	• Negación de la entrega • Reivindicación de sacrificios anteriores • Refugio de ineptos • El “hoy” es lo importante

Fuente: Miguel Ángel Gallo (1997), Las empresas familiares, Su dirección y continuidad.

Las mayores fortalezas de la Empresa Familiar son la unidad (intereses comunes, autoridad reconocida, confianza mutua, buena comunicación, compenetración, flexibilidad, etc.) y el compromiso (entrega a un ideal, sacrificio personal, exigencia de lo mejor y un pensamiento a largo plazo). Cuando esto se convierte en desunión (intereses en conflicto, facciones divididas, recelos, murmuración, odio personal, rigidez ante el cambio) o abstencionismo (negación de la entrega que era antes lo habitual, reivindicación de sacrificios anteriores, refugio de ineptos, y lo de "hoy" es lo importante, en lugar del largo plazo), la empresa empieza a peligrar. Hay que evitar por tanto pasar de la unidad y el compromiso a la desunión y el abstencionismo. (Gallo, 1995).

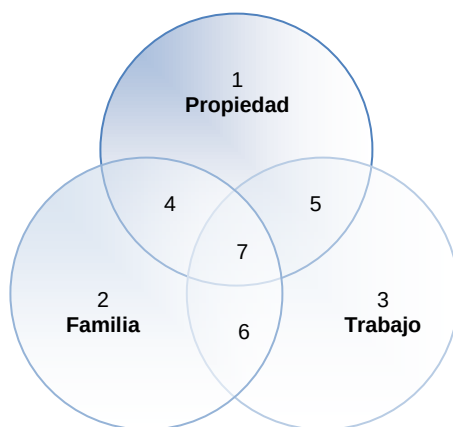
3.2.2.1. Sistemas presentes en la empresa familiar.

El sistema de la empresa familiar está constituido por la familia, el trabajo y la propiedad. Y cuando se habla de sistemas presentes en la empresa familiar, se refiere a sí mismo a la familia, el trabajo y la propiedad. (Davis y Tagiuri, 1982). La presentación de estos sistemas tiene como fin identificar la problemática que surge en la empresa familiar cuando éstos se mezclan entre sí, característica exclusiva de este tipo de empresa.

Gómez Betancourt (2006) indica que en la primera generación, los propietarios son los mismos miembros de la familia y usualmente trabajan en la empresa; así se inicia la relación entre familia, trabajo y propiedad. En esta fase, el objetivo en común es el crecimiento de la empresa mediante la reinversión continua de los beneficios. En la segunda y tercera generación, los círculos empiezan a separarse, presentándose a veces una divergencia de intereses y motivaciones que pueden generar conflictos irreconciliables en la familia.

Estos sistemas cambian entorno a las generaciones, dando origen a las diferentes combinaciones entre familia, trabajo y propiedad, enumeradas según Gómez Betancourt (2006) del 1 al 7, cuyas características y motivaciones se explican en la siguiente figura.

Figura 1: Modelo de los Tres círculos



Fuente: Gersick (1997), Empresas Familiares. Generación a Generación.

Tabla 7: Explicación del modelo de los 3 círculos, (Gersick 1997)

Nº	CARACTERÍSTICAS	MOTIVACIONES USUALES
1	Propietario que no pertenece a la familia y no trabaja en la empresa	Obtener ganancias económicas con los dividendos de la empresa o el incremento del valor en la venta / fusión de la empresa
2	Miembro de la familia que no es propietario y no trabaja en la empresa	Tendencia a la unidad familiar
3	Empleado que trabaja en la empresa y no es miembro de la familia ni propietario	Obtener estabilidad condiciones óptimas de trabajo
4	Propietario que trabaja en la empresa pero no es miembro familiar	Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento
5	Miembro familiar que es propietario pero no trabaja en la empresa	Obtener dividendos de la empresa
6	Miembro de la familia que trabaja en la empresa pero no es propietario	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa

7	Miembro de la familia que es propietario y trabaja en la empresa, usualmente es el fundador	Mantener el nexo familia-empresa, proyectar a largo plazo la empresa y conservarla para las futuras generaciones (no dividendos)
---	---	--

Fuente: Gersick (1997), Empresas Familiares. Generación a Generación.

El modelo anteriormente explicado, se complementa dentro de un macro círculo para darle perfecta ubicación a las empresas familiares, al modelo se le agrega un nuevo círculo externo que representa el entorno fuera de la organización, considerando que con la globalización los mercados y los consumidores se han vuelto cada vez más cambiantes y exigentes, con la llegada de nuevos clientes, una competencia más ardua y buscando el liderazgo del mercado, de ventas y de costos bajos, las empresas han de adecuarse a los cambios y a los variantes criterios socio demográficos para poder durar en el tiempo y en las economías y combinando estas dos variables se puede efectuar de manera adecuada los planes de sucesión (Harvard Bussines Essentials, 2006).

3.2.2.1.1. Entorno externo de las empresas familiares

En función a los criterios socio demográficos: Va referido a aspectos como el tamaño de la organización, la edad, el sector de actividad, su forma jurídica o el ámbito geográfico que abarcan las actividades de la empresa (local, regional, nacional, multinacional). Estos elementos son especialmente importantes a la hora de establecer tipologías de empresas. (Díez, Galán y Martín; 1996).

3.2.2.1.2. Criterios internos de las empresas familiares.

En función al grado generacional: El nivel generacional está vinculado, necesariamente, con la edad de la organización y a su vez ligada a las diferentes fases evolutivas por las que atraviesa cualquier empresa (ciclo de vida de la empresa). En segundo lugar, el nivel generacional influye sobre el número de propietarios y sobre las relaciones entre ellos. Así, las empresas en primera o segunda generación presentan un número reducido de propietarios y sus relaciones son de gran proximidad, aspecto que se pierde con el paso de las

generaciones siguientes. Por último el nivel generacional suele relacionarse con el tamaño y el grado de diversificación de la empresa. (Ward, 1997).

Nexo de unión entre la familia y la empresa: Trata acerca de la relación de dos aspectos importantes:

1. La voluntad de la continuidad de la empresa familiar
2. El tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa.

En función a ambos aspectos planteados por Gallo (1995) distingue 4 modelos extremos de empresa familiar:

- A. La “empresa de trabajo” familiar (ETF): Es aquella empresa cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de ésta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas, se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así, generación tras generación, aunque sin coartar la voluntad de estos descendientes.
- B. La “empresa de dirección” familiar (EDF): Se trata de empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en manos de la misma propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación. En este caso, por tanto, sólo algunos de los familiares tienen realmente derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de responsabilidad en ella. El resto se mantiene vinculado a la empresa en su papel de accionistas pasivos.
- C. La “empresa familiar de inversión” (EFI): los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de la familia a un

determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia de los negocios en los que ésta participa.

- D. La “empresa familiar coyuntural” (EFC): Son empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni propiedad ni su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas (negocios o patrimonios heredados). En el futuro, este tipo de empresas tienden a deshacerse en el momento en que se reciben ofertas por parte de invasores externos.

3.2.3. Sector económico: Minerales no metálicos.

Un mineral es un componente natural, inorgánico, homogéneo y sólido formado por procesos geológicos. Cada mineral tiene una disposición ordenada de las componentes y una composición química definida. (Hold, 1997). Estas condiciones le proporcionan a cada mineral un conjunto de propiedades cristalográficas, físicas y químicas que se utilizan para identificarlos. Entre el grupo de propiedades ópticas se encuentra el brillo del mineral, este se refiere al aspecto general de la superficie de un mineral cuando refleja la luz; el brillo de un mineral puede ser metálico o no metálico.

Hold (1997) afirma que los minerales sin aspecto metálico tienen un brillo no metálico y por lo general, estos minerales son de colores claros y permiten pasar la luz a través de láminas delgadas.

Tomando como fuente el portal web de la cámara venezolana de la construcción, los minerales en general son elementos naturales que componen la corteza terrestre. Estos se han formado a partir de diferentes elementos químicos desde el origen del planeta, para hoy encontrarse en su mayoría dispersos en el mundo. Así, de acuerdo a lo definido por la International Mineralogical Association se considera como mineral a aquellas sustancias de origen natural, con forma sólida y con estructura cristalina formados por los elementos presentes en la tabla periódica y que fueron producto de un proceso geológico. Esta asociación ha identificado alrededor de 6,500 tipos diferentes de minerales que existen en la tierra.

Si bien es posible distinguir a los minerales a partir de sus distintas propiedades (físicas, químicas, su estructura, etc.) en términos muy generales se puede dividirlos en: metálicos y no metálicos. Esta clasificación se usa agrupando a aquellos minerales con características particulares, las cuales son producto del tipo de unión que exista entre sus átomos (lo que en química se conoce como enlaces). Inicialmente se realizó la separación usando como criterio el brillo (lustre) del mineral, la división entre metales y no metales agrupa hoy en día una mayor cantidad de características.

Así, los metales son buenos conductores de la electricidad y el calor, por lo general son sólidos y altamente maleables y dúctiles, poseyendo además un brillo particular (brillo metálico). Por el contrario, los no metales no son buenos conductores del calor y la electricidad (incluso pueden ser usados como aislantes) y aquellos que son sólidos son por lo general frágiles (no son maleables ni dúctiles), son en su mayoría transparentes o de color opaco, además de no contar con brillo propio lo cual los diferencia sustancialmente de los metales.

El libro "Minerales No Metálicos, Rocas Industriales y Gemas" (Rivas, 2008), proporciona información del Precámbrico Oriental, su geología para dar pautas a los legisladores, quienes puedan ofrecer la seguridad necesaria en este tiempo de paz para mejorar y actualizar la legislación de modo que existan políticas que favorezcan, ahora a los países, a entidades e industriales nacionales, profesionales, técnicos y trabajadores con el objeto de empezar la industria química básica, cuya fuente son los no metálicos.

La actividad de no metálicos, siguiendo con lo dicho por Rivas (2008) apoya a la agricultura, que requiere de fertilizantes, capas fosfáticas intercaladas en sedimentos ordovícicos, existen en el bloque paleozoico de Los Andes Orientales desde Venezuela hasta Argentina; a la industria minera venezolana; desde explosivos, carburo de calcio, reactivos para los ingenios de concentración, y hasta construcciones de fundiciones. También puentes, túneles, represas para agua y edificios.

La corporación Española SGS, define el mercado de los Materiales de construcción y minerales no metálicos como aquél que incluye agregados, asfalto, carbonato de calcio,

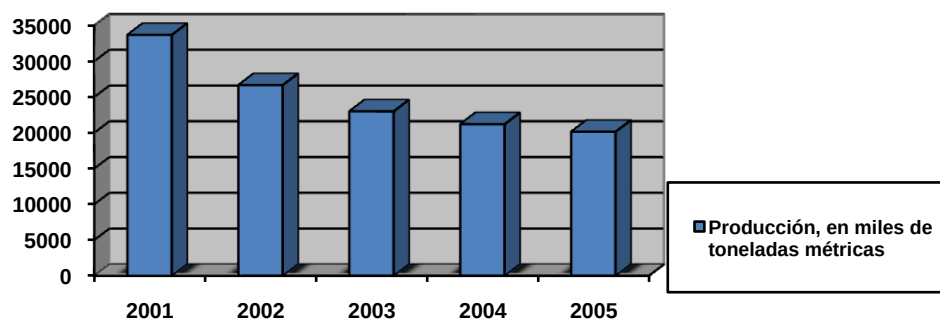
cemento, dolomía, granito, cascajo, piedra caliza, mármol, cuarzo, arena, piedra arenisca, escoria, pizarra, feldespato, piedra machacada y medida, carbón volcánico y otros materiales.

Los agregados de la construcción, son materiales pétreos compuestos de partículas duras, que tienen forma y tamaño estable. Su clasificación según su origen geológico puede ser: ígneo, sedimentarios y metamórficos, según su densidad: cantos rodados, piedras graníticas. Según su granulometría se utilizan nueve tamices para determinarla. Los agregados finos son aquellos áridos con el 95% de sus partículas menores a 4.75mm (tamiz N° 4). Los agregados gruesos los que el 95% de sus partículas son mayores a 4.75mm (tamiz N° 4). (Abako, 2005).

La revista gerente, en su edición extraordinaria 2006 – 2007 “Las 500 empresas más grandes y exitosas”; afirma que durante el primer semestre del año 2006, el sector de los minerales no metálicos experimentó un crecimiento de 13%, repunte que se ubicó muy por encima del alcanzado en el mismo periodo de 2005, cuando este “motor de la economía nacional” creció en 8,5%.

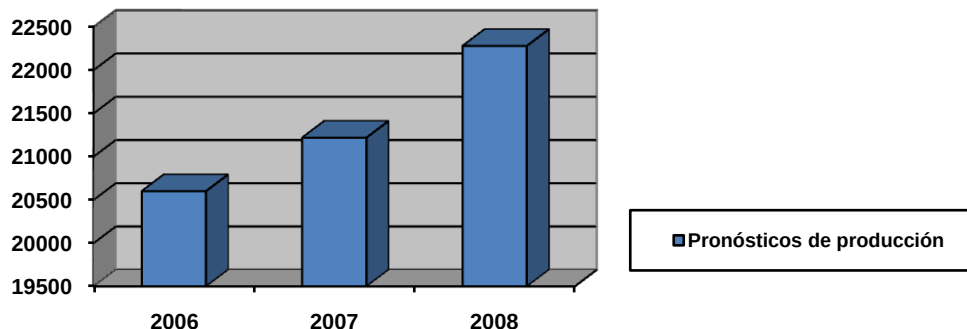
Según las proyecciones que maneja la cámara venezolana de la construcción (CVC) indican que, para el cierre de ese ejercicio, el sector debió terminar creciendo entre un 24% y 25%, pese a las deficiencias que ha tenido que afrontar en materia de escasez de insumos, que se ubicó, para julio del año 2005 en 15% aproximadamente.

Gráfico 1: Producción del sector minerales no metálicos.



Fuente: Revista Gerente, edición extraordinaria 2006 – 2007.

Gráfico 2: Pronósticos de producción del minerales no metálicos venezolano.



Fuente: Revista Gerente, edición extraordinaria 2006- 2007.

La siguiente tabla, contiene la lista de los minerales que se han clasificado como no metálicos, según la ley orgánica de minas, aprobada en el año 2006 por la asamblea nacional.

Tabla 8: Minerales no metálicos, descripción y usos.

NOMBRE DEL MINERAL	DESCRIPCIÓN	USOS
ARENA	Es un sedimento clásico, es decir está formado por material de desintegración de otras rocas, que siendo desgastadas por la acción de las aguas a través de los años y los siglos, se han convertido en granos sueltos de distintos tamaños y diámetros, que pueden llegar hasta medio centímetro. La composición de las arenas depende de la mineralización de las rocas originarias. Los procesos de fragmentación de las rocas preexistentes tienden a simplificar, logrando finalmente un material cuarzoso; por eso, el cuarzo es el principal componente de las arenas originadas por el agua. La arena o árido fino es el material que resulta de la desintegración natural de las	Múltiples usos para la construcción: • Arena amarilla • Arena lavada de río • Arena lavada de cantera • Arenilla.

	rocas o se obtiene de la trituración de las mismas, y cuyo tamaño es inferior a los 5mm. Para su uso se clasifican las arenas por su tamaño. A tal fin se les hace pasar por unos tamices que van reteniendo los granos más gruesos y dejan pasar los más finos.	
BARITA	Es conocida como óxido de Bario, combinado con el ácido sulfúrico se encuentra en la naturaleza formando la Baritina BaSO_4, o sulfato de Bario, llamado también espato pesado debido a su densidad. Frecuentemente origen hidrotermal de temperatura media o baja, acompañando como ganga a diversos sulfuros. Puede formarse en ambientes sedimentarios en acumulaciones de poca importancia. Es un mineral ampliamente difundido.	La Baritina se utiliza para satinar y dar peso al cartón y al papel de impresiones artísticas, también material para la seda. Molida se emplea como colorante blanco. Las ocasiones de ser aplicada dependen en todas partes de la industria de la construcción. En gran escala se usa para dar densidad al lodo de los sondeos profundos. Sirve para la elaboración de compuestos químicos.
CALIZAS	Son rocas sedimentarias de origen químico y orgánico formadas en ambientes marinos y/o lacustres constituidas esencialmente por carbonato de calcio CaCO_3; que tienen como impurezas Mg, Si, Al, K, P, generalmente en forma de óxidos	Materiales de construcción y uso en estabilizadores de suelos de carreteras
CAOLÍN	Es la arcilla que está compuesta de silicatos hidratados de aluminio y que es producto de la descomposición e intemperismo en condiciones climáticas especiales de las rocas y minerales con alto contenido de aluminio.	En la fabricación de materiales cerámicos (porcelana, gres, loza sanitaria o de mesa, electro cerámica) y de refractarios (aislantes térmicos y cementos). Sustituyendo a las

		resinas en pinturas, aislantes, caucho. A partir del caolín calcinado se obtienen catalizadores y fibras de vidrio.
CARBONES	Los carbones minerales, se clasifican de diversas maneras, la más utilizada se basa en el grado de carbonización, dividiéndoles en lignitos, carbones subbituminosos, carbones bituminosos, semibituminosos, semiantracitas y antracitas. Todavía se mantiene como una de las principales fuentes productoras de energía del mundo, aunque el petróleo conjuntamente con el gas natural lo han desplazado progresivamente en este campo.	Como mineral combustible, puede ser usado para producir energía calórica destinada a propósitos industriales o domésticos. Otros importantes usos del carbón los encontramos en la calefacción, en la fabricación de cemento, papel, vidrios, textiles, insecticidas, pinturas, perfumes, explosivos, fertilizantes, gasolina, etc., pudiéndose decir que existe una especie de petroquímica a base de esta valiosa materia prima.
CUARZO	Es un mineral de anhídrido silícico extraordinariamente abundante en la corteza terrestre en la que entra a formar parte de un gran número de rocas ígneas, metamórficas y sedimentarias. Entre las primeras abunda en granitos, riolitas, pegmatitas, etc. En los gneises es un mineral fundamental, así como en las ortocuarcitas. El Cuarzo común es la forma, estable hasta 573°C; por encima de esta temperatura es estable la forma hexagonal, conservada paramórficamente sólo en rocas volcánicas. El Cuarzo es duro, ligero, carece de exfoliación pero con una neta fractura concoidea y una discreta divisibilidad según las caras del romboedro. Es extremadamente piezoeléctrico y piroeléctrico. Es infusible e insoluble en los	Conforma el principal componente de las arenas originadas por el agua.

	ácidos a excepción del ácido fluorhídrico en el que se descompone produciendo vapores de tetrafluoruro de silicio gaseoso; es atacable por las bases fuertes.	
FELDESPATO	Son los minerales primarios más abundantes de la corteza terrestre y en los suelos son constituyentes importantes de la arena y el limo. Además, es una de las principales fuentes de potasio y Calcio, los cuales pueden ser liberados de los feldespatos por procesos de meteorización. Forman el grupo de minerales más amplio de la naturaleza, y son constituyentes fundamentales de las rocas ígneas. Los feldespatos se dividen en dos grandes grupos: el grupo de la ortosa, o feldespatos potásicos, y el grupo de las plagioclasas, o feldespatos sódicos-cálcicos.	Materia prima fundamental en las industrias de la cerámica, sanitarios, vidrio y porcelana.
FOSFATO	Existen numerosos minerales del grupo de los fosfatos (250 aproximadamente) pero la mayoría de ellos son muy raros y sin ninguna importancia económica. Geológica y técnicamente es un mineral importante, principal portador del ácido fosfórico en el reino mineral; muy difundido en toda suerte de yacimientos del más variado origen, por su importancia como elemento constitutivo de las rocas eruptivas de toda especie y acompañante de los minerales metálicos. El apatito, tiene al menos tres formas dependiendo del anión presente: fluorapatita, cloroapatita e hidroxapatita $[\text{Ca}_5(\text{F,Cl, OH})(\text{PO}_4)_3]$. Normalmente el apatito (se encuentra concentrado en depósitos denominados fosforita o roca	En el caso del Apatito, la forma criptocristalina (fosforita), se emplea como fertilizante y en la industria química. Los cristales transparentes y de bellos colores se utilizan como gemas a pesar de su escasa dureza. Esta fosforita o roca fosfatada, es un material que es procesado industrialmente para la fabricación de fertilizante fosforado. La Monacita $[(\text{Ce, La, Y, Th})\text{PO}_4]$, es otro fosfato que es la principal mena de torio (Th), elemento radioactivo que se utiliza para obtener energía

	fosfatada). La fertilidad potencial natural de los suelos respecto al fósforo, depende de la cantidad de apatito, proveniente de los materiales parentales que contengan en sus fracciones de limo y arena.	atómica.
GRAFITO	Es la forma más estable del carbono. Es la modificación hexagonal del carbono y según los estudios de su estructura, pertenece a la clase dipiramidal dihexagonal. Las formaciones de grafito hay que referirlas, en gran parte, a depósitos carbonosos sedimentarios transformados por el metamorfismo; en otros casos revelan origen inorgánico, puesto que se explican por ser el carbono (C) procedente acaso de carburos o de combinaciones carbonílicas ascendentes. Su origen es metamórfico de contacto, metamórfico en los mármoles, gneis y esquistos cristalinos, durante el metamorfismo de las hullas.	El grafito tiene aplicaciones en la fabricación de lápices; por su condición de buen conductor de la electricidad y el calor, se emplea para revestir los moldes de galvanoplastia, para fabricar crisoles y moldes que han de soportar temperaturas muy altas, base para aplicación como lubricante. También se utiliza para evitar la oxidación. En los últimos tiempos, el grafito ha ganado la consideración de mineral estratégico para la construcción de armamento nuclear, por emplearse como moderador, con el fin de reducir la acción de los neutrones del uranio. Este motivo ha hecho que el grafito sea demandado por naciones potenciales alrededor del mundo.

GRAVAS	Se consideran como gravas los fragmentos de roca con un diámetro inferior a 15 cm. o el agregado grueso resultante de la desintegración natural y abrasión de rocas o transformación de un conglomerado débilmente cementado. Además de las rocas que se encuentran ya troceadas en la naturaleza, se pueden obtener gravas a partir de rocas machacadas en las canteras. Como las arenas o áridos finos, las gravas son pequeños fragmentos de rocas, pero de mayor tamaño. Por lo general, se consideran gravas los áridos que quedan retenidos en un tamiz de mallas de 5mm de diámetro. Pueden ser el producto de la disgregación natural de las rocas o de la trituración o machaqueo de las mismas. En cuanto a la forma, se prefiere los áridos rodados, estos, los procedentes de ríos y playas.	Tienen aplicación en mampostería, confección de concreto armado y para pavimentación de líneas de ferrocarriles y carreteras.
SERPENTINITA	Roca compacta, blanda, verde con tonos variados, oscuros y claros en manchas irregulares, que asemeja la piel de una serpiente, grano fino. La roca puede aparecer tanto en forma masiva como fuertemente esquistosa. La deformación más intensa se crean a menudo superficies de deslizamiento onduladas de color verde claro, brillantemente pulidas, entre las cuales suelen aún reconocerse lentes de serpentinita residuales masivas. Las rocas intensamente serpentinizadas están constituidas casi exclusivamente por antigorita, aunque la serpentinita asbestiforme no es rara. La serpentinita se presenta cizallada y foliada en los	Las rocas de serpentina se cortan y pulen para su utilización como material ornamental. El asbesto o crisotilo ofrece, a causa de sus propiedades aislantes, posibilidades de aplicación como tejido de asbesto incombustible y material de construcción, así como para medios de aislamiento en la técnica del calor y del frío. Sin embargo, las fibras del asbesto pueden conllevar al desarrollo del cáncer de pulmón cuando se inhala, de manera tal que hoy

	afloramientos. La serpentinita cizallada es verde a verde azulado, de textura homogénea, aunque el cizallamiento puede impartirle una marcada orientación. La serpentinita foliada asociada es de color variable, tendiendo al verde oscuro o gris. Se restringe a pequeños cuerpos alargados, aunque aflora también a lo largo de los bordes de masas mayores.	día se tiende a emplear otros sustitutos menos peligrosos.
YESO	Es un sulfato de calcio hidratado $\text{Ca SO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$. Con este término se designa tanto al mineral como a la roca. Algunas variedades de yeso incluyen a la selenita que es una forma transparente y de buen clivaje; el alabastro de color blanco puro, es macizo y finamente cristalizado.	Cemento portland como retardador manufacturas de cemento, como un acondicionador de suelo, como carga mineral como filtrante, otras aplicaciones industriales

Realizado por: Gregory y Silva (2009), tomando como referencia el sitio web de la cámara venezolana de la construcción (<http://www.cvc.com.ve/portal/MainView.php>).

3.2.4. Factores claves del éxito en la sucesión de poder.

Una vez aclarada la discusión sobre el concepto de empresas familiares y establecido como se lleva a cabo la transferencia de poder de una generación a otra a través de un plan de sucesión, fueron identificados cinco factores que son, según diversos autores, la clave para que este proceso se lleve a cabo de manera satisfactoria y la empresa continúe en manos de la familia con el pasar del tiempo. Estos se agrupan en dos categorías:

3.2.4.1. Factores por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa.

Estos factores se consideran determinantes del éxito en el proceso de la sucesión de poder.

3.2.4.1.1. Planificación de la sucesión.

La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.) de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo. (Casillas y otros, 2005).

En cuanto a la cuestión de ¿Cuál es el mejor momento para empezar a planificar?, los investigadores sobre empresas familiares demuestran que cuanto antes el dueño empiece a planificar, mayores son las probabilidades de éxito. Así, un estudio de 42 empresas familiares mostró una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación y la continuidad de la propiedad en la familia. De los resultados de este trabajo, se obtuvo que: los propietarios de 12 de estas empresas familiares, de las 14 que habían iniciado la planificación antes de hacer efectiva la transferencia a la generación siguiente, o sea el 86%, habían realizado la transición con éxito (Lea, 1993).

Para comprender la planificación de la sucesión, hay que ampliar la perspectiva de manera de que incluya todas las partes constituyentes, o subsistemas de la empresa familiar: el fundador, la familia, los empleados y el medio en el que opera la compañía. Frecuentemente estos subsistemas obran en convivencia con el fundador para resistir toda forma de planificación de sucesión. (Lansberg, 1988).

El fundador, según Lansberg (1988), tal vez más que nadie, debe enfrentarse a poderosas fuerzas psicológicas que actúan como barreras a todo intento de planificar su retiro de la empresa. En primer término, cuando el fundador planifica su sucesión ello implica que debe enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable. Según lo expresara un fundador en una ocasión, “planificar uno mismo su sucesión es como participar en su propio velorio”. Aceptar la inevitabilidad de la muerte es un proceso penoso y amenazador para cualquiera. Esto es un proceso difícil para empresarios que, como lo indican las investigaciones, han regido su vida de acuerdo a la creencia de que ellos son los que controlan su propio destino.

Lansberg (1988) asegura que los fundadores se resisten al proceso de planificar su sucesión porque ello significa dejar el poder de influencia el manejo y dirección cotidianos de la compañía. A menudo los empresarios constituyen el sistema nervioso central de las firmas que han fundado y muchos de ellos han llegado a ser empresarios precisamente a causa de su fuerte orientación al poder. Dejar este poder de influenciar a los demás es una experiencia que puede fácilmente ser interpretada como el primer paso hacia la pérdida del control de la vida propia. A este temor se le añade la pérdida de identidad. Para un empresario, la organización define su lugar en el mundo y en la sociedad. Con sólo pensar en retirarse se reavivan viejos problemas de identidad, los cuales son especialmente difíciles de enfrentar en esta avanzada etapa de la vida del fundador.

Como señala Levinson (1974), el fundador que se enfrenta al problema de la sucesión inevitable experimenta fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los sucesores potenciales. En cierto sentido, la sucesión desata en el fundador las mismas emociones que una vez tuvo, en las primeras etapas de su vida, hacia quienes ocupaban posiciones de autoridad. Sin embargo, ahora la lucha se replantea frente a un nuevo joven rival que espera reemplazarlo en su amada organización. Estos sentimientos hostiles se traducen en desconfianza hacia la competencia y capacidad del sucesor.

La familia, Lansberg (1988) afirma que hay muchos factores de naturaleza emocional que interfieren con la capacidad de la familia para tratar abiertamente problemas relacionados con la sucesión. La resistencia a la planificación de este proceso es a menudo encabezado por la esposa del fundador, quién, al igual que este último, se ve confrontada con la perspectiva de renunciar a muchos roles importantes que, a lo largo de los años ha venido desempeñando dentro y alrededor de la compañía. Desde luego, que estos roles varían según la empresa y pueden incluir acciones tales como ayudar a los empleados a resolver sus problemas familiares, organizar actividades sociales para los clientes, o bien, dirigir una sección de la compañía y administrar las finanzas de las mismas. Para la esposa del fundador, la firma también es un centro importante de actividad y componente significativo de su identidad social. No es de extrañar, entonces, que tiendan a coaligarse con el fundador para resistir cualquiera tentativa de discusión seria sobre la planificación de la sucesión.

Lansberg (1988) dice que es igualmente importante observar que las normas que regulan el comportamiento de los miembros familiares en la mayoría de las culturas occidentales son contrarias a toda discusión del futuro de la familia después de la muerte de los progenitores. Esto se aplica especialmente a los asuntos económicos y financieros. Hablar sobre ello generalmente se considera de mal gusto y denota una falta de confianza mutua. Desde un punto de vista funcional, estas normas garantizan que las relaciones entre los miembros de la familia pueden guiarse por el aprecio personal, antes que por motivos ulteriores como el interés económico egoísta. Y sin embargo la planificación de la sucesión exige que los familiares discutan explícitamente sobre el futuro económico y material de la familia cuando los padres ya no estén físicamente entre ellos.

Por último, Lansberg (1988) plantea que la planificación de la sucesión tiende a ser evitada por los miembros de la segunda generación debido a que ello los lleva a enfrentar fuertes temores relativos a la muerte de los padres. De manera típica, estos sentimientos se derivan de problemas no resueltos de separación que vuelven a cobrar vida ante la expectativa de la sucesión. Estas emociones son por lo general demasiado dolorosas como para estimular la participación en el tipo de discusión que se refiere para una planificación efectiva de la sucesión.

Los empleados, tal vez la fuente de renuencia que más gravita entre los empleados en su predisposición contra la planificación de la sucesión, es su renuencia a sustituir su relación personal con el fundador por otra relación más formalizada con el sucesor. En la mayor parte de los casos, los empleados de más alta jerarquía en la empresa, así como aquellos que han trabajado en ella por mucho tiempo, han llegado a desarrollar lazos singulares y muy personales con el fundador, los cuales se extienden mucho más allá de los parámetros contractuales de trabajo. Del mismo modo es posible que las familias de los empleados hayan establecido vínculos personales con el fundador y la familia de éste. (Lansberg, 1988).

Independientemente de su competencia y destrezas, ningún sucesor puede reemplazar totalmente al empresario fundador; por el cambio de liderazgo no sólo es inevitable, sino que también es apropiado y necesario que muchas de las funciones anteriormente desempeñadas

por el fundador se institucionalizan de una u otra manera. De aquí que los empleados temen que el establecimiento de controles totales restringirá su autonomía e influencia. Estas expectativas los inducen a resistir tanto la planificación como la implementación de la transición hacia la sucesión. (Lansberg, 1988).

Los obstáculos a la planificación de la sucesión no se limitan a la dinámica interna del sistema de la empresa familiar. También existen fuerzas ambientales que se oponen a este proceso.

El ambiente externo, entre las fuerzas ambientales que afectan las posibilidades de la sucesión planificada, la renuencia de los empresarios a considerar su propia sucesión es tal vez la de mayor peso. En cierto sentido, la sucesión es un problema generacional que afecta a todos los miembros de la misma cohorte más o menos al mismo tiempo. Esta resistencia externa para afrontar la sucesión a menudo refuerza la resistencia que el fundador mismo experimenta a planificar su retiro de la empresa. (Lansberg, 1988).

Tal resistencia se ve igualmente acrecentada por la influencia de viejos clientes que han terminado por depender de él como contacto primario en sus negocios con la empresa. Estos clientes saben que el fundador es la persona a quien deben dirigirse cada vez que necesiten satisfacer sus necesidades y requerimientos. Por consiguiente, aún cuando es en su propio interés a largo plazo que los planes que aseguren una sana prolongación de la compañía serán exitosos, los clientes a menudo se colocan del lado del fundador en su resistencia a cualquier esfuerzo por planificar la sucesión. (Lansberg, 1988).

Lansberg (1988) concluye su trabajo destacando que los calores culturales de ninguna manera van en apoyo de los líderes que planifican su propia sucesión. Por el contrario, el mensaje que circula es que “el capitán debe hundirse con su barco” lo cual indica que, en nuestra cultura, la planificación de la sucesión se percibe como signo de debilidad antes que como nuestra responsabilidad.

3.2.4.1.2. Gobernabilidad.

Durante los últimos años han surgido en el mundo empresarial un conjunto de escándalos financieros producido en el seno de empresas importantes (Enron en 2001, Parmalat y Adecco en el 2004) que han puesto en tela de juicio la honestidad de algunos dirigentes empresariales. Esta circunstancia ha conducido a considerar el gobierno corporativo con un tema de gran importancia a la hora de regular las relaciones de los diferentes agentes que participan o tienen interés en la empresa (los accionistas y propietarios, los directivos, los empleados, los acreedores, la sociedad en general, etc.). (Molina, 2005).

La empresa familiar no debe ser ajena a esta problemática. De hecho algunos empresarios familiares y creadores de opinión han reivindicado la superioridad moral de las empresas familiares en comparación con los grandes negocios controlados por directivos profesionales (Corbetta, 2004).

Según el Webster's Dictionary, la definición de gobernar es: mantener la dirección correcta o efectuar una operación adecuada para bien del individuo y su entorno.

Con el término “gobierno de la empresa” se quiere hacer referencia a: “un sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar a la empresa y responder de ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad” (Neubauer y Lank, 1999). Con ese sistema de procesos y estructuras se trata de hacer frente a un grupo de problemas, algunos de ellos realmente conflictivos, surgido de las relaciones que se establecen entre los accionistas o propietarios de la empresa, su consejo de administración, su alta dirección y otros sujetos interesados en la actividad y resultados de la empresa. (Molina, 2005).

Neubauer y Lank (1999) afirman, en relación con las empresas familiares, que “el gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar la empresa y responder de ello”. En dicha definición, merece la pena destacar tres ámbitos diferentes, relacionados con cada uno de los tres verbos empleados:

- a. DIRIGIR la empresa significa marcar la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos esenciales a largo alcance.
- b. CONTROLAR hacer referencia a la supervisión de las labores de dirección desempeñadas por los miembros que conforman la alta dirección de la empresa, en relación con el cumplimiento de los objetivos marcados y de la aplicación de los recursos estratégicos de la organización.
- c. RESPONDER significa dar cuentas a todos aquellos agentes que están legitimados. Entre éstos pueden destacarse los accionistas (mayoritarios y minoritarios, los miembros de la familia, accionistas o no, e incluso agentes externos, como otros accionistas institucionales, inversores externos, etc.).

Las tres funciones son diferentes y no deben ser confundidas entre sí. Sin embargo, las tres se complementan entre sí, proporcionando coherencia a la organización y solidez a su estructura de gobierno. El principal problema, agudizado en el caso de las empresas familiares, consiste en delimitar quién debe hacer cada cosa y a quién le corresponde cada una de las responsabilidades que entraña la dirección, el control y la necesidad de rendir cuentas. (Molina, 2005).

Aronoff y Ward (2000) plantean que generalmente, los líderes de toda empresa familiar se consideran a sí mismos como “gobernantes” de su compañía o de su familia. Sin embargo, los propietarios inteligentes casi siempre valoran los objetivos de un buen gobierno, tanto en la empresa como en la familia: paz, apoyo, resolución eficaz de conflictos y ausencias de guerras políticas destructivas que permitan alcanzar metas y valores conjuntos.

Las compañías bien gobernadas se encuentran en condiciones de alcanzar los más altos y mejores objetivos empresariales: optimizar las utilidades, perfeccionar estrategias, crear empleos, favorecer el desarrollo de los trabajadores y atender las necesidades de todos

aquellos que mantienen algún interés en la misma, ya sean accionistas, empleados, clientes y proveedores, incluso la misma comunidad. (Aronoff y Ward, 2000).

La gobernabilidad de las empresas familiares se adapta de una manera más exclusiva a la búsqueda de estrategias no convencionales. Las empresas familiares pueden estar en mejor disposición de darle un rodeo a las cualidades antagónicas de la gobernabilidad empresarial convencional. La propiedad puede ejercer influencia y prestar atención en múltiples niveles, haciendo que la familia sea un agente de toma de decisiones más efectivas en la gerencia, la junta y entre los dueños. Más bien que funcionar como un costoso sistema de frenos y contrapesos, la gobernabilidad de las firmas familiares sirve a menudo para permitir la transparencia y la asociación en todo el sistema. Esto, a su vez, puede permitir buscar estrategias que son potencialmente más productivas a largo plazo, a pesar de los costos o riesgos a corto plazo. (Casillas y otros, 2005).

La gobernabilidad empresarial convencional se concentra a menudo en establecer límites y definir la separación de los poderes de toma de decisiones. En contraste, la gobernabilidad de la empresa familiar se concentra con frecuencia en establecer una intervención productiva, de procedimientos, en todo el sistema. Las prácticas que proveen para las consultas simultáneas entre dueños, directores y gerentes permiten una corriente de ideas más libre, a la vez que una toma de decisiones más rápida. Contribuyen también a un alineamiento permanente de intereses y objetivos a lo largo del tiempo. (Casillas y otros, 2005).

Casillas (2005) plantea que la participación activa de los dueños es la clave de la gobernabilidad efectiva de la empresa familiar. La propiedad familiar define los valores, la perspectiva y los objetivos de la empresa. Articula las metas financieras y las expectativas de rendimiento que guían las decisiones de la junta y la gerencia. Los dueños ofrecen también una perspectiva general de la compañía que, generalmente, define una estrategia empresarial. Esto aclara y enfoca objetivos en todo el sistema y ayuda a establecer restricciones estratégicas apropiadas a las decisiones de la junta y la gerencia. Pero establecer una comprensión clara y compartida de las funciones diferentes de los dueños, la junta y la gerencia son también vitales para la gobernabilidad efectiva de la empresa familiar — sobre todo porque los miembros de

la familia desempeñan a menudo cargos diferentes, actuando como dueños, directores y gerentes.

Si bien la intervención directa de la familia en niveles múltiples complica el sistema, ofrece también un enlace importante entre las diferentes áreas de gobernabilidad. Este enlace intrínseco, combinado con un desarrollo positivo de los vínculos y relaciones familiares, puede cambiar fundamentalmente la dinámica de confianza que permean el sistema de gobernabilidad. Un sistema que funciona bien ayuda a crear confianza dentro de la familia, y una buena dinámica familiar, a su vez, se convierte en un activo para la empresa porque le permite a cada pieza individual de gobernabilidad funcionar mejor y añadir más valor, mientras se mantiene alineada con los otros componentes del sistema de gobernabilidad. (Casillas y otros, 2005).

3.2.4.1.3. Innovación y espíritu emprendedor.

El término innovación normalmente es asociado con científicos, laboratorios, genios, o los mencionados “ratones de biblioteca”, pero éste es un concepto manejado constante en cualquier organización que busca crecer y mejorar en sus esquemas de trabajo, y en el desarrollo de nuevas líneas de productos o en el perfeccionamiento de sus procesos. (Porter, 2000).

Respecto a esto, se han generado innumerables definiciones, que explican en qué consiste esta práctica organizacional. A continuación se citan algunas de ellas:

“La innovación es el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil, hasta que sea comercialmente aceptado” (Sherman Gee, 1981).

“El conjunto de actividades, inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización” (Pavón y Goodman, 1997).

Barejo (2008) en sus documentos resalta la enorme contribución que la empresa familiar hace a la creación de empleo, riqueza y bienestar. De manera aporta una visión más optimista que valor al papel que las familias empresarias desarrollan en todo el mundo. En definitiva, la empresa familiar no es una fuente de problemas sino una plataforma de desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

Cuando se analiza empresas familiares de éxito se observa que han crecido bien por crecimiento geográfico del modelo de negocio original, bien por procesos de diversificación, más o menos relacionada, o bien por una mezcla de ambas. En todo caso detrás de ese crecimiento hay oportunidades de desarrollo profesional para los miembros de la familia, mejoras de sus ingresos y/o patrimonio pero también generación de empleos, de oportunidades, de inversiones, para el conjunto de la sociedad. Por tanto reivindicemos este papel social de las empresas con nombre y apellido, las empresas familiares. (Bermejo, 2008)

Bermejo (2008) plantea que cuando esto ocurre y para que esto ocurra es necesario que las empresas se gestionen con una perspectiva muy emprendedora. A veces parece que el espíritu emprendedor debe ser un valor que acompañe a los fundadores en los momentos iniciales de la actividad y luego hay que empezar a gestionar. Se entiende por gestión la aplicación de buenas prácticas que generalmente van orientadas a una mejora de partidas de gastos y/o inversiones. Esta perspectiva parece un grave error. Por supuesto de que la gestión debe ser lo más eficaz y eficiente posible pero esto no debe ser óbice para olvidar el crecimiento de la empresas, el aprovechamiento de nuevos mercados , el lanzamiento de nuevos productos y servicios, la captación de nuevas oportunidades de negocio, los oportunos reenfoque estratégicos.

Todo un conjunto de actividades que englobo bajo el término gestión emprendedora. Por consiguiente, y siguiendo con las ideas de Barejo (2008), es aconsejable que claramente la gestión emprendedora es y debe ser un eje de actuación en empresas familiares de éxito. Por esto también defiende la tesis que lo mejor que le puede pasar a una empresa familiar es encontrar un líder empresario por generación. Detrás de un líder empresario encontramos características de buen gestor pero también visión, motivación, y, en suma, capacidad de movilizar proyectos, ilusiones y personas.

Las próximas líneas serán destinadas comentar algunos de los componentes básicos que Barejo (2008) afirma que concurren en la gestión emprendedora dentro de empresas familiares.

1.- Las personas: son lo más importante, a más talento, más posibilidades de éxito. Creo que estamos viviendo tiempos más propios para los liderazgos de equipos que para los liderazgos carismáticos. Las actuales circunstancias del entorno empresarial hacen que sea muy difícil que una única persona aglutine todas las capacidades para abordar con éxito un proyecto empresarial. Según Barejo (2008) consta que en la empresa familiar muchas veces cuesta delegar pero sólo si se crean buenos equipos se va a poder soportar el crecimiento que, por otra parte, cada vez se demanda más para alcanzar tamaños mínimos eficientes que aseguren la competitividad. Por tanto, el reto va a estar en atraer talento hacia la empresa familiar, cuenten o no con el apellido del fundador, y después en retenerlo, lo cual, por cierto, no sólo se consigue a golpe de talonario.

2.- La idea de negocio: Respecto a este punto Barejo (2008) considera clave el papel de la innovación. Muchas veces las empresas familiares se anclan demasiado en la tradición y les cuesta cambiar. Se mira mucho dentro de casa y se mira poco hacia fuera y cuando nos queremos dar cuenta las circunstancias del mercado han cambiado drásticamente. Considero que esto suele conducir a situaciones graves de pérdida de cuota de mercado, cuando menos, pues en muchas ocasiones lo que queda expuesto es la propia supervivencia de la empresa. Hay que, vía la innovación, aportar propuestas de valor atractivas a los consumidores. Esta innovación puede ser tanto por la vía de la tecnología, muy interesante puesto que las tecnologías propietarias son fuentes de ventajas competitivas rotundas, o por la vía del aprovechamiento de los cambios sociales, demográficos, empresariales y de hábitos.

3.- La planificación: Muchas empresas familiares se caracterizan por una gestión muy informal donde priman valores como flexibilidad, agilidad, rapidez, cercanía al cliente y otras. Sin perder estos valores, y sin caer en fundamentalismos al respecto, según Barejo (2008) parece adecuado que también los nuevos proyectos se aborden con una planificación. La herramienta de planificación en estos casos se denomina plan de negocios y es ahí donde fijar la estrategia en función de las características de los mercados donde queramos operar, las

políticas para poner en marcha la actividad, los recursos necesarios, la rentabilidad económica que podamos alcanzar y los planes de contingencia con que abordar cambios de los escenarios previamente establecidos.

4.- La gestión: Con respecto a este punto Barejo (2008) destaca dos aspectos. Por un lado que la gestión emprendedora debe estar basada en una atención permanente a los mercados en los que competimos pues esta es la fórmula a través de la cual detectar segmentos con necesidades mal satisfechas o insatisfechas que permitan a la empresa familiar desarrollar nuevos modelos de negocio para captarlos. Por otro que es clave definir estrategias y poner a disposición de las mismas los recursos que permitan su implementación con éxito.

5.- Los recursos: La velocidad a la que se mueven hoy los mercados genera que las ventanas de oportunidad se estrechen. Es por ello que captar oportunidades de negocio obliga a movimientos muy rápidos que no siempre se van a poder financiar con los fondos generados por las operaciones del negocio. En estos contextos, el empresario familiar cada vez más va a tener que acudir a los inversores profesionales. Las sinergias son evidentes entre ambos, de ahí que también desde estas líneas llame al empresario, familiar a explorar estas nuevas vías de financiación, con mucha profesionalidad y rigor pero sin ningún temor. (Bajero, 2008).

3.2.4.2. Factores que retrasan el proceso de sucesión de poder.

Se consideran factores que retrasan el proceso de sucesión.

3.2.4.2.1. Resistencia al cambio.

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos; para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones. (Menchaca, 2002).

Menchaca (2002) En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

A) Descongelamiento: Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

B) Movimiento: Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

C) Recongelamiento: Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio. (Menchaca, 2002).

Figuroa (2002) La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

1. Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
2. Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
3. Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente.

Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin embargo, lo más

importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá. (Menchaca, 2002).

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, la organización debe de eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada. (Menchaca, 2002).

Existen dos principales razones por las que existe la resistencia al cambio (Figueroa, 2002):

A) La conformidad con las normas: las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

B) Cultura en la organización: la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores. (Menchaca, 2002).

Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar

cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro. Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional, para entender esto, Menchaca (2002) se plantea el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación:

1. Visión: Es la meta que define lo que se hace y lo que no se hace en la organización y dicta hacia dónde va la empresa. Es importante que todos los integrantes de una empresa conozcan la visión de la misma.

2. Consistencia: Se refiere al conjunto de normas, reglas, procedimientos y rituales que definen la forma particular o el estilo en que la organización responde a situaciones internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consistencia exagerada de normas y reglas se puede convertir en burocracia, es decir cuando ya no agrega valor a la organización.

3. Participación: Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe de existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente.

4. Adaptabilidad: Es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, se dice que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio. (Menchaca, 2002).

Menchaca & Audirac (2002) plantean que otra teoría para disminuir la resistencia al cambio, consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

1. Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
2. Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.

3. Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
4. Reducir incertidumbre e inseguridad.
5. Buscar apoyos que fomenten la credibilidad. No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz.
6. No imponer el cambio.
7. Hacer un cambio participativo.
8. Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
9. Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
10. Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños.
11. Crear un compromiso común.
12. Plantear el costo-beneficio del cambio.

Pero el cambio no siempre es malo o representa resistencia, Menchaca & Audirac (2002) igualmente plantean la existencia del cambio planeado, el cual está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total.

En otras palabras, se lleva a cabo un análisis profundo de la situación, que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal a que se quiere llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar. (Menchaca & Audirac, 2002).

Menchaca & Figueroa (2002) El cambio planeado se realiza básicamente para:

1. Lograr que los efectos del cambio perduren.
2. Obtener un cambio participativo.
3. Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
4. Aplicar las herramientas adecuadas.
5. Poder predecir los efectos del cambio.

6. Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
7. Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

Para finalizar, es conveniente citar a Ginebra (1997), quien dice que la resistencia, a cualquier tipo de cambio, es una de las patologías más común en el hacer empresarial general. Pero en el caso de la empresa familiar esta resistencia es más fuerte, especialmente cuando se trata de cambios tecnológicos y en sectores de tradición artesanal donde el prestigio en aquel “hacer” esta casi indisolublemente unido al apellido familiar. Se siente que en aquella automatización, por ejemplo, le quitará a la familia el prestigio que hoy posee en aquel ‘oficio’ que desarrolla desde hace tiempo atrás y que le ha dado el reconocimiento en los mercados.

3.2.4.2.2. Conflicto en la familia.

Una de las razones fundamentales por las que la gente decide no emprender negocios con su familia es el temor de que haya conflictos dentro de la familia. Este temor se funda en la gran cantidad de ejemplos de empresas familiares que han acabado en malos términos por cuestiones de empresa o por cuestiones relacionadas con ella. Pero esas experiencias fallidas no deben ser el único motivo para descartar la posibilidad de compartir el trabajo con algún miembro de la familia, pues también existen incontables historias de éxito. (Belausteguigoitia, 2004).

Sorensen (1999) plantea que en las empresas familiares, a diferencia de las no familiares, los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones tanto en la familia como en el negocio. Una de las razones principales por las que se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones es porque la familia se interesa en el negocio; además, las normas familiares para resolver conflictos entre ellos e influyen para que éstos también puedan resolverse dentro del negocio. Asimismo, las dinámicas de poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en relación a un problema. Los miembros de la familia aprenden a llevar una buena relación dentro de la empresa como con sus familiares, ya que tienen intereses muy parecidos entre ellos. Empero, esta gran ventaja puede convertirse en una gran desventaja si la dinámica

familiar no es propicia. Cuando existe desunión entre los miembros de la familia, aumenta el potencial de que se presenten conflictos en la empresa aunque es posible reducirlos si se clarifican las funciones y se respetan los reglamentos y normas de la empresa.

Según Ayala y Manzano (2005), el conflicto es un fenómeno que está presente en todas las organizaciones, cuyo proceso de evolución suele tener sus propias peculiaridades en las empresas familiares, en las cuales el claro solapamiento de los sistemas familiar y empresarial añade complejidad al conflicto y determina un estilo particular en la estrategia seguida para afrontarlo.

La evitación, la acomodación, el compromiso, el acercamiento autocrático, el acercamiento democrático, son algunas de las estrategias disponibles para afrontar la solución de un conflicto en la empresa familiar; la elegida depende de las peculiaridades de la propia situación conflictiva y de las aptitudes de quienes están involucrados en ella. (Ayala y Manzano, 2005).

- **La evitación:** Estrategia que consiste en ‘no hacer nada’, esperando que el problema desaparezca sólo. Esto es, las partes conocen la existencia del problema, pero deciden pasarlo por alto y seguir adelante, porque no tienen valor para afrontarlo o porque no consideran que tenga tanta importancia como para preocuparse por ello.
- **La acomodación:** Es una estrategia que quien la practica intenta comprender las necesidades y deseos de los demás, haciendo lo posible por complacerlos. La idea básica que subyace esta estrategia es que todas partes no pueden ganar, por tanto el ‘pastel’ debe ser dividido u los trozos repartidos.
- **El compromiso:** Finalmente, después de haber llegado a una solución consensuada, todos los individuos deberían expresar su compromiso con dicha solución final. Esto ayudara mejor a las partes a comprender mejor los términos del acuerdo y a identificar en qué medida les afecta individual y

colectivamente. Debe servir, además, para que todos comprendan el esfuerzo que el otro ha hecho para solucionar el conflicto, para contribuir al acuerdo.

- **El acercamiento autocrático:** Estrategia que surge cuando el individuo al presentársele una eventualidad, decide sin consultar ante los demás miembros de la familia cual será la posible solución.
- **El acercamiento democrático:** Estrategia que surge cuando la familia al presentársele una situación que implique la toma de decisiones, esta se toma en consenso familiar con participación de todos los miembros.

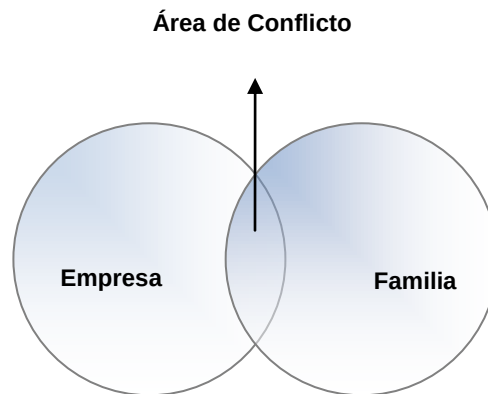
Cuando ciertos aspectos de la realidad empresarial y familiar se distorsionan o se ignoran, cuando sentimientos y dificultades comprensibles y esperables se disimulan o se niegan, no siendo reconciliadas ni habladas, las posibilidades de una adecuada adaptación y evolución de la empresa familiar disminuyen enormemente. (Ayala y Manzano, 2005).

Belausteguigoitia (2004) plantea que la organización de una empresa familiar puede explicarse mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada “zona de conflicto”. Si se separan un poco ambos círculos. ¿Qué ocurre con el área de intersección? Se reduce. ¿Qué significa esto? Que el potencial de conflicto también se reduce.

El área de conflicto, en el modelo de dos círculos (Modelo planteado por Belausteguigoitia, 2004) establece que: separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema presentes a la empresa familiar (empresa – familia).

Este modelo se muestra a continuación en la figura 2.

Figura 2: Área de conflicto en el modelo de los dos círculos.



Fuente: Belausteguigoitia (2004), Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, se dan comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en este tipo de empresas:

A) Juego de roles inadecuados dentro de la empresa: Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente de los escenarios en donde se encuentren. Por ejemplo, un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo. Parecería que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras de acuerdo con la naturaleza del grupo en el cual se desarrollan.

Los padres suelen sorprenderse cuando otras personas describen a sus hijos en una forma totalmente opuesta de como ellos los perciben. Las personas tienen otros comportamientos en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente diferentes en distintas sociedades. Sin embargo, en el caso de las empresas

familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también fueran diferentes.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciéndolo dentro de la empresa? Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa se separara también.

B) Estructuras organizacionales inadecuadas: Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan eficientemente. En muchas oportunidades se observa cómo algunas compañías carecen de consejos de administración o director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

C) Exceso de miembros de la familia en la organización: ¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Es preciso formularse al menos esta simple pregunta (que debería dar pie a muchas otras) antes de incorporar al primer miembro de la familia en la empresa. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos familiares con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de parientes debe ser congruente con la estrategia de la empresa. En este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía. Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número ideal de familiares que

puedan desempeñarse bien en ella. Sobra decir que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

D) Remuneraciones inadecuadas (tomando en cuenta únicamente el sistema familiar): Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia, podría resultar, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos. Siguiendo esta suposición, se esperaría que todos los que laboren en la empresa familiar reciban los mismos ingresos. Entre hermanos varones éste suele ser el caso, aunque en muchas situaciones las hermanas (en especial las que ocupan puestos de menor responsabilidad o laboran jornadas parciales), perciben menores salarios que sus hermanos.

Por otro lado, a menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar. Aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que está cometiéndose una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización.

Con respecto al punto de remuneraciones, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas empresarial y familiar. No hay que perder de vista que un cambio en la forma de remunerar puede provocar problemas, pero es saludable enfrentarlos. Por otro lado, pagar a los miembros de la familia con relación a sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes conflictos, dado que difícilmente habrá algún consenso sobre las capacidades y talentos de cada quién.

E) Comportamientos cruzados: Otra de las consecuencias de no separar estos dos sistemas se hace patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. En otras palabras, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

Existen autores como Jehn (1997) que plantean otra clasificación de los conflictos en la empresa familiar, este los encuadra en los siguientes grupos:

A) El conflicto de tareas: se refiere a diferencias de visión relativas al trabajo y al negocio, y a cuáles son las metas, tareas u objetivos a alcanzar en esta área.

La realidad ha mostrado que en las empresas familiares exitosas se distinguen claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros; hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la frecuente confusión de roles, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Los individuos que no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán fácilmente involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso en la organización e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000).

B) El conflicto afectivo: implica cuestiones relativas a las emociones y las relaciones interpersonales. (Jehn, 1997).

C) El conflicto del proceso: hace referencia a cuestiones relativas a desacuerdos en la forma o los métodos empleados, en el modo particular como se hacen las cosas. Un ejemplo claro de este tipo de conflicto suele presentarse cuando los miembros de nuevas generaciones comienzan a trabajar y tener responsabilidades en la empresa familiar. Este tipo de conflicto es el que con mayor frecuencia promueve la creatividad en el puesto de resolución de conflictos, porque involucra diferentes puntos de vista respecto de cómo alcanzar las metas, reflejando los conflictos cognitivos y personales. (Corona, 2005)

CAPÍTULO IV, MARCO REFERENCIAL.

En este capítulo, se pretende ubicar al lector en el contexto de las organizaciones donde se realizó el estudio, haciendo una descripción de cada una de las empresas así como su ubicación, sus unidades de trabajo, sus productos, sus competidores y algunos de los aspectos jurídicos implícitos en el Negocio de Materiales no metálicos.

4.1. Descripción de las Organizaciones

La Arenera Industrial Río Cristalino 1. C.A, es una empresa familiar que cuenta con más de 31 años en el mercado. Se dedica a la extracción, el procesamiento y la comercialización de agregados para la construcción, específicamente de arena amarilla, arena lavada, piedra y polvillo o polvo de piedra.

Esta empresa se encuentra ubicada al oeste de Caracas en Las Adjuntas y abarca alrededor de 26 hectáreas de la Hacienda Báez.

El ciclo del proceso de explotación de los minerales no metálicos comprende las etapas de extracción, transporte, procesamiento y venta. La arena a extraer es superficial y está ligada a rocas de diferentes tamaños. Para los procesos extracción y transporte del material de la mina a la planta, se utiliza maquinaria pesada, la misma que se emplea para los movimientos de materiales en la etapa de nivelación y restauración del terreno.

La arenera **Blancarena C.A**, es la segunda empresa de la misma familia, esta cuenta con 17 años en el mercado. Se dedica a la explotación y aprovechamiento de minerales no metálicos (arena), que se compone de feldespato, cuarzo y piedra caliza para la producción de porcelana y cerámica en un terreno con área acusada de 3,8 hectáreas dentro del Fundo

Sebastopol, ubicado en el Km-16 de la Carretera Vieja Caracas-Los Teques, Sector Tierra Blanca.

El proceso de explotación del mineral no metálico es similar al que contempla la Arenera Rio Cristalino por tratarse de una mina a cielo abierto.

La arenera **Minataca (Minerales y Agregados de Tacagua, C.A)**, es la tercera empresa de la familia, la más joven y moderna del grupo de empresas, cuenta con tan sólo 10 años en el mercado y tiene como objetivo desarrollar la explotación de materiales no metálicos (arenas y gravas) en el cauce de la quebradas Tacagua y Tacagua Arriba, mediante la canalización de esta última a través de la extracción de arenas y gravas que colmatan la sección hidráulica del citado curso de agua, para su posterior procesamiento y comercialización.

La Arenera Minataca se ha dedicado al aprovechamiento del material sedimentado en el lecho, realizando las siguientes actividades: extracción, trituración y clasificación volumétrica, para obtener arena lavada y piedra N°1 ambas usadas para estructuras de concreto; ubicada en el barrio el limón, sector Tacagua vieja, a la altura de los Kilómetros 11,6 y 14 de la Autopista Caracas La Guaira.

Dentro de sus instalaciones se contempla un (1) tanque de almacenamiento para agua y una (1) laguna de decantación por circuito cerrado, talleres, oficinas, sitio de planta (lavadora y clasificadora), planta trituradora, patio de acopio y áreas de acopio de material para procesar, vialidad interna de acceso y servicio.

La gran diferencia de esta arenera con sus semejantes (Conjunto de Empresas de la familia Silva Dos Santos), es que la extracción se da en el cauce de la quebrada, sin uso de explosivo y a cielo abierto.

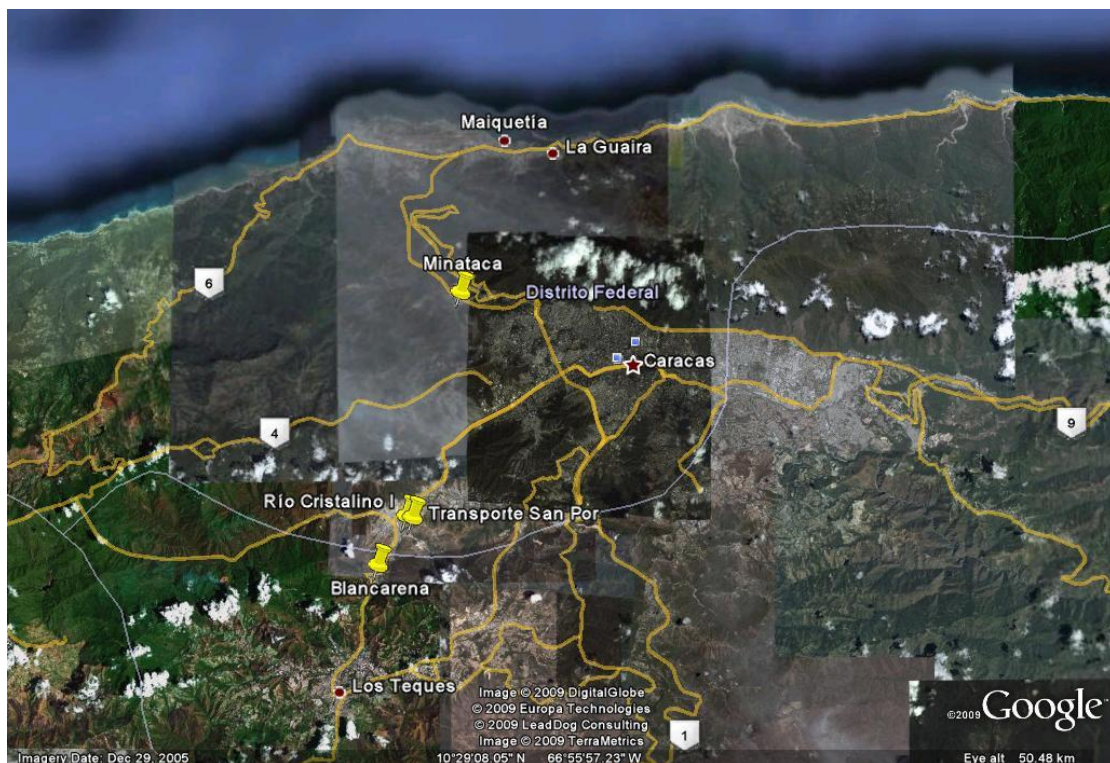
Transporte San-Por C.A, Es la última empresa de la familia estudiada, es una aliada de las anteriores, ya que distribuye a los clientes los productos que las areneras elaboran.

San-Por tiene una antigüedad de 6 años y su oficina administrativa se encuentra dentro de la arenera Río Cristalino.

San-Por cuenta con un galpón, una flota de equipos de reparto (Camiones), un taller de mantenimiento y reparación, y un patio de reserva de material para su posterior distribución.

Actualmente en los cargos de la gerencia se han incorporado miembros de la segunda generación de la familia fundadora. Igualmente, este nexo familiar se extiende a los empleados. De esta manera se pueden observar padres, hijos, hermano y primos trabajando en un mismo entorno y con un mismo propósito. El vínculo consanguíneo sumado los años que ha pertenecido el personal dentro de la arenera, ha contribuido a la formación de lo que podría llamarse una gran familia. Incluso alguno de los empleados viven dentro de la propiedad de las areneras, ya que se le cedió espacio para que construyeran sus casas. De la misma manera ocurre con algunos clientes, los cuales han acudido por años a la empresa para comprar los productos que ésta ofrece.

Imagen 1: Ubicación de las empresas estudiadas.



Fuente: Google earth, editado por Gregory & Silva (2009).

4.2. Unidades de Trabajo

A pesar de no estar formalizado, gracias a las entrevistas a los miembros de la primera generación, se pudo conocer las unidades o grupos de trabajo en las que están organizadas las areneras. En primer lugar hay que indicar que, aparte de los departamentos que debe tener una empresa existen cuatro áreas de trabajo: el Taller, la Mina, la Planta y Servicios Generales.

El taller está conformado por la unidad de depósito de repuestos, la unidad de mecánica, la unidad de mantenimiento de maquinarias y la unidad de soldadores. Por su lado, la mina sólo posee la unidad de movimiento de tierra. Por otro lado, la planta abarca la unidad de producción de arena amarilla, la unidad de producción de arena lavada, piedra y polvillo y la unidad de carga. Por último, los servicios generales engloban la unidad de bombeo de agua, la unidad de electricidad y la unidad de vigilancia.

Las dos plantas procesadoras de material (una para la arena amarilla y la otra para la arena lavada, la piedra y el polvillo) están divididas en: alimentadora, picadora, cernidora, molinos, norias, escurridoras y transportadoras; esto para el caso de Rio Cristalino, para las otras areneras de la familia se excluye la planta de la arena amarilla. Igualmente, las maquinarias utilizadas durante el proceso son: montacargas, excavadoras o jumbo, cargadoras de rueda o payloaders, tractores de cadenas, camiones de obras, roqueros o volquetas, mototrillas.

Tabla 9: Maquinarias utilizadas en la excavación y procesamiento del material

Nombres	Definición	Imagen
Camión de obras, roquero, volqueta o volquetes	Unidades utilizadas para el transporte de materiales, generalmente de dos ejes y de tres ejes en los de mayor capacidad o en las unidades pequeñas articuladas. Tienen capacidades desde 30 a 320 toneladas.	
Excavadora o Jumbo	Pueden ser de rueda o hidráulicas. Son utilizados en operaciones de carga y arranque de materiales poco consolidados.	

Cargadoras de rueda o <i>Payloader</i> .	Son unidades de ruedas o cadenas dotadas de un cucharón en la parte delantera. Son equipos muy versátiles, utilizados en funciones de carga y transporte fundamentalmente. El número se refiere al modelo comercializado por la empresa Caterpillar.	
Tractor de cadena	Son equipos de gran versatilidad, con campos de actuación que van desde servicios auxiliares hasta equipos de producción en arranque, empuje y transporte del material.	
Mototrillas, torna o raspadores	Equipo se utiliza para mover cantidades importantes de tierra, y en tareas de compensación de volúmenes, tiene la capacidad de arrancar materiales en capas horizontales, carga, transportar y verter igualmente en tongadas.	

Elaborado por: Gregory y Silva (2009). A partir de la recopilación de conceptos e imágenes ubicados en la World Wide Web.

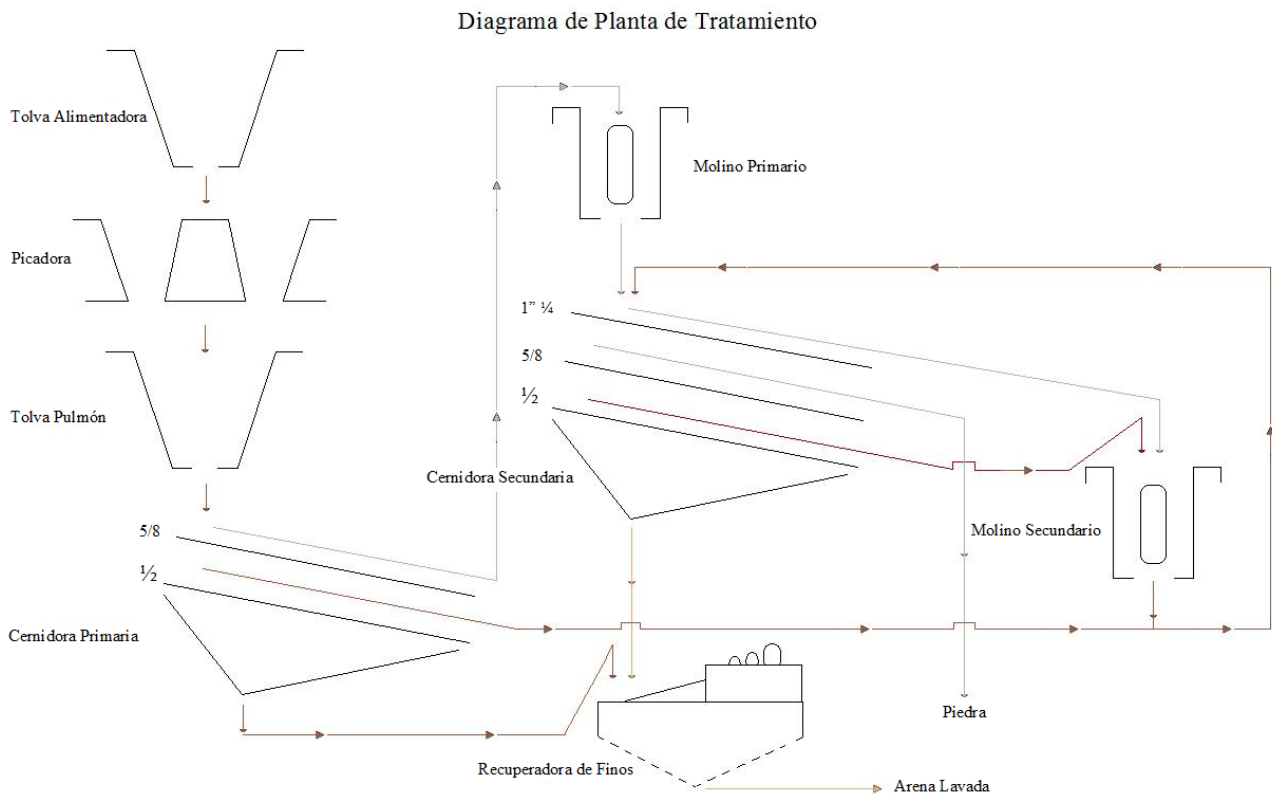
4.3. Proceso de producción

A continuación se describen las etapas del proceso de producción de las areneras citadas por el Ing. Fonseca (2008):

- **Excavación:** Las excavadoras van cavando los cortes del cerro y rebajándolo permitiendo que el material vaya decantándose hasta las áreas donde la mototrilla y el payloader la van recogiendo para llevarla hasta el molino y triturarlo para luego efectuar el proceso de cernido hasta almacenar la arena en el patio donde será transportada al cliente.
- **Planta:** En esta área se realiza el proceso de trituración, molienda y cernido del material para que luego llegue al patio lista para ser transportada al cliente.
- **Taller:** Aquí se realizan reparaciones de los camiones, excavadoras, payloaders, mototrillas, molinos, trituradoras, transportadoras y otros equipos. El equipo está

conformado por electricistas, mecánicos, mecánicos diesel, ayudantes, tornero y soldadores.

Imagen 2: Diagrama planta de tratamiento



Elaborado por: Gregory & Silva (2009). A partir de la explicación emitida por los fundadores del proceso productivo.

4.4. Productos

Tanto la Arenera Industrial Río Cristalino, como Blancarena y Minataca. Ofrecen a sus clientes cuatro productos utilizados en el área de la construcción, a saber: arena lavada, arena amarilla, polvillo o polvo de piedra y piedra. A continuación se presenta la definición teórica de cada uno de dichos materiales.

Arena: En Materiales para la Construcción de Ediciones CEAC (1983), se menciona que la arena es un producto natural consecuencia de un proceso, ya sea químico o mecánico.

Las rocas, por la acción de los elementos físicos (agua, lluvia, hielos, vientos, etc.) se van disgregando o desmenuzando con el pasar de los siglos. “Las aguas poco a poco van arrastrando esos trocitos, haciéndolos más pequeños a fuerza de rozamientos y choques; cuando esos residuos se depositan en alguna parte (junto a los ríos, de ordinario) tenemos formada la arena que procede, por tanto, de muchos sitios y de muchas clases de rocas, pues todas se desmenuzan poco a poco” (p.7).

Una definición más especializada es la que define la arena como rocas cuyos granos son inferiores a 5mm. Se llaman gruesas cuando su tamaño está comprendido entre 5 y 2 mm; medias, entre 2 y 1, y finas las inferiores a 1mm. Por su yacimiento se les clasifica en mina, río, marinas y artificiales cuando se obtienen por machaqueo. Raramente están formadas por una sola roca, y se les denomina por la que predominan en su composición: arenas silíceas, feldespáticas, arcillosas, calizas, etc. (Orús, 1984, p. 28).

Pasman (1951) hace mención de las arenas de mina o artificiales especificándolas como “las que se obtienen como resultado de la desmenuración de las rocas al ser extraídas de la cantera. Los pequeños desperdicios son finalmente molidos hasta darles la granulación conveniente y luego se separan los trozos mayores a 5mm. Son granos angulosos cuya composición depende de la cantera en explotación” (p. 90).

Piedra: Distíngase como piedras a todas las sustancias minerales diferentes de las sales, los metales y los combustibles que se presentan en la naturaleza en forma de cuerpos duros sin brillo metálico, más pesados que el agua y menos que los metales (Pasman, 1951, p. 21).

Se hallan en la naturaleza formando masas considerables, denominadas rocas, las cuales están formadas por la asociación de minerales o cuerpos de la misma composición química y forma cristalina. Las rocas pueden ser simples o compuestas, según estén constituidas por iguales minerales o distintos. (Orús, 1984, p. 18).

En el caso de la arenera Gorchakov (1984) se acerca más al tipo de piedra que se produce y la cataloga como piedra machacada. “Está constituida por trozos de piedra cuyo tamaño es de 5 – 70mm. Se obtiene por trituración de la piedra bruta” (p. 83). También indica que se obtienen de rocas mediante su labra mecánica (trituración, aserrado, fragmentación, etc.), después de la cual se conservan casi totalmente la estructura y las propiedades de la roca original.

Las piedras con vistas a la construcción lo que interesa es su peso y la dureza, que las clasifica en duras y blandas (Enciclopedia CEAC, 1983).

Polvo de piedra: Granos comprendidos entre 0,2 y 0,002 mm., reciben diversos nombres, según su origen y composición química: puzolanas, a las cenizas volcánicas, son de color gris o más o menos claros; trípoli, los formados por caparazones de algas diatomeas; limos, si contienen partículas muy finas de cuarzos, calizas, mica y limonita; ocre, los que contienen hierro; cieno y humus, los que contienen sustancias orgánicas en descomposición (Orús, 1984, p. 28).

4.5. Competidores del sector

A pesar de ser competidores, todas las empresas de este sector se conocen, incluso sus dueños son amigos. Sin embargo, como toda economía, cuando las ventas bajan, aumenta la competencia.

Aquí se mencionan las areneras y canteras competidoras de las areneras que fueron estudiadas.

A) **Cantera Nacional:** Está ubicada en Mamera. Es una mina a cielo abierto y su proceso de extracción de material se realiza por medio de explosivos. Aquí se obtienen rocas de grandes dimensiones por lo que deben contar con equipos grandes, como la picadora o mandíbula para triturar la piedra. Los productos obtenidos son arena lavada, piedra y polvillo. Su inversión está en los grandes equipos, pues tienen garantizada materia prima.

B) **Cantera O' Rey:** Al igual que la Cantera Nacional, se encuentra en Mamera y produce arena lavada, piedra y polvillo.

C) **Arenera Blanca Arena:** También pertenece a algunos de los socios de la Arenera Industrial Río Cristalino I. Está ubicada en la carretera Caracas – Los Teques y únicamente produce arena blanca para la elaboración de porcelana, pego,... etc.

D) **Arenera Otoso:** La arena amarilla es comercializada por esta arenera, ubicada en La Mariposa, pero están en sectores distintos por lo que normalmente la competencia no es muy marcada, ya que las distancias, la cola y el tiempo invertido se traducen en costo de transporte, por lo cual este comercio se maneja por sectores; es decir, los clientes compran en los sectores en los cuales están ubicados. Se puede decir que se han fidelizado los clientes.

E) **Arenera El Guayabal:** queda en Baruta. Es una arenera pequeña, de la cual no se dispone información.

La producción entre empresas puede variar. No obstante, en la zona de Caracas, la Arenera Industrial Río Cristalino 1 está en primer lugar en la producción de arena amarilla. Por su lado, en arena lavada, piedra y polvillo el mayor productor es la Cantera Nacional, que siempre ha sido la más fuerte dentro de Caracas.

A pesar de esta tendencia, en lo que respecta a la arena lavada, los clientes prefieren la arena de la Arenera Industrial Río Cristalino 1 porque atraviesa un proceso moderno de lavado de material con lo cual el producto obtenido es mejor, a diferencia de las otras areneras y canteras cuyas arenas poseen mucha arcilla. De hecho, a algunos camioneros no les gusta cargar arena lavada de otras areneras porque puede resultar hasta peligroso para ellos mismos porque la arena queda pegada en los volteos de los camiones lo que los desequilibra y ocasiona que se volteen.

En cuanto a los procesos utilizados por las diferentes areneras o canteras, se puede decir que son los mismos, pero los equipos varían. De igual manera el procedimiento de venta es parecido: el camión se estaciona en el patio, pasan por la oficina para facturar (crédito o contado), se le da una orden de carga, el camión carga y se va.

4.6. Aspectos jurídicos implícitos en el Negocio de Materiales no metálicos.

Como toda empresa, las Areneras estudiadas, deben cumplir ciertos estatutos legales y otros derivados de la actividad comercial que se realizan las compañías, tales como la Ley Orgánica del Trabajo (LOT), el Código Orgánico Tributario, Ley Orgánica Tributaria Municipal, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, Ley del Régimen Prestacional de Empleo, Ley del Seguro Social, Ley Orgánica de la Administración Pública, entre otros.

Otras leyes y estatutos que deben cumplir las areneras están establecidas por organismos como: el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería (MIBAN), el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MINAMB), el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social (MINTRA), el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio (MILCO), INPARQUES, la Guardia Nacional, entre otros. Entre estas leyes se pueden nombrar:

- **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT):** En el Artículo 1 se indica: “el objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.
- **Reglamento de las Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo:** Este reglamento establece las normas sobre condiciones de higiene y seguridad industriales, de cumplimiento obligatorio para patronos y trabajadores.

- **Norma Venezolana COVENIN (Comisión Venezolana de Normas Industriales):**
Las normas que se siguen en las areneras son las concernientes al ruido ocupacional (1565-1995), límites máximos permisibles de calor y frío (2254-1995), ventilación de los lugares de trabajo (2250-00), medidas de seguridad para radiaciones no ionizantes (2238-2004), iluminancias en tareas y áreas de trabajo (2249-1993), concentraciones ambientales máximas en lugares de trabajo (2253-2001), selección de ropa, equipos y dispositivos de protección personal de acuerdo al riesgo ocupacional (2297-1985), registro, clasificación y estadísticas de lesiones de trabajo (474-1997), Comité de Higiene y Seguridad Social, integración y funcionamiento (2270-2002), principios ergonómicos para la concepción de los sistemas de trabajo (2273-1991) y determinación de la concentración de polvo en el ambiente de trabajo (2258-1998).
- **Ley de Minas⁶:** “Esta Ley tiene por objeto regular lo referente a las minas y a los minerales existentes en el territorio nacional, cualquiera que sea su origen o presentación, incluida su exploración y explotación, así como el beneficio, o almacenamiento, tenencia, circulación, transporte y comercialización, interna o externa, de las sustancias extraídas, salvo lo dispuesto en otras leyes” (Artículo 1: Disposiciones Generales). En el Artículo 6, se responsabiliza al Ministerio de Energía y Minas como el órgano del Ejecutivo Nacional competente a todos los efectos de la Ley, al cual le corresponde la planificación, control, fiscalización, defensa y conservación de los recursos mineros, así como el régimen de la inversión extranjera en el sector y ejecutar o hacer ejecutar las actividades mineras que le señale la Ley.
- **Ley Orgánica del Ambiente:** “Esta Ley tiene por objeto establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente (conjunto de acciones o medidas orientadas a diagnosticar, inventariar, restablecer, restaurar, mejorar, preservar,

⁶ Para dar cumplimiento a la Ley de Minas, el estado venezolano otorga concesiones a las empresas pertenecientes al sector agregados de la construcción y al sector minerales no metálicos, esta concesión permite a las empresas explotar minas por un tiempo determinado para obtener materia prima para su posterior tratamiento y transformación en productos terminados. El estado puede no renovar la concesión a las empresas, cuestión que sería un impedimento para el proceso de sucesión, ya que las empresas estudiadas obtienen principalmente su materia prima a partir de la explotación de minas como ya se explicó en el punto 4.3 de este mismo capítulo. Los temas legales en este estudio, únicamente se toman en cuenta para establecer el marco referencial, no forman parte dentro del cuadro de operacionalización.

proteger, controlar, vigilar y aprovechar los ecosistemas, la diversidad biológica y demás recursos naturales y elementos del ambiente, en garantía del desarrollo sustentable) en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad. De igual forma, establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales a un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado” (Artículo 1: Disposiciones Generales). De igual manera se señala: “la gestión del ambiente se aplica sobre todos los componentes de los ecosistemas, las actividades capaces de degradar el ambiente y la evaluación de sus efectos” (Artículo 8).

Las normas ambientales establecen que se deberá dar estricto cumplimiento a los lineamientos técnicos establecidos en los decretos presidenciales que a continuación se mencionan, así como a cualquiera otra normativa que rija en la materia.

- N° 2.219 contentivo de las **“Normas para Regular la Afectación de los Recursos Naturales Renovables Asociada a la Exploración y Extracción de Minerales”** publicado en la Gaceta Oficial 4.418 de fecha 27/04/92.
- N° 2.220 mediante el cual se dictan las **“Normas para Regular Actividades Capaces de Provocar Cambios de Flujo, Obstrucción de Cauces y Problemas de Sedimentación”**, publicado en la Gaceta Oficial N° 4.418 extraordinario del 27/04/92.
- Decreto N° 2.216 contentivo de las **“Normas para el Manejo de los Desechos Sólidos de Origen Domestico, Comercial, Industrial o de Cualquier otra Naturaleza que no sean Peligrosos”** Gaceta Oficial N° 4.418 Extraordinaria del 27/04/92.
- Decreto N° 833 contentivo de las **“Normas para la Clasificación y Control de la Calidad de los Cuerpos de Agua y Vertidos o Efluentes Líquidos”**. Gaceta Oficial NC 5.021 del 10/12/96.

- Decreto N° 2.212 relativo a las “**Normas Sobre Movimientos de Tierra y Conservación ambiental**”, publicado en la Gaceta Oficial N° 35.206 de fecha 07/05/93.
- **Ley de Bosques y Gestión Forestal:** El objeto de esta ley es “establecer los principios y normas para la conservación y uso sustentable de los bosques y demás componentes del patrimonio forestal, en beneficio de las generaciones actuales y futuras, atendiendo al interés social, ambiental y económico de la Nación” (Artículo 1).
- **Reglamento Parcial de la Ley Forestal de Suelos y Aguas sobre Repoblación:** En el Artículo 1 se sostiene que este reglamento tiene la función de “regular las actividades de Repoblación Forestal que en los terrenos del dominio público o privado de la Nación y en terrenos de la propiedad privada deberán realizar los beneficiarios de permisos o autorizaciones para explotación, deforestación, tala y roza”. Para el caso particular de las areneras el Artículo 3° expresa: “la repoblación forestal correspondiente a las autorizaciones de explotación, tala y deforestación en terrenos de propiedad privada, la ejecutará el beneficiario a sus propias expensas, en el mismo fundo donde se efectúan estas actividades, salvo que el Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, previa solicitud de parte interesada, autorice establecerla en el Bosque Estatal de la Región correspondiente”.
- **Decreto número 38.577 publicado en la Gaceta Oficial (Regulación de Precios):** Los ministerios de Industrias Ligeras y Comercio (Milco), Infraestructura (Minfra) y para la Vivienda y el Hábitat (Minvih) tomaron la decisión de fijar en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (Pmvp) de ciertos productos requeridos para la construcción. El martes 5 de diciembre de 2006 se publicó en la Gaceta Oficial el decreto número 38.577, en el cual se regularon los precios de venta de 45 productos, entre ellos todos comercializados por las Areneras estudiadas.

En este caso, el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP) debe ser impreso por el fabricante o importador en listas o carteles, ubicados en lugares accesibles y fácilmente visibles por el consumidor.

En el Artículo 1 se fija en todo el territorio nacional el Precio Máximo de Venta al Público (PMVP), de los materiales para la construcción que a continuación se señalan:

TABLA 10: Precios para venta regulados por el estado venezolano.

Material.	Unidad de medida.	Precio ⁷ .
Arena amarilla.	Metro cúbico	35,45
Arena lavada.	Metro cúbico	44,20
Arena lavada en el sitio de explotación.	Metro cúbico	38,72
Arena ligada (polvillo).	Metro cúbico	41,10
Arena para friso Maracay ⁸	Metro cúbico	35,17
Piedra triturada de río o mina en el sitio de explotación.	Metro cúbico	37,93
Piedra picada de cantera en sitio de explotación	Metro cúbico	62,97

Fuente: Decreto número 38.577 publicado el día 06/12/06 en la Gaceta Oficial (Regulación de Precios)

7 Los Precios Máximos de Venta al Público (PMVP) establecidos en la presente Resolución del día 5 de diciembre de 2006, no incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

8 La arena Maracay no se produce en las compañías estudiadas.

CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO.

En esta sección, se pretende desglosar los pasos seguidos durante todo el proceso de investigación, así como las técnicas instrumentadas utilizadas para recopilar, presentar y analizar los datos; de esta manera se ofrece al lector y a futuras investigaciones las bondades y dificultades de estilo metodológico seleccionado.

Partiendo de esto, a continuación se presentan las decisiones adoptadas en lo que respecta al tipo y diseño de investigación, en correspondencia a los objetivos planteados. De igual forma, se muestra la unidad de estudio, el universo o población a considerar, así como el tamaño y la selección de la muestra que se tomó en cuenta. Seguidamente se hará referencia a las técnicas de recolección de datos, los procedimientos para la elaboración, validación, aplicación y codificación de los instrumentos para finalizar con la presentación, análisis y discusión de los datos y resultados.

5.1. Tipo de investigación.

De acuerdo con los criterios en los que se enfoca cualquier trabajo de investigación dentro del área de las ciencias científicas y sociales y en base a las modalidades de investigación que propone Sierra Bravo (1988), estos pueden dividirse de la siguiente manera:

Tabla 11: Tipos de investigación.

CRITERIO	TIPOLOGÍA
1. Por su amplitud	a) Monográficas b) Panorámicas
2. Por su alcance temporal	a) Históricas b) Actuales
3. Por su relación con la práctica	a) Básicas b) Aplicadas

4. Por su naturaleza	a) Empíricas b) Teóricas c) Metodológicas d) Critico – Evaluativas
5. Por su carácter	a) Descriptivas b) Comparativas c) De relación d) Replicación

Fuente: Sierra Bravo (1988), Restituto Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios

Con base a esta tipología, se puede definir el presente trabajo de investigación de la siguiente manera:

1. Por su amplitud: Monográfico. Porque se centró en un aspecto a cuestión específica y no panorámica, lo que conlleva a su vez a la necesidad de realizar un estudio más profundo y riguroso de un tema concreto en particular.
2. Por su alcance: Actual. Porque se hizo uso y se tomó en consideración a autores, teorías y fuentes secundarias que tienen vigencia en este momento, exigiendo un mayor nivel de preparación.
3. Por su relación con la práctica: Básico y aplicado. En el sentido que implicó, por un lado, la comprensión y el conocimiento de la realidad con la previa preparación teórica y, por otro lado, implicó la experiencia práctica y el uso de técnicas y métodos de investigación.
4. Por su naturaleza: Metodológica. A través de una metodología o por medio de las técnicas e instrumentos de investigación científica, que pretenden dar salida a un asunto particular.

5. Por su carácter: Descriptivo. En términos que se centró en el análisis de algún momento o característica del objeto de estudio. Según Selltiz (1980), los estudios descriptivos tienen por objeto la descripción de las características de una persona, situación o grupo, y la determinación de la frecuencia con que se presentan ciertos fenómenos.

Adicionalmente, siguiendo con lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2000), hubo una combinación entre transaccional, descriptivo y ex post-facto. Transaccional porque se recolectaron los datos en un sólo momento, en un tiempo único para la descripción de las variables y descriptivo porque se indagó la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables, es decir, se midió en un grupo de personas un conjunto de variables en un sólo momento y se proporcionó su descripción. En el diseño ex post-facto, los sujetos fueron elegidos por sus características después del hecho de haberlas adquirido; esto resultó conveniente ya que el estudio requería ciertas características en los sujetos las cuales de ser manipuladas conducirían a la violación de reglas éticas.

5.2. Nivel de investigación.

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos (Balestrini, 2002; Selltiz, Wrightsman, Cook, 1980) buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. (Dankhe, 1986 cp. Hernández y Cols, 2000). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona un serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para sí valga la redundancia describir lo que se investiga.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque desde luego, pueden integrar mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta

el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como mencionan Selltitz, Wrightsman, Cook, 1980), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué variable se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Así mismo debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986 cp. Hernández y Cols, 2000).

5.3. Diseño de investigación.

El diseño de investigación utilizado para la realización del estudio y tomando en consideración el objetivo general planteado, fue tomado como referencia de Hernández y Cols, (2000), “no experimental”, debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables, sino que se observó a los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y después fueron analizados”.

En este sentido y bajo la concepción de Kerlinger (1990), corresponde a un estudio de campo, ya que se realizó en un ambiente natural sin manipulación de variables independientes. Al respecto Kerlinger señala que “los estudios de campo son investigaciones científicas y no experimentales dirigidas a describir las relaciones e interrelaciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales”.

Para que el estudio se realizara fue necesaria la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos de investigación, basándose en el método de estudio de casos [studies cases] (Glasser y Strauss, 1967; Yin, 1994).

Galeano y Vélez (2000:19), definen el estudio de casos como una estrategia investigativa de descripción, interpretación y evaluación (diagnóstica o de intervención), a partir de un conjunto de materiales concretos y reales, estructurados con ese fin. A su vez esta metodología se fundamenta en un proceso inductivo que permite llegar a un entendimiento comprensivo de los grupos objeto de estudio y desarrollar afirmaciones teóricas generales sobre regularidades en los procesos sociales. (Leal, 2007).

Bajo este esquema de investigación se estudia un sólo objeto o un caso, debido a que se considera a priori que el objeto es tan complicado que el investigador debe centrar todas sus energías en el estudio del objeto singular para revelar sus múltiples atributos y relaciones complejas con el contexto (Bermejo, 2006). Por ello, cuando se tienen varios objetos de estudio y se considera que son similares con algunas diferencias leves, se selecciona el caso tipo, para estudiarlo.

Cerda (1998), comenta que aunque los estudios de casos, son más aplicables a las ciencias sociales que a las naturales, en estos es válido usar técnicas de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo. Con lo cual se facilita la integración de ambas estrategias de la investigación para profundizar más en un tema. Al respecto Bonilla y Rodríguez (1997), recomiendan la utilización de los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos como herramientas complementarias de indagación, para mejorar la comprensión de la compleja realidad social.

Sin embargo, la base fundamental de esta investigación se circunscribe en lo que señalan Strauss y Corbin (1998) que: ... [...] el término “investigación cualitativa” es relativo a cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medios de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Y en tal sentido y para tener una visión más amplia Strauss y Corbin (1998) indican que hay tres componentes principales en la investigación cualitativa: ...” Primero están los *datos*, que pueden provenir de fuentes diferentes, tales como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas. Segundo, están los *procedimientos*, que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: *conceptualizar* y *reducir* los datos, *elaborar* categorías en

términos de propiedades y dimensiones, en *relacionarlos*, por medio de una serie de oraciones proposicionales.” p 13.

A fin de cuentas, se utiliza una “plataforma” denominada “teoría fundamentada” que inicialmente ofrece Strauss (1970, 1978, 1987,1995) referida a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. (Stauss; Corbin. 2002).

5.4. Operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	
Sucesión de poder.	Abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma [fase objetiva], desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.) de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo. Se caracteriza por un desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como de la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos [fase subjetiva]. (Casillas; 2005).	Estilo de sucesión.	Monárquico.	A1. A2. A3. A4.	B1. B2. B3. B4.
			Arrepentido.	A5. A6.	B7.
			Fallido.		B8. B9. B10.
			Embajador.	A7.	B5.
			Inventor.	A8.	B6.
			Inesperada.		B13. B14.
		Momento generacional.	De primera a segunda generación.	A9. A10. A11. A12. A13.	B11. B12. B15.
			De segunda a tercera generación	A60.	B58 B59.

Empresa familiar.	Organización donde las decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de una familia que forman parte de la dirección o del consejo administrativo, (Handler; 1989).	Entorno externo de las empresas familiares.	Criterios socio-demográficos.	A51. A52. A53.	B52. B53.
		Criterios internos de las empresas familiares.	Grado generacional.	A54. A55. A56. A57.	B54. B55. B56
			Nexo de unión entre la familia y la empresa.	A58. A59.	B57.
Factores claves del éxito.	Son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (López; 2002).	Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa.	Planificación efectiva de la sucesión.	A14. A15. A16. A17. A18. A19. A20. A21.	B16. B17. B18.
			Gobernabilidad.	A22. A23. A24. A25.	B19. B20. B21. B22. B23. B24. B25. B26.
			Innovación y espíritu emprendedor.	A33. A34. A35. A36. A37. A38. A39. A40. A41. A42.	B34. B35. B36. B37. B38. B39. B40. B41. B42. B43. B44.

		Elementos que retrasan el proceso de sucesión de poder.	Resistencia al cambio.	A26. A27. A28. A29. A30. A31. A32.	B27. B28. B29. B30. B31. B32. B33.
			Conflicto en la familia.	A43. A44. A45. A46. A47. A48. A49. A50.	B45. B46. B47. B48. B49. B50. B51.

5.5. Población.

Conjunto de elementos que tienen una característica en común, pueden ser tanto individuos, como objetos y se refiere al grupo completo. (Spiegel, 1991).

La población estuvo conformada por todas las empresas familiares del sector económico minerales no metálicos (arenas y canchales) del área metropolitana de Caracas de origen Portugués, conformándose así la muestra por tres de las empresas (arenas) de la familia Silva Dos Santos pertenecientes todas al mismo ramo, la primera y madre de las siguientes, llamada así por la familia, es la “Arena Industrial Río Cristalino” ubicada en la Hacienda los Báez (Macarao), la segunda empresa es “Blancarena C.A” ubicada en la carretera vieja a los Teques, y por último “Minatoca C.A” ubicada en Nueva Tacagua (La Guaira). Para efectos de esta investigación no se tomó en cuenta la cuarta empresa (arena) de la familia ya que al momento de efectuar la recolección de datos de la investigación se encontraba en proceso de reingeniería y no se había establecido cuales miembros de la familia estarían al mando.

Adicionalmente, existe dentro de la familia una quinta empresa que está vinculada directamente al sector económico de los minerales no metálicos, Transporte San-Por C.A, esta se encarga de distribuir los productos de las mismas empresas a los clientes, motivo por el cual, se incluyó en el estudio.

Los siguientes cuadros, muestran población total de las areneras y de la empresa de transporte, especificando nombre de los trabajadores y el cargo que ocupan en cada empresa.

Tabla 12: Población Arenera Río Cristalino.

ARENERA INDUSTRIAL RIO CRISTALINO C.A	
Nombre del trabajador	Cargo
Yhony Pestana	ASISTENTE DE ADMINISTRACION
Moisés Rodríguez	AYUDANTE DE MECANICA
David Williams	AYUDANTE DE MECANICO
Jorge López	ELECTRICISTA
Vicente Ríos	ENCARGADO DE ALMACEN DE REPUESTOS
Héctor José Rodríguez	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA
Juan Pablo Silva	ENCARGADO DE PLANTA
Carlos A. Coelho Pórtela	MECANICO
Cesar Loreto	MECANICO
Yeferson Ochoa	OBRERO DE PLANTA AMARILLA
Arturo José Sánchez (Hijo)	OBRERO DE PLANTA AMARILLA
Juan Carlos Pérez	OBRERO DE PLANTA LAVADA
Arturo José Sánchez	OBRERO DE PLANTA LAVADA
Edgar Peña	OBRERO DE PLANTA LAVADA
Jorge Andrés Páez (Hijo)	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Walter Arturo Páez	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Pedro Antonio Ríos Hernández	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
José Manuel Ochoa	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Damián Sanabria	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Robin Rodríguez Ortega	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Jorge García	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Leonardo Rodríguez	OPERADOR DE PLANTA AMARILLA
Nemecio Peña	OPERADOR DE PLANTA LAVADA
Luis Rodríguez	EMPAREJADOR DE CAMION
Regino Tarciso	PORTERO
Graciela Joaquín	SECRETARIA
José Argenis Ruiz	SERVICIOS DE TALLER
Esteban Camacho	SERVICIOS DE TALLER
Eduard	SERVICIOS GENERALES
Reinaldo Peña	SERVICIOS GENERALES
Antonio Guzmán	SOLDADOR
Jovito Antonio Ron	SOLDADOR

Eudes Soto	SOLDADOR
Johan Manuel Gil Alarcón	SOLDADOR
Víctor Marques	SUPERVISOR DE BOTE
Osmar Carrero Rivas	TORNERO
José Galíndez	TORNERO
Manuel Gutiérrez	VIGILANTE
Fundador 3.	GERENCIA
Sucesor 2a.	GERENCIA
Sucesor 4a.	GERENCIA
Carlos Gómez	LEGALES

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

Tabla 13: Población Arenera Minatoca.

MINATACA C.A	
Nombre del trabajador	Cargo
Johnny Teixeira	ASISTENTE DE ADMINISTRACION
Maikel Teixeira	ASISTENTE DE ADMINISTRACION
Richard Teixeira	ASISTENTE DE ADMINISTRACION
Víctor Parucha	ALBAÑIL
Argenis Peña	AYUDANTE DE TALLER
Carlos Rocha	AYUDANTE DE TALLER
Nelson Herrera	AYUDANTE DE TALLER
Alexander Formica	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA
José Ortega	ENCARGADO DE PLANTA
José Luis Fineza	MECANICO
Julio Farías	MECANICO
Carlos Ferreira	OBRERO DE PLANTA
Dionicio Ortega	OBRERO DE PLANTA
Ismael Ortega	OBRERO DE PLANTA
Jesús Cedeño	OBRERO DE PLANTA
Juan Chacón	OBRERO DE PLANTA
Miguel Ramírez	OBRERO DE PLANTA
Robert Delfino	OBRERO DE PLANTA
Valerio Cárdenas	OBRERO DE PLANTA
Alcides Herrera	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Hildemaro Herrera	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Jean A. Camargo	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Jonathan Estanga	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Jorge Pajon	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Raúl Torres	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Reinaldo Ortega	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Argenis Vegas	SOLDADOR
Jairo Ramírez	SOLDADOR
Marcelo Canelones	SOLDADOR

Pedro Limpio	SOLDADOR
Jean C. Rodríguez	VIGILANTE
José Yovera	VIGILANTE
José Fuentes	VIGILANTE
Maikel Colmenares	VIGILANTE
Martin Torres	VIGILANTE
Vicente Zamora	VIGILANTE
Fundador 2.	GERENCIA
Fundador 6.	GERENCIA
Fundador 7.	GERENCIA
Sucesor 2b.	GERENCIA
Sucesor 6a.	GERENCIA
Sucesor 6b.	GERENCIA
Sucesor7.	GERENCIA
Fundador 8.	GERENCIA
Carlos Gómez	LEGALES

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

Tabla 14: Población Arenera Blancarena.

BLANCARENA C.A	
Nombre del trabajador	Cargo
Leonardo Turrini	ASISTENTE DE ADMINISTRACION
Enrique Páez	ENCARGADO DE PLANTA
Yhonathan Rodríguez	OBRERO DE PLANTA
Freddy Freites	OBRERO DE PLANTA
José Herrera	OBRERO DE PLANTA
Luis Laguna	OBRERO DE PLANTA
Juan Suarez	OBRERO DE PLANTA
José Linares	OBRERO DE PLANTA
Darío Berrios	OPERADOR DE CAMION
Fernando Pereira	OPERADOR DE CAMION
Carlos Hernández	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
José Sánchez	OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA
Arely Gómez	SECRETARIA
José Torres	SOLDADOR
Jesús Sanz	VIGILANTE
Fernando Sanz	VIGILANTE
Elia Turrini	GERENCIA
Alberto Turrini	GERENCIA
Fundador 3.	GERENCIA
Sucesor 4a.	GERENCIA
Sucesor 4b.	GERENCIA
Carlos Gómez	LEGALES

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

Tabla 15: Población Empresa de Transporte San – Por.

Transporte SAN-POR C.A	
Nombre del trabajador	Cargo
Pedro Chaves	SERVICIOS GENERALES
Julio Ochoa	SERVICIOS GENERALES
Carlos Lechón	OPERADOR DE CAMION
Mauro Ochora	OPERADOR DE CAMION
Vicente Sarmiento	OPERADOR DE CAMION
Gustavo Pietro	OPERADOR DE CAMION
Javier Rivera	OPERADOR DE CAMION
Víctor Luna	OPERADOR DE CAMION
César Sánchez	OPERADOR DE CAMION
José Torres	OPERADOR DE CAMION
Fernando Torres	OPERADOR DE CAMION
Carlos Briceño	OPERADOR DE CAMION
Alejandra Machado	SECRETARIA
Fundador 3	GERENCIA
Sucesor 4a.	GERENCIA
Sucesor 2a.	GERENCIA
Avelino Saldaña	GERENCIA
Carlos Gómez	LEGALES

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

5.6. Muestra.

Según Murray R. Spiegel (1991) la muestra es una “pequeña parte del grupo”. Por su parte Tamayo y Tamayo (2006) expresa que al seleccionar algunos elementos con la intención de averiguar sobre la población se está trabajando con una fracción de la misma. Este proceso si se quiere intencional es lo que se cataloga como de sujetos tipo o no probabilístico (Hernández y Cols, 2000).

En vista que la sucesión de poder es un proceso que se aplica en cargos gerenciales, a fin de lograr la efectiva transferencia del mando. Una vez conocida la población, se separa la gerencia del resto de los cargos para así obtener la muestra. La muestra fue no aleatoria e intencional, ya que los sujetos fueron elegidos según el cargo que ocupan en la empresa y que también fueran propensos a la sucesión de poder. Ya que además son participantes e informantes claves como una categoría vital en el diseño utilizado para la presente investigación.

Los siguientes cuadros, indican la muestra que se utilizó de las empresas de la familia, especificando el nombre de los integrantes, la generación a la cual pertenecen y el cargo que desempeñan.

Tabla 16: Muestra utilizada en la Arenera Río Cristalino.

Empresa	Nombre	Generación	Cargo
Arenera Industrial Río Cristalino	Fundador 1.	Primera	Accionista
	Fundador 2.	Primera	Accionista
	Fundador 3.	Primera	Gerente de distribución
	Fundadora 4.	Primera	Administración
	Fundadora 5.	Primera	Administración
	Sucesor 1.	Segunda	Legal (en formación)
	Sucesor 2a.	Segunda	Supervisor de Operaciones
	Sucesor 3.	Segunda	Asistente de Oficina (en formación)
	Sucesor 4a.	Segunda	Director de operaciones
	Sucesora 4b.	Segunda	Administradora

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

Tabla 17: Muestra utilizada en la Arenera Minataca.

Empresa	Nombre	Generación	Cargo
Minataca	Fundador 1.	Primera	Accionista
	Fundador 2.	Primera	Gerente director
	Fundador 6.	Primera	Administración
	Fundador 7.	Primera	Director de Operaciones
	Fundador 8.	Primera	Administrador
	Sucesor 2b.	Segunda	Supervisor de Operaciones (en formación)
	Sucesor 6a.	Segunda	Administración
	Sucesor 6b.	Segunda	Administración
	Sucesor 7.	Segunda	Supervisor de Operaciones

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

Tabla 18: Muestra utilizada en la Arenera Blancarena.

Empresa	Nombre	Generación	Cargo
Blancarena	Fundador 1.	Primera	Accionista
	Fundador 2.	Primera	Accionista
	Fundador 3.	Primera	Gerente director
	Fundador 4.	Primera	Accionista
	Sucesor 4a.	Segunda	Administración
	Sucesor 4b.	Segunda	Administradora

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

Tabla 19: Muestra utilizada en Transporte San – Por.

Empresa	Nombre	Generación	Cargo
Transporte San-Por	Fundador 1.	Primera	Accionista
	Fundador 2.	Primera	Accionista
	Fundador 3.	Primera	Gerente director
	Sucesor 2a.	Segunda	Supervisor de distribución.
	Sucesor 4a.	Segunda	Administrador

Fuente: Documentación de las empresas, adaptado por Gregory & Silva (2009)

5.7. Unidad de estudio/análisis.

Para efectos de esta investigación sólo se trabajó con la gerencia de las empresas, entendiéndose por gerencia el cuadro de la familia fundadora. (Los fundadores, accionistas y sucesores) dada su condición de participantes e informadores claves. (Römer, M. 1994).

Las unidades de análisis, según Hernández (2006) son los individuos o grupos de personas del nivel determinado a los que pertenecen, los sujetos de estudio dentro de la organización en cuestión.

En la investigación, se estudiaron a los fundadores, accionistas y sucesores de las empresas de la familia estudiada, los criterios que se tomaron para la inclusión fueron:

Los fundadores: Constituidos por los socios, accionistas y gerentes de la organización que han estado a lo largo de toda la historia, desde su fundación hasta la actualidad.

Los accionistas: Unidad comprendida por personas familiares que se encargan de gerenciar y administrar la empresa, pero que no pertenecen al grupo de fundadores de la misma.

Los sucesores: Aquel grupo de individuos familiares hijos de los fundadores y accionista de la empresa sobre la cual recae el compromiso y continuidad de la misma.

La investigación fue realizada en el área metropolitana de Caracas, donde existen 6 areneras y 2 canteras que están aprobadas y avaladas por la cámara venezolana de la construcción, estas son:

1. Arenera Industrial “Río Cristalino 1 C.A”.⁹
2. Arenera “Blacarena C.A.”.¹⁰
3. Minerales agregados de Tacagua “MINATACA C.A”.¹¹
4. Arenera “TOPO C.A”.¹²
5. Cantera Nacional.
6. Cantera “O’Rey”.
7. Arenera “Otosó”.
8. Arenera “El Guayabal”.

La Arenera Industrial Río Cristalino 1, C.A. Patrimonio de la familia Silva Dos Santos, ubicada en la carretera de Antímano a los Teques, las Adjuntas (Macarao), ofrece a sus

⁹ N.A: Arenera propiedad de la familia Silva Dos Santos, tomada como población y muestra.

¹⁰ N.A: Arenera propiedad de la familia Silva Dos Santos, tomada como población y muestra.

¹¹ N.A: Arenera propiedad de la familia Silva Dos Santos, tomada como población y muestra.

¹² N.A: Arenera propiedad de la familia Silva, en etapa de reingeniería, excluida de la población y muestra.

clientes cuatro productos utilizados en el área de la construcción, a saber: arena lavada, arena amarilla, polvillo o polvo de piedra y piedra.

La Arenera Blancarena C.A, También pertenece a la misma familia dueña de la Arenera Industrial Río Cristalino I. Está ubicada en el sector tierra blanca, carretera Caracas – Los Teques y únicamente produce arena blanca (feldespato) para la construcción.

La Arenera MINATACA, Propiedad de la misma familia, está ubicada en el barrio el limón, sector Tacagua vieja en la carretera vieja de la guaira. En esta arenera se produce se produce arena lavada y piedra número 1.

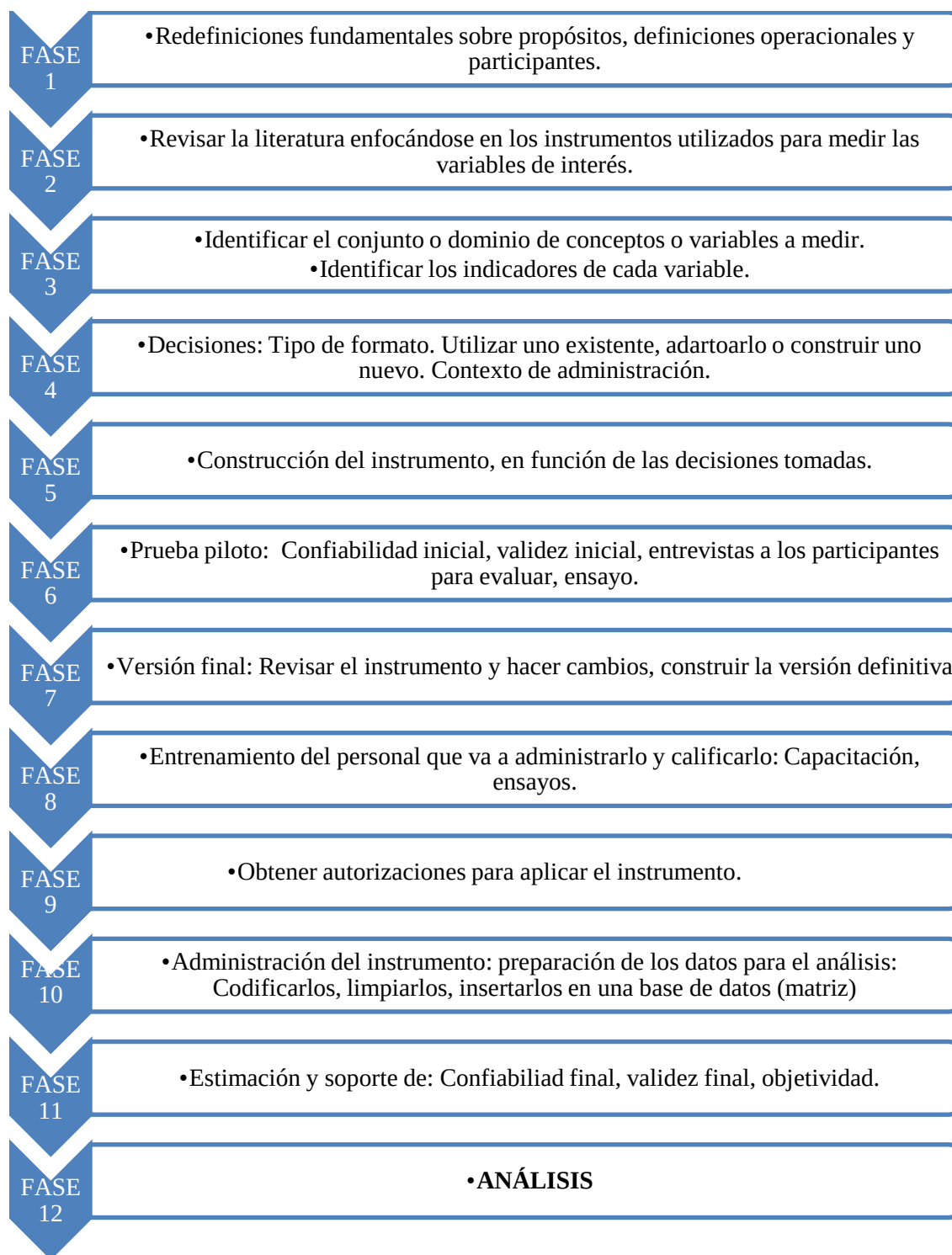
Transporte San-Por C.A¹³, Empresa de distribución de la familia, ubicada en la carretera de Antímano a los Teques, las Adjuntas (Macarao), dedicada al transporte de materiales de construcción, demolición y movilización de tierra. Esta última empresa de la familia que se encarga de la distribución de los productos que en las anteriormente mencionadas se elaboran, en un principio pareciera perder la línea de la investigación, pero esta compañía se vincula directamente con otras ya que son complementarias entre sí, las areneras producen arena, la venden y San-por la distribuye a los compradores.

5.8. Instrumento de recolección de datos

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes, sin embargo el procedimiento general para construirlos es semejante, este se resume en el siguiente diagrama elaborado por Sampieri (2006):

¹³ N.A: Empresa de distribución de la familia Silva Dos Santos, tomada como población y muestra.

Imagen 3: Pasos para la elaboración de un instrumento de recolección de datos



Para realizar este trabajo de investigación se construyeron tres instrumentos de recolección de datos creados por los autores de la investigación: dos cuestionarios cerrados que fueron aplicados a todos los miembros de la familia tanto de la primera como de la segunda generación que laboran en las areneras y sus cargos están propensos a sucesión y una entrevista a los fundadores de las compañías y cabezas de la familia.

- El instrumento A (anexo 1): Cuestionario aplicado a los miembros de la primera generación, dueños y fundadores. Cuenta un apartado demográfico y con 60 ítems elaborados con categoría de respuesta cerrada.
- El instrumento B (anexo 2): Cuestionario aplicado a los miembros de la segunda generación, hijos y sobrinos. Se elaboró con las mismas consideraciones que el instrumento A, pero se redactaron los ítems de manera tal que fueran aplicables a los sucesores. Al igual que el anterior, cuenta con un apartado demográfico y 59 ítems elaborados con categorías de respuesta cerradas.
- El instrumento C (anexo 3): Entrevista estructurada aplicada únicamente a los fundadores de las empresas. Este tuvo la modalidad de entrevista en profundidad, ya que se indagaron aspectos que, independientemente de las preguntas, fueron relevantes para el análisis con lo cual no excluye la conformación de historias de vida como objeto y sujeto de esta parte de la investigación. El estudio de casos en esta eventualidad enfatiza en los orígenes, en las continuidades y/o discontinuidades tanto de la conducta individual como la grupal y la organizacional en un período de tiempo. (Yin, 1993, 1994)

Tanto el instrumento “A” como el “B”, son listas escritas de preguntas que se distribuyen entre los familiares. Los cuestionarios difieren de las encuestas en que se tratan de listas escritas y no de entrevistas como tales, de modo que requieren un esfuerzo adicional por parte de los entrevistados, quienes habrán de rellenarlo y enviarlo de vuelta. Se comienza formulando preguntas acerca del producto basadas en el tipo de información que se quiere conocer. (Vargas, 1997)

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para una investigación; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad. (Vargas, 1997)

Para el caso del instrumento “C”, la entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar, en relación a un tema ya establecido y delimitado por el entrevistador. El entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir. El entrevistador es el que dirige la entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista. (Selltiz et al, 1980)

Partes de una entrevista:

1. La presentación suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista.
2. El cuerpo de la entrevista está formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para él público, y adecuadas para el entrevistado trasmita sus experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas.
3. El cierre de la entrevista debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal. (Selltiz et al, 1980)

5.9 Validez y confianza de los instrumentos.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y la confianza de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes. (Sampieri, 2005)

5.9.1 Validez (panel de expertos): El siguiente paso posterior a la elaboración de los instrumentos fue darles validez mediante un panel de expertos, los instrumentos estuvieron en manos de 5 jueces expertos, de los cuales 3 eran especialistas en el tema estudiado y de recursos humanos y 2 eran conocedores del área metodológica..

A cada juez se le entregó los tres instrumentos acompañado del planteamiento del problema, los objetivos y aspectos generales de la investigación, a fin de delimitar la adecuación del instrumento a estos. Realizaron el análisis en cuanto al contenido, pertinencia, representatividad y claridad de los ítems, así como también en lo referente al orden, la cantidad de preguntas, las escalas y el formato de los instrumentos. (anexo 4)

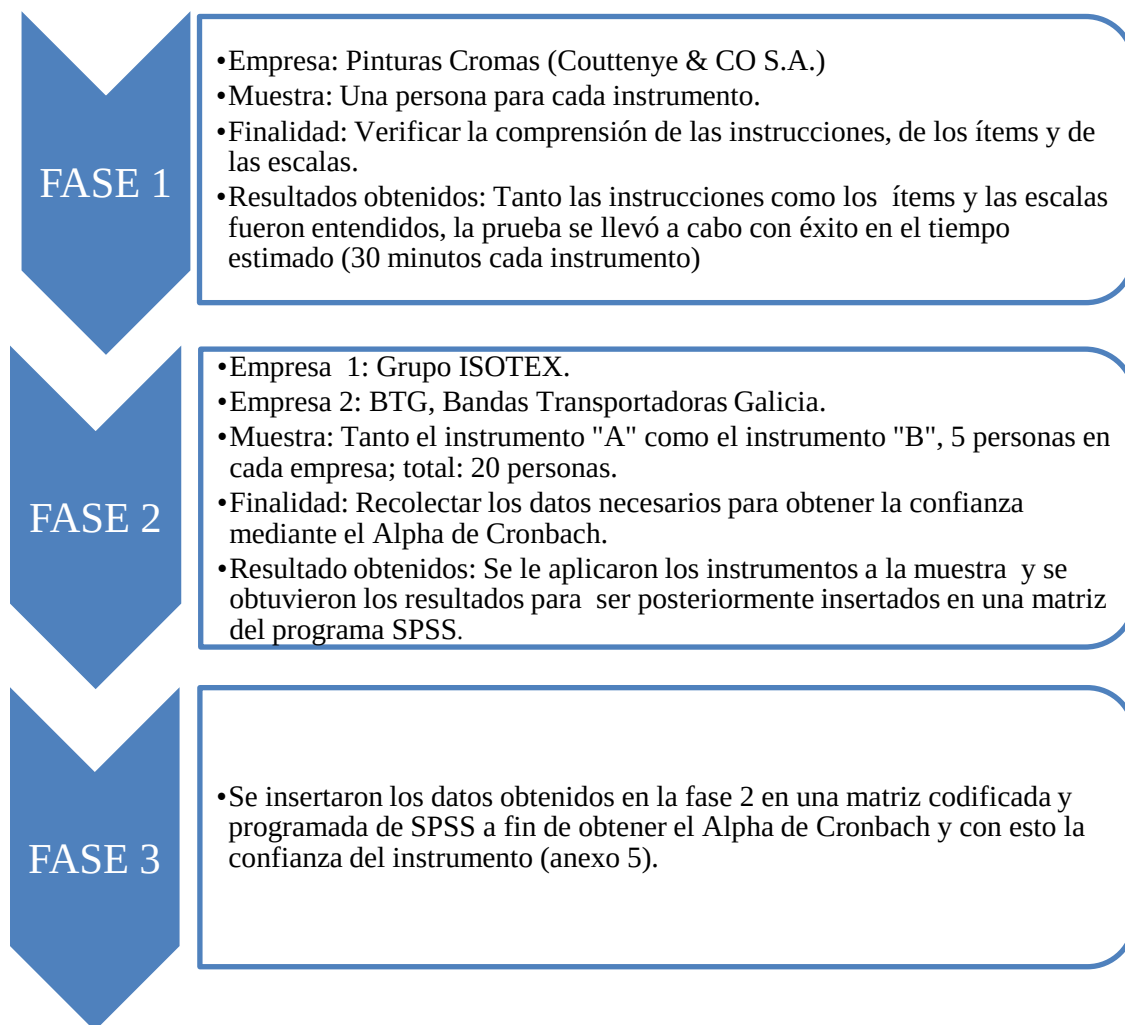
A partir de esas observaciones efectuadas por los jueces, se procedió a realizar los cambios y correcciones pertinentes en cuanto a modificación de la redacción, inclusión de nuevos ítems y eliminación de ítems sobrantes o no pertinentes, obteniéndose así una mayor adecuación y representatividad en la versión final de los instrumentos.

5.9.2 Confianza (prueba piloto): Según Sampieri (2005), esta prueba consiste en administrar el instrumento de recolección de datos a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación. Se somete a prueba no sólo el instrumento de medición sino las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. Se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera adecuada, se evalúa el lenguaje y la redacción. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez del instrumento de medición. La prueba piloto se realiza con una muestra inferior a la muestra definitiva.

Autores como Sampieri (2005) aconsejan entre un 10 y 20% de la muestra definitiva, salvo que la investigación exija un número mayor.

Para esta investigación, la prueba piloto se realizó en tres empresas familiares de sectores económicos diferentes al de los minerales no metálicos, se ejecutó en tres fases, explicadas a continuación:

Imagen 4: Fases ejecutadas en la prueba piloto.



Elaborado por: Gregory & Silva (2009).

5.10. Aplicación de los instrumentos.

Para la aplicación de los instrumentos a los miembros de la primera y de la segunda generación de la familia estudiada, el equipo contó con la colaboración de los fundadores y accionistas de cada arenera a través de los cuales se permitió el acceso a cada una de estas para poder aplicarlos a la muestra.

5.10.1. Codificación de los instrumentos.

Para el procesamiento de los datos arrojados por el inventario de personal con respecto a los candidatos a sucesión, fueron previamente codificadas cada una de las alternativas de respuesta que constituyeron los instrumentos. Para ello, se asignaron valores comenzando desde el número uno (01) para la primera opción de respuesta, hasta el número correspondiente a la categoría final que se trate. En el caso de las preguntas que son respondidas con la escala de Likert, cuando tengan sentido positivo, la categoría totalmente de acuerdo ocupa el valor cinco (05) y totalmente en desacuerdo el valor uno (01); cuando el sentido de la pregunta es negativo, la categoría totalmente en desacuerdo ocupa el valor cinco (05) y totalmente de acuerdo el valor uno (01), para el caso de valores perdidos o no pertinentes, a estos se les asignó el número cero (0). La codificación quedó contemplada de la siguiente manera:

Sexo	Masculino	1
	Femenino	2

Edad	Menos de 18	1
	Entre 18 y 20	2
	Entre 21 y 30	3
	Entre 31 y 40	4
	Entre 41 y 50	5
	Entre 51 y 60	6
	Más de 61	7

Nivel educativo	Sin educación	1
	Primaria incompleta	2
	Primaria completa	3
	Secundaria incompleta	4
	Secundaria completa	5
	Técnico superior incompleto	6

	Técnico superior completo	7
	Universitario incompleto	8
	Universitario completo	9
	Post grado incompleto	10
	Post grado completo	11
	Otro (indique):	

Estado civil	Soltero (a)	1
	Casado (a)	2
	Viudo (a)	3
	Divorciado (a)	4
	Otro (indique):	

- Ítems con sentido positivo.

TDA	DA	N-N	ED	TED
5	4	3	2	1

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
5	4	3	2	1

- Ítem con sentido negativo.

TDA	DA	N-N	ED	TED
1	2	3	4	5

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
1	2	3	4	5

- Preguntas dicotómicas con sentido positivo.

SI	NO
5	1

- Preguntas dicotómicas con sentido negativo.

SI	NO
1	5

- Valores perdidos o no pertinentes.

SI	NO	NO APLICA
5	1	0

5.11. Técnicas de análisis de resultados: Tratamiento y procesamiento de los datos.

Los datos obtenidos, no son capaces de dar las respuestas buscadas, al menos que se sean interpretados. Es por esta razón, que una vez que son recolectados, codificados y organizados, es necesario proceder a analizarlos, de manera tal de explicar y contrastar con las teorías propuestas.

Con los resultados que se obtuvieron una vez que se aplicaron los instrumentos correspondientes a cada generación, se pone en práctica técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo. Este tipo de análisis se refiere al que se procede a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general sea recogido mediante los distintos instrumentos. (Sabino, 2000).

Por medio de la estadística descriptiva, y el uso de frecuencias, se explican los resultados que se obtienen en los instrumentos “A” y “B”, comparándolos y obteniendo frecuencias individuales para cada indicador, dimensión y su respectiva variable.

Para analizar los datos obtenidos de la aplicación del instrumento “C”, se usó la técnica del análisis de contenido, que sirve para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cualitativa (Hernández et. al., 2005).

El análisis de contenido puede ser aplicado a cualquier forma de comunicación (Hernández et. al., 2006). Sin embargo, en la presente investigación, se aplicó para describir las historias de vida de los fundadores dueños de las empresas. En este tipo de análisis, se presentan las tablas con las respuestas textuales de cada uno de los fundadores de las empresas para su posterior análisis, tomando en cuenta, además del análisis de contenido, la técnica de historias de vida e historia oral que propone José Ignacio Ruiz Olabuénaga (1996).

CAPITULO VI. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

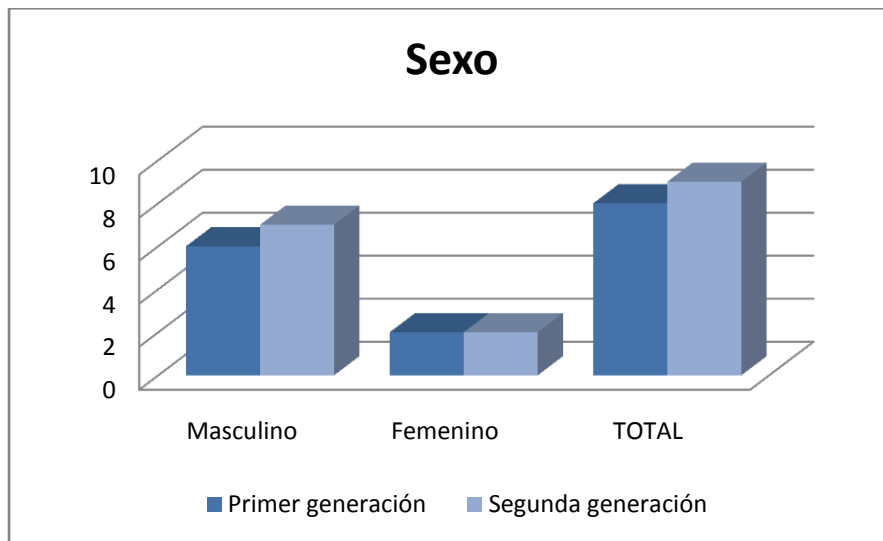
En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos a los miembros de la familia estudiada, se analizan y se discuten. A fin de responder a las preguntas y los objetivos planteados, se presenta el siguiente análisis descriptivo, según lo explicado en el capítulo V (Marco metodológico).

En tal sentido, a continuación se presentan los resultados en forma de tablas y gráficos, empleados para el análisis de la información. En primer lugar, se presentara una descripción de las características socio demográficas de la muestra seleccionada. En segundo lugar, se analizan y discuten los resultados que se obtuvieron de cada una de las variables estudiadas, desglosadas según las dimensiones e indicadores.

6.1 Descripción de la muestra.

En este apartado, se describe a la muestra estudiada, según los datos socio demográficos que se obtuvieron a partir de los instrumentos de recolección de datos, separada según las generaciones a las cuales pertenecen.

Gráfico 3: Sexo de la muestra

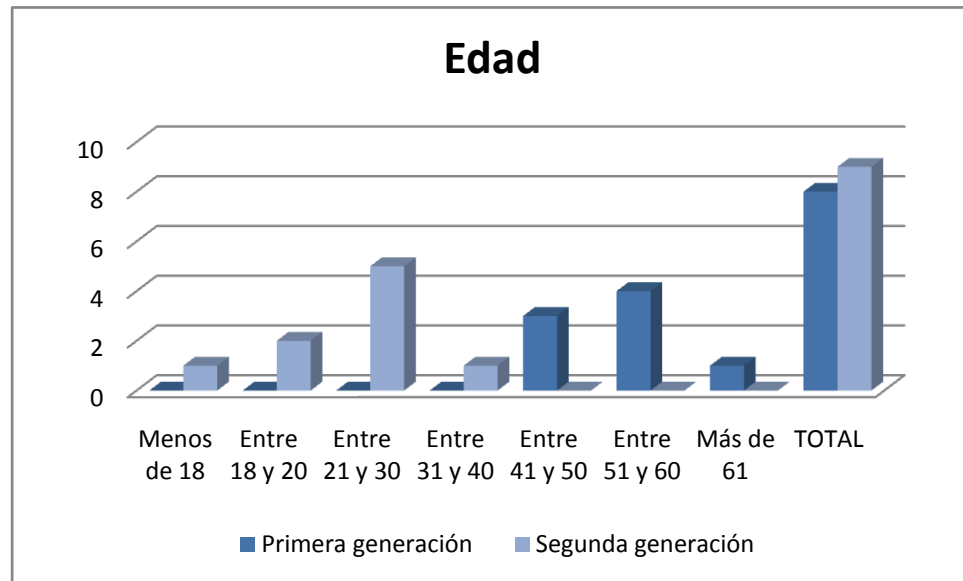


El gráfico 3 describe la distribución según el sexo de la muestra. Se estudió un total de 17 personas, de los cuales 8 son fundadores y 9 sucesores.

De sexo masculino, la primera generación está conformada por 6 personas y la segunda cuenta con 7 personas.

De sexo femenino, tanto los fundadores como los sucesores presentan el mismo número, a saber, 2 personas.

Gráfico 4: Edad de la muestra.

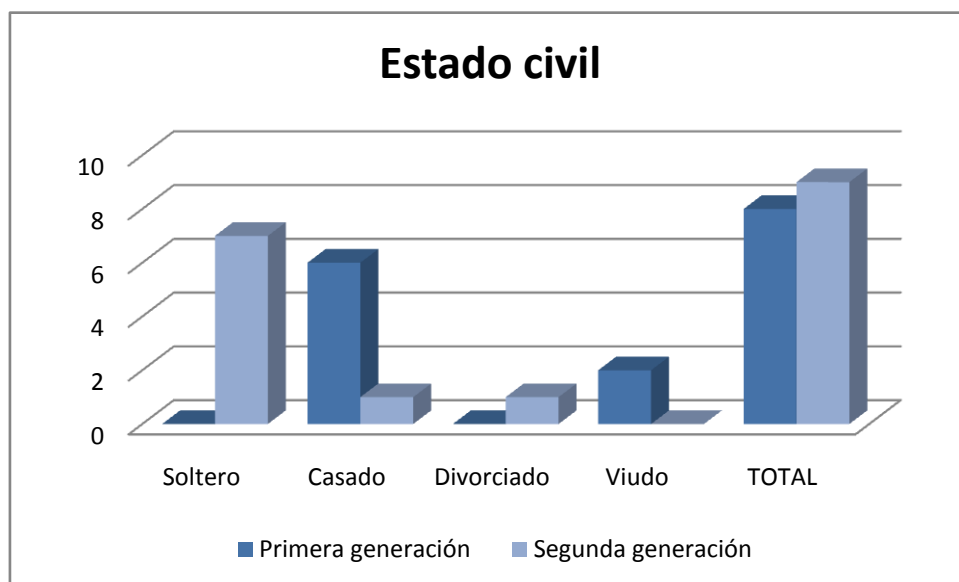


Las edades de la muestra, están presentadas en el gráfico 4, el cual se separa por generaciones al igual que el anterior.

La primera generación, obtiene mayor frecuencia de respuesta en el rango “entre 51 y 60 años”, el rango de respuestas mínimo y máximo se ubica en “entre 41 y 50 años” y “más de 61” respectivamente.

La segunda generación, obtiene su mayor frecuencia en el rango de respuestas “entre 21 y 30 años”. Las edades de esta generación se ubican entre “menos de 18 años” y “entre 31 y 40 años”.

Grafico 5: Estado civil de la muestra.

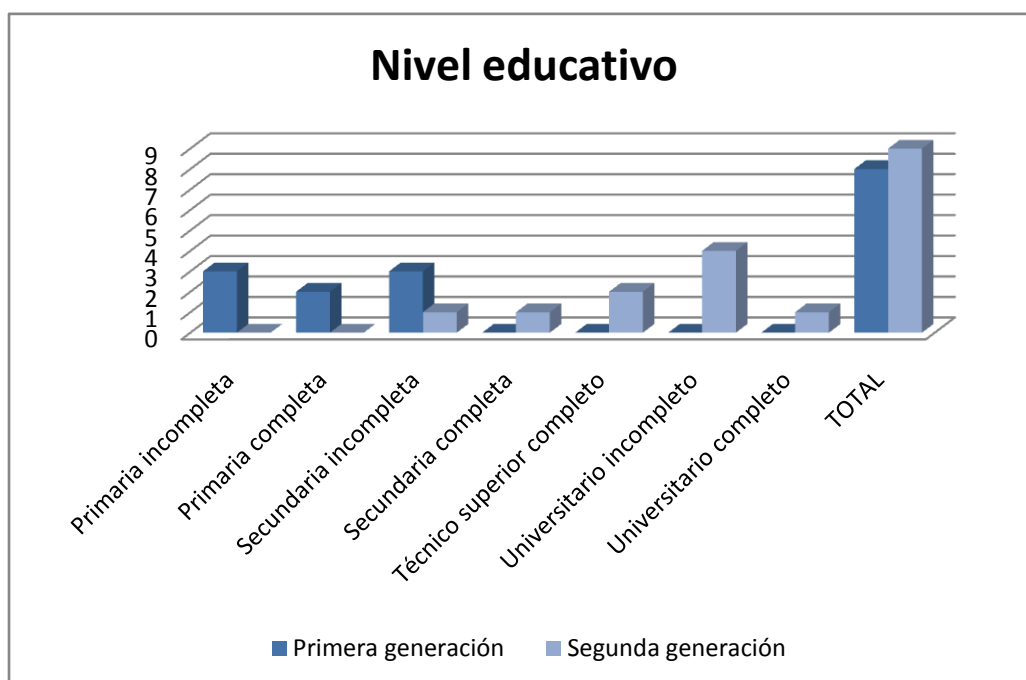


El estado civil de la muestra separada por generaciones se presenta en el gráfico 5.

Los fundadores, presentan frecuencias en únicamente dos categorías, casado y viudo, siendo el más frecuente “casado”.

En lo concerniente a los sucesores, se presentan 3 categorías con frecuencias, a saber, soltero, casado y divorciado, siendo “soltero” el más frecuente.

Gráfico 6: Nivel educativo de la muestra.



Para finalizar el apartado de datos socio demográficos, se presenta por último, el gráfico 6 referido al nivel educativo. Al igual que en los anteriores, separado por generación.

6.2. Presentación de los resultados.

Una vez realizado el estudio e indagado en el campo de investigación sobre el tema de sucesión en empresas familiares de origen portugués en las empresas antes mencionadas, ésta sección del capítulo estará dedicada a la presentación de todos y cada uno de los datos obtenidos. La idea es demostrar, lo que se ha encontrado durante el proceso de investigación, de manera que el lector pueda visualizar de forma más clara los datos recogidos de forma individual. La forma de presentación será cuadros por variables con sus respectivas dimensiones e indicadores, posteriormente se muestran gráficos descriptivos y textos explicativos de las dimensiones e indicadores a fin de lograr responder a las preguntas y objetivos planteados.

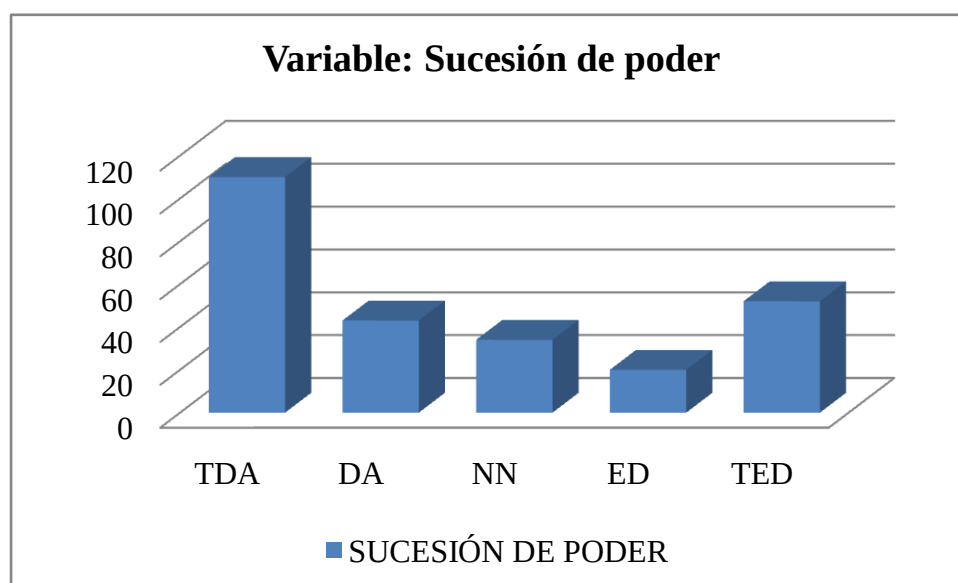
Tabla 20: Resultados totales de la variable Sucesión de Poder.

VARIABLE	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (Expresado en frecuencia)	DIMENSION	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (Expresado en frecuencia)	INDICADOR	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (Expresado en frecuencia)
SUCESIÓN DE PODER.	TDA	107	Estilo de sucesión.	TDA	59	Monárquico.	TDA	24
						Arrepentido.	TDA	9
						Fallido.	TDA	11
						Embajador.	TDA	5
						Inventor.	TED	9
						Inesperada.	TDA	10
			Momento generacional	TDA	48	De primera a segunda generación.	TDA	37
						De segunda a tercera generación	TDA	11

La tabla 20, presentada anteriormente, muestra todos los resultados que se obtuvieron por parte de ambas generaciones ante la variable sucesión de poder. De dicha variable se desglosan dos dimensiones: Estilo de sucesión y momento generacional; a su vez, de la primera dimensión se derivan seis indicadores: monárquico, arrepentido, fallido, embajador, inventor e inesperada; de igual modo, de la segunda dimensión derivan dos indicadores: de primera a segunda generación y de segunda a tercera generación.

La variable obtuvo aceptación positiva por parte de la familia estudiada, esto se evidencia por la escala que obtuvo con mayor frecuencia, lo mismo ocurre con ambas dimensiones y con los indicadores exceptuando el estilo inventor que obtuvo con mayor frecuencia la máxima negación.

Gráfico 7: Resultados de la variable Sucesión de poder.

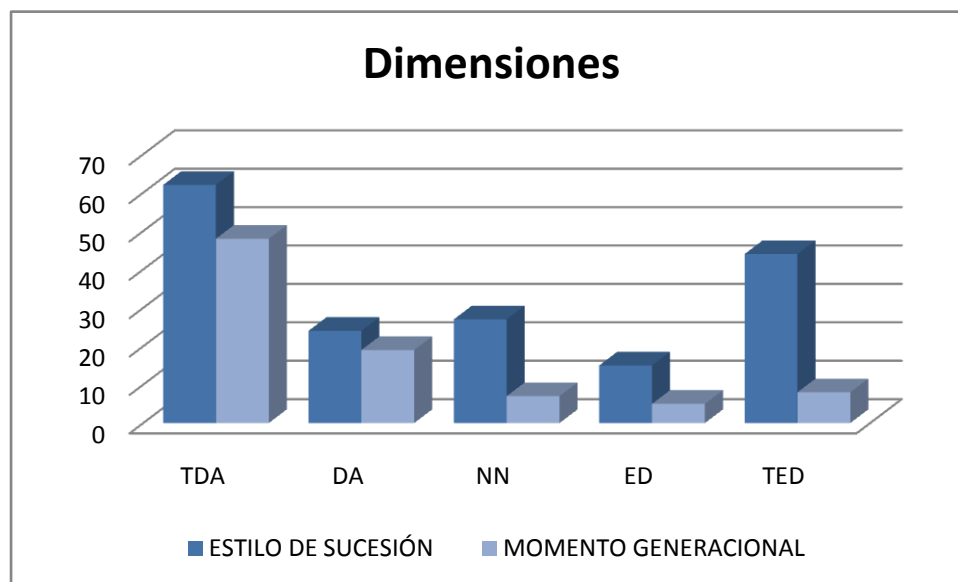


El gráfico anterior expresa las diferentes escalas de respuesta de la familia encuestada. Se decidió unir las respuestas de ambas generaciones para una mejor comprensión.

Hay una gran tendencia hacia la respuesta “totalmente de acuerdo”, superando en más del doble a la categoría contraria “totalmente en desacuerdo”, las categorías restantes

han obtenido niveles de respuestas que se consideran como poco relevantes más no se excluyen. Con esos resultados obtenidos se observa claramente la aceptación de ambas generaciones de la familia hacia la variable, evidencia de que han ocurrido y actualmente existen procesos de sucesión de poder dentro de su grupo de empresas.

Gráfico 8: Resultados de las dimensiones correspondientes a la variable Sucesión de poder.

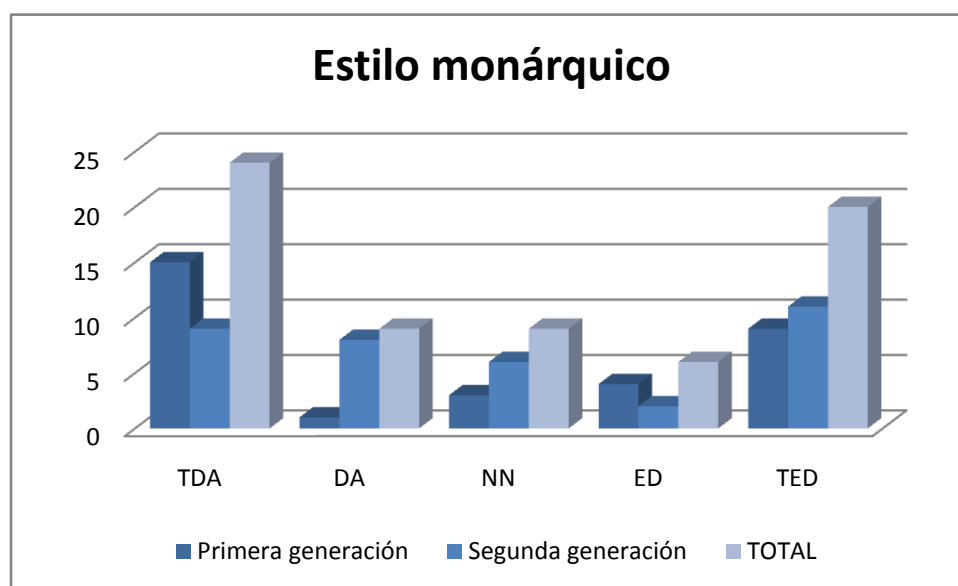


El gráfico 8 muestra la sumatoria de respuestas obtenidas de ambas generaciones ante cada una de las dimensiones, las dos logran alcanzar con mayor frecuencia la categoría de respuesta “totalmente de acuerdo”. Superando considerablemente la mayor negación de respuestas.

Estilo de sucesión, obtuvo los resultados más altos, en ambos extremos de la escala de respuesta, siendo la categoría más frecuente “totalmente de acuerdo”, seguido de “totalmente en desacuerdo”; “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo”, presentan una frecuencia muy similar y la menos votada es “en desacuerdo”. Los estilos reflejan que en efecto ha ocurrido uno o más procesos de sucesión con los estilos que se plantearon.

Por su parte, momento generacional, obtuvo resultados diferentes a la dimensión anterior, esto ocurre ya que el número de ítems para “momento generacional” fue inferior al de “estilo de sucesión”. Esta dimensión, también ha obtenido como respuesta más frecuente “totalmente de acuerdo”, superando con gran ventaja las demás opciones. La razón de ser de esta acción se traduce en que los procesos sucesorios han ocurrido únicamente entre dos generaciones, como se explicará en los indicadores de esta dimensión.

Gráfico 9: Resultados del indicador: Estilo monárquico.



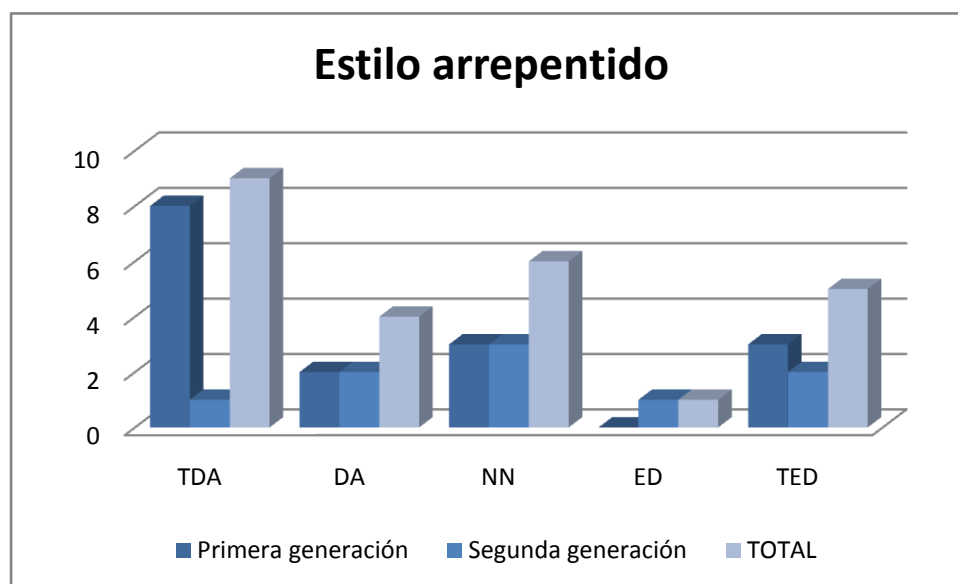
El gráfico 9 representa las respuestas ambas generaciones por separado, y el total de ambas, ante el indicador estilo monárquico.

La primera generación responde ante los ítems que se les plantearon, que están “totalmente de acuerdo” con el indicador, seguido de cerca con la opción “totalmente en desacuerdo”.

La segunda generación difiere de la primera, pues estos miembros de la familia responden con la mayor negación al instrumento de recolección de datos, es decir, con la opción “totalmente en desacuerdo”, aunque la siguiente escala de respuestas más frecuente viene dada por la categoría “totalmente de acuerdo”.

Al momento de sumar las respuestas de ambas generaciones, la que obtiene mayor escala de respuesta es la opción “totalmente de acuerdo”, en segundo lugar “totalmente en desacuerdo” y las tres restantes obtienen niveles de respuesta ampliamente por debajo de las anteriores.

Gráfico 10: Resultados del indicador: Estilo arrepentido.



Para el estilo de sucesión arrepentido, se elaboró el gráfico 10, en el cual se observan los resultados de cada generación por separado y los resultados totales a partir de la sumatoria de ambas generaciones.

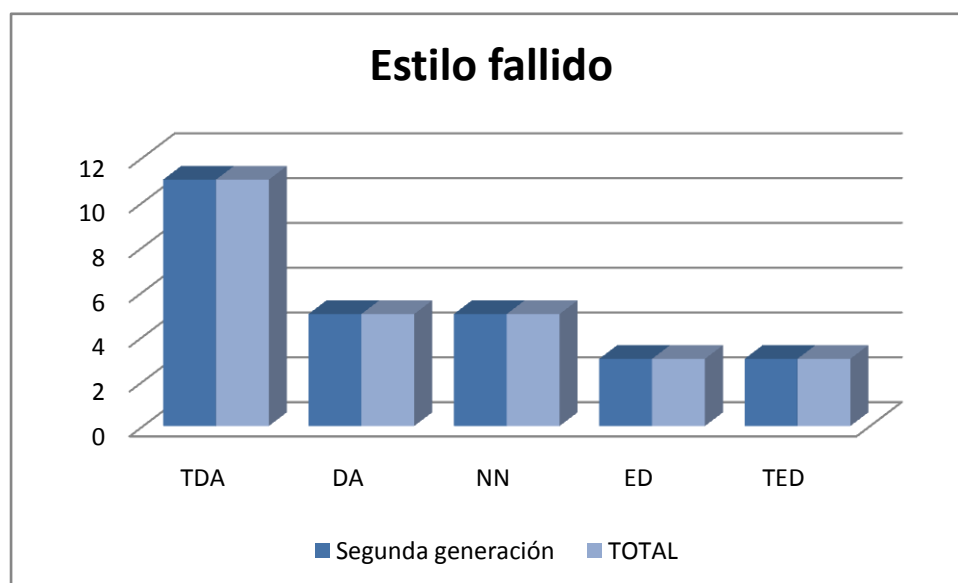
La primera generación, ante los ítems correspondientes a este indicador, responden con mayor frecuencia a la categoría “totalmente de acuerdo”, superando con amplia ventaja al resto de las opciones de respuesta. Existe en este caso, una opción que no fue tomada en cuenta por los miembros de la primera generación, se trata de la opción “en desacuerdo”.

La segunda generación de la familia, ante el mismo indicador, responde con mayor frecuencia la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. A diferencia de los indicadores anteriores, los resultados son muy homogéneos, las frecuencias fueron bajas, por lo cual, pese a la presencia de una opción de respuesta con mayor índice que las demás, éstas

últimas no serán descartadas del análisis, pues puede haber influencia de otras respuestas que pesen sobre esta.

Cuando se suman los resultados de las frecuencias de ambas generaciones, la categoría que mayores resultados obtuvo fue “totalmente de acuerdo”, superando en amplio número a las demás opciones de respuesta.

Gráfico 11: Resultados del indicador: Estilo fallido.

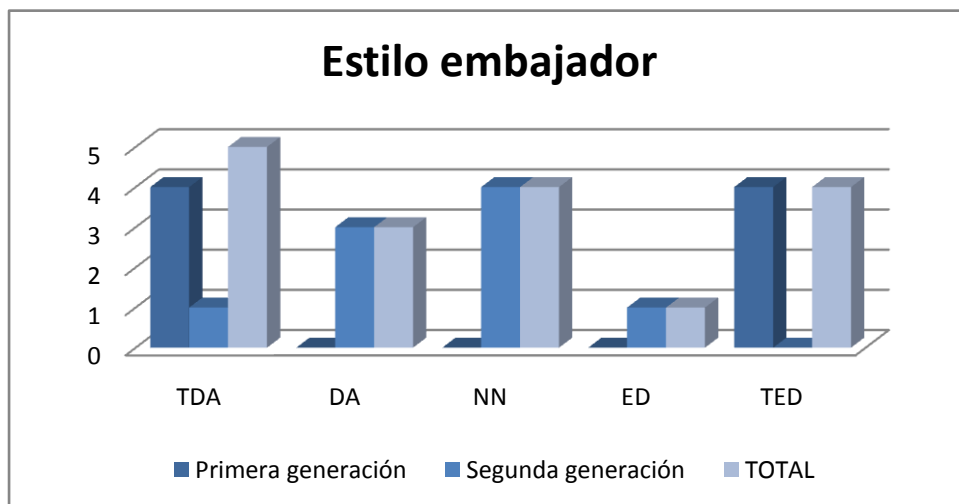


El gráfico 11 muestra los resultados que se obtuvieron ante el indicador: estilo fallido; únicamente se toma en cuenta la segunda generación y los totales obtenidos por esta, pues en los instrumentos de recolección de datos, este estilo de sucesión aplica únicamente para miembros de esta generación, quedando excluida la primera.

Esta generación responde para este indicador con mayor frecuencia en la categoría “totalmente de acuerdo”, las demás categorías de respuestas se ubican de manera homogénea en las diferentes opciones.

El total de la muestra es exactamente igual al de la muestra pues para este indicador sólo se tomó una generación.

Gráfico 12: Resultados del indicador: Estilo embajador.

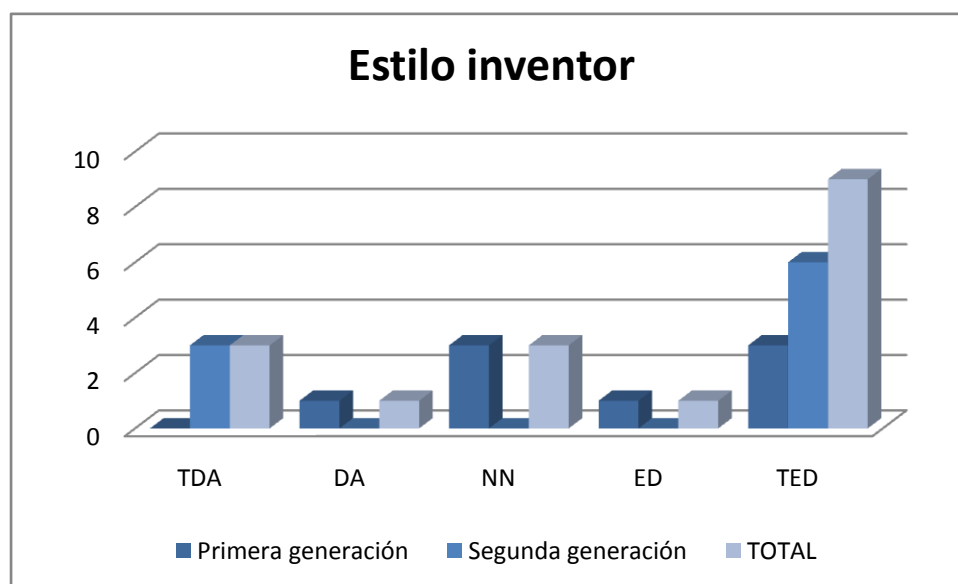


En este gráfico identificado con el número 12, se explica el indicador: Estilo embajador; al igual que en los anteriores se explican ambas generaciones y por último se hace una suma de las frecuencias de respuesta de los fundadores y los sucesores ante los ítems planteados.

Ocurre para este indicador, en la primera generación, una situación que hasta ahora ha sido única, hay una frecuencia que se repite en dos opciones de respuesta que son justo los extremos, “totalmente de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, el resto de las opciones de respuesta no presentan ninguna frecuencia.

En la segunda generación la situación es diferente, pues hubo respuestas en cuatro de las cinco opciones de respuestas, donde la mayor frecuencia se obtiene en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, seguido muy de cerca con la opción “de acuerdo”. Las demás opciones de respuesta son similares al mismo tiempo que inferiores a la mayor obtenida.

Gráfico 13: Resultados del indicador: Estilo inventor.

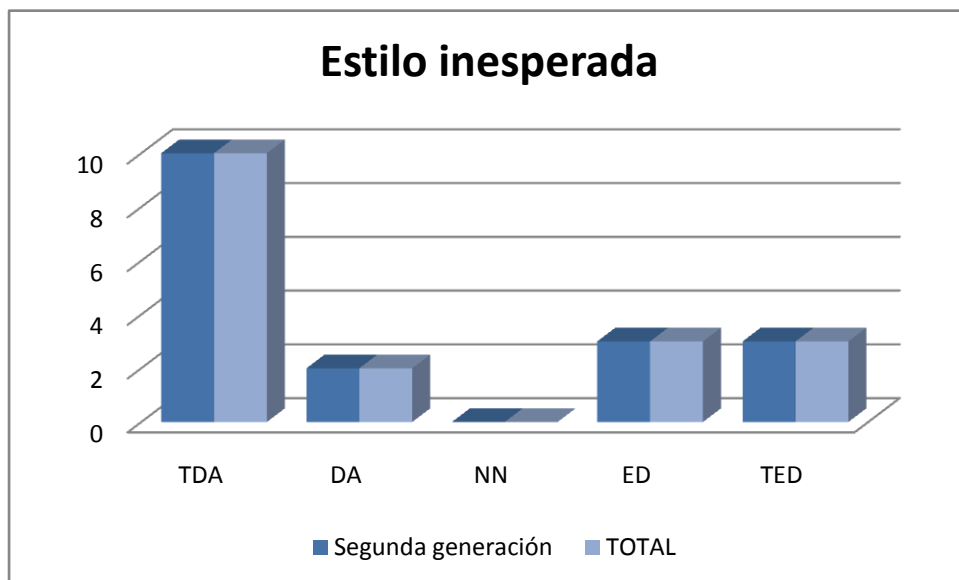


Para este indicador, referido al estilo de sucesión inventor, se obtiene una rotunda negativa hacia la aceptación de los ítems por parte de ambas generaciones. Se muestra como la categoría de respuesta “totalmente en desacuerdo” supera ampliamente a las demás opciones. Situación que hasta el momento resulta novedosa.

Los fundadores de las empresas estudiadas, repiten la frecuencia en la mayor negación y en la indecisión, es decir, la frecuencia es igual en las categorías “totalmente en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Para la mayor afirmación no hubo frecuencia y para las restantes la frecuencia fue muy baja.

Los sucesores por su parte, respondieron únicamente en los dos extremos de las categorías de respuesta, es decir “totalmente de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. Siendo la más frecuente “totalmente en desacuerdo”. Las demás opciones de respuesta no han recibido ninguna respuesta por lo cual la frecuencia es cero.

Gráfico 14: Resultados del indicador: Estilo inesperada.

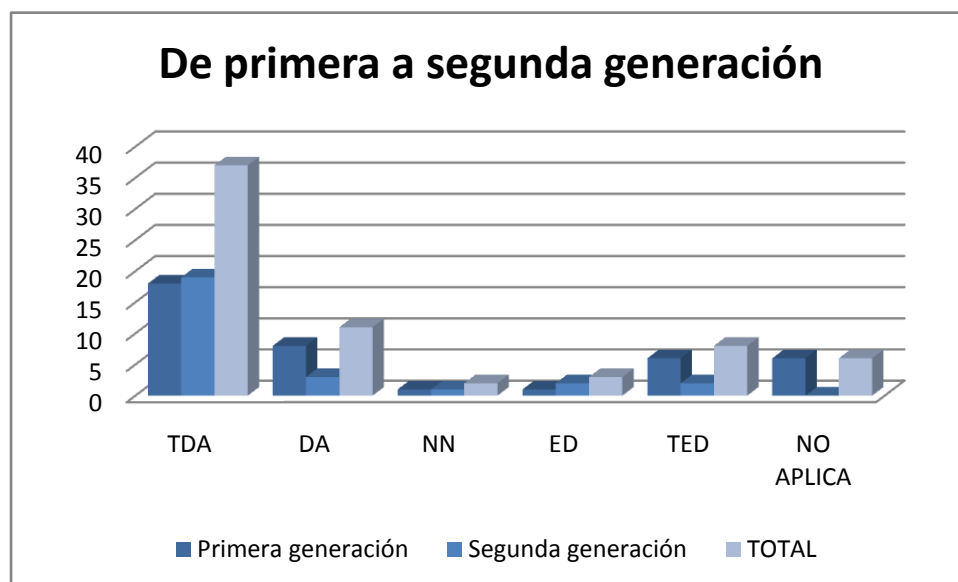


Para el indicador: estilo inesperada, el gráfico 14 sólo toma en consideración la segunda generación al igual que estilo fallido, pues el estilo únicamente aplica para esta generación y los instrumentos excluyen a la primera generación.

Entonces, la segunda generación, arroja tendencia de respuestas hacia la categoría “totalmente de acuerdo”; las categorías que representan tendencias negativas, obtuvieron el mismo resultado seguidos por la opción “de acuerdo”. La opción de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” no obtuvo ninguna respuesta.

Los resultados totales, al igual que en el estilo fallido, son exactamente iguales a los de la segunda generación pues al ser esta la única estudiada, no tiene punto de comparación.

Gráfico 15: Resultados del indicador: Momento generacional: de primera a segunda generación.

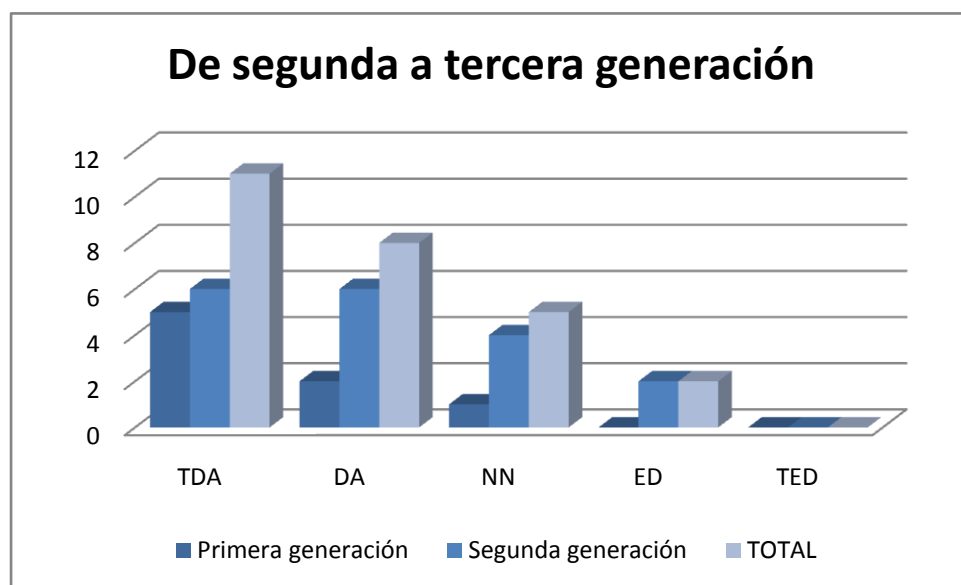


Analizando ahora los momentos generacionales, el primer indicador es “de primera a segunda generación”; en este gráfico, titulado con el número 15, se presenta una nueva categoría de respuesta llamada “no aplica”, en este caso, la sucesión no aplicaría puesto que no existen sucesores de sexo femenino.

La primera generación tiene mayor frecuencia de respuesta en la categoría totalmente de acuerdo, ampliamente superando a las demás opciones de respuesta. En este indicador, existen fundadores que no poseen sucesores de sexo femenino, por eso se presenta la nueva categoría “no aplica”.

La segunda generación, por su parte, obtiene resultados similares a la anterior, difiriendo únicamente en la existencia de personas de tercera generación de sexo femenino preparados para el relevo.

Gráfico 16: Resultados del indicador: Momento generacional: de segunda a tercera generación.



El gráfico 16 explica el comportamiento del segundo indicador de la dimensión “momento generacional”. Para el indicador “de segunda a tercera generación” se ha obtenido, al igual que en la mayoría de los gráficos anteriores, la mayor frecuencia en la categoría “totalmente de acuerdo” en ambas generaciones. En este indicador no hubo respuesta alguna hacia la categoría “totalmente en desacuerdo”

Los fundadores ante los ítems planteados, responden estar “totalmente de acuerdo”; al igual que en indicadores anteriores superan fácilmente a las demás opciones de respuestas.

Los sucesores, para este indicador, responden en igual frecuencia en las categorías positivas, es decir, “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Las otras dos opciones de respuesta han obtenido frecuencias inferiores.

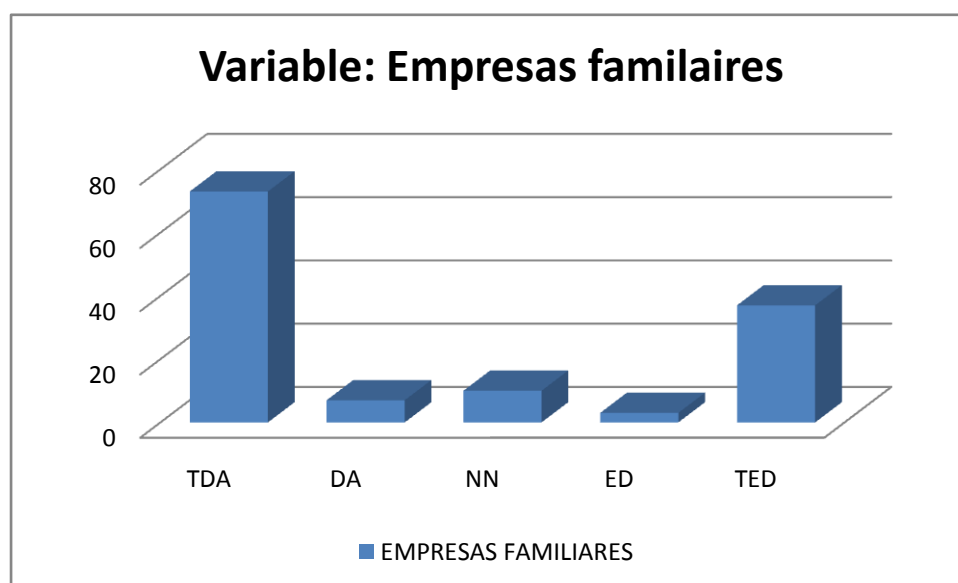
Tabla 20: Resultados totales de la variable Empresas Familiares.

VARIABLE	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (Expresado en frecuencia)	DIMENSION	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (Expresado en frecuencia)	INDICADOR	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (Expresado en frecuencia)
EMPRESAS FAMILIARES	TDA	73	Entorno externo de las empresas familiares.	TDA	33	Criterios socio demográficos	TDA	33
			Criterios internos de las empresas familiares.	TDA	40	Grado generacional	NO	36
						Nexo de unión entre la familia y la empresa	TDA	17

La tabla 20, presentada anteriormente, muestra todos los resultados que se obtuvieron por parte de ambas generaciones ante la variable empresa familiar. De dicha variable se desglosan dos dimensiones: Entorno externo de las empresas familiares y Criterios internos de las empresas familiares; a su vez, de la primera dimensión se deriva un indicador: criterios socio demográficos; y de la segunda dimensión, por su parte, derivan dos indicadores: grado generacional y nexo de unión entre la familia y la empresa.

La variable obtuvo, en su mayoría, aceptación positiva por parte de ambas generaciones de la familia estudiada, esto se evidencia por la escala que obtuvo con mayor frecuencia, lo mismo ocurre con ambas dimensiones y con los indicadores exceptuando el grado generacional que obtuvo con mayor frecuencia la categoría de negación.

Gráfico 17: Resultados de la variable Empresas Familiares.

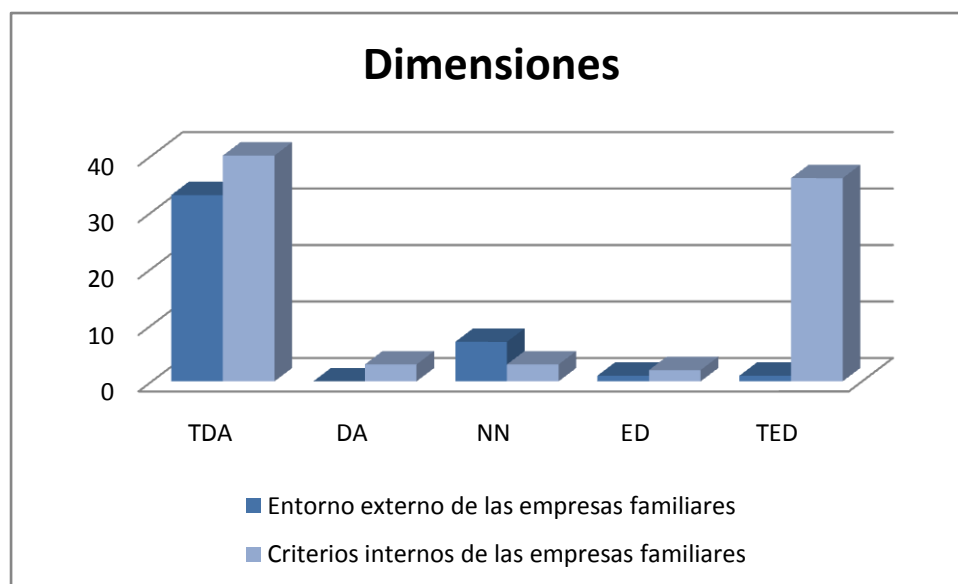


El gráfico anterior expresa las diferentes escalas de respuesta de la familia encuestada. Se decidió unir las respuestas de ambas generaciones para una mejor comprensión.

Al igual que la variable anterior, hay una gran tendencia hacia la respuesta “totalmente de acuerdo”, superando ampliamente a la categoría contraria “totalmente en

desacuerdo”, las categorías restantes han obtenido niveles de respuestas que se consideran como poco relevantes más no se excluyen. Con esos resultados obtenidos se observa claramente la aceptación de ambas generaciones de la familia, presentes en la empresa, hacia la variable.

Gráfico 18 Resultados de las dimensiones correspondientes a la variable Empresas familiares.



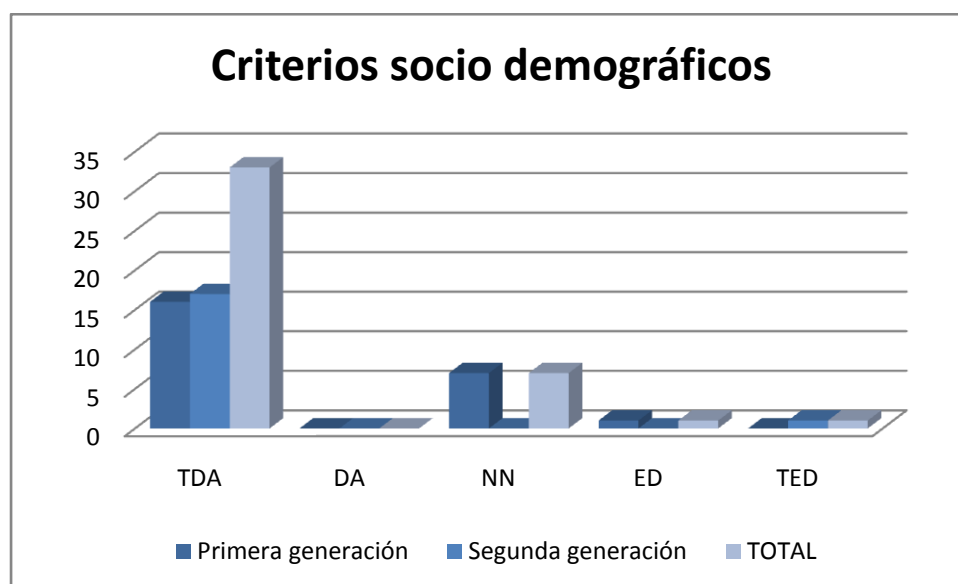
El gráfico 18 muestra la sumatoria de respuestas obtenidas de la primera y segunda generación de la familia estudiada ante cada una de las dimensiones, las dos logran alcanzar con mayor frecuencia la categoría de respuesta “totalmente de acuerdo”. La primera de las dimensiones logra superar considerablemente a la escala contraria, cuestión que no es repetida en la segunda dimensión, pues las frecuencias obtenidas en cada extremo son muy similares. Las opciones de respuesta centrales, han obtenido muy baja frecuencia en relación a la de los extremos, cuestión que se repite en ambas generaciones.

Entorno externo de las empresas familiares, obtuvo su resultado más alto en la categoría “totalmente de acuerdo”, seguido muy por debajo de las categorías, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, que presentan

una frecuencia de respuesta muy baja y, para el caso de la categoría “de acuerdo” la frecuencia es cero.

Por su parte, los criterios externos a las empresas familiares, obtuvo resultados diferentes a la dimensión anterior, la opción de respuesta con mayor frecuencia se obtiene en la categoría “totalmente de acuerdo” pero es seguida de muy cerca con la categoría contraria “totalmente en desacuerdo”. Las alternativas de respuesta centrales obtuvieron respuestas muy por debajo de las más frecuentes.

Gráfico19: Resultados del indicador: Criterios socio demográficos.

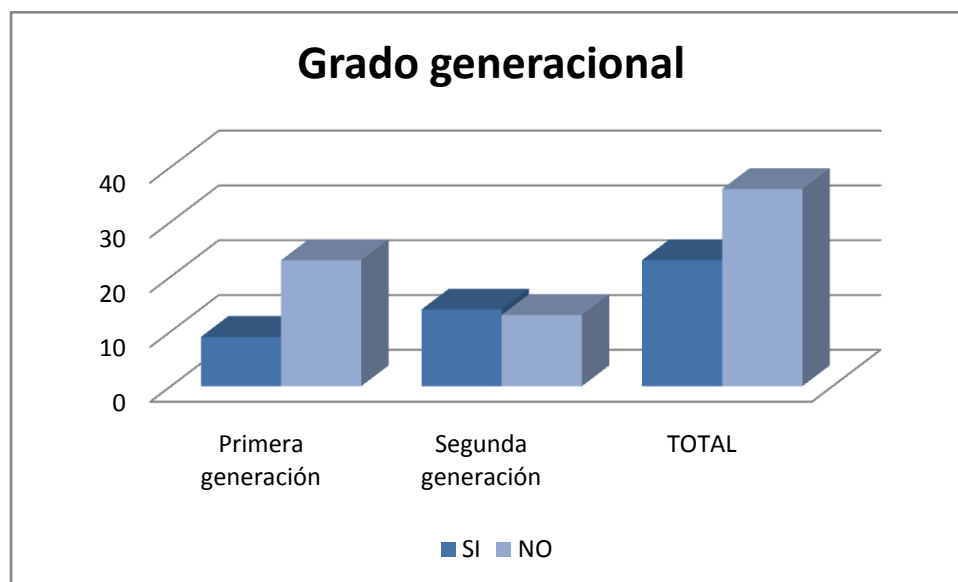


Los datos que se interpretan en el gráfico 19, se refieren al indicador: criterios socio demográficos. Ambas generaciones responden con mayor frecuencia en la categoría “totalmente de acuerdo”; las restantes opciones de respuesta obtienen frecuencias bajas.

La primera generación, responde con mayor frecuencia en la categoría “totalmente de acuerdo”, en segundo lugar en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y las restantes categorías presentan frecuencias sumamente bajas.

Por su parte, la segunda generación, responde con alta frecuencia en la categoría de aceptación “totalmente de acuerdo”, en el resto de las categorías se registran frecuencias realmente bajas cercanas al cero o, el cero absoluto.

Gráfico 20: Resultados del indicador: Grado generacional.



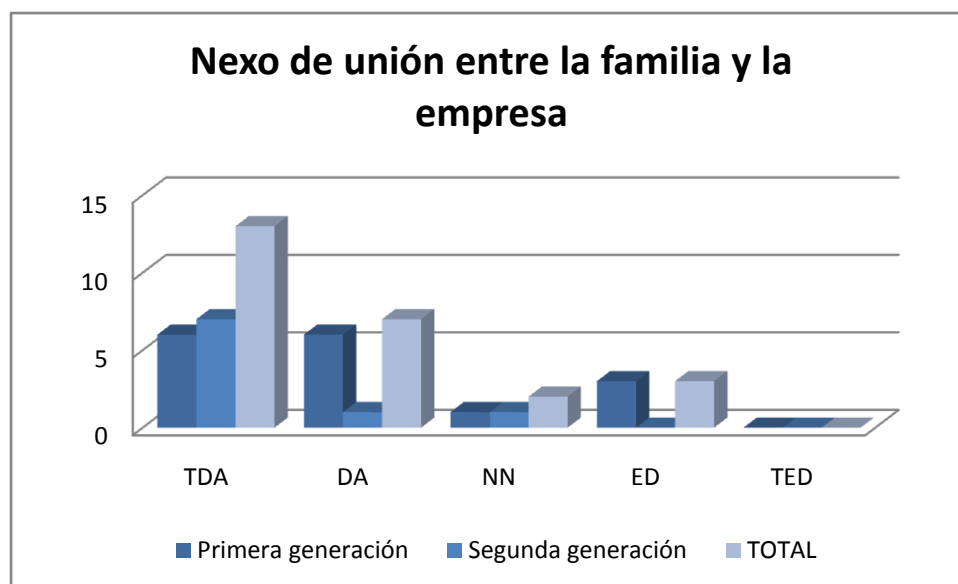
El gráfico 20 difiere de los anteriores por tratarse una escala de respuestas diferentes a la escala de Likert. Se presenta entonces una categoría de respuestas dicotómicas en ambas generaciones de la familia estudiada y luego la sumatoria de ambas.

Ante el indicador “grado generacional”, la primera generación de la familia responde ante los ítems propuestos con mayor frecuencia a la opción de respuesta “no”, la otra opción de respuesta (“si”) obtiene frecuencia cercana pero al mismo tiempo inferior.

Continuando con el indicador, pero con la segunda generación, esta difiere de la primera pues responde con mayor frecuencia en la opción “si”, seguida de cerca en términos de frecuencia de la opción de respuesta “no”.

La sumatoria de las respuestas de ambas generaciones ante los ítems que se plantearon otorga la mayor frecuencia a la opción “no”.

Gráfico 21: Resultados del indicador: Nexo de unión entre la familia y la empresa.



El gráfico 21 se refiere al segundo indicador: nexo de unión entre la familia y la empresa, para este caso, también se presenta bajo la modalidad de la escala de Likert. La mayor frecuencia de respuestas de los miembros de la familia, se obtiene en la categoría “totalmente de acuerdo”.

La primera generación, responde con igual frecuencia a dos categorías de respuesta, a saber, “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”; las categorías restantes presentan frecuencias inferiores y para la máxima negación, la respuesta es cero.

Para el caso de la segunda generación, se obtiene la mayor frecuencia en la escala “totalmente de acuerdo”. Superando a las dos siguientes con amplia ventaja y para el caso de las negaciones no se obtiene frecuencia alguna.

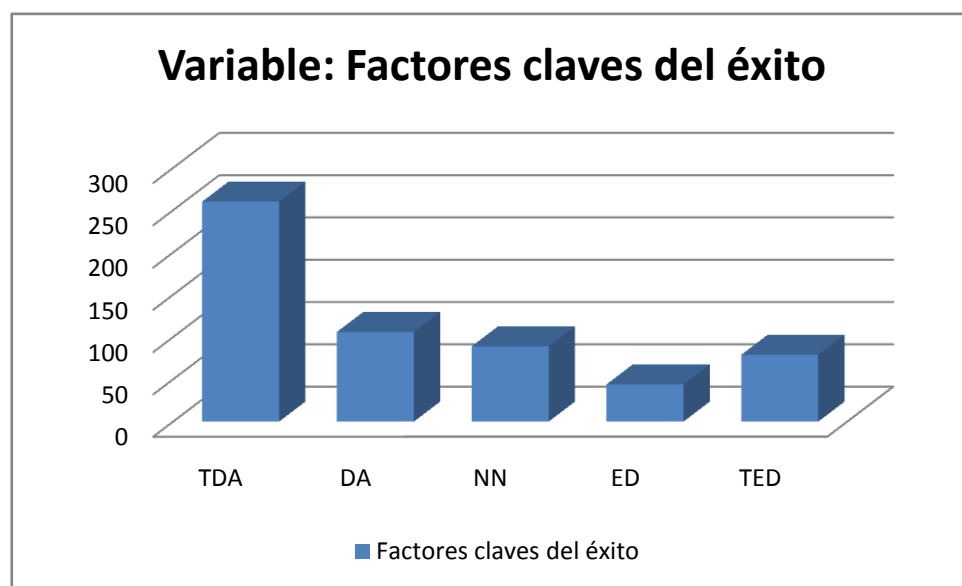
Tabla 22: Resultados totales de la variable Factores claves del éxito.

VARIABLE	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (expresado en frecuencia)	DIMENSION	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (expresado en frecuencia)	INDICADOR	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (expresado en frecuencia)
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	TDA	260	Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa.	TDA	185	Planificación efectiva de la sucesión	TDA	32
						Gobernabilidad	TDA	58
						Innovación y espíritu emprendedor	TDA	95
			Elementos que retrasan más no impiden el proceso de sucesión de poder.	TDA	75	Resistencia al cambio	TDA	46
						Conflicto en la familia	TDA	29

La tabla 22, presentada anteriormente, muestra todos los resultados que se obtuvieron por parte de ambas generaciones ante la variable factores claves del éxito. De dicha variable se desglosan dos dimensiones: Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa; a su vez, de la esta primera dimensión se deriva tres indicadores: planificación efectiva de la sucesión, gobernabilidad e innovación y espíritu emprendedor; y de la segunda dimensión, por su parte, derivan dos indicadores: resistencia al cambio y conflicto en la familia.

La variable obtuvo, en su mayoría, aceptación positiva por parte de ambas generaciones de la familia estudiada, esto se evidencia por la escala que obtuvo con mayor frecuencia, lo mismo ocurre con ambas dimensiones y sus respectivos indicadores.

Gráfico 22: Resultados de la variable Factores claves del éxito.

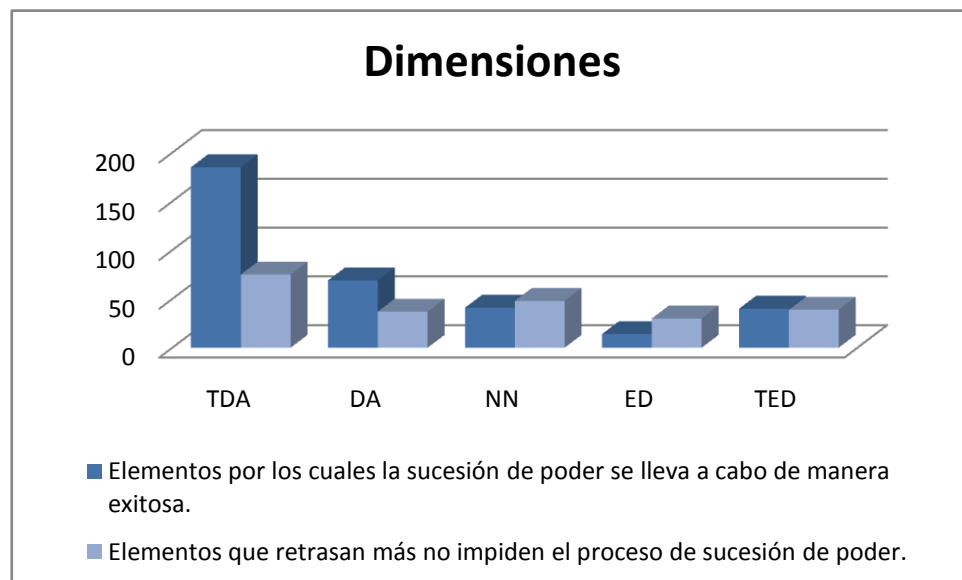


El gráfico anterior expresa las diferentes escalas de respuesta de la familia encuestada. Se decidió unir las respuestas de ambas generaciones para una mejor comprensión.

Hay una gran tendencia hacia la respuesta “totalmente de acuerdo”, superando a las demás categorías, las cuales obtienen frecuencias similares pero inferiores. Con esos resultados presentados, se observa claramente la aceptación de ambas generaciones de la familia hacia la variable, evidencia de que los factores identificados cumplen

satisfactoriamente el proceso de sucesión de poder dentro de su grupo de empresas familiares estudiadas.

Gráfico 23: Resultados de las dimensiones correspondientes a la variable Factores claves del éxito.

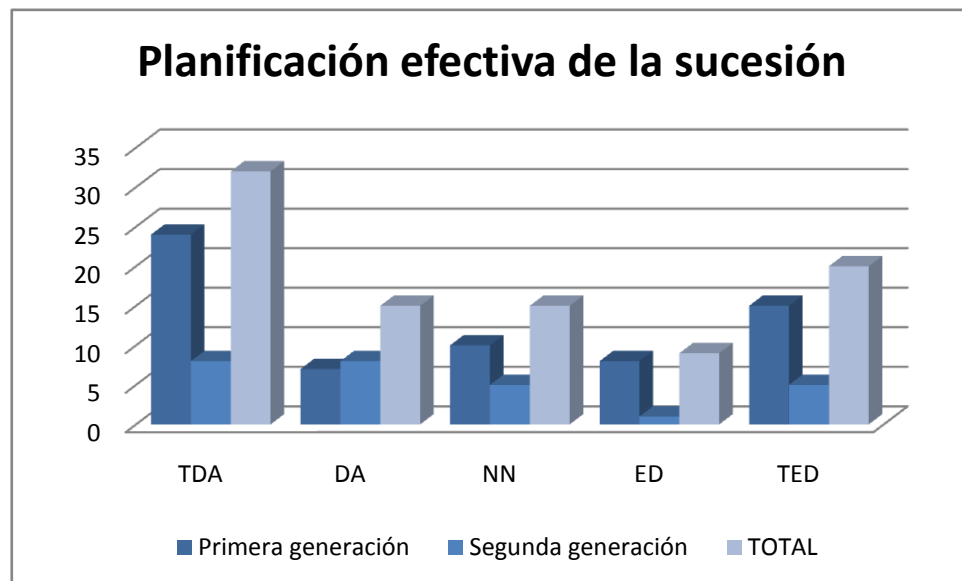


El gráfico 23 muestra la sumatoria de respuestas obtenidas de la primera y segunda generación de la familia estudiada ante cada una de las dimensiones de esta variable, las dos logran alcanzar con mayor frecuencia la categoría de respuesta “totalmente de acuerdo”. La primera de las dimensiones logra superar considerablemente a la escala contraria, cuestión que no es repetida en la segunda dimensión, pues las frecuencias obtenidas en cada extremo son muy similares, aunque la mayor se ubica en la máxima afirmación. Las opciones de respuesta centrales, han obtenido muy baja frecuencia en relación a la de los extremos, cuestión que se repite en ambas generaciones.

Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa, obtuvo su resultado más alto en la categoría “totalmente de acuerdo”, seguido muy por debajo de las categorías, “de acuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, que presentan una frecuencia de respuesta muy baja.

Por su parte, elementos que retrasan más no impiden el proceso de sucesión de poder, obtuvo resultados diferentes a la dimensión anterior, la opción de respuesta con mayor frecuencia se obtiene en la categoría “totalmente de acuerdo” pero es seguida de muy cerca por el resto de las categorías las cuales obtuvieron respuestas por debajo de la más frecuente.

Gráfico 24: Resultados del indicador: Planificación efectiva de la sucesión.

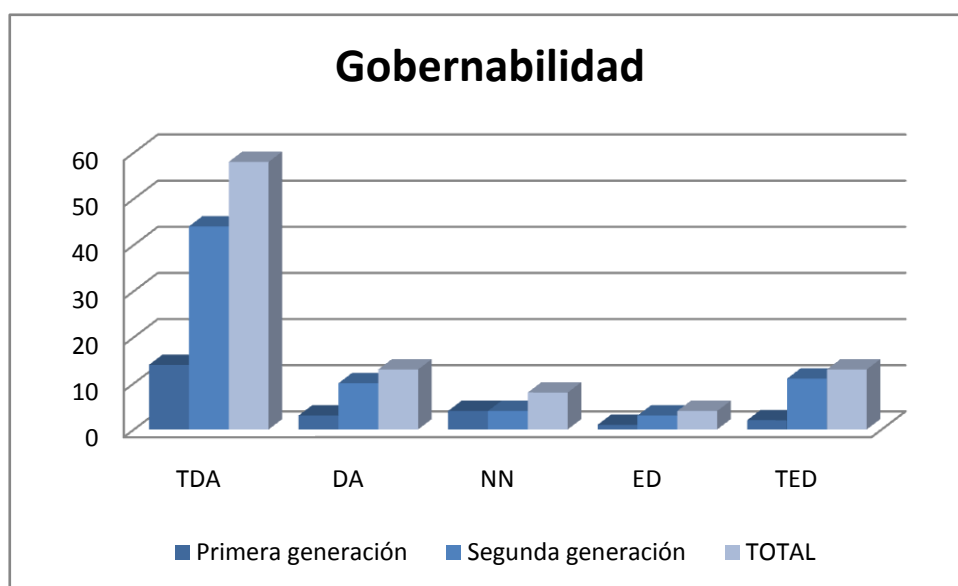


El gráfico 24 referido al primer indicador de esta dimensión, llamado “planificación efectiva de la sucesión”, arroja frecuencias de ambas generaciones hacia la respuesta “totalmente de acuerdo”, mayor que las demás categorías de respuesta.

La primera generación de la familia responde mayormente ante los ítems de este indicador, hacia la categoría “totalmente de acuerdo”, la segunda que obtiene frecuencia es alta es la opuesta, entiéndase por esta “totalmente en desacuerdo”. Las respuestas centrales obtienen frecuencias menores a las que se ubican en los extremos.

La segunda generación de la familia, obtiene su mayor frecuencia en la opción de respuesta “de acuerdo”, seguida por la mayor afirmación “totalmente de acuerdo” a la vez que se obtienen frecuencias similares hacia las demás opciones de respuesta.

Gráfico 25: Resultados del indicador: Gobernabilidad.

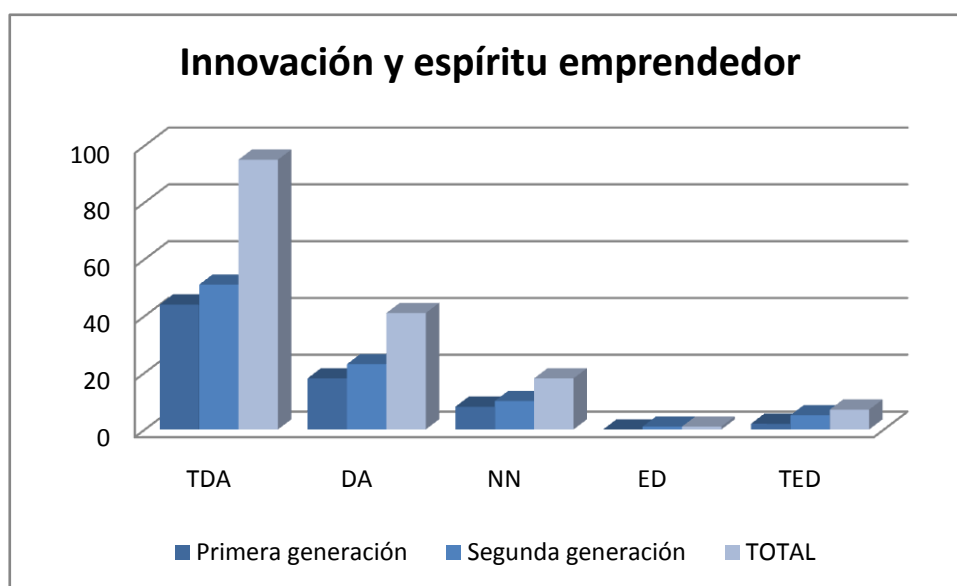


El gráfico 25 muestra claramente la categoría de respuesta “totalmente de acuerdo” como la más frecuente ante el indicador gobernabilidad, por parte de ambas generaciones de la familia dueña de las empresas estudiadas.

Los fundadores, ante los ítems del indicador, responden en mayor frecuencia en la opción “totalmente de acuerdo”, las demás opciones obtienen frecuencias muy bajas y similares entre ellas.

Los sucesores por su parte, en el instrumento de recolección de datos diseñados para ellos, responden con una gran tendencia en la categoría “totalmente de acuerdo”, muy por encima del resto de las categorías de respuesta en términos de frecuencia.

Gráfico 26: Resultados del indicador: innovación y espíritu emprendedor.

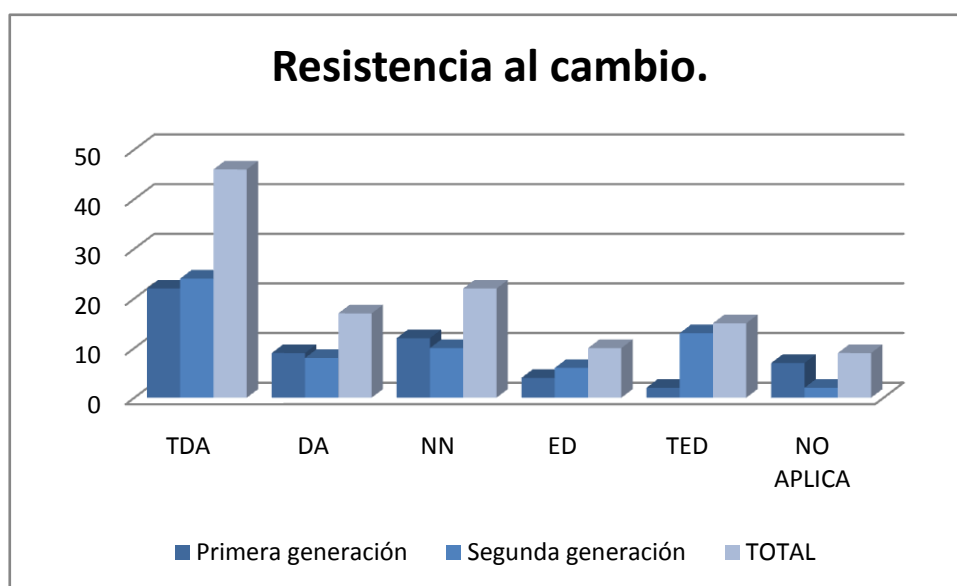


Para el segundo indicador, la tendencia de respuesta se obtiene en la categoría “totalmente de acuerdo” por parte de ambas generaciones de la familia, el resto de las opciones presentan frecuencias inferiores y en alguno de los casos la frecuencia arroja resultado cero.

Los fundadores de las empresas estudiadas, responden con alta frecuencia en la categoría “totalmente de acuerdo”, seguida por la categoría “de acuerdo” y, las tres restantes obtienen frecuencias similares de respuesta, pero siempre por debajo del más frecuente y, para el caso de la.

Los sucesores, responden igualmente a la categoría “totalmente de acuerdo”, la segunda frecuencia más alta se ubica en la categoría “de acuerdo”, el resto de las frecuencias son menores a las anteriormente presentadas sin llegar ninguna a ser cero.

Gráfico 27: Resultados del indicador: Resistencia al cambio.

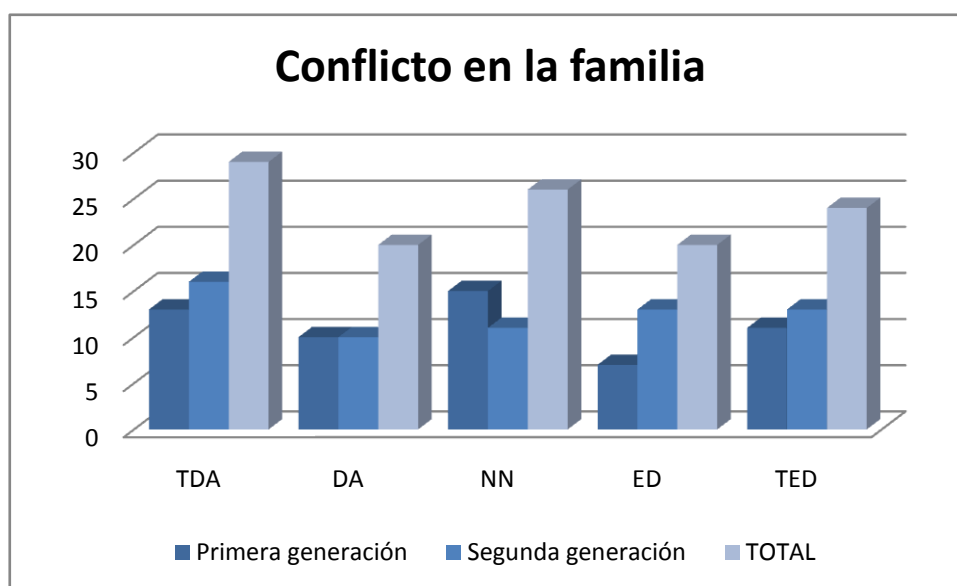


El gráfico 27 muestra las distribuciones de frecuencias de las generaciones estudiadas ante el indicador: resistencia al cambio. Claramente se observa la mayor frecuencia en la opción de respuesta “totalmente de acuerdo”, seguida por la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, las demás opciones obtienen frecuencias similares pero inferiores.

Los fundadores, obtienen mayor frecuencia en la opción “totalmente de acuerdo”, seguido por la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La menos frecuente fue “totalmente en desacuerdo”.

Al mismo tiempo, los sucesores, obtienen con mayor frecuencia, al igual que sus predecesores, la mayor frecuencia está ubicada en la opción “totalmente de acuerdo”, seguida por la categoría de respuestas contraria “totalmente en desacuerdo”. Las menos frecuentes son “no aplica” y “en desacuerdo”.

Gráfico 28: Resultados del indicador: Conflicto en la familia.



Para el último indicador de la dimensión (conflicto en la familia), al igual que en todos los anteriores, la respuesta con mayor frecuencia, por ambas generaciones de la familia, se ubica en la categoría “totalmente de acuerdo”, al mismo tiempo se presenta una frecuencia significativamente amplia en las opciones “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “totalmente en desacuerdo”, al mismo tiempo, se presenta una igualdad de frecuencias en las opciones “de acuerdo” y “en desacuerdo”, por lo cual pareciera haber un status de deseabilidad social en las respuestas.

La primera generación, obtiene la mayor frecuencia en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” seguido por “totalmente de acuerdo”, por su parte, la frecuencia menor se ubica en la categoría “en desacuerdo”.

En lo concerniente a la segunda generación de la familia estudiada, la mayor frecuencia se obtiene en la opción “totalmente de acuerdo”, seguido de una igual de frecuencia en las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, las dos opciones restantes, obtienen opciones inferiores pero con frecuencias muy cercanas a las explicadas anteriormente.

6.3. Análisis de y discusión de resultados.

A fin de dar respuesta a los objetivos planteados en el capítulo 2 de esta investigación (Objetivos de la investigación), a continuación se presenta un análisis detallado, contrastado con la teoría presentada en el capítulo 3 (Marco teórico) y sustentado con tablas y gráficos, de los objetivos que se establecieron, de tal manera que el lector pueda verificar el cumplimiento o no de los objetivos que se plantearon.

En principio, para verificar los factores claves del éxito que son identificados en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués en el sector económico de los minerales no metálicos, se toman en cuenta los resultados de las frecuencias totales de cada indicador agrupados en sus respectivas dimensiones y que corresponde a la variable “Factores claves del éxito”, esto según las respuestas que se obtuvieron al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos.

Tabla 23: Análisis de resultados de la variable Factores claves del éxito.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (expresado en frecuencia)
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa.	Planificación efectiva de la sucesión	TDA	32
		Gobernabilidad	TDA	58
		Innovación y espíritu emprendedor	TDA	102
	Elementos que retrasan más no impiden el proceso de sucesión de poder.	Resistencia al cambio	TDA	52
		Conflicto en la familia	TDA	37

De los cinco factores claves del éxito estudiados, convertidos en indicadores, todos se identificaron como intervinientes dentro del proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués del sector económico minerales no metálicos, pues las sumatorias de las categorías de respuesta a los instrumentos siempre resultó ser la máxima afirmación.

Planificación de la sucesión obtuvo una frecuencia final de 32 respuestas, Gobernabilidad, por su parte, obtuvo una frecuencia de 58 respuestas y por su parte Innovación y espíritu emprendedor obtuvo una frecuencia igual a 95 respuestas; todas en la categoría totalmente de acuerdo; de esta manera se llega a la conclusión que estos tres factores, además de estar presentes, son los que en efecto responden a la dimensión “elementos por los cuales la sucesión se lleva a cabo de manera exitosa”.

Del mismo modo, los indicadores resistencia al cambio y conflicto en la familia obtuvieron frecuencias 46 y 29 respectivamente, igualmente en la categoría totalmente de acuerdo; con estos resultados se afirma que estos dos factores son efectivamente los que retrasan más no impiden el proceso de sucesión de poder.

Una vez que se identificaron los factores claves que se cumplen en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués del sector económico minerales no metálicos, se concluye que estos indicadores corresponden efectivamente a las dos dimensiones planteadas y estas dos a su vez a la variable “Factores claves del éxito”.

Cada uno de estos factores que han sido identificados, tienen un comportamiento particular a la vez que diferente del resto dentro del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares de origen portugués que se estudiaron.

Es importante recordar, que los factores claves del éxito de la sucesión de poder fueron agrupados en dos dimensiones: Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa y Elementos que retrasan el proceso de sucesión de poder. Entonces, el análisis que responde a este objetivo se realiza en función de estas dimensiones.

- Elementos por los cuales la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa: En esta dimensión se toman en cuenta los factores: Planificación efectiva de la sucesión; gobernabilidad e innovación y espíritu emprendedor.

- Elementos que retrasan el proceso de sucesión de poder: En esta dimensión se toman en cuenta los factores: Resistencia al cambio y conflicto en la familia.

En cuanto al factor: *Planificación efectiva de la sucesión*, se han obtenido los siguientes datos.

Tabla 24, Resultados planificación efectiva de la sucesión, Primera generación.

ITEM	TDE		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
A14	0	0	0	0	0	0	5	62,5	3	37,5	8	100
A15	5	62,5	0	0	0	0	0	0	3	37,5	8	100
A16	2	25	3	37,5	3	37,5	0	0	0	0	8	100
A17	0	0	1	12,5	0	0	1	12,5	6	75	8	100
A18	0	0	0	0	3	37,5	0	0	5	62,5	8	100
A19	1	12,5	3	37,5	2	25	1	12,5	1	12,5	8	100
A20	3	37,5	0	0	0	0	0	0	5	62,5	8	100
A21	4	50	1	12,5	2	25	0	0	1	12,5	8	100
TOTAL	15		8		10		7		24			

La primera generación, tiene una alta tendencia de respuesta a la categoría “Totalmente de acuerdo”, casi duplicando la total negación, en este sentido, se puede decir que los fundadores de las empresas consideran que la planificación efectiva de la sucesión es un elemento que en efecto permite que la sucesión se lleve a cabo de manera exitosa. En tanto, los fundadores están dispuestos a crear los documentos que son necesarios para la transferencia del poder hacia la segunda generación. Según la evidencia que se obtuvo durante la fase de aplicación de los instrumentos, este tipo de empresas y empresarios, antes de crear los documentos necesarios para la transferencia de la firma, prefieren la incorporación de los sucesores al proceso productivo en sí, de esta forma, los sucesores entiendan la manera de hacer el trabajo dentro de la empresa antes de recibir la dirección.

La mayoría de los fundadores, aún no están planificando su propia sucesión, pues aunque varios ya han incorporado a sus respectivos sucesores a la compañía, estos aún se sienten con capacidad para trabajar, por lo cual entre sus planes a corto plazo no se encuentra salir de la compañía.

Cuando los fundadores planifican su sucesión, no consideran que pierden su identidad, no dejan de influir en los demás ni sienten que hay celos entre los sucesores. Pues durante los años de trabajo lograron crear una imagen corporativa y personal lo suficientemente estable como para ser respetados aunque no se encuentren dentro de la organización; esta identidad, los fundadores esperan que sea mantenida por sus sucesores al momento de la sucesión, y que estos logren alcanzar la misma identidad personal y consoliden o mantengan la identidad corporativa que ahora recae en sus manos.

Hay una gran tendencia a la confianza que generan los sucesores hacia los fundadores, lo que se traduce en que al momento de planificar la sucesión, los fundadores tienen fe ciega en la labor que los sucesores desempeñaran; esto se evidencia, tal como ya se ha hablado, en que la incorporación de la segunda generación al trabajo antes de llegar a cargos directivos, permite ganar la confianza de los fundadores.

Al preguntar si se siente apoyo de las (los) esposas (sos) al momento de planificar la sucesión, la tendencia de respuestas está orientada hacia el apoyo de los conyugues, lo que implica que la familia está al tanto del proceso que se llevará a cabo y no existe resistencia a dicho proceso. Los conyugues en efecto han logrado un componente social importante y significativo, pero las respuestas indican que esto no se pierde al momento de que ocurra un proceso de sucesión, motivo por el cual los fundadores cuentan con el apoyo necesario.

El futuro económico y material de la familia y de la empresa cuando los fundadores ya no estén físicamente se discute, aunque los sucesores tienen cierto temor a tratar estos temas pues implicaría hablar de la muerte de los fundadores. Pero cuando se está planificando la sucesión, es inevitable hablar de pérdidas humanas, pues en cierta medida, los sucesores son el reemplazo de los fundadores. Del mismo modo, los fundadores no están de acuerdo en que deben durar toda la vida dentro de la empresa, pues esto impide que nuevas generaciones e ideas lleguen a la dirección, se estaría entonces hablando de empresas estancadas con los mismos patrones directivos durante años. Es entonces cuando la planificación de la sucesión entra al terreno de juego, pues es determinante para la continuidad del negocio el relevo de la dirección, y en este tipo de empresas, el relevo por otros miembros de la misma familia.

Tabla 25, Resultados planificación efectiva de la sucesión, Segunda generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
B16	0	0	0	0	3	33,3	4	44,4	2	22,2	9	100
B17	3	33,3	0	0	0	0	0	0	6	66,7	9	100
B18	2	22,2	1	11,1	2	22,2	4	44,4	0	0	9	100
TOTAL	5		1		5		8		8			

En la tabla anteriormente presentada, hay una coincidencia de en dos alternativas de respuesta, “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Por lo cual, los sucesores también consideran que la planificación efectiva de la sucesión es un elemento por el cual la sucesión de poder se lleva a cabo de manera exitosa.

Analizando en profundidad las respuestas obtenidas, los sucesores están dispuestos a crear los documentos necesarios para llevar a cabo el proceso de sucesión, siempre bajo la tutoría de los miembros de la primera generación; aunque como ya se explicó, más que la creación de documentos, los sucesores están dispuestos a ser incorporados al trabajo para aprender la manera cómo se llevan las riendas de la empresa de la familia para posteriormente ejecutar el proceso de sucesión en pleno.

Igualmente, hablan y discuten el futuro económico y material de empresa y la familia cuando los fundadores ya no estén con ellos, de manera tal que, pese al repudio del tema, estos se sientan invadidos por una tormenta de ideas que les permita tener conocimiento de cómo la familia ha sido capaz de sobrevivir en el tiempo. Esto es con la finalidad de que cuando ocurra el proceso de sucesión y los fundadores no se encuentren físicamente, los sucesores sean capaces de mantener la empresa de la familia y a la familia misma en pie, de igual manera que lo hicieron sus predecesores.

Por último, a diferencia de los fundadores, estos están de acuerdo en que los fundadores deben permanecer hasta la muerte laborando en la empresa. Esto se puede explicar por el miedo y la tensión que recaen sobre ellos al momento de que la sucesión de

poder llegue; aunque es cuestión de tiempo que la práctica los lleve a cambiar de parecer y permitan que los fundadores se retiren de la empresa.

En cuanto al factor: *Gobernabilidad*, se han obtenido los siguientes datos.

Tabla 26, Resultados Gobernabilidad, Primera generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
A22	1	12,5	0	0	0	0	0	0	7	87,5	8	100
A23	0	0	0	0	0	0	2	25	6	75	8	100
A25	1	12,5	1	12,5	4	50	1	12,5	1	12,5	8	100
TOTAL	2		1		4		3		14			

La primera generación de la familia estudiada, tiene tendencia de respuesta hacia la categoría “totalmente de acuerdo”, superando ampliamente las demás opciones de respuesta que se presentan. Por lo cual, y contrastando estos resultados con la teoría propuesta, dentro de este grupo de empresas familiares existe un sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar a la empresa y responder de ello, así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad, también para hacer frente a un grupo de problemas, algunos de ellos realmente conflictivos, surgido de las relaciones que se establecen entre los accionistas o propietarios de la empresa.

Los fundadores se consideran gobernantes de su propia compañía, esto implica que saben “dirigir” marcando así la orientación estratégica a largo plazo y participar en las decisiones relacionadas con la asignación de recursos esenciales a largo alcance; “controlar” para hacer referencia a la supervisión de las labores de dirección desempeñadas por los miembros que conforman la alta dirección de la empresa, en relación con el cumplimiento de los objetivos marcados y de la aplicación de los recursos estratégicos de la organización y, por último “responder” a todos aquellos agentes que están legitimados.

Las empresas han tenido varios años bajo el mando de la familia, y durante este tiempo se han logrado consolidar por parte de los fundadores una dirección capaz de alcanzar los más altos y mejores objetivos empresariales; tal es el caso de: optimizar las utilidades, perfeccionar estrategias, crear empleos, favorecer el desarrollo de los

trabajadores y atender las necesidades de accionistas, empleados, clientes y proveedores, incluso la misma comunidad que los rodea.

Por último, las decisiones no deberían ser individualistas, sino tomadas por todo el consejo de la familia y los accionistas de la empresa, pero los resultados indican que la toma de decisiones “en ocasiones” es individualista. Pero esa individualidad en la mayoría de los casos persigue los intereses comunes de todos los miembros de la familia y accionistas de la misma.

Tabla 27, Resultados gobernabilidad, Segunda generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
B19	8	88,9	0	0	0	0	0	0	1	11,1	9	100
B20	0	0	1	11,1	0	0	6	66,7	2	22,2	9	100
B21	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	9	100
B22	1	11,1	0	0	0	0	0	0	8	88,9	9	100
B23	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	9	100
B24	1	11,1	0	0	0	0	0	0	8	88,9	9	100
B25	0	0	0	0	0	0	3	33,3	6	66,7	9	100
B26	1	11,1	2	22,2	4	44	1	11,1	1	11,1	9	100
TOTAL	11		3		4		10		44			

Para esta sección del indicador gobernabilidad, se obtiene la frecuencia más alta en la categoría “totalmente de acuerdo”, superando en cuatro veces la total negación dentro de la escala.

Analizando con detalle cada respuesta, los sucesores no se consideran gobernantes de la empresa de la familia, esto se explica en que pese a que ya están trabajando, la figura de los fundadores no ha desaparecido, y son esos los verdaderos y actuales gobernantes; pese a esto, hay un deseo de aprender a ser un gobernante, en este sentido, los sucesores se encuentran en una fase de absorber los conocimientos y las técnicas de los fundadores para llevar con el mismo éxito, la forma de gobierno que hasta ahora ha imperado.

Los sucesores están convencidos que la forma de gobierno de la empresa ha sido la adecuada para el sector económico en el que esta se encuentra, pues afirman que los fundadores lograron optimizar las utilidades, perfeccionar estrategias del negocio, crearon empleos, favorecieron el desarrollo de los empleados y además crearon el interés de accionistas, empleados, clientes, proveedores y la misma comunidad. El reto que se le presenta a la segunda generación, es consolidar este éxito que hasta ahora se ha logrado, manteniéndolos y de ser posible mejorándolos, para darle valor agregado a la empresa y adaptarla a nuevas técnicas y tecnologías.

En cuanto al factor: *Innovación y espíritu emprendedor*, se han obtenido los siguientes datos.

Tabla 28, Resultados innovación y espíritu emprendedor, Primera generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
A33	0	0	0	0	0	0	1	12,5	7	87,5	8	100
A34	0	0	0	0	0	0	3	37,5	5	62,5	8	100
A35	1	12,5	0	0	0	0	0	0	7	87,5	8	100
A36	0	0	0	0	0	0	3	37,5	5	62,5	8	100
A38	0	0	0	0	0	0	2	25	6	75	8	100
A39	0	0	0	0	1	12,5	2	25	5	62,5	8	100
A40	0	0	0	0	0	0	3	37,5	5	62,5	8	100
A41	0	0	0	0	0	0	4	50	4	50	8	100
A42	1	12,5	0	0	0	0	0	0	7	87,5	8	100
TOTAL	2		0		1		18		51			

Para el indicador: innovación y espíritu emprendedor, al igual que en los anteriores, se ha obtenido como opción de respuesta con mayor frecuencia la categoría “totalmente de acuerdo”. Lo que se traduce en que este factor favorece al conjunto de actividades realizadas por los fundadores de las empresas, inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Empezando por el hecho que, en su mayoría, se consideran personas emprendedoras, que han sabido cómo llevar de manera estable una empresa de esta magnitud y adaptarla siempre a las nuevas exigencias. Según las anécdotas de los fundadores, la vida los han hecho unas personas emprendedoras desde el momento que dejaron Portugal, pues de eso se trataba, dejar atrás el pasado de miseria e incursionar en territorio desconocido. En este sentido innovador, han logrado que la empresa no sea una fuente de problemas sino una plataforma de desarrollo de nuevos proyectos empresariales, logrando que el crecimiento sea sostenido implementando estrategias innovadoras como: procesos de diversificación, tales como la producción de nuevos tipos de arena, polvillo y de piedra y, el crecimiento geográfico, que implica la expansión de la cartera de clientes, la expansión de las plantas y como consecuencia aumento del número de los trabajadores.

Con los procesos anteriormente explicados, los fundadores consideran que el patrimonio de la empresa ha aumentado. Lo que se traduce en que la meta trazada en Portugal ha sido completada, pues cuando vivieron la etapa de emigración, el fin era aumentar el patrimonio personal y familiar.

Un punto que favorece al proceso de sucesión es que, según las respuestas de los fundadores, hay un líder emprendedor en la generación de relevo; con esto, se espera que detrás de un líder empresario encontramos características de buen gestor pero también visión, motivación, y, en suma, capacidad de movilizar proyectos, ilusiones y personas.

La idea del negocio, bajo la gestión emprendedora, es un punto fuerte en este tipo de empresas familiares, pues pese a las condiciones que la globalización impone, donde los mercados se vuelven cada vez más exigentes, los integrantes de la primera generación plantean propuestas innovadoras que logran ser atractivas para que el plan del negocio sea cubierto a cabalidad. Todo esto bajo el enfoque de planificación, pues otro de los puntos que atacan es prestar atención a la competencia para ganar sobre ellos una ventaja competitiva y lograr llevar los productos hasta los sitios donde aún existan necesidades insatisfechas; gestionando así el desarrollo de nuevos modelos de negocio para captarlos. Por esto es clave definir estrategias y poner a disposición de las mismas los recursos que permitan su implementación con éxito. Tal como ocurre en las areneras, que todo el proceso de planificación y gestión está basado en los recursos que son disponibles. En caso

que no los tengan, la estrategia innovadora implica acudir a expertos fuera de la empresa para que implementen una ventaja que los haga diferenciadores de los demás.

Tabla 29, Resultados innovación y espíritu emprendedor, Segunda generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
B34	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	9	100
B35	0	0	0	0	2	22,2	4	44,4	3	33,3	9	100
B36	1	11,1	0	0	0	0	0	0	8	88,9	9	100
B37	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	9	100
B38	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	9	100
B40	0	0	0	0	0	0	0	0	9	100	9	100
B41	0	0	0	0	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100
B42	0	0	0	0	3	33,3	4	44,4	2	22,2	9	100
B43	0	0	0	0	1	11,1	7	77,8	1	11,1	9	100
B44	4	44,4	1	11,1	3	33,3	1	11,1	0	0	9	100
TOTAL	5		1		10		23		51			

En el caso de la segunda generación, los resultados para este indicador, no varían considerablemente respecto a la primera, pues la mayor frecuencia, al igual que en el caso anterior, se obtuvo en la categoría “totalmente de acuerdo”. La innovación, según la segunda generación, es el proceso en el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil, hasta que sea comercialmente aceptado.

También se consideran personas emprendedoras, aunque las condiciones son diferentes a la de los fundadores, puesto que ellos no tienen que fundar la empresa y empezar desde cero el proyecto de trabajo, sino que deben mantenerlo y consolidarlo. Pese a esto, el espíritu joven e innovador de la segunda generación, rompe los esquemas tradicionales de los fundadores.

La segunda generación opina al igual que la primera, la empresa no es una fuente de problemas sino una plataforma de desarrollo de nuevos proyectos empresariales y de igual manera se ha incrementado el patrimonio familiar gracias a esta.

En cuanto al crecimiento de la empresa por la acción emprendedora e innovadora de los fundadores, los sucesores están de acuerdo en que los procesos de diversificación y la expansión geográfica que hicieron los integrantes de la primera generación en su gestión, impactaron de forma positiva la idea de la continuidad del negocio, gracias en gran medida a la disponibilidad de recursos con la estos contaron.

Todos coinciden con que en la generación de relevo hay un líder emprendedor, lo tienen claramente identificado, se ganó este calificativo por la excelente labor que ha hecho desde el mismo momento en el cual empezó a formar parte de la administración de las empresas gracias a un proceso de sucesión inesperada.

Los sucesores, dentro de la búsqueda de nuevos consumidores, aportan propuestas de valor que son atractivas para el mercado, prestando siempre especial atención a la competencia para de esta manera obtener ventaja competitiva; esta se logra en muchos casos con la consolidación de las estrategias ya existentes y la asignación eficiente de recursos. Lo que forma parte de la estrategia del negocio de la segunda generación, pues usan herramientas y metodologías que los fundadores pueden no conocer por su novedad en el mercado, pero resultan tentadoras al mismo tiempo que progresistas para el éxito de las empresas sobre los competidores.

La segunda generación, no ha tenido que acudir a expertos fuera de la empresa para implementar un cambio nuevo, pues esta responsabilidad recae aún en las funciones de los fundadores, en las entrevistas, afirmaron que si se han gestionado cambios planeados con personas externas y en varias oportunidades con trabajadores expatriados, pero ellos no tienen voz más no voto al momento de tomar la decisión respecto al tema. Los expertos que han acudido a las empresas, lo han hecho para instalar maquinarias y explicar su uso, funcionamiento y mantenimiento; nunca se ha acudido a un experto en materia de empresas familiares para tratar de solucionar conflictos o perfeccionar la estrategia única que deben perseguir las generaciones presentes para lograr obtener mejores resultados.

En cuanto al factor: *Resistencia al cambio*, se han obtenido los siguientes datos.

Tabla30, Resultados resistencia al cambio, Primera generación.

ITEM	NO APLICA		TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
A26	0	0	0	0	0	0	0	0	2	25	6	75	8	100
A27	0	0	1	12,5	0	0	1	12,5	0	0	6	75	8	100
A28	0	0	0	0	3	37,5	5	62,5	0	0	0	0	8	100
A29	0	0	1	12,5	0	0	0	0	0	0	7	87,5	8	100
A30	7	87,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12,5	8	100
A31	0	0	0	0	0	0	1	12,5	6	75	1	12,5	8	100
A32	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12,5	7	87,5	8	100
TOTAL	7		2		3		7		9		28			

Como se puede apreciar en la tabla 30, la frecuencia con más aceptación para el indicador: resistencia al cambio, ha obtenido como opción de respuesta la categoría “totalmente de acuerdo”. Lo que determina que los fundadores están conscientes que existe resistencia al cambio dentro de las actividades o labores que estos desempeñan en la empresa cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, pero que aun así son capaces de dejar determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos; para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

Con respecto al ítem cambios planeados, Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente, en este caso se percibe que los fundadores, todas las modificaciones que realizan son para lograr mayor eficacia en la empresa, y son previamente planeadas, pensadas para evitar controversias con los demás fundadores y así llegar acuerdos para implantar estas nuevos cambios o perfeccionar estrategias o cambios.

Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. En este sentido los fundadores no demostraron sentir esta resistencia a la hora de

realizar algunas mejoras dentro de la organización, esto gracias a que cualquier cambio es consultado previamente por los miembros de la familia antes de ser realizado.

Dentro de las razones por la cual se da la resistencia al cambio es la conformidad con las normas, entendiéndose como aquellas que sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, en este sentido el ítem arrojo como resultado que los fundadores están de acuerdo con las normas y políticas que manejan sus empresas, ya que estas han generado éxito a lo largo del tiempo, y debido a esto no sienten la necesidad de hacer transformaciones o cambios en las mismas.

La otra razón por la cual se da la resistencia al cambio es determinada por la cultura de la organización: que es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde se da la resistencia. Tal como demuestra la tabla los fundadores consideran que existe un tipo de cultura en la organización que comparten todos los miembros que la conforman, determinada por las relaciones entre el personal y la dirección de la empresa, sus tradiciones y costumbres.

Tabla 31, Resultados resistencia al cambio, Segunda generación.

ITEM	NO APLICA		TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
B27	0	0	0	0	0	0	2	22,2	2	22,2	5	55,6	9	100
B28	0	0	0	0	1	11,1	4	44,4	2	22,2	2	22,2	9	100
B29	0	0	1	11,1	5	55,6	2	22,2	1	11,1	0	0	9	100
B30	0	0	7	77,8	0	0	0	0	0	0	2	22,2	9	100
B31	2	22,2	1	11,1	0	0	0	0	0	0	6	66,7	9	100
B32	0	0	1	11,1	0	0	2	22,2	3	33,3	3	33,3	9	100
B33	0	0	3	33,3	0	0	0	0	0	0	6	66,7	9	100
TOTAL	2		13		6		10		8		24			

Los resultados que muestra la segunda generación son similares a los de la primera, la mayor frecuencia que se obtiene para el indicador resistencia al cambio se ubica claramente en la categoría “totalmente de acuerdo”, lo que demuestra que los sucesores tienen conocimiento de existencia a una resistencia a los cambios dentro de las actividades o labores que estos desempeñan en la empresa.

Estos son capaces de aceptar un cambio en las estructuras, procedimientos, comportamientos y técnicas para adquirir otras que permitan adaptar la empresa al contexto en el que se encuentra inmersa para lograr mayor eficacia y efectividad que traerá beneficios a la empresa. Aunque cuando la organización está en peligro y amenazas que traen consigo un cambio, los sucesores responden que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en aceptarlas pues opinan que el cambio lo tiene que venir de la primera generación y luego ellos son los que se adaptan.

En este tipo de empresas no existe, según la segunda generación, resistencia de la familia ante un cambio que implique mejoras.

La mayoría no está de acuerdo con las normas de la empresa y están dispuestos a cambiarlas, ya que según lo expresan, las normas actuales funcionaron para llevar a la empresa hasta donde está, pero si se quiere llegar aún más lejos, es necesario hacer modificaciones. Lo mismo ocurre con la cultura de la organización, en efecto existe y está muy bien arraigada, pero al hacer cambios en las normas la cultura también debe sufrir modificaciones. *“Estamos en una empresa que crece constantemente, y para que siga creciendo hay que romper y cambiar paradigmas, si nos resistimos nos quedamos estancados”*, con esta expresión, un sucesor describió el proceso de cambio desde su óptica. En efecto han hecho cambios planeados, aunque siempre bajo la supervisión y tutela de los fundadores.

En cuanto al factor: *Conflicto en la Familia*, se han obtenido los siguientes datos.

Tabla 32, Resultados conflicto en la familia, Primera Generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
A43	1	12,5	2	25	3	37,5	2	25	0	0	8	100
A44	2	25	0	0	5	62,5	1	12,5	0	0	8	100
A46	1	12,5	0	0	3	37,5	3	37,5	1	12,5	8	100
A47	2	25	1	12,5	2	25	3	37,5	0	0	8	100
A48	3	37,5	4	50	0	0	1	12,5	0	0	8	100
A49	1	12,5	0	0	0	0	0	0	7	87,5	8	100
A50	1	12,5	0	0	2	25	0	0	5	62,5	8	100
TOTAL	11		7		15		10		13			

Tomando como base los resultados que se han obtenido en la tabla de respuestas del indicador conflicto en la familia de la primera generación, la mayor frecuencia se ubica en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Según la teoría, los conflictos en las empresas familiares son tan comunes como en empresas tradicionales, agregándole a estos los conflictos internos de la familia, la cual debe plantear la estrategia adecuada para afrontarlos.

Entrando en detalles en cada respuesta, cuando se pregunta si los miembros de la familia que trabajan en la empresa son conflictivos, la primera generación no muestra inclinación hacia ninguna de las colas, la mayor frecuencia se ubica en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta indecisión se debe a los múltiples roles que deben asumir los miembros de la familia dentro de empresa, pues cada rol implicará una serie de patrones diferentes que pareciera ser una fuente generadora de conflictos; al mismo tiempo, existe un temor generalizado a que los miembros de la familia se enteren que sus propios parientes digan que son conflictivos. La misma categoría de respuesta se repite cuando se pregunta sobre el traslado de los conflictos de la empresa a la familia y viceversa, pues los encuestados aseguran que es inevitable no hablar de la empresa fuera de esta y de la familia cuando no se está con ellos, pero en lo posible se trata de separar los conflictos familiares con los conflictos empresariales.

Dentro de las opciones que los fundadores tienen para evitar los conflictos, la que se emplea con más frecuencia es el uso de soluciones democráticas, pues consideran que la mejor forma de generar un problema es poner a hacer a alguien algo que no quiere; mediante este tipo de solución, los fundadores buscan la participación de toda la familia integrante de la fuerza de trabajo y del resto de los empleados que sea adecuada y viable para la solución de la problemática presentada.

Aunque la teoría asegura que los miembros de la familia tienden a interactuar en el trabajo de la misma manera que lo hacen en la familia, los resultados fueron iguales para las categorías “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo”, en este sentido, la tendencia apunta hacia la aceptación del ítem, pues igual existe un mayor número de respuestas apuntando hacia el sentido positivo. En efecto los fundadores mostraron ser de igual o muy similar carácter y personalidad tanto dentro de la empresa como con su propia familia, lo que se traduce en que son personas mono facéticas y, según lo expresado por

ellos mismos, la vida laboral y la situación de emigración los llevó a forjar carácter y personalidad única.

Un hecho que le resta valor al proceso de sucesión de poder, es la generación de conflictos a partir de la mala administración de la empresa, traducido en un inadecuado diseño de su estructura y en el deseo de los fundadores en conservar la dinámica familiar dentro de la empresa.

En este tipo de empresas, el exceso de miembros no es un factor existente, pues según las respuestas obtenidas no hay más miembros de los que realmente se necesitan, pues el número se adapta a los requerimientos de la empresa y los fundadores opinan que es un grave error aceptar miembros de la familia (y cualquier persona no perteneciente a la familia también) sin que exista la necesidad ya que pueden, en lugar de ser beneficiosos, resultar un atasco para el crecimiento empresarial y un gasto innecesario.

Aunque los fundadores expresan estar conforme con su trabajo en comparación con sus pares y no generan conflictos por esto, el tema de las remuneraciones salariales si los crea de manera silenciosa, pues la primera generación está convencida que existen diferencias marcadas en cuanto al pago que se le hace a los miembros de la familia. No están conformes con su salario ni con su ganancia pero prefieren no tocar estos temas con los demás miembros de la familia, pues prefieren mantenerse en silencio antes de generar un conflicto aún más grande.

Tabla 33, Resultados conflicto en la familia, Segunda generación.

ITEM	TED		ED		NN		DA		TDA		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
B45	0	0	1	11,1	6	66,7	1	11,1	1	11,1	9	100
B46	3	33,3	3	33,3	2	22,2	0	0	1	11,1	9	100
B47	0	0	1	11,1	3	33,3	4	44,4	1	11,1	9	100
B48	2	22,2	0	0	0	0	0	0	7	77,8	9	100
B49	7	77,8	0	0	0	0	0	0	2	22,2	9	100
B50	1	11,1	0	0	0	0	0	0	8	88,9	9	100
B51	0	0	0	0	0	0	5	55,6	4	44,4	9	100
TOTAL	13		5		11		10		24			

Para el caso de la segunda generación, la situación es clara en relación a las respuestas que se obtuvieron, pues la mayor frecuencia apunta hacia la categoría “totalmente de acuerdo” superando dos veces a su contraparte.

Al igual que los fundadores, prefieren responder con “ni de acuerdo ni en desacuerdo” cuando se les pregunta si los miembros de la familia son conflictivos; la razón es la exactamente igual que el caso anterior, no quieren emitir comentario sobre la conflictividad de la familia por motivos personales.

A diferencia de los fundadores, estos están en rotundo desacuerdo en que se trasladan los problemas de la familia a la empresa y viceversa, pues como lo expresaron muy claramente: *“los problemas de la casa allá se quedan, los problemas de la arenera aquí los dejo”*.

Los sucesores opinan que no hay más miembros de la familia trabajando en la empresa de los que realmente se necesitan; aunque la mayor frecuencia está en la total negación, en este punto pesan una serie de conflictos de intereses que los sucesores pueden no entender por su inexperiencia o por su falta de madurez empresarial, además mezclados con conflictos personales asociados con hechos pasados totalmente ajenos a la empresa. Estos expresaron una frase muy importante: *“Sí, en efecto él está sobrando, tenemos un problema personal desde hace un tiempo, pero no puedo hacer nada, esta empresa es una sociedad de hermanos y lógicamente mi tío quiere que mi primo aquí como lo hago yo, tan simple como que él en lo suyo y yo en lo mío, a mi parecer sobra, pero aquí tiene que quedarse”*.

Los miembros de la familia actúan de la misma manera y con los mismos patrones tanto en la empresa como fuera de ella, o por lo menos eso afirma la segunda generación, igualmente aseguran que si existen conflictos asociados a la mala organización de la empresa, destacando siempre que la mala organización proviene de la primera generación y recae en la segunda.

Estos opinan que las remuneraciones son iguales para todos los miembros por igual, al igual que se muestran conformes con el trabajo en relación con sus pares.

Ahora bien, para poder determinar cuál es el estilo y el momento generacional predominantes en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico de los minerales no metálicos se presenta el siguiente cuadro.

Tabla 34, Análisis de resultados de la variable Sucesión de poder.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO (expresado en frecuencia)
SUCESIÓN DE PODER.	Estilo de sucesión.	Monárquico.	TDA	24
		Arrepentido.	TDA	9
		Fallido.	TDA	5
		Embajador.	TDA	23
		Inventor.	TED	9
		Inesperada.	TDA	10
	Momento generacional	De primera a segunda generación.	TDA	37
		De segunda a tercera generación	TDA	11

Empezando por la dimensión “estilo de sucesión”, el indicador con mayor frecuencia de respuestas fue Monárquico, lo que se traduce cuando se compara con la teoría en que La única forma que la primera generación entregue el poder a la segunda es muriendo o enfermando. Los fundadores siempre encuentran excusas para no enfrentar la sucesión, manejan, casi de forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, ya que eso les da el poder.

Por su parte, los sucesores, si están en una posición cómoda, los dejan hacer sin comprometerse y sin participar, aunque esto los frustra en reiteradas oportunidades. Aquellos sucesores que quieren otra cosa, se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar.

No obstante, hay otra categoría de respuestas muy cercana al indicador “monárquico”, se trata pues del indicador “embajador”, según esto, el fundador deja su lugar de forma ordenada y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante

la cámara de la construcción, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores, es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia afuera. El fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio de dirección.

La categoría que obtuvo un sentido negativo, con escala “totalmente en desacuerdo” fue “estilo inventor”. Esto se interpreta como otra variante del caso anterior. Los fundadores nunca se apartan de la organización y no se dedican a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias serían totalmente opuestas al caso anterior.

Ahora, para la dimensión “momento generacional”, la mayor frecuencia de respuestas se obtuvo en el indicador “de primera a segunda generación”, lo que se explica cómo que los procesos de sucesión en este tipo de empresas ocurre de la primera a la segunda generación, ya que los fundadores consideran que los hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión, confían en estos para asumir la administración de la empresa y el posicionamiento que se ha logrado con los años de trabajo. En el caso que el sucesor sea de sexo femenino, los sucesores no encuentran impedimento para llevar a cabo el proceso de sucesión, lo que no aceptarían es entregar el poder al conyugue de la sucesora.

En conclusión, el estilo y el momento generacional predominantes en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico de los minerales no metálicos son: monárquico y de primera a segunda generación respectivamente.

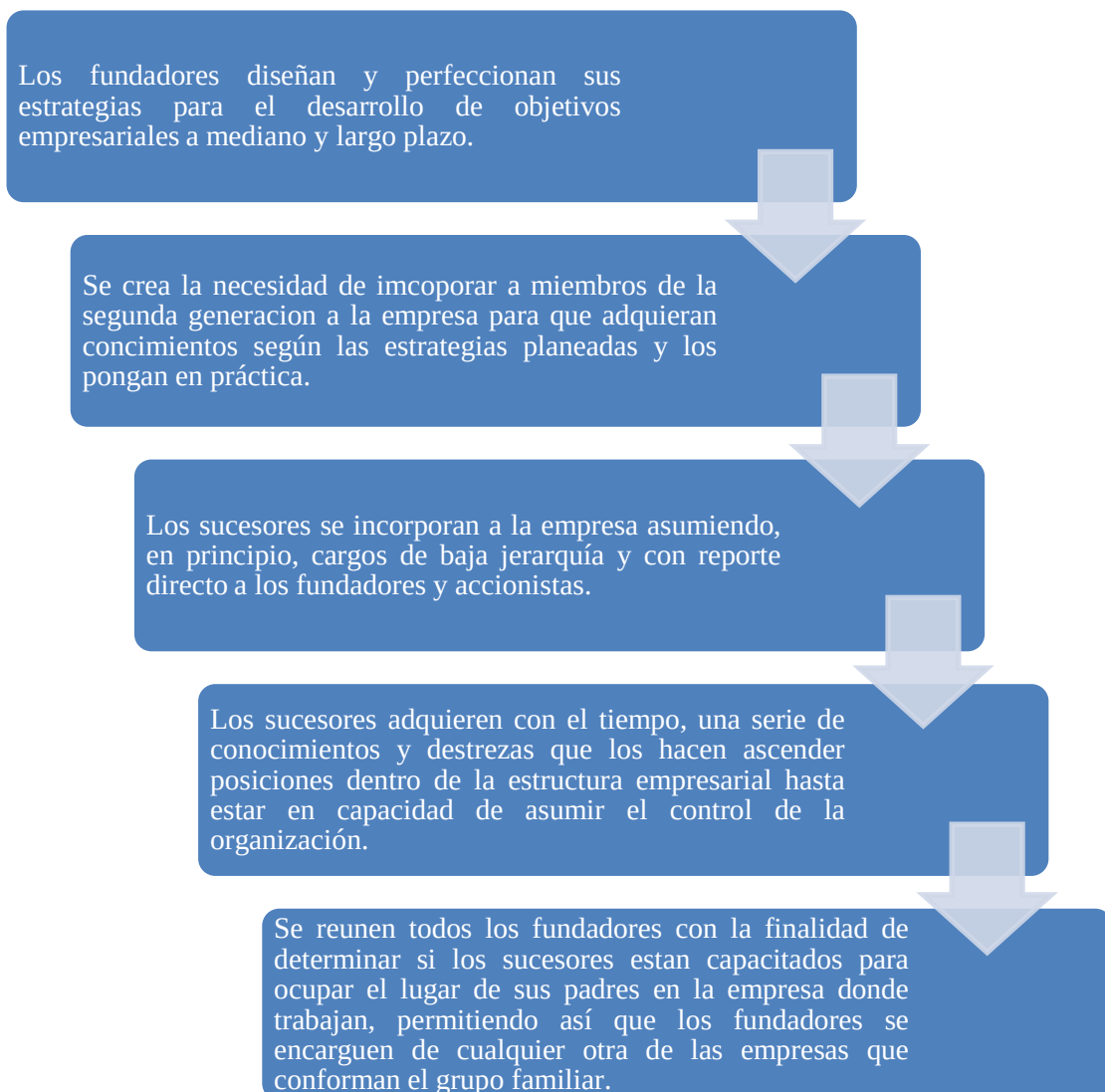
Al momento de describir como se lleva a cabo el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico de los minerales no metálico, se toma como base para el análisis la definición la presentada por Schwass (2006) de sucesión de poder: “es sin duda la transición más crítica para cualquier empresa familiar, independientemente de su tamaño, su estrategia o desempeño. La sucesión de poder trastorna el equilibrio que se ha hecho cómodo para los principales integrantes del sistema empresarial familiar. El proceso comienza cuando cada generación define su visión, lo cual produce un impacto sobre la estrategia y la oportunidad que tienen los individuos de desempeñar un papel dentro de la empresa. Cuando el líder empresarial

busca claridad sobre las expectativas e intenciones de la familia, surge un marco de referencia común para los interesados. Es por lo general de interés para el líder empresarial mantener un enfoque bien definido y equilibrado con respecto a tales grupos con el fin de administrar con eficacia la toma de decisiones estratégicas y las expectativas”.

La segunda generación sabe que son el relevo, pues desde muy pequeños se les enseña y educa de manera no efímera que a la empresa de familia hay que darles continuidad y que son ellos los próximos dirigentes.

La sucesión en las empresas estudiadas se lleva a cabo de la siguiente manera:

Imagen 5: Proceso de sucesión dentro de las empresas estudiadas.



Elaborado por: Gregory & Silva (2009).

En este tipo de empresas, debido a las características personales de los fundadores, la sucesión no ocurre en un sólo momento, el proceso es continuo y evolutivo, pues como ya se ha mencionado en reiteradas oportunidades, los fundadores incorporan a la segunda generación a la empresa desde mucho antes de llegar a cargos altos, pues el ideal de estos es hacer que los sucesores entiendan en primer lugar, como se lleva a cabo el proceso productivo dentro de las areneras para después entender cómo se administra y se gerencia el negocio. De esta manera se garantiza que los sucesores tengan conocimientos y experiencia de todo el negocio de una forma homogénea y no existan brechas del saber al momento en que la segunda generación asuma las riendas de la empresa.

Todo el proceso de sucesión de poder va vinculado directamente a las estrategias que plantean los fundadores para ser ejecutadas en conjunto con los sucesores, lo que sería el primer acercamiento formal de estos a la empresa, luego la sucesión sigue abriendo caminos a la par que se logra que los sucesores amplíen su ilación con el negocio de la familia, entendiendo que el proceso de sucesión está en pleno desarrollo.

El último paso de la sucesión se da cuando los fundadores deciden desvincularse de una de las empresas ya que queda su sucesor como el encargado de las funciones que este hacía y se lleva a cabo la organización de los documentos necesarios para el traspaso de la firma. El sucesor es el nuevo representante ante la junta directiva y los accionistas y el fundador se dedica a confeccionar con el mismo empeño, su trabajo en otra de las empresas del grupo familiar.

Este último paso en el proceso de sucesión: que consiste en la desvinculación por parte del fundador / predecesor ante la llegada de un sucesor en una empresa familiar, en las familias estudiadas se explica tomando como base la bibliografía consultada, y reuniendo las principales actitudes o comportamientos que pueden ser indicadores de la disposición de los fundadores a desligarse de su negocio se explican las siguientes líneas.

En lo concerniente al modo en que los fundadores identifican la idea del retiro, se puede decir que la mayoría de los casos éstos relacionan directamente dicha visión con la de la muerte y depresión (Lansberg, 1988; Aronoff y Ward, 2000). La mayoría de ellos coincide en que quisieran permanecer en la empresa hasta la muerte o hasta que ocurra un evento inesperado, lo que corresponde a estilo de sucesión monárquico o inesperada

respectivamente. Del mismo modo, afirman que el hecho de dirigir sus empresas los hace sentirse importantes y que renunciar a su posición, tal como afirman Aronoff y Ward (2000), les haría sentir inválidos. Los predecesores desean permanecer prácticamente hasta el final en su empresa, desempeñando un papel de apoyo y complemento a la segunda generación, así como mantenerse informados de los detalles. Tal actitud, supone que los mismos no están dispuestos a abandonar sus negocios hasta que se vean obligados a ellos por diversas circunstancias ajenas a su propia voluntad.

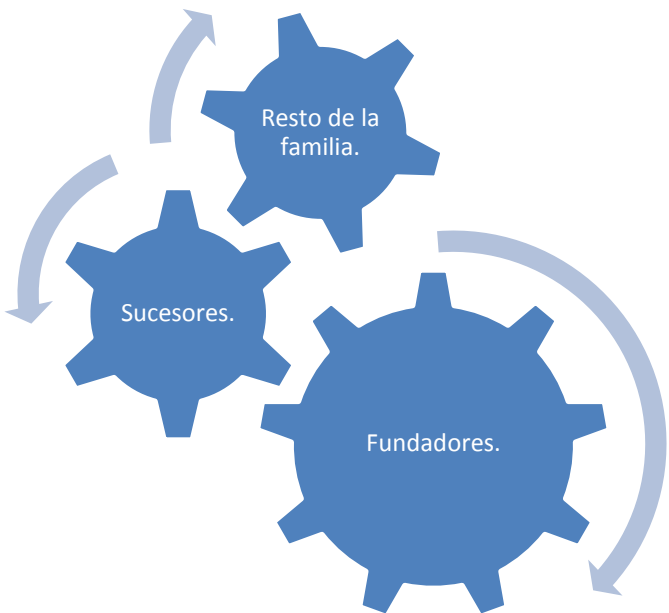
La desvinculación empieza en el mismo momento en que los sucesores son incorporados al trabajo en la empresa familiar, ante las exigencias de los mercados y los analistas, el proceso de sucesión constituye una vía rápida para alcanzar los objetivos empresariales trazados. Puede que efectivamente los fundadores se den cuenta que existen otros enfoques mejores en las manos de los sucesores para solucionar los problemas que enfrentan.

Esto refleja una planificación eficaz de los recursos y estrategias disponibles. En estas empresas capaces de implementar un plan de sucesión exitoso, se catalogan como familias bien administradas. Y por el contrario una organización mal administrada seguramente fracasaría en un proceso de sucesión.

Para explicar cómo son las relaciones entre los miembros de la familia ante un proceso de sucesión de poder, donde se juega la transferencia de mando direccional de una generación a otra, se presenta el siguiente análisis.

Las relaciones entre los miembros de la familia ante la llegada del proceso de sucesión de poder se pueden explicar mediante un básico esquema de engranajes entrelazados, pues es un sistema en el cual todas las piezas deben funcionar en perfecta armonía, al igual que las relaciones entre la familia.

Imagen 6: Relaciones entre los miembros de la familia ante la llegada de un proceso de sucesión de poder.



Realizado por: Gregory & Silva (2009).

Los fundadores forman el mayor de los engranajes, pues estos son la piedra angular del sistema familiar y de la empresa. Entre ellos están consientes de la necesidad de ejecutar un plan de sucesión por causas que ellos mismos han determinado, donde destacan: el acercamiento a la longevidad, el crecimiento del mercado, el incremento de la demanda, la expansión geográfica y procesos de diversificación. Los sucesores conforman el segundo engranaje, pues ellos reciben la herencia empresarial de los fundadores y el resto de la familia actúa como el último engranaje, pues allí se ubican personas que no tienen relación directa con la empresa pero pueden afectar el proceso de sucesión de poder.

Tabla 35: Análisis de resultados de la variable Empresas familiares.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ESCALA CON MAYOR FRECUENCIA	RESULTADO
EMPRESAS FAMILIARES	Criterios internos de las empresas familiares.	Grado generacional	NO	36
		Nexo de unión entre la familia y la empresa	TDA	17

Para la dimensión “criterios internos de las empresas familiares”, surgen dos indicadores que responden al objetivo planteado; respecto al grado generacional, pese a que la respuesta con mayor frecuencia fue “no”, vale la pena aclarar que las respuestas alcanzadas por ambas generaciones apuntan a que el número de sucesores es inferior al de fundadores, las dos generaciones coinciden en que la empresa ha sido un vínculo de unión entre los miembros de la familia y la persona que lleva el control es identificada como perteneciente a la primera generación.

La tercera generación está ausente de la empresa, pues todos aún se ubican en edades inferiores a los 10 años.

Ambas generaciones comparten la idea de darle continuidad a las empresas con el pasar de los años y con la administración de la familia, aunque dependerá en gran medida del deseo de las siguientes generaciones y de un conjunto de factores que han sido excluidos de este estudio.

La definición que se le da a las empresas es: EMPRESA DE DIRECCIÓN FAMILIAR, pues la dirección de las empresas está en manos de la familia.

Finalmente, las relaciones son armoniosas entre todos los miembros de la organización, bien sea que estén presentes o ausentes de los procesos que se llevan a cabo en el grupo de empresas. Al momento que ocurra el proceso de sucesión, fundadores, esposas, hijos, primos, nietos contribuyen para que se lleve a cabo de una manera armoniosa y exitosa. Todos coinciden con la idea de que el status social y económico que han logrado alcanzar hasta ahora se ha logrado gracias a la empresa de la familia y para mantenerlo, la relación entre los miembros de la familia no puede ser hostil.

Por último, se presentan las características de los empresarios fundadores / dueños de empresas familiares de origen portugués y su compromiso con la continuidad de esta.

FUNDADOR 1		
PREGUNTA		RESPUESTA
•	¿Por qué dejó Portugal?	Quería salir de Portugal, había una ola de inmigración, la situación económica no estaba nada bien y decidí venir para probar suerte aquí, además aquí estaban mi papá y mi hermana.
•	¿A qué edad se vino de Portugal?	A los 13 años
•	¿Cómo y con quién se vino?	Me vine con mi hermano Celestino, hace ya casi 45 años en un barco desde Madeira hasta La Guaira.
•	¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?	Nos vinimos a Venezuela porque aquí ya estaban mi papá y mi hermana.
•	¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?	¿Una frase?, ¿puedo copiarme de Colón?, una frase adecuada para la Venezuela cuando llegué es “Tierra de gracia” era totalmente diferente, los problemas se reducían a: “poder comer bien”
•	¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?	Jajaja esa es fácil, “LAS VENEZOLANAS”.
•	¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?	Las calles de mi pueblo Serra de Agua, allí dejé mi infancia.
•	¿Regresaría a Portugal?	Únicamente de visita.
•	¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?	Trabajé en una panadería, empecé como asistente en la cocina.
•	¿Cómo fue el paso de ese primer empleo a una arenera?	Bueno, de la panadería me fui a trabajar a una ferretería, en la ferretería me encargué de distribuir los materiales y buscar artículos para vender. En ese trabajo conocí las areneras, pues iba a buscar allí arena y piedra para venderla en la ferretería.
•	¿Qué riesgo significó para usted dejar el empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?	No hubo ningún riesgo, entramos en las areneras pero seguíamos con la ferretería, no te niego que me dio un poco de miedo asumir el pago y la responsabilidad de la arenera, pero quería algo mejor, así que decidí meterme en ese negocio.
•	¿Le gusta lo que hace?	Claro, si no, no tendría más de 30 años trabajando allí.
•	¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?	Por mí sí, pero lamentándolo mucho Venezuela se ha convertido en un país donde nos acostamos a dormir y no sabemos qué encontramos al amanecer.
•	¿Dejaría este negocio por otro?	No.
•	¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?	El reencuentro en Venezuela con mi papá y mi hermana.
•	¿Cuáles considera que son los puntos más fuertes y débiles de una empresa familiar?	Los fuertes es que estamos todos unidos, una misma familia. Los débiles es que existen peleas dentro de la familia, hay una lucha de poder constante y siempre queremos ganar más dinero.
•	¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?	Simplemente trabajando duro.
•	¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?	Responsabilidad, compromiso, paciencia, me ha tocado tener a personal bajo mi supervisión y eso no es fácil, y más aún en una empresa de este tipo.
•	¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿No podría estar en manos de otro miembro de la familia?	Claro que puede estar en manos de cualquier persona de la familia, pero yo sé como es el negocio aquí, y mientras yo pueda trabajar no pienso dejar de hacerlo.
•	¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?	Me gustaría sentirme tan cómodo como en la arenera, aunque no lo sé pues nunca he trabajado en una empresa así.
•	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	Jajaja, fortalezas: perseverancia, visión del negocio. Debilidades: muchas veces creo ser el único que tiene la razón y no escucho lo que dicen las demás personas.
•	¿Se considera un líder dentro de su	Totalmente.

	empresa?	
•	¿Qué es un líder para usted?	Una persona capaz de enfrentarse a nuevos retos y superarlos y además capaz de influir en la forma de actuar de otras personas, como los empleados por ejemplo.
•	Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría? ¿Seguiría en el negocio de areneras?	No cambiaría nada, si volviera a nacer me gustaría ser el mismo. Y claro que seguiría con las areneras.
•	¿Qué significa la familia para usted?	Es como la columna vertebral en mi vida.
•	¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.	Fuera de la empresa somos iguales, el trato es el mismo, los días de descanso tratamos de justo hacer eso “descansar”. Siempre vamos a reuniones que nos sirven para olvidarnos un poco de los negocios y compartir con la familia y amigos.

FUNDADOR 2		
	PREGUNTA	RESPUESTA
C1.	¿Por qué dejó Portugal?	Yo era tan sólo un niño, me vine por una aventura ya que tenía aquí en Venezuela a mi papá y mi hermana Lucía.
C2.	¿A qué edad se vino de Portugal?	13 años, era un peladito Jajaja!
C3.	¿Cómo y con quién se vino?	Con mi hermano morocho Sidonio, nos vinimos en barco en el año 1965 y llegamos al puerto de La Guaira.
C4.	¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?	Porque mi papá y mi hermana estaban aquí.
C5.	¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?	Era otra Venezuela, segura, la gente era más pueblerina y habían menos problemas.
C6.	¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?	Su gente y sus bellezas naturales.
C7.	¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?	El pueblito donde nací!!!
C8.	¿Regresaría a Portugal?	Sólo de vacaciones, no regresaría como un emigrante.
C9.	¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?	Trabajé en un abasto en el Edificio Savoy en Bello Monte.
C10.	¿Cómo fue el paso de ese primer empleo a una arenera?	Bueno, del abasto me fui a trabajar a una panadería, después a una ferretería y después a la arenera. Como la ferretería era del mismo grupo de la construcción que las areneras, nosotros distribuíamos los materiales y conocimos las areneras, una estaba en venta y la compramos con el esfuerzo de los 5 hermanos.
C11.	¿Qué riesgo significó para usted dejar el empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?	Ningún riesgo, simplemente fue un escalón más que superé en la vida. Nosotros no dejamos la ferretería, la vendimos mucho después, entonces no existía ningún riesgo ya que si perdíamos la arenera teníamos como seguir trabajando con la ferretería.
C12.	¿Le gusta lo que hace?	Si claro! Estoy orgulloso de mi trabajo y de mi empresa!
C13.	¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?	Tengo esperanzas que sí, pero siempre actualizándome con los precios y la situación del país.
C14.	¿Dejaría este negocio por otro?	Por ahora no.
C15.	¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?	Siempre los 5 hermanos fuimos muy unidos y decidimos juntos trabajar en las areneras.
C16.	¿Cuáles considera que son los puntos	Fuertes: hay un solo equipo directivo.

	más fuertes y débiles de una empresa familiar?	Débiles: los problemas familiares!!! Nunca faltan (risas)
C17.	¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?	Me ha tocado ser constante, he trabajado bastante y nunca me he rendido ante ningún obstáculo.
C18.	¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?	Responsabilidad, continuidad, carácter y disciplina conmigo mismo y con el personal.
C19.	¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿No podría estar en manos de otro miembro de la familia?	Bueno es que cada hermano está frente a una arenera! Yo estoy en Minataca, Sidonio está en Topo, José en Rio Cristalino y en Blancarena está en manos de Peter
C20.	¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?	Sería una experiencia totalmente nueva pues siempre he trabajado en empresas familiares.
C21.	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	Fortaleza: espíritu de superación, continuidad, unión con la familia. Yo de las personas veo siempre la parte humana y trato de ayudar siempre a la gente. Debilidad: intolerancia!
C22.	¿Se considera un líder dentro de su empresa?	Si!!!
C23.	¿Qué es un líder para usted?	Una persona que se sabe dirigir a el mismo y al personal de su compañía sabiendo además, gerenciar los problemas que se presenten.
C24.	Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría? ¿Seguiría en el negocio de areneras?	No cambiaría nada pues me siento muy feliz de la vida que llevo. No, de repente me gustaría algo más suave.
C25.	¿Qué significa la familia para usted?	TODO!!! Con sus problemas y todo lo que tú quieras, pero mi familia para mi es todo!
C26.	¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.	(Risas) bueno somos una familia normal, de repente un domingo hacemos una parrilla para conversar, somos una familia común y corriente!

FUNDADOR 3		
PREGUNTA		RESPUESTA
C1.	¿Por qué dejó Portugal?	Tras partir mi padre y mis hermanos a Venezuela a buscar una vida mejor, yo seguí sus pasos para encontrarme nuevamente con ellos.
C2.	¿A qué edad se vino de Portugal?	A los 11 años
C3.	¿Cómo y con quién se vino?	Me vine en barco, para aquel entonces el famoso Santa María, lo poco que recuerdo era que estaba con algunos compañeros del colegio y gente que buscaba migrar a otros países.
C4.	¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?	Porque ya mi familia se encontraba aquí instalada.
C5.	¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?	Un lugar muy bonito pero distinto a lo que yo acostumbraba donde vivía, tranquilo y seguro nada a lo que actualmente conocemos
C6.	¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?	Los Roques!!! Me encanta el archipiélago, he tenido la oportunidad de visitarlo en varias oportunidades.
C7.	¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?	(Risas) las maldades que le hacía a mi profesora en el colegio, era una señora malhumorada y siempre me citaba.
C8.	¿Regresaría a Portugal?	Claro! como no, pero de visita, de vez en cuando lo extraño, pero no regresaría para vivir .
C9.	¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?	Comencé a trabajar en una pizzería como asistente de pizzero, en conjunto con mi hermano.
C10.	¿Cómo fue el paso de ese primer empleo	La verdad es que después de trabajar unos años allí,

	a una arenera?	mis hermanos y yo decidimos montar una ferretería y el paso a la arenera vino después como consecuencia a que era proveedora en algunos de la arena y la piedra que vendíamos.
C11.	¿Qué riesgo significó para usted dejar el empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?	No significó riesgo más que de inversión ya que mantuvimos la ferretería por unos años más.
C12.	¿Le gusta lo que hace?	Me encanta lo que hago, es un trabajo fuerte y exigente, pero por algo sigo aquí, sino no tendría sentido lo que hago.
C13.	¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?	La verdad ya no se qué pensar con todas estas leyes que el gobierno impone a diestra y siniestra y más aun con el rumor de la nacionalización de las areneras, pero si tengo confianza en que podremos seguir trabajando en lo que nos gusta.
C14.	¿Dejaría este negocio por otro?	Tuve la oportunidad de incursionar en un auto lavado pero estuve con él un par de meses ya que no me gusto, creo que con esta experiencia corroboro en que no dejaría este trabajo por otro.
C15.	¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?	(Risas) por ser el más joven recuerdo más cosas que mis hermanos, tal vez el trabajar con mis hermanos y padres en los terrenos que nos pertenecían en Portugal, cosechando legumbres y hortalizas para luego venderlas en el mercado.
C16.	¿Cuáles considera que son los puntos más fuertes y débiles de una empresa familiar?	Los fuertes serian la unión familiar, velamos por cuidarnos y protegernos los unos a los otros. Los débiles, al ser hermanos nos confrontamos y nos llevamos esto a la familia, son cosas que deberíamos aprender a separar pero al parecer nos cuesta.
C17.	¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?	Con dedicación y esmero, trabajando duro, siendo constante y con mucha perseverancia
C18.	¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?	Compromiso, tolerancia, paciencia, dedicación, por decir algunas.
C19.	¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿No podría estar en manos de otro miembro de la familia?	Está en mis manos sencillamente porque cada hermano tiene la responsabilidad de llevar la dirección de una compañía, en mi caso podría llevar la de cualquiera otra empresa pero cada uno se desenvolvió y se involucro con las comunidades que rodean las compañías y el hecho de pasar a otra empresa y que alguno de mis hermanos vendría a dirigir esta tal vez fuera causante de conflictos. Tal vez pienso.
C20.	¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?	No lo sé, sería una experiencia nueva, estoy abierto a nuevas experiencias, pero reconozco sería extraño ya que siempre estado en sociedad con mis hermanos.
C21.	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	Fortalezas: dedicado, comprometido a la responsabilidad, estratégico. Mis debilidades, soy un poco mal humorado y esto me trae conflictos con mis hermanos.
C22.	¿Se considera un líder dentro de su empresa?	Por supuesto que sí.
C23.	¿Qué es un líder para usted?	Una persona que no piensa en lograr cosas sino que es capaz de llevarlas a cabo, una persona la cual instaura el compromiso y es seguido por sus empleados a la hora de llevar a cabo objetivos.
C24.	Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría? ¿Seguiría en el negocio de areneras?	Creo que mi vida está muy bien como esta, estamos consientes de que la vida para recoger las frutas maduras hay que aprender a recoger también amargas, como toda ley de vida. No creo modificaría ningún aspecto de mi vida si en mi estuviera la posibilidad de

		volver a nacer
C25.	¿Qué significa la familia para usted?	La familia es mi todo la base de mis fortalezas, la paz que ronda en mi vida, si ella seguro no tendría vida.
C26.	¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? Tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.	Somos unidos, siempre lo hemos sido, compartimos por lo general en muchos aspectos, tanto que vivimos en la misma urbanización así somos nosotros, UNIDOS

FUNDADORA 5		
PREGUNTA		RESPUESTA
C1.	¿Por qué dejó Portugal?	Para buscar nuevas oportunidades.
C2.	¿A qué edad se vino de Portugal?	A los 18 años.
C3.	¿Cómo y con quién se vino?	Con mi papá en barco, salimos desde madeira en el 63 o 64, ya ni me acuerdo!!!
C4.	¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?	Realmente mi papá fue el que escogió Venezuela, en Europa se hablaba mucho del crecimiento del país y de la cantidad de portugueses y españoles que estaban aquí.
C5.	¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?	Te lo digo en una sola palabra: “BONITA”. No es nada comparado con lo que vivimos hoy en día.
C6.	¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?	Su gente, su clima, sus paisajes naturales.
C7.	¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?	Mi pueblo, es montañoso, hace mucho frío, nos dedicábamos a la agricultura de hortalizas. Me acuerdo claro que tiene un río muy rocoso donde hay muchas moras.
C8.	¿Regresaría a Portugal?	Por ahora no está en mis planes.
C9.	¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?	Una zapatería en el centro de Caracas.
C10.	¿Cómo fue el paso de ese primer empleo a una arenera?	Mis hermanos y yo trabajábamos en una ferretería, Sidonio, buscaba la arena para venderla en la ferretería, y nos enteramos que estaba en venta una arenera, decidimos entre todos reunir un dinero y comprarla.
C11.	¿Qué riesgo significó para usted dejar el empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?	Parecía más bien un trabajo para hombres, pues sólo eran máquinas, ruido, camiones, tractores. El riesgo era que la arenera no fuera rentable por mi inexperiencia.
C12.	¿Le gusta lo que hace?	Si.
C13.	¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?	Espero que siga así de rentable por muchos años más.
C14.	¿Dejaría este negocio por otro?	No creo.
C15.	¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?	Si, esperar la llegada de mis hermanos aquí en Venezuela.
C16.	¿Cuáles considera que son los puntos más fuertes y débiles de una empresa familiar?	Los fuertes es la unidad, todo está centrado en una misma familia. Los débiles son las peleas entre nosotros mismos.
C17.	¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?	He trabajado duro con mis hermanos, he hecho lo que muy pocas mujeres harían, y allí está la arenera, muy bien posicionada.
C18.	¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?	Dejar a un lado los tabúes sobre el trabajo de las mujeres y dedicarme a trabajar fuertemente.
C19.	¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿No podría estar en manos de otro miembro de la familia?	Creo que así como está, está muy bien, aunque de ser necesario le dejo mi trabajo a cualquiera de la familia.

C20.	¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?	Ya a mi edad no pienso en trabajar en otro sitio, nadie me contrataría por la edad.
C21.	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	Mis hermanos me ven como una madre a la cual piden consejos a la hora de tomar una decisión de cualquier ámbito. Debilidad podría ser que no se decir que no y esto trae controversias entre mis hermanos.
C22.	¿Se considera un líder dentro de su empresa?	La verdad es que no, los verdaderos líderes son mis hermanos.
C23.	¿Qué es un líder para usted?	Una persona organizada, con estrategias claras para resolver problemas tanto de él cómo de los demás.
C24.	Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría? ¿Seguiría en el negocio de areneras?	He vivido todos estos años felices, así que no veo que haya algo que cambiar, si volviera a nacer y dios pone en mi camino de nuevo las areneras, claro que me gustaría seguir con el negocio.
C25.	¿Qué significa la familia para usted?	Todo. Siempre nos mantuvimos unidos desde pequeño y lo que más quisiera siguiera así como estamos por ello vivimos juntos en la misma residencia.
C26.	¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.	Fuera de la empresa, cada uno a su vez se reúne con su familia, su esposa, los hijos y bueno, cada familia es un mundo. Cuando nos reunimos lo que hacemos es hablar de cualquier cosa, hasta de la misma arenera. Pero en líneas generales somos una familia normal.

FUNDADOR 6		
PREGUNTA		RESPUESTA
C1.	¿Por qué dejó Portugal?	Para buscar un mejor futuro y mejorar mi calidad de vida
C2.	¿A qué edad se vino de Portugal?	A los 14 años
C3.	¿Cómo y con quién se vino?	Con mi tío Manuel Teixeira hermano de mi madre, me vine en avión
C4.	¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?	Me ofrecieron ir a Francia, pero escogí Venezuela ya que mi familia se encontraba aquí ya varios años atrás y había mejor oportunidad de empleo en esa época
C5.	¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?	Mejor calidad de vida
C6.	¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?	Su geografía
C7.	¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?	Mi familia y los lugares donde pase mi infancia
C8.	¿Regresaría a Portugal?	Si, en mi vejez
C9.	¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?	Atendiendo un abasto de mi tía
C10.	¿Cómo fue el paso de ese primer empleo a una arenera?	En pocas palabras muy duro, pase por todo tipo de trabajos, todo tipo de negocios y muchos altibajos hasta que al fin encontré estabilidad en mi actual negocio
C11.	¿Qué riesgo significó para usted dejar el empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?	No lo vi como un riesgo, siempre tuve mente positiva, ya que de hace tiempo mi sueño era tener una arenera
C12.	¿Le gusta lo que hace?	Si
C13.	¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?	Espero que sí, ojala el gobierno no ponga más obstáculos y se reactive el sector construcción
C14.	¿Dejaría este negocio por otro?	No
C15.	¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?	El reencuentro con mi hermano y trabajar juntos nos hacia compartir mucho, tal vez eso me motivo a formar una empresa familiar
C16.	¿Cuáles considera que son los puntos	Fortalezas: a pesar de las adversidades la familia trata

	más fuertes y débiles de una empresa familiar?	de mantenerse unida. Debilidades: por ser familia hay muchas cosas que se dejan de decir para evitar problemas y discordia
C17.	¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?	Con constancia, siempre innovando y mejorando la maquinaria y los equipos de producción. También logrando una buena administración
C18.	¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?	Aprender sobre administración ya que es el ámbito en que me desempeño dentro de la empresa
C19.	¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿No podría estar en manos de otro miembro de la familia?	Está en mis manos y en la de los accionistas porque somos los fundadores de la empresa
C20.	¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?	No sabría responder que en las empresas que he estado eran familiares
C21.	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	Mi fortaleza la confianza, ser positivo; mi debilidad tal vez ser impulsivo
C22.	¿Se considera un líder dentro de su empresa?	Si porque trato de encaminar la empresa hacia el éxito
C23.	¿Qué es un líder para usted?	Una persona que sabe lo que hace
C24.	Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría? ¿Seguiría en el negocio de areneras?	Cambiaría el estilo de vida que tuve en mi juventud, ya que fue dura y pase mucho trabajo. Si seguiría en este negocio ya que es rentable.
C25.	¿Qué significa la familia para usted?	Lo que más quiero, y quiero lograr un mejor futuro para ellos
C26.	¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? Tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.	Cada uno de los accionistas pasa sus ratos libres con su familia, y en oportunidades nos reunimos en familia para celebrar.

FUNDADOR 7		
PREGUNTA		RESPUESTA
C1.	¿Por qué dejó Portugal?	Estaba cansado de pasar hambre en Portugal.
C2.	¿A qué edad se vino de Portugal?	A los 14 años.
C3.	¿Cómo y con quién se vino?	Con mi tío en barco.
C4.	¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?	Bueno ya se había venido parte de la familia para acá, les iba mejor que en Portugal así que decidimos venir también a Venezuela, además en Portugal se hablaba mucho de Venezuela como país para vivir por el boom petrolero.
C5.	¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?	“Totalmente opuesta a la actual”
C6.	¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?	Es un país y un pueblo noble, me adoptó cuando me vine, lleno de gente humilde y amable dispuesta siempre a ayudarte.
C7.	¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?	Los campos de cultivo donde trabajé cuando era niño.
C8.	¿Regresaría a Portugal?	Sólo en caso que la situación que Venezuela empeore. De verdad eso de ser emigrante de nuevo no me llama la atención.
C9.	¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?	La herrería de un tío.
C10.	¿Cómo fue el paso de ese primer empleo a una arenera?	Básicamente no hice mucho, mis primos como son mayores que yo hicieron casi todo, se encargaron de armar la empresa y me pusieron a trabar allí.
C11.	¿Qué riesgo significó para usted dejar el	El riesgo fue no saber hacer mi nuevo trabajo, nunca

	empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?	había trabajado en un taller, no tenía idea de cómo funcionaban las máquinas ni los equipos, pero me tocó aprender y rápido, de lo contrario corría el riesgo de que me botaran de la arenera.
C12.	¿Le gusta lo que hace?	Con el pasar del tiempo aprendí a querer a mi trabajo.
C13.	¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?	Eso en gran medida no depende de nosotros, trabajamos con todo el empeño posible, pero Venezuela se ha convertido en una caja de pandora, no sabes con que te encontrarás. Y lamentándolo mucho las empresas privadas como esta son vulnerables a desaparecer por motivos políticos.
C14.	¿Dejaría este negocio por otro?	Definitivamente no.
C15.	¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?	La recepción que me dieron mis hermanos y primos cuando llegué de Portugal, me recibieron con los brazos abiertos y dispuestos a ayudarme.
C16.	¿Cuáles considera que son los puntos más fuertes y débiles de una empresa familiar?	Los más fuertes es la unión de la familia, las decisiones se toman en conjunto buscando siempre lo mejor. Los débiles es que es difícil poner de acuerdo a todos los hermanos, muchas veces peleamos por cosas insignificantes referentes a la empresa.
C17.	¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?	Me ha tocado sudarme la frente, me ha tocado bajar la cabeza cuando es necesario, pero he trabajado fuerte por esta empresa.
C18.	¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?	Aprender siempre cosas nuevas, el conocimiento en el taller es indispensable para el éxito de la empresa, me ha tocado enseñar a los empleados a trabajar en el taller, me ha tocado asumir el rol de líder dentro del taller.
C19.	¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿No podría estar en manos de otro miembro de la familia?	Realmente está en manos de la familia, no está en manos mías únicamente, lo que está en mis manos es el taller, y claro que puede estar en manos de otros que sepa cómo es la movida allí.
C20.	¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?	No me veo fuera de la arenera.
C21.	¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?	Mis fortalezas es que aprendo rápido y me gusta lo que hago, aparte que soy perseverante y constante. Mis debilidades es que soy bastante testarudo.
C22.	¿Se considera un líder dentro de su empresa?	Creo que el liderazgo es del grupo familiar en conjunto y no sólo mío.
C23.	¿Qué es un líder para usted?	Alguien capaz de trabajar de tal manera que se beneficie él y beneficie a otras personas de una manera estratégica y planificada, atendiendo a problemas que surjan en el transcurso del trabajo para lograr maximizar las utilidades.
C24.	Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría? ¿Seguiría en el negocio de areneras?	Lo único que cambiaría es la muerte de mi primo Gabriel, eso jamás tuvo que pasar. Si vuelvo a nacer y hay una arenera en mi camino, allí trabajaré sin pensarlo dos veces.
C25.	¿Qué significa la familia para usted?	Simplemente todo.
C26.	¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? Tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.	Una familia normal, con sus características diferenciadoras de las demás, lógicamente problemas que se generan muchas veces por el mismo trabajo, pero básicamente una familia normal, nos gusta reunirnos a veces sólo para compartir en un ambiente “sin arena”, ver cómo crecen los chamos, ver como envejecemos nosotros, pero la vida es una y la familia también así que doy gracias a dios por la familia que tengo.

Para hacer el análisis de contenido del instrumento “C”, se toma en consideración las historias de vida de los fundadores narrada por ellos mismos, y usando lo que Ruiz Olabuenaga (1996) llama el síntoma biográfico, el cual consiste en mostrar, a través de diversos grupos y escenarios sociales, mediáticos o no, en una atención especial a las historias de vida en lo que éstas tienen de peculiar y de ejemplar. Es, por tanto, un síntoma que se da tanto en el universo de las teorías de la sociedad como en los procesos de la cultura misma.

Las historias de vida, por el mismo contexto en el que surgen, no son estrictamente individuales. Son articulaciones personal de (y frente a) aquella forma de racionalización o de explicación del cambio social que tenía las características de ser universal y unidireccional.

Esta historia de vida no se trata de una sola persona aislada, sino del grupo familiar en conjunto.

Empezando por la premisa que dejan a Portugal en momentos difíciles como una aventura para evadir la mala situación económica que atravesaba el país. Todos siendo menores de edad y preferiblemente acompañados por otro miembro de la familia bien sean hermanos o progenitores. Escogen Venezuela y no otro país del mundo ya que en Portugal mucho se hablaba del país sudamericano que tiene excelentes fuentes de trabajo debido a la producción de petróleo y a la creciente economía industrial, además de esto, vienen a Venezuela porque ya hay otros miembros de la familia aquí. Al llegar encuentran la que alguna vez Cristóbal Colón bautizó como “tierra de gracia” un país joven, totalmente diferente a Portugal pues aquí sus problemas económicos se ven resueltos ya que fácilmente encuentran trabajo, seguridad y comodidad, lo opuesto a lo que dejaron. Lo que sin duda trajeron fue un baúl repleto de recuerdos que van desde las travesuras típicas de niños hasta los recuerdos vividos en el lugar donde nacieron. Esto se evidencia con el antropologismo conservacionista propuesto por Ruiz (1996), donde se rescata y se pone en circulación, en la sociedad que se va industrializando, otras formas de vida. En el contexto de la autocritica al etnocentrismo, se plantea el conservacionismo como salida técnica ante la desaparición de las otras culturas del presente.

Pareciera que el hecho de ser emigrantes marcó su vida, pues en las condiciones en las que vinieron fueron bastantes precarias, razón por la cual no regresarían a su tierra natal

sino de visita, ya que implicaría empezar de cero nuevamente. Esto lleva a que tengan una vida austera, con fuerte orientación al ciclo ahorro – inversión.

La segunda fase que propone Ruiz (1996), se trata de los estudios de marginación, los cuales, se dedican a intentar comprender las formas de interacción y a trabajar lo que se consagra como “la cultura de la pobreza”. En este sentido se continúa analizando el contenido.

Pese a que el primer empleo en Venezuela fue diferente en todos los casos, oficios de pizzeros, panaderos, vendedores en abastos, herreros, lograron unirse y entre todos formar una ferretería la cual, sin ellos saberlo, sería el paso previo al negocio de las areneras. El hermano encargado de buscar la arena para venderla en la ferretería se enteró que hay una arenera en venta y todos decidieron comprarla. El riesgo que percibieron va desde tabúes machistas reflejados en repudio hacia el trabajo de la única mujer de la familia, hasta miedo a no saber hacer el trabajo. Una vez que se consolidó el negocio, están altamente satisfechos con las labores que hacen. Consideran que el negocio será rentable en el tiempo sólo si actúa la “mano invisible” que propone Adam Smith en su libro “la riqueza de las naciones”, donde hay poca intervención del estado; de ser así, las areneras de la familia continuarán en el tiempo. Cuando se les pregunta sobre incursionar en otro negocio, la estabilidad parece ser el imperativo que impide el cambio de ramo pues están muy bien posicionados en la empresa de la familia ya que el trabajo duro se traduce en la clave para que el negocio perdure en el tiempo.

La tercera fase del estudio de las historias de vida, consiste en el estudio de las sociedades complejas (Ruiz, 1996). Este consiste en una perspectiva, más que un método o una técnica, que remueve evidencias y rutinas, tanto en el campo de la historia, de la historia social como de la investigación social y la teoría sociológica en su concepción y práctica. En este sentido, en este tipo de empresas pareciera ser viable y sostenible, pues entre sus puntos fuertes destacan la unión familiar, la comunicación y la dirección, pero tiene su talón de Aquiles pues existen luchas de poder y conflicto entre los miembros de la familia.

Estos empresarios han adquirido cualidades que van desde aprender a hacer arena hasta formarse como líderes, cuestión por la cual, los fundadores, se autocalifican así, ya

que han logrado mantener la dirección de la empresa de forma metódica, estratégica y con capacidad de respuesta. Lo cual es una mezcla de disciplina, aprendizajes en la universidad de la vida y un sentido agudo de la oportunidad.

Resulta interesante que a todos, en caso de volver a nacer, les gustaría ser exactamente iguales, pues han sabido superarse en la vida y, acompañado de sus familiares trazar y alcanzar metas. Hablan de la familia como un “todo”, la columna vertebral de la vida, dentro y fuera de la empresa cuentan unos con otros, comparten y viven el día a día, ríen y lloran juntos. La familia simplemente es el deseo de permanecer unidos hasta que la vida decida lo contrario. Quizás en esto se puede inferir la visión católica de familia, o la cohesión propia de familias nucleares.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez finalizado el proceso de presentación, análisis y discusión de los resultados, se procederá en las próximas líneas a resumir de manera concluyente respondiendo a las preguntas presentadas en el capítulo I (Planteamiento del problema) contrastadas con las teorías propuestas en el capítulo III (Marco teórico).

El proceso de sucesión en el grupo estudiado de empresas familiares de origen portugués perteneciente al sector económico de minerales no metálicos, se lleva a cabo de una manera diferente a la propuesta por Casillas y Otros (2005) pese a que dentro del grupo familiar existe con certeza la idea de sucesión, esta no es planificada de forma escrita, ni ejecutada ordenada y metódicamente. Por el contrario, el proceso es llevado a cabo incorporando a la generación de relevo que, para el caso específico de estas empresas, se refiere a la segunda generación de la familia. El proceso consiste en detectar áreas de trabajo las cuales pueden ser cubiertas por un familiar, no profesional ni experto, que esté dispuesto a ocupar un cargo no gerencial dentro de la organización con la finalidad de absorber, en principio, los conocimientos y las destrezas necesarios que los hagan involucrarse con el trabajo, para con esto reforzar las habilidades y herramientas necesarias para que, posteriormente, asuman la gerencia de la empresa y de esta manera continuar con el legado de los fundadores.

La sucesión, para este tipo de empresas sólo ocurre entre miembros de la familia, nunca se toman en cuenta personas ajenas a esta; de este modo no se han presentado inconvenientes familiares, organizativos o económicos que hayan afectado su funcionamiento.

Se puede afirmar que las áreas consideradas por Gersick en su Modelo de los “tres círculos” han estado presentes en el desarrollo de la continuidad en las empresas familiares del sector económico estudiado, lo que ha logrado que mantenga la continuidad a través del tiempo.

Con la llegada del sucesor al cargo gerencial, el fundador se retira de la empresa para asumir la responsabilidad de otra organización perteneciente al grupo de empresas de la familia estudiada, sólo actúa como un punto de apoyo o de referencia en la empresa que es sucedido, ya que figura aún como socio, tienen voz y voto dentro de la organización, pero ahora la última palabra está en manos del sucesor. La diferencia de criterios por la edad es uno de los principales obstáculos para el éxito, el único camino viable para tener una organización fortalecida es la profesionalización, es por esto que al mismo tiempo que los sucesores son incorporados en los oficios de las empresas, estos reciben formación académica profesional en casas de educación superior, para lograr una combinación teórico práctica, que logre la adaptabilidad al cargo clave que ocupa u ocupará. "Los problemas de estas compañías tienen que ver con la gestión y la necesidad que tienen de ser más profesionales para consolidarse", dice Poza.

No siempre los cargos disponibles son gerenciales, existen sucesores cuyo trabajo es apoyar la gestión de los fundadores mientras estos se encuentran aún laborando, es decir, en este grupo de empresas, no es un patrón de conducta que con la llegada del sucesor, el fundador debe abandonar la organización.

Se presenta como una característica común, dentro de este grupo de empresas, la presencia de turnos de trabajo, los cuales no coinciden entre los sucesores y los fundadores, es decir, la incorporación al trabajo consiste en cubrir las brechas laborales que pueda tener un miembro de la familia; por ejemplo, el fundador trabaja en horario comprendido de 6:00am hasta las 12:00pm y su sucesor en horario de 12:00pm hasta las 6:00pm; presentando un feedback de lo ocurrido en el respectivo turno de trabajo para llevar a cabo un proceso de comunicación efectiva y no romper la línea de mando que se ejecuta con anterioridad. La distribución de la carga horaria, no es igual para padres e hijos, pero si para tíos y sobrinos.

Como bien se evidencia, en el grupo de empresas estudiadas han ocurrido procesos de sucesión de poder, pues parte de la administración de las mismas se encuentra en manos de la segunda generación de la familia en cuestión. Estas sucesiones se han llevado a cabo por diferentes razones, entre las cuales destacan la muerte de algún fundador, por expansión de la empresa existente y adquisición de otras nuevas.

Los procesos de sucesión de poder que han ocurrido dentro de este grupo de empresas, han logrado llevarse a cabo de manera exitosa, gracias a que se incorporaron al momento justo a miembros de la segunda generación que lograron asumir las riendas de la organización al momento de su llegada al cargo directivo.

En cuanto a los factores claves del éxito según el análisis que se hizo de los resultados obtenidos, los que se identificaron en el proceso de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués del sector económico de los minerales no metálicos fueron:

- **Planificación efectiva de la sucesión**, pues en efecto la familia experimenta una planificación que, aunque bien no es estructurada, se adecua a los criterios de sucesión. Pues los fundadores, deben enfrentarse a la experiencia de retiro de la empresa, dejando a su sucesor como el encargado de continuar la labor que hasta ahora había consolidado. La familia por su parte, se interesa en la continuidad de la empresa, por lo cual inculcan valores desde edades tempranas a la generación de relevo para crear conciencia del compromiso que estos tienen para con la continuidad de la empresa familiar. Todo esto bajo el enfoque presentado por Lansberg (1988).
- **Gobernabilidad**, independientemente del tipo de empresa que se estudie, bien sea tradicional o familiar, siempre existirá un tipo de gobierno característico al mismo tiempo que diferente de las demás, las empresas que han sido estudiadas presentan una forma de gobierno única que ha sido diseñada cuidadosamente por los fundadores a fin de responder a los objetivos y necesidades que estos se han planteado. Si se retoma la definición de gobierno en la familia planteada por Neubauer y Lank (1999) donde hacen referencia a “un sistema de procesos y estructuras para dirigir y controlar a la empresa y responder de ello, así como asegurar su viabilidad económica y su legitimidad”. En este sentido, los miembros de la familia, han sabido dirigir, controlar y responder a todas las vicisitudes que se presenten entre cada una de estas tres etapas, que son complementadas entre sí por la coherencia, organización y solidez que han logrado alcanzar las formas de gobierno presentes en la empresa de la familia estudiada.
- **Innovación y espíritu emprendedor**, es entendible y justificable la presencia de este factor en el proceso de sucesión de poder en el grupo de empresas

estudiadas, puesto que la generación más joven ha traído consigo nuevas propuestas de valor que rompen los esquemas tradicionales de los fundadores permitiendo adaptar a las empresas ante el entorno cambiante, pulsado por el mismo proceso de globalización. Los fundadores por su parte han tenido que incorporar en sus características personales la forjación del espíritu emprendedor, pues si este no existiera o no se desarrollara en ellos la idea de continuidad de la empresa familiar nunca llegaría a materializarse. Para que las propuestas innovadoras logren ejecutarse exitosamente, las empresas que fueron estudiadas, ha contado con, las personas, la idea del negocio, una adecuada planificación, una exitosa gestión y los recursos necesarios, tal como lo especifica Barejo (2008).

- **Resistencia al cambio**, pese a la explicación del punto anterior sobre las propuestas innovadoras, se percibe resistencia al cambio ante un intento de modificación en la forma de ejecutar las tareas que hasta ahora se han elaborado exitosamente. La mejor evidencia de esto, se presenta al momento de plantear una modificación en las normas que los fundadores implementaron en las empresas estudiadas desde el momento de su fundación, pues consideran que son el pilar fundamental y logro del éxito que estos han consolidado. Este tipo de resistencia al cambio se presenta en lo propuesto por Figueroa (2002).
- **Conflicto en la familia**, una de las razones fundamentales por las cuales la gente no emprende negocios con su familia es el temor a los conflictos dentro de esta, o por lo menos así lo asegura Belausteguigoitia (2004). Las empresas que se estudiaron no escapan de esta realidad, pues se evidencia la presencia de conflictos en la familia debido a causas imputable como mala administración de la empresa, uso inapropiado de recursos y materiales disponibles, exceso de inventarios inutilizados, conflictos por motivos personales, dentro y entre las diferentes generaciones, traspelación de conflictos familiares a la empresa y viceversa y por ultimo inconstante asignación de tareas a los empleados, que se traduce en la no culminación de una o más de estas. Pese a la existencia, los conflictos siempre intentan ser resuelto por parte de las generaciones que conforman los núcleos de la empresa, para esto se emplea la técnica propuesta por Ayala y Manzano

(2005) llamada acercamiento democrático, donde las decisiones son tomadas en consenso por todos los miembros de la familia pertenecientes a la empresa.

Con lo presentado en los párrafos anteriores, se puede concluir que en este tipo de empresas familiares, los 5 factores que se identificaron y se explicaron detalladamente, garantizan que el proceso de sucesión de poder se lleve a cabo de manera efectiva de la generación fundadora hacia la generación de relevo, pese a esto no se descarta la existencia de otros factores que no han sido incluidos en esta investigación o no se presume que sean los únicos que garanticen la efectividad del proceso sucesorio en empresas con características como las incluidas en este trabajo de investigación.

Todos los empresarios familiares en este tipo de negocios, lleva tres sombreros puestos: el de padre, el de gerente o presidente, y el de accionista mayoritario; lo importante está en saber cómo y en qué momento hay que cambiarse cada uno.

Cuando se viste el empresarial debe discutir los temas con la lógica y estrategia de la compañía, jamás con el de un padre que se siente obligado a no hacer distinciones afectivas entre sus hijos o familiares; y asegurarse de dejarlo en claro a todos.

Las estrategias que no deben faltar en una empresa familiar como las que se estudiaron se presentan a continuación.

- **Una respuesta sistémica**, crear una infraestructura de políticas y sistemas que definan las fronteras entre familia y empresa. La familia propietaria debe desarrollar un protocolo que dicte los principios para contratar a un miembro de la familia, de manera que no tenga oportunidades sólo por tener el mismo apellido.
- **Preservar el secreto del éxito** que han acatado todos los miembros y pasarlo a la siguiente generación, por ejemplo, el servicio al cliente, la calidad y cantidad de productos, mejoras continuas. Sin embargo es fundamental escuchar a la siguiente generación para no perderse de la innovación necesaria para crecer y no desaparecer.
- **Es necesario preparar a la siguiente generación**, lo mejor es que los sucesores tomen cursos empresariales y de gerencia. También es recomendable que antes de trabajar en la compañía familiar, deben hacerlo en otra empresa para adquirir mayor experiencia y probarse en el mundo laboral.

- **Conversaciones y planificación estratégica** dentro de la familia empresarial, ya que la comunicación es fundamental para tomar decisiones importantes en el tema de gestión, sucesiones o adquisición de nuevas estrategias.
- **Estructuras propietarias** que le prestan atención a la capacidad de decisión ágil y flexibilidad, por ejemplo, que haya acuerdos de compra venta, y que de desecharlo de esa forma, los accionistas sean libres de vender, ya que de esta forma se cortan ramas y se simplifica el árbol familiar. Esta práctica permite agilidad empresarial y da velocidad de decisión.
- **La familia** es lo más importante y entre todos sus miembros se debe fomentar el amor y el compromiso hacia la empresa.
- **La coherencia y la unión** entre los valores familiares y los valores organizaciones debe existir a fin de lograr alcanzar una meta en común: el bienestar de la familia a través del mantenimiento de la empresa como medio de subsistencia.
- **Los conflictos familiares** deben ser tratados y resueltos “en casa” y no en las instalaciones de la empresa.
- **Las familias empresarias** deben solicitar la asesoría de consultores y expertos en empresas familiares para solucionar sus conflictos.
- **Los requisitos y condiciones** para que un miembro de la familia ingrese a trabajar a la empresa de la familia deben estar ya previa y claramente definidos.
- **La empresa familiar** debe tener una estructura organizativa correctamente definida y descentralizada en cuanto a la toma de decisiones.
- **La planificación de la sucesión** debe ser un proceso riguroso, continuo y que involucre la participación de todos los miembros de la familia.

Con todas las series de conclusiones presentadas hasta ahora y a fin de responder la pregunta general planteada en el capítulo I, los autores de esta investigación concluyen que la influencia que tiene los factores claves del éxito identificados en las empresas familiares de origen portugués pertenecientes al sector económico de los minerales no metálicos, actúan de dos maneras: Como agentes de cambio facilitadores de mejoras entre las estructuras y procedimientos dentro de las organizaciones estudiadas, y por otro lado, como facilitadores del proceso vinculado a la creación de la planificación por parte de los fundadores para continuar con el legado del patrimonio familiar, que se ha logrado consolidar con años de trabajo y esfuerzo, triunfos y fracasos, pero con la meta siempre muy clara, cuando se quieren hacer grandes cosas se logran hacer buenos resultados.

Una vez que se establecieron las conclusiones, se presentan a continuación, una serie de recomendaciones destinadas a contribuir con personas que se interesen por estudiar el tema de sucesión de poder y de empresas familiares; a la escuela de ciencias sociales, en especial a la coordinación de Relaciones Industriales y a las empresas que fueron estudiadas:

A la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica “Andrés Bello”, se le recomienda:

- En los contenidos programáticos de las asignaturas, ampliar el estudio de sucesión de poder, en que niveles y en qué tipo de empresas se desarrolla, en qué consiste la transferencia de poder de una generación a otra, que actores y variables participan durante este proceso. No sólo limitarlo a una fase más dentro del tema de desarrollo de carrera profesional, suministrado en cuarto año de la carrera Relaciones Industriales, mencionar Recursos Humanos, en la cátedra Desarrollo de Recursos Humanos.
- Incorporar un seminario temático dirigido al estudio de las empresas familiares, esto empaparía al estudiante en un tema que es poco estudiado, de esta manera se generaría nuevas ideas para investigaciones sobre lo que este tema se refiere puesto que su comportamiento y composición son totalmente diferente a las empresas tradicionales las cuales, generalmente son evaluadas en el pensum de la carrera.
- En materias como: introducción al conocimiento científico, metodología científica y metodología de la investigación incluir temas relacionados con metodología cualitativa, con especial atención en las historias de vida. En el ámbito profesional y con el nuevo proyecto de Ley Orgánica de Trabajo, donde se propone la inamovilidad absoluta, este tema juega un papel importante al momento de hacer selección de personal, pues las historias de la vida de los candidatos a un cargo pueden influir en la decisión final de incorporarlo o no a la organización.

A futuras investigaciones y personas interesadas en estudiar el tema de la sucesión de poder y de las empresas familiares se les recomienda:

- Incorporar otros factores que afecten el proceso de sucesión de poder, tales como: criterios legales, situación socio - política del país de estudio, cultura.

- El estudio sería interesante si se compara el comportamiento de los factores claves del éxito que se identificaron para esta investigación, en empresas familiares Vs. empresas tradicionales.
- Realizar el estudio en una muestra de familias emigrantes de otras partes del mundo.
- Realizar un estudio comparativo entre empresas familiares venezolanas de origen portugués y empresas portuguesas, para comprobar si los resultados obtenidos fueran los mismos o se encuentren diferencias.
- Investigar qué papel juegan las personas ajenas a la familia, o miembros de esta que no trabajen en la empresa durante el proceso sucesorio.
- Realizar el estudio en empresas familiares venezolanas.
- Seleccionar la muestra de estudio en empresas de distinta actividad económica, tales pueden ser: servicios, consumo masivo, farmacia entre otras.
- Estudiar empresas que hayan superado más generaciones que la segunda.
- Estudiar causas de fracaso de la sucesión de poder en empresas familiares.

Al grupo de empresas familiares que participaron en este estudio, se les recomienda:

- Ya que las empresas manejan de manera poco planificada la sucesión de poder, se recomienda llevar a cabo estos procesos por escrito, no sólo realizando documentos que argumenten u otorguen poder a la generación entrante a la empresa, sino que generen manuales que facilitarían el aprendizaje por parte de los sucesores una vez vinculados a la empresa.
- Se le recomienda a las empresas instaurar un departamento de Recursos Humanos donde puedan llevarse de manera más organizada la gestión de RRHH y que estos departamentos funcionen de manera integrada con la finalidad de desarrollar su función de manera efectiva y eficaz.
- A fin de contribuir con el desarrollo de otros estudiantes, se recomienda al grupo de empresas que puedan prestar sus instalaciones para otros estudios, bien sea en el área de Ciencias Sociales o directamente alineados, por el sector económico al que pertenecen, con las ramas de la ingeniería, estableciendo así una relación “ganar – ganar”, pues los académicos se beneficiarían así de la

información que la empresa suministre y esta, a su vez, se vea beneficiada gracias los aportes que de estas investigaciones se deriven.

- También se recomienda la técnica del reclutamiento externo para altos cargos directivos cuando no se cuente con miembros de la familia perfectamente bien capacitados.
- A los sucesores se les recomienda no asumir a priori que cargo es retador.
- A los fundadores se les recomienda no asumir que las aspiraciones de los candidatos a sucesores son estables en el tiempo. No depender de un sólo sucesor. No prometer cargos. No decirle a la gente que no tiene potencial.

VIII. BIBLIOGRAFIA.

- Amat, J. (2004): *La sucesión en la empresa familiar, casos reales contados por sus protagonistas*. Instituto de la empresa familiar. Price Water House Coopers. Barcelona. España
- Antonio De Abreu, X. (2007): *Con Portugal en la maleta*. Editorial ALFA. Caracas. Venezuela.
- Aronoff, C. y Ward, J. (1996): *Governance: Maximizing family and business potential*. Family Enterprise Publishers. Georgia, Estados Unidos.
- Aronoff, C. y Ward, J. (2000): *Family meetings: how to build and a stronger family and stronger business*. Family Business Leadership Series, n° 2. Business Owner Resources. Georgia, Estados Unidos.
- Astrachan, J., Klein, S., y Smyrnios, P. (2002): *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*.
- Balestrini, M. (2002): *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Belausteguigoitia, I. (2004): *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México, México.
- Bermejo, Manuel; Rubio, Isabel y de la Vega, Ignacio (1992). *La creación de la empresa propia*. Mac Graw Hill, Instituto de Empresa, Madrid, España.
- Berroterán, M y Carvajal, Y. (1990): *Diseño estratégico de un programa de Planificación de sucesión gerencial, a través de cuadros de reemplazos en una empresa productora de alimentos de consumo masivo, industrias lácteas de Perijá*. (inédito), UCAB, Caracas.
- Bonilla C., E. y Rodríguez, P. (1997): *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Ediciones Uniandes. Bogotá. Colombia
- Burack, Elmer H. (1990): *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos, una planificación estratégica*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Casillas, J. C., Díaz, C., Vásquez, A. (2005): *“La gestión de la empresa familiar”*, Thomson Editores, España.

- Castiglione F. (2004): *De padres inmigrantes*. Revista producto. Junio. Edición 247. Venezuela.
- Cerda G., Hugo. (1998): *Los elementos de la investigación: como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Universidad Javeriana. Santa fe de Bogotá.
- Chenail, R. (2008): *Learning to Appraise the Quality of Qualitative Research Articles: A Contextualized Learning Object for Constructing Knowledge*. *The Weekly Qualitative Report* Volume 1, Number 9, December 2008 49-61.
- Corbeta, G.; Kenyon-Rouvinez, D.; Alder, G. y Cuneo, G. (2005): *Construyendo el legado de las familias empresarias*, Deusto-IEF-Pricewaterhouse Coopers, Barcelona
- Coffey, A. Atkinson, P. (2003): *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia / Contus.
- Corona, J. (2005): *“Manual de la empresa familiar”*, Editorial Deusto, Barcelona.
- Corona, J. (2005): *Manual de la empresa familiar*. Instituto de la empresa familiar. Price Water House Coopers. Barcelona. España.
- Czechowicz, H. (2007): *El País Post*, Revista Gerente, edición extraordinaria 2006-2007.
- Dalziel, M., y Otros. (1996): *Competencias: Calves para una gestión integrada de Recursos Humanos*, segunda edición, Editorial Deusto, España.
- Diez, E.P., Galán, J.L., Martin, E. (1996): *Introducción a la Economía de la Empresa*, Volumen I. editorial Pirámide. Madrid.
- Eyssautier de la Mora, M. (2002): *Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia*. Cuarta Edición. México: ECPASA – Thompson Learning.
- Galeano, M. y Vélez, O. (2002). *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*. Medellín.
- Gallo, M. (1998 - 2005): *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de ahorros y pensiones de Barcelona. Barcelona, España.
- Gee, S. (1981): *Technology transfer, Innovation & International Competitiveness*. Nueva York; Wiley & Sons.
- Gersick, K. y otros (1997): *Empresas Familiares Generación a Generación*. Mc Graw Hill. México, México.
- Ginebra, J. (1997): *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad*, Editorial Panorama. México.

- Glasser, B. y Strauss, A. (1967): *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Ediciones Aldine. Nueva York.
- Godfrey, A. y Tucker, J. (2004): *Conflictos en la familia: ¿son buenos o malos para la empresa?*”, Revista La familia en la empresa, Setiembre / Octubre de 2004.
- Gómez, G. (2006): *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Grupo editorial Norma. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Gorchakow, G. (1981): *Materiales de construcción*. Editorial Mir. Moscú.
- Hernandez, R., Fernández, C., Baptista, P., (2005) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- Hirsch, D. (1996): “*When heas’t on, boss’s offspring rarely face fire*”. Business first.vol.12, n°33, 27 mayo. Pp.1.
- Kerlinger, F. (1979): *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México, interamericana. 2 da ed. 1979.
- Kohlrieser, G. (2005): *Cómo resolver conflictos en negocios familiars: no sea un rehén de la armonía familiar*. Grupo editorial Norma. Santa Fe de Bogotá.
- Lansberg, I. (1988): *La empresa debe continuar*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Lansberg, I. (1998): “*The Succession Conspiracy*”. Family Business Review. Vol. I. N° 2. Summer.
- Lea, J. W. (1993): *La sucesión del Management en la Empresa Familiar: cómo mantener en negocio en la familia y la familia en el negocio*. Editorial Granica, Argentina.
- Leach, P. (1996): *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Tercera edición. Barcelona. España.
- Leach, P; Bogod, T. (2006): *Claves de la empresa familiar*. Sin editorial. Madrid.
- Leal, N. (2007): *Contribución al Estudio de los Sistemas de Producción Campesinos del Municipio Ocaña. El caso de la Cooperativa Multiactiva Agroecológica Agrovida Ltd*. Inédito. Universidad Javeriana. Bogotá.
- Levinson, H. (1983): *Consulting with Family Business: What to Look for, what to look out for*. Ediciones Organizational Dynamics. Unites States of America.
- Manzano, G. y Ayala, J. C. (2002): “*Sucesión en la empresa familiar: algunas claves del éxito*”. Boletín de Estudios Económicos, LVII (117), 433-449.

- Manzano, G. y Ayala, J. C. (2003): “*Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol*”. Esic Market, n° 115, 65-79.
- Mayer, R. C. Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995): “*An integrative model of organizational trust*”. Academy of Management Review, vol.20, n.º 3, pp. 709-734.
- Melcher, D. (1992): *La Industrialización en Venezuela*. Revista Economía, (10), 57 – 90. Mérida.
- Morse, J. (2003): *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia / Contus.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999): *La empresa familiar*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Orús, F. (1981): *Materiales de construcción*. Editorial Dossat, s.a. Madrid. Séptima edición.
- Paredes, G. y Millán, J. (2000): *¿Empresa vs. Familia? Reflexiones sobre las características familiares de las pequeñas y medianas empresas y su desarrollo en el desarrollo empresarial*. Serie Lecturas. N° 34, septiembre 2000. Caracas, Venezuela.
- Pavón, J. (1997): *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico/ J. Pavón y A. Hidalgo*. Madrid: Ediciones Pirámide 1997.
- Pavón, J. (1981): *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*. CDTI-CSIC, Madrid.
- Porter, M. (1985): *Estrategia Competitiva*. Cecsa. México.
- Real Academia Española (2001): *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Madrid.
- Schein, E. (1980): *Organization Culture and Leadership*. Jossey – Bass editions. United States of America.
- Schwass, J. (2005): *Estrategia eficaz para el desarrollo del sucesor*. Grupo editorial Norma. Santa Fe de Bogotá.
- Selltitz, C; Wrightsman, L; Cook, S. (1980): *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Novena Edición. Madrid: Editorial Rialp, S.A.
- Shanker, A; Astrachan, J. (1996): *Mitos y realidades: La contribución de los negocios de familia a la economía*. Revista Family Business, vol. 9.

- Sierra B., Restituto. (1988). *Tesis doctorales y trabajos de Investigación Científica. Metodología general de su elaboración*. Editorial Paraninfo, Madrid.
- Sorensen, R. L. (1999): *Conflict management strategies used by successful family firms*. Revista: Family Business, vol. 12.
- Spiegel, M., Stephens, L. (2001): *Estadística*. Tercera Edición, Mc Graw Hill. México.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1998): *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*: Londres: Sage Publicaciones.
- Strauss, A.; Corbin, J. (2002): *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar una teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia / Contus.
- Tagiuri, R y Davis, J.A. (1982): *bivalent attributes of the family firm*. Working paper de la Harvard Business School, Cambridge. Reimpreso en 1996 en la Family Business Review, vol. IX. 199-208.
- Tamayo, M. (1995): *El Proceso de la Investigación Científica*, Editorial Limusa, S.A., 3ra. Edición, México D.F.
- Ward, J. (1987): *Keeping the family Business healthy. How to plan for continuing, growth, profitability and family leadership*. Jossey-Bass Publishers. Primera edición. San Francisco, Estados Unidos.
- Ward, J. (2006): *El éxito de los negocios de familia, reflexiones sobre el saber no convencional*. Grupo editorial norma. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Ward, J. y Aronoff, C. (2006): *La prueba suprema de grandeza en la empresa familiar*. Mc Graw Hill. Caracas. Venezuela.
- Ward, J. y Aronoff, C. (2005): *Optimizando el potencial en la empresa familiar*. Mc Graw Hill. Caracas. Venezuela.
- Ward, J. y Aronoff, C. (2005): *Un nuevo líder, un nuevo héroe*. Mc Graw Hill. Caracas. Venezuela.
- Yetmar, S. A. y Eastman, K.K. (2000): *"Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination"*. Journal of Business Ethics, 26 (4), 271-288.
- Yin, R. K. (1993): *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Yin, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods*. Segunda edición. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Referencias bibliográficas de publicaciones en revistas y periódicos:

- Bustillo, J, (1999): “Empresas familiares: el dilema entre la gerencia Profesional y vínculo familiar”. *Debates IESA*. Vol 5. N° 1.
- Serebrenik, R. Periódicos de noticias: *Cuándo empezar a hablar de sucesión en la empresa familiar*. Colombia, Diario La República ISSN: 0122-591X, 2007 vol: 17901 fasc: págs.: 1A - 8B.
- Serebrenik, R. Textos en publicaciones no científicas, Revista (magazín) "*Legado y riqueza en la empresa familiar*" En: Colombia. 2008. Gerente / Grupo Gerente Colombia S.A. ISSN: 0123-0794 p.6 - 87 v.132.

Referencias bibliográficas de medios electrónicos:

- Antognolli, S. (2007): *Empresa Familiar: La Sucesión*. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion.
- Aragon & Aragon (2002): *La sucesión en la empresa familiar*. Disponible en [/http://aragonyasoc.com/news/sucesion.html](http://aragonyasoc.com/news/sucesion.html).
- Bermejo, Benito. (2006): *Estudio de caso*. (2006). Disponible en: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/271.htm>.
- Cabrera, M. y García, J. (1998): *Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica*. Disponible en http://www.fcee.ulpgc.es/accede98/accede/mesa12/12_01c.htm trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Gómez, G. (2007): “*El éxito en la empresa familiar*”. Disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-empresas-familiares/exito-empresa-familiar/27522.aspx>
- Menchaca, M. Adirac, C. (2002): *Manejo de la Resistencia al Cambio*". Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>

ANEXOS



Universidad Católica “Andrés Bello”.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuela de Ciencias Sociales.
Especialidad: Relaciones Industriales.
Trabajo de grado.

“Factores claves del éxito de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués, caso: Minerales no Metálicos”.

INSTRUMENTO “A”, (fundadores-primera generación).

Mediante el presente instrumento de recolección de datos, buscamos conocer las apreciaciones personales de cada miembro de la familia con respecto al proceso de sucesión del poder dentro de la empresa, tomando como variables los factores que son claves para que dicho proceso se realice con éxito.

Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, le pedimos responder con la mayor sinceridad posible, le garantizamos que sus respuestas serán de carácter confidencial y sólo serán utilizadas para la elaboración de nuestro trabajo de grado. Agradecemos de ante mano toda la colaboración que nos pueda prestar, la disposición y el tiempo invertido para llenar el instrumento.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas cerradas con varias opciones de respuesta, marque con una equis (X) la que usted considera conveniente. En caso que se le presente una escala con la siglas: TDA, DA, N-N, ED, TED, el significado es el siguiente:

E S C A L A	TDA	Totalmente de acuerdo.
	DA	De acuerdo.
	N-N	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
	ED	En desacuerdo.
	TED	Totalmente en desacuerdo.

Cualquier duda o comentario, hágalo saber de inmediato a los entrevistadores.

Datos demográficos.

Por favor marque con una equis (X) su respuesta:

Sexo

Masculino	
Femenino	

Edad

Menos de 18	
Entre 18 y 20	
Entre 21 y 30	
Entre 31 y 40	
Entre 41 y 50	
Entre 51 y 60	
Más de 61	

Nivel
educativo

Sin educación	
Primaria incompleta	
Primaria completa	
Secundaria incompleta	
Secundaria completa	
Técnico superior incompleto	
Técnico superior completo	
Universitario incompleto	
Universitario completo	
Post grado incompleto	
Post grado completo	
Otro (indique):	

Estado
civil

Soltero (a)	
Casado (a)	
Viudo (a)	
Divorciado (a)	
Otro (indique):	

- ✓ Cargo dentro de la organización: _____.
- ✓ A quien le reporta (indique el cargo): _____.
- ✓ Área de trabajo: _____.
- ✓ Lugar de trabajo (nombre de la organización): _____.

- A1. Estoy dispuesto a entregar el poder de la empresa a otro miembro de la familia sólo en caso de muerte o enfermedad.

TDA	DA	N-N	ED	TED

- A2. Estoy dispuesto a enfrentar un proceso de sucesión de poder, tomando en cuenta que la administración de la empresa estará en manos de otros miembros de la familia.

TDA	DA	N-N	ED	TED

- A3. Considero que los sucesores muestran interés participativo y una conducta comprometida hacia la empresa de la familia.

SI	NO

- A4. Soy capaz de permitir que los sucesores realicen actividades profesionales fuera de la empresa, considerando que estas acciones traerán como consecuencia que su lugar fuera ocupado por alguien ajeno a la familia.

SI	NO

- A5. Estoy dispuesto a crear e implementar de manera continua un plan de sucesión.

TDA	DA	N-N	ED	TED

- A6. En caso que me retire de la organización, estoy dispuesto a regresar en algún momento.

SI	NO

- A7. Cuando me desvincule de la empresa, estoy dispuesto a ser la imagen externa (representante ante la cámara de la construcción, proveedores, grandes clientes).

SI	NO

A8. Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos totalmente diferentes

TDA	DA	N-N	ED	TED

A9. Creo que mis hijos están capacitados para afrontar un proceso de sucesión de poder

TDA	DA	N-N	ED	TED

A10. Confío en mis hijos para asumir la administración de la empresa

TDA	DA	N-N	ED	TED

A11. Confío en mis hijos para mantener el posicionamiento de la empresa que yo logré consolidar con mis años de trabajo

SI	NO

A12. En caso que mi sucesor sea de sexo femenino; estoy dispuesto a entregar el poder

SI	NO	NO APLICA (no tengo hijas)

A13. En caso que su sucesor sea de sexo femenino, estoy dispuesto a entregar el poder a su esposo.

SI	NO	NO APLICA (no tengo hijas)

A14. Estoy dispuesto a crear los documentos necesarios para organizar la transferencia de la propiedad de la firma

TDA	DA	N-N	ED	TED

A15. Estoy planificando mi propia sucesión

SI	NO

A16. Al planificar mi sucesión, siento que pierdo identidad, influencia en los demás, celos y rivalidad hacia mis sucesores.

TDA	DA	N-N	ED	TED

A17. Mis sucesores generan confianza en mí.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA

A18. Siento apoyo de mi esposa para la planificación de mi sucesión

TDA	DA	N-N	ED	TED

A19. Mi esposa ha logrado un componente social importante y significativo, ¿creo que esto pueda influir negativamente en la planificación de mi sucesión?

TDA	DA	N-N	ED	TED

A20. He discutido sobre el futuro económico y material de mi familia, cuando yo ya no me encuentre físicamente con ellos.

SI	NO

A21. Estoy de acuerdo con esta frase “EL CAPITÁN DEBE HUNDIRSE CON SU BARCO”

TDA	DA	N-N	ED	TED

A22. Me considero un gobernante de la empresa de la familia, ya que soy capaz de planificar, dirigir y controlar actividades inherentes a la misma.

SI	NO

A23. Considero que luego de tanto tiempo en la empresa, he logrado una eficaz dirección capaz de alcanzar los más altos y mejores objetivos empresariales

TDA	DA	N-N	ED	TED

A24. A raíz de la buena dirección que hice en la empresa, considero que se lograron los siguientes objetivos: (Marque las respuestas que considere necesarias)

Optimizar las utilidades	Perfeccionar estrategias	Crear empleos

Favorecer el desarrollo de los empleados	Crear el interés de accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad

A25. Dentro de la empresa, la toma de decisiones es individualista

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA

A26. Soy capaz de aceptar un cambio en las estructuras, procedimientos, comportamientos y técnicas, para adquirir otras que permitan adaptar a mi empresa al contexto en el que se encuentra para lograr mayor eficacia y efectividad

TDA	DA	N-N	ED	TED

A27. Hago modificaciones en la empresa cuando es necesario para seguir con el éxito del negocio

SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA

A28. Cuando en mi empresa se hacen algunas mejoras (tecnológicas por ejemplo) siento resistencia de los demás miembros de la familia

TDA	DA	N-N	ED	TED

--	--	--	--	--

A29. Estoy conforme con las normas de la organización

SI (Pase a la pregunta A31)	NO (Pase a la siguiente pregunta)

A30. Tengo interés en reformar las normas de mi empresa

SI	NO

A31. Estoy convencido que existe un tipo de cultura dentro de la empresa

TDA	DA	N-N	ED	TED

A32. He hecho cambios planeados

TDA	DA	N-N	ED	TED

A33. Soy una persona emprendedora

TDA	DA	N-N	ED	TED

A34. Mi empresa no es una fuente de problemas sino una plataforma de desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

TDA	DA	N-N	ED	TED

A35. Cuáles de las siguientes características considero que han favorecido con el crecimiento de la empresa:

Procesos de diversificación (por ejemplo, producción de nuevos tipos de arenas y piedras)	Crecimiento geográfico	Ambas

A36. Considero que la empresa ha aumentado el patrimonio familiar

TDA	DA	N-N	ED	TED

A37. Mi empresa ha generado: (Marque las respuestas que sean necesarias)

Empleos	Oportunidades de crecimiento	Inversión para el desarrollo social

A38. En la generación de relevo hay un líder emprendedor

TDA	DA	N-N	ED	TED

A39. A fin de conseguir nuevos consumidores, soy capaz de innovar, aportando propuestas de valor que sean atractivas para el mercado exigente

TDA	DA	N-N	ED	TED

A40. Presto especial atención a mi competencia a fin de lograr tener una ventaja competitiva y detectar segmentos con necesidades insatisfechas

TDA	DA	N-N	ED	TED

A41. Mi empresa tiene estrategias definidas y recursos disponibles para implementarlas con éxito

TDA	DA	N-N	ED	TED

A42. He acudido a un experto fuera de la empresa para implementar un cambio totalmente nuevo

SI	NO

A43. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa son conflictivos

TDA	DA	N-N	ED	TED

A44. Se trasladan los conflictos de la empresa a la familia y viceversa

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA

A45. Cuando en la organización existe un conflicto, cuáles de las siguientes alternativas usaría para resolverlo: (Marque las respuestas que considere necesarias)

Evito el problema y dejo todo como está.	Modifico mis esquemas para poder incorporar a nuevos conocimientos a fin de buscar una solución.	Me comprometo a solucionarlo mediante acciones con otras personas.

Uso una solución autocrática	Uso una solución democrática

A46. En mi empresa, los miembros de la familia, tienden a interactuar de la misma manera con los mismos patrones, por ejemplo: los carismáticos de la familia también lo son en la empresa.

TDA	DA	N-N	ED	TED

A47. En la familia se generan conflictos a raíz de la mala administración de la empresa

TDA	DA	N-N	ED	TED

A48. Hay más miembros de la familia en la empresa los que realmente se necesitan

TDA	DA	N-N	ED	TED

A49. Las remuneraciones económicas a los miembros de la familia son:

Para todos los miembros es igual	Hay diferencias marcadas

A50. Estoy conforme con mi trabajo en comparación con mis pares

TDA	DA	N-N	ED	TED

A51. La gestión de mi empresa está mejor en manos de mi familia que en manos del Estado

TDA	DA	N-N	ED	TED

A52. La ubicación geográfica de mi empresa ha contribuido al éxito de la misma

TDA	DA	N-N	ED	TED

A53. Los productos que hacemos en la empresa son distribuidos: (Marque las respuestas que considere necesarias)

A nivel local	A nivel regional	A nivel nacional	A nivel multinacional

A54. El número de miembros de la familia dentro de la empresa, de la primera generación es menor que el de la segunda

SI	NO

A55. Considero que la empresa ha sido un vínculo de unión entre diferentes generaciones

SI	NO

A56. Indique la generación de la persona que lleva el control dentro de la empresa con respecto a su fundador:

- Primera:
- Segunda:
- Tercera:

- Otra (indique): _____

A57. Actualmente hay miembros de la tercera generación presentes en mi empresa

SI	NO

A58. Uno de mis deseos es que mi empresa continúe en pie con el pasar de los años y bajo la administración de la familia

TDA	DA	N-N	ED	TED

A59. ¿Cómo definiría a su empresa?

Trabajo Familiar: trabajan los miembros de la familia.	Dirección familiar: sólo la dirección de la empresa está en manos de la familia.	Inversión: la familia no trabaja dentro de la empresa, únicamente actúan como accionistas.	Coyuntural: No existe clara voluntad de la familia en mantener la propiedad en sus manos

A60. A futuro, incentivaría a mis hijos para que eduquen a mis nietos de manera tal que ellos sean la tercera generación que administre mi organización

TDA	DA	N-N	ED	TED

FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.

SPSS número: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del entrevistador: _____



Universidad Católica “Andrés Bello”.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuela de Ciencias Sociales.
Especialidad: Relaciones Industriales.
Trabajo de grado.

“Factores claves del éxito de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués, caso: Minerales no Metálicos”.

INSTRUMENTO “B”, (hijos, sobrinos - segunda generación).

Mediante el presente instrumento de recolección de datos, buscamos conocer las apreciaciones personales de cada miembro de la familia con respecto al proceso de sucesión del poder dentro de la empresa, tomando como variables los factores que son claves para que dicho proceso se realice con éxito.

Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, le pedimos responder con la mayor sinceridad posible, le garantizamos que sus respuestas serán de carácter confidencial y sólo serán utilizadas para la elaboración de nuestro trabajo de grado. Agradecemos de ante mano toda la colaboración que nos puedan prestar, la disposición y el tiempo invertido para llenar el instrumento.

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas cerradas con varias opciones de respuesta, marque con una equis (X) la que usted considera conveniente. En caso que se le presente una escala con la siglas: TDA, DA, N-N, ED, TED, el significado es el siguiente:

E S C A L A	TDA	Totalmente de acuerdo
	DA	De acuerdo
	N-N	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	ED	En desacuerdo
	TED	Totalmente en desacuerdo

Cualquier duda o comentario, hágalo saber de inmediato a los entrevistadores.

Datos demográficos.

Por favor marque con una equis (X) su respuesta:

Sexo

Masculino	
Femenino	

Edad

Menos de 18	
Entre 18 y 20	
Entre 21 y 30	
Entre 31 y 40	
Entre 41 y 50	

Estado
civil

Soltero(a)	Entre 51 y 60	
Casado(a)	Mayor de 61	
Viudo (a)		
Divorciado (a)		
Otro (indique):		

Nivel
educativo

Sin educación	
Primaria incompleta	
Primaria completa	
Secundaria incompleta	
Secundaria completa	
Técnico superior incompleto	
Técnico superior completo	
Universitario incompleto	
Universitario completo	
Post grado incompleto	
Post grado completo	
Otro (indique):	

✓ Cargo dentro de la organización:

_____.

✓ A quien le reporta (indique el cargo): _____.

✓ Área de trabajo: _____.

✓ Lugar de trabajo (nombre de la organización): _____.

B1. Únicamente aceptaría el poder de la empresa sólo en caso que muera o se enferme el fundador.

SI	NO

B2. Estoy dispuesto a enfrentar un proceso de sucesión de poder, tomando en cuenta que la administración de la empresa estará ahora en mis manos.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B3. Muestro interés participativo y una conducta comprometida hacia la empresa de mi familia.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B4. Quiero realizar actividades profesionales fuera de la empresa, considerando que estas acciones traerán como consecuencia que la administración de mi empresa esté en manos de alguien ajeno a la familia.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B5. Cuando el fundador se desvincule de la empresa, me gustaría que este fuera la imagen externa de esta (representante ante la cámara de la construcción, proveedores, grandes clientes).

TDA	DA	N-N	ED	TED

B6. Me gustaría salir de la organización para dedicarme a nuevos proyectos.

SI	NO

B7. Me frustra el hecho que no me dejen hacer y participar.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B8. Creo que durante la sucesión, lo que realmente se trasladan son problemas.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B9. Realmente quiero hacerme responsable de empresa

SI	NO

B10. Me siento capacitado para resolver problemas de la generación anterior sin buscar culpables sino soluciones.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B11. Creo estar capacitado para afrontar un proceso de sucesión de poder.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B12. El fundador puede confiar en mí la administración de la empresa.

SI	NO

B13. Al momento que ocurra la sucesión repentina, estoy dispuesto a asumir el control de la empresa.

SI	NO

B14. Al ocurrir este tipo de sucesión (repentina), me gustaría cambiar al personal que allí labora por el hecho que no soy reconocido como autoridad y líder de la empresa.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B15. Estoy dispuesto a mantener el posicionamiento de la empresa que los fundadores han logrado consolidar con sus años de trabajo.

SI	NO

B16. Estoy dispuesto a crear los documentos necesarios para organizar la transferencia de la propiedad de la firma del fundador hacia mí.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B17. En la familia se discute el futuro económico y material de la empresa cuando él (los) fundador (es) ya no se encuentre físicamente.

SI	NO

B18. Estoy de acuerdo con esta frase: “EL CAPITÁN DEBE HUNDIRSE CON SU BARCO”.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B19. Me considero gobernante de la compañía de la familia, ya que soy capaz de planificar, dirigir y controlar actividades inherentes a la misma.

SI	NO

B20. Luego de tanto tiempo de trabajo en la empresa, los fundadores han logrado alcanzar los más altos y mejores objetivos empresariales, ¿soy capaz de mantener un gobierno similar al de los fundadores para continuar con el éxito que estos lograron?

TDA	DA	N-N	ED	TED

B21. Considero que los fundadores optimizaron las utilidades de la empresa:

SI	NO

B22. Considero que los fundadores perfeccionaron estrategias:

SI	NO

B23. Considero que los fundadores crearon empleos:

SI	NO

B24. Considero que los fundadores favorecieron el desarrollo de los empleados:

SI	NO

B25. Considero que los fundadores crearon el interés de accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad:

TDA	DA	N-N	ED	TED

B26. Dentro de la empresa, opino que la toma de decisiones es individualista.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B27. Soy capaz de aceptar un cambio en las estructuras, procedimientos, comportamientos y técnicas; para adquirir otras que permitan adaptar a la empresa al contexto en el que se encuentra para lograr mayor eficacia y efectividad.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B28. Cuando la organización está en equilibrio y percibo amenazas o nace una incertidumbre que trae modificaciones, las acepto sin inconveniente alguno.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

--	--	--	--	--

B29. Cuando en la empresa se hacen algunas mejoras (tecnológicas por ejemplo) siento resistencia de los demás miembros de la familia.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B30. Estoy conforme con las normas de la organización.

SI (Pase a la pregunta B32)	NO (Pase a la siguiente pregunta)

B31. Quiero reformar las normas de la empresa.

SI	NO

B32. Siento que existe un tipo de cultura en la empresa.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B33. He hecho cambios planeados.

SI	NO

B34. Me considero una persona emprendedora.

SI	NO

B35. Considero que la empresa no es una fuente de problemas sino una plataforma de desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B36. La empresa ha aumentado el patrimonio familiar.

SI	NO

B37. Considero que los procesos de diversificación (por ejemplo, producción de nuevos tipos de arenas y piedras), han favorecido el crecimiento de la empresa.

SI	NO

B38. Considero que la expansión geográfica de la empresa se ha logrado gracias al espíritu emprendedor de los fundadores.

SI	NO

B39. La empresa ha generado: (marque las respuestas que considere necesarias)

Empleos	Oportunidades de crecimiento	Inversión para el desarrollo social

B40. En mi generación hay un líder emprendedor.

SI	NO

B41. A fin de conseguir nuevos consumidores, soy innovador y apporto propuestas de valor que sean atractivas para el exigente mercado.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B42. Presto especial atención a la competencia a fin de lograr tener una ventaja competitiva y detectar segmentos con necesidades insatisfechas.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B43. La empresa tiene estrategias definidas y recursos disponibles para implementarlas con éxito.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B44. He tenido que acudir un experto fuera de la empresa para implementar un cambio totalmente nuevo.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B45. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa son conflictivos.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B46. Traslado los conflictos de la empresa a la familia y viceversa.

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

B47. Creo que en la empresa, los miembros de la familia, tienden a interactuar de la misma manera y con los mismos patrones, por ejemplo: los carismáticos de la familia también lo son en la empresa.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B48. Considero que en la familia se generan conflictos a raíz de la mala organización de la empresa

SI	NO

B49. Hay más miembros de la familia en la empresa de los que realmente se necesitan.

SI	NO

B50. Me parece que las remuneraciones a los miembros de la familia son: justas y no hay una marcada diferencia

Para todos los miembros igual	Hay diferencias marcadas

B51. Estoy conforme con mi trabajo en comparación con mis pares (Hermano – Hermano; Primo – Primo).

TDA	DA	N-N	ED	TED

B52. Considero que la gestión de la empresa está mejor en manos de mi familia que en manos del Estado.

SI	NO

B53. Considero que la ubicación geográfica de la empresa ha contribuido a su éxito.

SI	NO

B54. El número de miembros de la familia de la primera generación es menor que el de la segunda.

SI	NO

B55. Considero que la empresa ha sido un vínculo de unión entre diferentes generaciones.

SI	NO

B56. En la empresa hay miembros de la tercera generación.

SI	NO

B57. Deseo que la empresa continúe con el pasar de los años y bajo la administración de mi familia

TDA	DA	N-N	ED	TED

B58. A futuro, quiero que mis hijos sean la próxima generación a cargo de la empresa de mi familia.

TDA	DA	N-N	ED	TED

B59. Quiero educar a mis hijos de tal manera que, desde pequeños, muestren interés en la empresa

TDA	DA	N-N	ED	TED

FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.

SPSS número: _____

Fecha de aplicación: _____

Nombre del entrevistador: _____



Universidad Católica “Andrés Bello”.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuela de Ciencias Sociales.
Especialidad: Relaciones Industriales.
Trabajo de grado.

“Factores claves del éxito de sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués, caso: Minerales no Metálicos”.

INSTRUMENTO “C”, Guión de la entrevista sobre características e intereses de los fundadores de empresas familiares).

Mediante el presente instrumento de recolección de datos, buscamos dar respuesta a un objetivo específico de nuestra investigación: “Conocer las características de los empresarios fundadores/dueños de empresas familiares de origen portugués y su compromiso con la continuidad de esta”.

Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, le pedimos responder con la mayor sinceridad posible, le garantizamos que sus respuestas serán utilizadas únicamente para la elaboración de nuestro trabajo de grado. Agradecemos de ante mano toda la colaboración que nos puedan prestar, la disposición y el tiempo invertido para contestar este instrumento.

INSTRUCCIONES: A continuación se le harán una serie de preguntas abiertas, a las cuales usted responderá según su juicio y criterio.

Cualquier duda o comentario, hágalo saber de inmediato a los entrevistadores.

- C1. ¿Por qué dejó Portugal?
- C2. ¿A qué edad se vino de Portugal?
- C3. ¿Cómo y con quién se vino?
- C4. ¿Por qué escogió Venezuela y no cualquier otro país del mundo?
- C5. ¿Podría describirnos en una frase la Venezuela cuando llegó comparada con la Venezuela actual?
- C6. ¿Podría describirnos en una frase que es lo que más le gusta de Venezuela?
- C7. ¿Qué es lo que más recuerda de su Portugal natal?
- C8. ¿Regresaría a Portugal?
- C9. ¿Cuál fue su primer empleo en Venezuela?
- C10. ¿Cómo fue el paso de ese primer empleo a una arenera?
- C11. ¿Qué riesgo significó para usted dejar el empleo que tenía e incursionar en el negocio de las areneras?
- C12. ¿Le gusta lo que hace?
- C13. ¿Tiene confianza en que el negocio siga siendo rentable con el pasar del tiempo?
- C14. ¿Dejaría este negocio por otro?
- C15. ¿Recuerda en su vida algún hecho en particular que influyera en la experiencia de formar una empresa familiar?
- C16. ¿Cuáles considera que son los puntos más fuertes y débiles de una empresa familiar?
- C17. ¿Cómo ha hecho para que su empresa perdure en el tiempo?
- C18. ¿Cuáles son las características que usted ha tenido que adquirir para poner en marcha y mantener la empresa?
- C19. ¿Por qué la dirección de la empresa está en manos suyas? ¿no podría estar en manos de otro miembro de la familia?
- C20. ¿Cómo se sentiría en una empresa no familiar (tradicional)?
- C21. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- C22. ¿Se considera un líder dentro de su empresa?
- C23. ¿Qué es un líder para usted?

- C24. Si usted tuviera la oportunidad de volver a nacer ¿Qué aspectos de su vida cambiaría?
¿Seguiría en el negocio de areneras?
- C25. ¿Qué significa la familia para usted?
- C26. ¿Podría describir a la familia fuera de la empresa? tomando en cuenta sus días de descanso, reuniones sociales, eventos familiares.

FIN DE LA ENTREVISTA, MUCHAS GRACIAS

INSTRUMENTO A

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

* * * A11 has zero variance *

* * * A22 has zero variance *

* * * A3 has zero variance *

* * * A51 has zero variance *

* * * A57 has zero variance *

* * * A58 has zero variance *

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 6,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of		
Scale	137,8333	163,7667	12,7971	Variables		
				50		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	
Variance	2,7567	,8333	4,6667	3,8333	5,6000	1,481

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Squared	
Item	if Item	if Item	Total	Multiple	if
Deleted	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	
A1	135,6667	138,6667	,6615	,6365	
A10	133,1667	161,7667	,1320	,6794	
A12	136,8333	167,7667	-,1832	,6973	
A13	137,0000	158,8000	,2319	,6750	
A14	133,1667	167,3667	-,2894	,6909	
A15	136,3333	161,8667	,1148	,6799	
A16	135,5000	143,5000	,4499	,6530	
A17	136,1667	152,9667	,5017	,6625	
A18	134,5000	173,9000	-,5015	,7056	
A19	134,8333	144,1667	,6995	,6444	
A2	133,8333	144,9667	,4396	,6549	
A20	136,5000	160,3000	,2447	,6763	
A21	134,6667	159,0667	,0104	,6987	
A23	133,8333	155,7667	,2027	,6750	
A25	135,5000	133,1000	,9136	,6182	
A26	134,0000	163,2000	-,0645	,7043	
A27	135,0000	172,4000	-,8208	,6999	
A28	135,6667	147,8667	,6245	,6522	
A29	136,0000	162,4000	,1153	,6801	
A30	136,3333	170,6667	-,5031	,6974	
A31	134,0000	162,4000	,1153	,6801	
A32	133,5000	165,9000	-,1804	,6879	
A33	133,5000	165,9000	-,1804	,6879	
A34	134,1667	170,1667	-,2771	,7011	
A35	135,8333	150,5667	,4464	,6604	
A38	133,5000	147,9000	,7654	,6502	
A39	133,5000	168,7000	-,3876	,6935	
A4	136,1667	162,5667	,0709	,6811	
A40	133,6667	158,6667	,1268	,6798	
A41	133,6667	166,2667	-,1580	,6905	
A42	136,1667	159,3667	,3170	,6743	
A43	136,0000	154,0000	,4924	,6642	
A44	136,6667	171,4667	-,4193	,7005	
A46	134,6667	145,8667	,3962	,6583	
A47	136,3333	134,6667	,7614	,6261	
A48	136,1667	159,7667	,0211	,6931	
A49	136,5000	145,1000	,7074	,6458	
A5	133,8333	167,3667	-,2444	,6917	
A50	134,0000	147,2000	,2718	,6699	
A52	133,5000	163,9000	-,0516	,6914	
A53	135,3333	155,8667	,3446	,6693	
A54	136,5000	165,5000	-,1505	,6871	

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Squared	
Alpha	if Item	if Item	Total	Multiple	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	
Deleted					
A55	136,0000	164,0000	-,0383	,6835	
A56	136,6667	168,6667	-,4778	,6928	
A59	134,8333	139,3667	,7634	,6343	
A6	136,3333	154,2667	,6762	,6631	
A60	133,5000	175,9000	-,5910	,7092	
A7	136,0000	164,0000	-,0383	,6835	
A8	135,3333	149,0667	,3348	,6643	
A9	133,5000	170,3000	-,5045	,6965	

Reliability Coefficients 50 items

Alpha = ,6817

Standardized item alpha = ,5035

INSTRUMENTO B

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

```

* * * B12          has zero variance *
* * * B15          has zero variance *
* * * B23          has zero variance *
* * * B36          has zero variance *
* * * B37          has zero variance *
* * * B38          has zero variance *
* * * B40          has zero variance *
* * * B52          has zero variance *
* * * B57          has zero variance *
* * * B58          has zero variance *
* * * B9           has zero variance *

```

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 11,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	130,0909	43,6909	6,6099	47

Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
	2,7679	1,0909	4,7273	3,6364	4,3333 -1,5080

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

Alpha	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Squared	
Item	if Item	if Item	Total	Multiple	if
Deleted	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	
B1	128,9091	46,8909	-,6071	,3781	
B10	125,4545	40,2727	,4940	,2746	
B11	126,1818	34,5636	,6544	,1758	
B13	128,1818	44,1636	-,1406	,3367	
B14	128,0000	40,4000	,2000	,2930	
B16	125,9091	38,8909	,4524	,2562	
B17	128,7273	40,2182	,5029	,2736	
B18	127,7273	36,6182	,2241	,2670	
B19	128,9091	45,2909	-,3239	,3554	
B2	125,3636	45,4545	-,3147	,3590	
B20	125,9091	41,2909	,1457	,3056	
B21	128,2727	44,4182	-,1652	,3423	
B22	128,4545	40,8727	,3974	,2856	
B24	128,2727	46,0182	-,4539	,3659	
B25	126,1818	40,5636	,1860	,2960	
B26	126,8182	41,9636	,1089	,3136	
B27	125,4545	42,6727	,1159	,3166	
B28	126,6364	39,6545	,2272	,2840	
B29	127,9091	45,4909	-,2175	,3718	
B3	126,3636	51,0545	-,5160	,4558	
B30	128,4545	42,6727	,1159	,3166	
B31	128,6364	44,8545	-,2053	,3514	
B32	126,6364	39,4545	,2866	,2751	
B33	128,7273	43,0182	,0632	,3223	
B34	128,1818	44,5636	-,2394	,3428	
B35	125,8182	44,3636	-,1233	,3519	
B4	127,3636	47,8545	-,3145	,4307	
B41	125,8182	40,9636	,2790	,2913	
B42	125,8182	35,9636	,5544	,2067	
B43	126,0909	40,8909	,1407	,3045	
B44	127,1818	41,9636	,0684	,3202	
B45	126,4545	43,2727	-,0653	,3548	
B46	128,6364	41,4545	,2920	,2964	
B47	126,2727	46,2182	-,2770	,3820	
B48	128,3636	40,4545	,5080	,2770	
B49	128,8182	41,5636	,3170	,2969	
B5	125,9091	42,4909	,0026	,3355	
B50	128,5455	44,2727	-,1230	,3426	
B51	126,1818	43,5636	-,0613	,3460	
B53	128,1818	42,5636	,2634	,3109	
B54	128,4545	43,8727	-,0653	,3359	
B55	128,5455	43,4727	-,0079	,3301	

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Squared	
Alpha	if Item	if Item	Total	Multiple	if
Item	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	
Deleted					
B56	129,0000	43,6000	,0000	,3278	
B59	125,9091	38,0909	,4484	,2454	
B6	128,7273	45,0182	-,2336	,3534	
B7	126,0000	43,4000	-,0746	,3576	
B8	127,8182	39,1636	,3276	,2681	

Reliability Coefficients 47 items

Alpha = ,3270

Standardized item alpha = ,2245