

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL



TESIS

Vivencias socioemocionales y prácticas de gestión de recursos humanos asociados a la continuidad de empresas familiares en el Distrito Central de Honduras en el año 2020

Presentada por:
Maria Andrea Polanco Batres

Tegucigalpa, M.D.C

Dedicatoria

La presente Tesis está dedicada a la empresa familiar hondureña que creyeron en el valor de mi investigación y contribuyeron con sus experiencias personales, sin su ayuda esta tesis no hubiera sido posible.

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer especialmente a mi asesor de tesis, el profesor Rolando Ardón quien forma parte de la Facultad de Ciencias Sociales de la Escuela de Ciencias Psicológicas UNAH, por su orientación, apoyo y asesoramiento durante el desarrollo de mi tesis de maestría. En segundo lugar, me gustaría agradecer al profesor Fabio Andrade Coordinador de Maestría en Psicología Industrial Organizacional por darme la oportunidad de vivir esta experiencia de maestría. También quiero agradecer al profesor Edwin Medina Coordinador de posgrados de la Facultad de Humanidades, por ser nuestro principal mentor durante este recorrido de la tesis y por motivarme en conocer el interesante mundo de la investigación.

Estoy muy agradecida por el apoyo académico de la Universidad Autónoma de Honduras UNAH, todos mis profesores y compañeros que me han enseñado lecciones muy valiosas y sin los cuales esta experiencia no hubiera sido la misma. Decidir formar parte del programa Maestría en Psicología Industrial Organizacional de la UNAH es una de las mejores decisiones de mi vida y la experiencia siempre quedará en mi corazón.

Finalmente quiero agradecer a mi familia que me animó a aprovechar esta oportunidad y me apoyó de cualquier manera posible. También agradezco el apoyo incondicional de mi esposo, quien me escuchó, dio su opinión constructiva y me animó a confiar en mí misma a lo largo de este proyecto. Y, sobre todo, me gustaría agradecer a Dios, por su protección y darme la perseverancia en el proceso.

Resumen

La contribución que hacen las empresas familiares a las economías de todo el mundo, y el hecho que éstas tienden a desaparecer a medida que se encuentran con una primera sucesión, produce la continua atención en explorar lo que podría atribuir a su continuidad. Pocos estudios se han centrado en las vivencias únicas relacionadas aspectos socioemocionales y de recursos humanos, por lo que el presente estudio tiene como objetivo general analizar los factores socioemocionales y de gestión de recurso humano que aportan a la continuidad de empresas familiares.

En cuanto a la metodología, la investigación aborda un estudio cualitativo, al que, a través del estudio de seis casos de empresas familiares hondureñas, se exploran las características más relevantes en cuanto a su etapa de crecimiento y desarrollo, y el papel que juega la Riqueza Socioemocional y las prácticas de recursos humanos dentro del negocio familiar.

Los resultados del estudio muestran que, en cada caso de empresa familiar analizada, viven desafíos relacionados a ciertas deficiencias en sus prácticas de gestión de recursos humanos y a un debilitamiento de su riqueza socioemocional. Los desafíos vislumbrados en este estudio fueron los conflictos de integración de los nuevos miembros de la familia, la toma de decisiones centralizada en los fundadores y una gestión de recursos humanos enfocado sólo a colaboradores no familiares. Además, la investigación destaca en sus resultados que ciertos factores de riqueza socioemocional influyen desde la niñez al desarrollo de un vínculo con la empresa, siendo estos factores la identificación de los miembros de la familia con la empresa, el apego emocional y el control e influencia familiar, pero a medida en que la empresa vive una sucesión estos factores tienden a desaparecer. Por otro lado, se evidenció que los factores de riqueza socioemocional que prevalecen incluso después de una sucesión son los lazos sociales vinculantes y la renovación de vínculos familiares a través de la sucesión.

Como parte de las contribuciones la presente investigación presenta un avance en conocimiento al contexto de la empresa familiar y cómo puede ser de utilidad para los propietarios y sus descendientes. Este estudio puede servir de base para el diseño de políticas de gobierno orientadas a lograr un departamento de recursos humanos estratégico que trabaje de la mano con los miembros de la familia para el logro de la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a través del tiempo, considerando los factores identificados.

Índice de Contenido

Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación	8
Construcción del Objeto de Estudio	8
Pregunta Problema de la Investigación.....	9
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.	10
Preguntas de la Investigación	10
Justificación	11
Capítulo 2: Marco Teórico	12
Concepto de Empresa Familiar.....	12
Características de las empresas familiares.....	13
Empresas familiares en Honduras.....	14
Contexto general de las empresas familiares en Honduras estudios obtenido por COHEP y CEFE.....	15
La Empresa Familiar y sus Dimensiones de Desarrollo: El Modelo Evolutivo Tridimensional	16
Dimensión de la Propiedad.....	17
Dimensión de la Familia.....	17
Dimensión de la Empresa.....	18
La Gestión de Recursos Humanos como Ventaja Competitiva en las Organizaciones	19
La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Familiares: Teoría de Agencia..	20
Teoría de agencia y la empresa familiar.....	21
Estructuras de gobernanza familiar como prácticas de gestión de recursos humanos.....	23
La Riqueza Socioemocional de La Empresa Familiar: Teoría del Apego.....	24
Teoría del apego.....	26
Factores socioemocionales en la empresa familiar.....	27
Identificación de los miembros de la familia con la empresa.....	28
Apego emocional.....	28
Los lazos sociales vinculantes.....	28
Renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica.....	28
Control e influencia familiar.....	29
La riqueza socioemocional y la gestión de recursos humanos.....	29
La empresa familiar durante la crisis del COVID-19.....	30
Implicaciones del desarrollo de la empresa familiar y su continuidad.....	31

Capítulo 3: Fundamentación Contextual	33
Capítulo 4: Fundamentación Metodológica	34
Paradigma de la Investigación	34
Enfoque	34
Tipo de Estudio	35
Tipo de Diseño	35
Población y Muestra	35
Técnicas de Recolección de Datos	37
Categorías de Análisis	38
Factores Socioemocionales	38
Prácticas de Gestión de Recursos Humanos	38
Etapas de Desarrollo y Crecimiento	38
Procedimiento	40
Descripción general de los casos	43
Empresa A	44
Empresa B	46
Empresa C	48
Empresa D	51
Empresa E	54
Empresa F	56
Descripción de cada empresa familiar en la etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo MET	59
Capítulo 5: Resultados de La Investigación	63
Resultados por Objetivos	63
Resultados: Factores socioemocionales en las empresas familiares	63
Resultados: Prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas familiares.	65
Resultados: Empresas familiares identificadas en su etapa de desarrollo y crecimiento	67
Capítulo 6: Discusión de los Resultados	70
Hallazgos Principales	70
Contrastes de los Principales Hallazgos con la Teoría	71
Implicaciones Teóricas y Prácticas de los Resultados	72
Limitaciones de la Investigación	73
Referencias	74
Anexos	80
Anexo 1. Dimensiones Socioemocionales	80
Anexo 2. Protocolo de Entrevista	81

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo Evolutivo Tridimensional (MET).....	19
Tabla 2 Nombre de Empresas para Casos de Estudio.....	36
Tabla 3 Matriz de Operacionalización de Categorías	39
Tabla 4 Códigos Dimensión Riqueza Socioemocional RS.....	42
Tabla 5 Códigos Dimensión Gestión de Recursos Humanos GRH.....	43
Tabla 6 Códigos Desafíos Modelo MET DMET	43
Tabla 7 Características de las empresas familiares entrevistadas	58
Tabla 8 Etapa de desarrollo y crecimiento de casos de estudio de empresas familiares	60

Índice de Figuras

Figura 1 Pasos del proceso de investigación	40
--	----

Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación

Construcción del Objeto de Estudio

Las empresas familiares en el mundo otorgan un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas representan entre el 70% y el 95% de todas las entidades existentes y, además, generan entre el 80% y 90% del PIB mundial al año. También crean entre el 50% y el 80% de todos los puestos de trabajo (Corona, 2017). Las estadísticas indican que, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar; en Italia, el 75 %; en Alemania, el 82 %; en el Reino Unido el 76%; y en Portugal el 70% (González, Castruita Morán, & Mendoza, 2016). En España representan el 71% del cual la tasa de mortalidad ha sido del 84 % en veinte años (Gómez Betancourt, 2006). Con respecto a América, las empresas familiares son predominantes con una participación superior al 90% del sector privado, y generan el 70 % del PIB y del empleo en sus países (FORBES, 2016).

Por un lado, el hecho de que las empresas familiares sean consideradas como actores principales en las economías del mundo, pero a la vez persistentes con la amenaza de no lograr llegar a una tercera y cuarta generación es una situación crítica. Datos ratifican que el 70% de las empresas familiares no llega a la segunda generación y un 15% no consigue pasar de la segunda. Sólo el 7,4% es de tercera generación y el 2,6% llega a la cuarta. Por ahora, solo Japón ha sobrevivido a la tercera generación, donde 7 de cada 10 compañías más antiguas del mundo son japonesas (EIF, 2016).

Por otro lado, en América Latina, las empresas familiares, conocidas como MiPymes representan la mayoría de las grandes, medianas y pequeñas empresas que se afirman como fuentes fundamentales de empleo. La edad promedio de los negocios familiares latinoamericanos es de 57 años, lo que manifiesta que las compañías se encuentran en manos de la segunda generación. En particular las empresas chilenas y mexicanas son las más longevas con un promedio de 77 años, mientras que las más jóvenes están en Honduras con 42 años y representan el 90% de las PYME del país. Particularmente en Honduras, sólo un 30% de las empresas familiares pasa a la segunda generación y menos de un 3% pasa a la tercera generación (Alvarez, 2013; Fernández P. y Lluch, 2014; Bringas, Molina, y Abbott, 2019). Si bien, aunque la empresa familiar represente una participación significativa para el crecimiento de los países de América Latina, y en este caso específicamente, para Honduras, se encuentra muy poca

investigación en este campo. Por lo tanto, es evidente el reto que implica identificar cuáles son los aspectos diferenciales que pueden aportar a que las empresas familiares logren un desarrollo y continuidad, mereciendo así, una atención especial el poder analizarlo.

Por último, se podría decir que cuando una empresa desaparece es porque no logra alcanzar una rentabilidad o riqueza económica, sin embargo, para las empresas familiares el 60% de la causa de su mortalidad es por dificultades y conflictos familiares en el cual no hay un entendimiento entre los miembros de la familia (PDPH, 2014). Por tanto, los motivos apuntan a estar relacionados a causas de índole familiar que empresarial. Estos aspectos, revelan lo que el modelo evolutivo tridimensional de empresas familiares (MET) de Gersick et al. (1997) proporciona brindando un enfoque en donde la dimensión familiar, debe considerarse siempre en cada etapa del desarrollo de la empresa familiar. Este modelo, se centra en mostrar que en la dimensión de propiedad y familia muchos desafíos pueden originarse debido a los rasgos familiares. Por otro lado, los profesores e investigadores Berrone, Cruz y Gómez Mejía (2012) toman en cuenta que existen desafíos de tipo socioemocional que hacen que la expectativa de la empresa familiar respecto al negocio no sea únicamente la riqueza económica financiera.

Todos estos desafíos están relacionados a vivencias socioemocionales y a las prácticas correctas de gestión de recursos humanos (GRH). Por lo que la presente investigación tiene como objetivo contribuir a una visión más profunda sobre la implicación que tienen los factores de riqueza socioemocional y de GRH tomando en cuenta la etapa de desarrollo en la que se encuentran. La investigación pretende brindar un aporte en identificar si ciertas prácticas de conservación de la riqueza socioemocional y de gestión de recursos humanos podrían aplicarse para superar obstáculos, a fin de ayudar a una mejor transición en las etapas de desarrollo y crecimiento adecuado para las empresas familiares en Honduras.

Pregunta Problema de la Investigación

¿Cuáles son las implicaciones que existen con la riqueza socioemocional y las prácticas de la gestión de recursos humanos para el desarrollo de la continuidad de las empresas familiares en el Distrito Central de Honduras?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

1. Analizar los factores socioemocionales y de gestión de recurso humano que aportan a la continuidad de empresas familiares en el Distrito Central de Honduras en el año 2020

Objetivos específicos.

1. Identificar los factores socioemocionales aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central.
2. Identificar las prácticas de gestión de recursos humanos aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central.
3. Identificar cada empresa familiar en la etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo (MET).
4. Comparar los factores socioemocionales y prácticas en gestión de recursos humanos entre los casos de investigación para identificar qué estrategia contribuye a las empresas familiares al logro de su continuidad.

Preguntas de la Investigación

1. ¿Cuáles son los factores socioemocionales aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central de Honduras?
2. ¿Cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central de Honduras?
3. ¿Cuál es la etapa de desarrollo y crecimiento, según el modelo (MET) en las empresas familiares del distrito central de Honduras?

Justificación

El presente estudio se considera novedoso ya que en el contexto internacional se han desarrollado pocos estudios empíricos al respecto, y a nivel nacional los estudios en este campo son nulos. No se encuentran investigaciones donde se identifiquen las vivencias socioemocionales y de gestión de recursos humanos y a la vez se relacionen con la etapa con su desarrollo y crecimiento actual y como estos se asocian en la continuidad de las empresas familiares en Honduras, por lo tanto, este proyecto de investigación se convierte en una oportunidad para generar conocimiento nuevo.

Las empresas familiares son muy importantes para la economía de Honduras y el mundo ya que actualmente siguen generando empleos, desarrollan productos innovadores y mejoran el nivel de vida de muchas personas. Por consiguiente, el avance en los conocimientos sobre la empresa familiar puede aportar para cambios significativos y así lograr su sostenibilidad.

La relevancia de la presente investigación radica en que pretende generar conocimiento con elementos diferenciados que podrá servir para los grupos interesados, como lo son los miembros de empresas familiares y nuevas generaciones de empresas familiares del país. Los beneficiarios de este estudio serán los empresarios de empresas familiares del el Distrito Central de Honduras, ya que el avance en los conocimientos sobre las prácticas correctas de gestión de recursos humanos permitirá cambios importantes que podrá servirles para la toma de decisiones.

Para la realización de la investigación se tuvieron ventajas operativas como tiempo, dado a que se gozó de la oportunidad de acomodar agenda y responsabilidades laborales y adicional el trabajo desde casa resultó una facilidad en la organización horarios. Por otro lado, se obtuvo ventajas en cuanto a recursos ya que se contó con licencia de Microsoft para la plataforma que permitió la realización de las entrevistas de manera virtual. Además, dado a las ventajas de logística se realizó el acercamiento con diferentes empresas familiares de la zona centro del país, que permitió tener acceso directo a las diferentes fuentes de información. Por esta razón, el proyecto de investigación se consideró viable.

Capítulo 2: Marco Teórico

En el siguiente apartado, se hace referencia a la literatura enfocada en los conceptos relacionados a las empresas familiares, tema central de esta investigación. Se toma en cuenta la revisión de la literatura de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), Ulrich y Lake (1991) y Berrone, Cruz, Gómez-Mejía (2012).

Concepto de Empresa Familiar

El papel que ha desempeñado la empresa familiar en el progreso económico es un hecho incuestionable. Los estudios sobre empresas familiares han revelado hechos estadísticos que enfatizan que la participación de las empresas familiares es cada vez de mayor importancia para el desarrollo de economías y el mantenimiento de la estabilidad de los países del mundo (Chami, 2001). Dado a que esta investigación se centra en identificar las vivencias socioemocionales y de gestión de recursos humanos en empresas familiares resulta fundamental dar cuenta sobre la definición que se le atribuyen a los conceptos de familia y empresa familiar.

Para empezar, las empresas familiares son la principal fuente de creación de riqueza y empleo en cualquier economía. Su riqueza puede ser medida desde dos perspectivas, que son el familiar con gran provisión emocional y la empresarial expresado en lo económico y laboral (Martínez Romero & Rojo, 2015). Por consiguiente, se puede partir de un concepto central de familia definida como:

La familia es un sistema complejo, viviente y humano que está en la interacción permanente con su medio ambiente y tiene la capacidad de modificar su propia estructura para adaptarse, sin perder por ello su identidad. Cada familia conforma su propia identidad en base a una serie de creencias, valores y actitudes mediante las relaciones entre los miembros del sistema (Barudy & Dantagnan, 2005, p. 3).

De esta manera la familia llega a aportar a una empresa valores y comportamientos para los distintos miembros que la conforman. De acuerdo con Molina, Botero y Montoya (2016) son los valores transmitidos en la familia lo que forman un sistema duradero que beneficie a ambas partes.

Entre los conceptos de empresas familiares se señalan las más relevantes. Una definición amplia de empresa familiar, de las muchas que existen, es la de Steckerl (2006) que nos dice que el negocio familiar es donde la mayoría de votos es controlado por la familia y es donde el fundador busca ejercer control y heredar la empresa a sus

descendientes obligándoles a conservar las raíces y valores para mantener la unidad familiar. Colli y Rose (2008) también describen a las empresas familiares como aquellas en el que la familia puede moldear la decisión del negocio a través de la transmisión de valores, influencia personal y liderazgo en la sucesión. Por su parte, la literatura muestra como la presencia de valores es un componente involucrado en su concepto.

Calavia Molinero citado por Molina Parra et. al, (2016) proponen otra definición interesante de empresa familiar:

Aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y donde alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a sus principios, valores y cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones (p.123).

Así se pueden estudiar otros conceptos de empresa familiar que varían entre sí. La dificultad de definir un solo concepto de empresas familiares se encuentra en parte por lo diverso que pueden ser sus diferentes procedencias. Otra definición que vale la pena resaltar, es la de Gutiérrez citado por Molina Parra et. al, (2016) donde dice: que una empresa familiar es “un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, y de amistad, que comparten valores comunes, buscando siempre del bien de la empresa y de la familia” (p. 126). En el mismo sentido, las empresas familiares tienen una identidad única la cual se manifiesta en compartir lazos emocionales y afectivos dentro del sistema en el que se desarrollan. Estos conceptos pueden expresar que la misión que una familia tiene por su propia empresa es perdurar en el tiempo buscando oportunidades de proporcionar una seguridad económica y emocional a sus miembros (Arreola, Rodríguez, & Zatarain, 2019).

Características de las empresas familiares. Es importante mencionar la diferenciación entre empresas familiares y empresas no familiares. Barroso Martínez y Barriuso Iglesias (2014) y Pavón Sáez (2017) coinciden, que la empresa no familiar busca generar rentabilidad a corto plazo y obtener un beneficio económico, mientras que la empresa familiar no tiene como precedencia obtener un rendimiento a corto plazo. Es decir, que su objetivo es construir un legado duradero acompañado de un aspecto emocional. Este atributo emocional al cual se le llama beneficio económico familiar es “el resultado del beneficio empresarial más el valor emocional de tener una empresa propia” (Pavón Saez, 2017, p. 102).

Entre las ventajas que las empresas familiares poseen, según Marín y Esquinas (2006) se pueden señalar:

(1) Orientación a largo plazo en el proyecto empresarial, (2) una mayor autonomía y fluidez en la toma de decisiones; (3) fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso con el proyecto empresarial y con los individuos que la conforman, (4) un mayor conocimiento del negocio y (5) una mayor facilidad para transmitir el Know How de la empresa (p. 5).

Ronquillo (2006) citado por Rossignoli (2016) , agrega que las empresas familiares se destacan por “niveles de compromiso con los miembros de la familia, flexibilidad en el trabajo y tiempo, valores y sentido de pertenencia, y la rapidez y confiabilidad para la toma de decisiones” (p. 10). Estas ventajas motivan a los fundadores de las empresas familiares a fortalecer su legado y transferir su conocimiento a sus sucesores, y de la misma manera a los sucesores comprometerse para lograr la continuidad. En este sentido se puede decir que aquellas empresas familiares donde se coordine la armonía entre los sistemas contribuyen en el paso del tiempo a la evolución un negocio familiar.

Empresas familiares en Honduras. El Banco Centroamericano de Integración Económica (2019) afirma que las empresas familiares en Honduras contribuyen en la provisión de empleo estable y son el motor de la economía del país. Siguiendo esta premisa, se presenta información de antecedentes de empresas familiares en Honduras. En primer lugar, esta investigación dedicará el estudio a aquellas empresas familiares en Honduras que pertenecen a las pequeñas y medianas empresas (PYME). El Viceministro de Pymes en Honduras, mencionó que no hay distinción entre las Pymes y las empresas familiares, en el nivel de subsecretaría, nivel estatal o nivel gubernamental. las empresas familiares representan el 90% de las pymes en Honduras; Como resultado, hablar sobre las PYME es lo mismo que referirse a las empresas familiares (Alvarez, 2013).

En Honduras existen instituciones que tienen como objetivo ayudar a las empresas familiares; sirven como asesores, promueven la visión y la planificación estratégica. Entre estos institutos está el Consejo Hondureño de la Empresa Privada, COHEP, quien es el instituto oficial a cargo de promover incentivos en el sector privado, y el primer Centro de Empresa Familiar y Emprendimiento Centro Americano, CEFEC, creado por la Universidad de San Pedro Sula, USAP.

COHEP ha realizado estudios valiosos relacionados a la empresa familiar en Honduras. El estudio más reciente de COHEP se realizó en el 2019, del cual participaron 253 empresas familiares y la encuesta fue patrocinada por la CEFE.

Contexto general de las empresas familiares en Honduras estudios obtenido por COHEP y CEFE. Los principales sectores de las empresas familiares son los comerciales 29% servicios empresariales 15%, de la construcción 10% e industrias manufactureras 13% respectivamente. La edad promedio de las empresas es de 20 años y el 91.4% están congregadas en dos principales ubicaciones que son Cortes la ciudad industrial y el distrito central ubicadas en la capital de Tegucigalpa (46.6%, 44.7%). El número promedio de empleados es de 50 empleados y solo el 5.9% tiene más de 150 empleados. El 36.8% de las empresas familiares exportan e importan, el 17% solo importan y únicamente el 2% exporta y sus principales mercados son Norteamérica y Centroamérica (23.29%, 54.79%). El 66% de la dirección y gestión de la empresa está en la primera generación y el 28.5% en la segunda generación. El 80.2% tiene la participación de más de un miembro de la familia en la gestión de la empresa. El 71% de la edad de los familiares a cargo de la empresa es de menos de 50 años y el 36% más de 50 años. Existe un alto grado de formación entre los miembros de la familia que administran la empresa, el 56.5% tiene grado universitario, y el 23.3% posee título de maestría o doctorado, el 19.8% secundaria completa y solo el 0.4% posee estudios primarios (Bringas et.al, 2019).

Según otro estudio realizado por COHEP publicado en el 2012, con una muestra de 784 empresa familiares del cual las encuestas fueron patrocinadas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), presentaron estadísticas donde el 85,6% de las empresas familiares no tenían ningún tipo de certificación y aquellos que si tenían certificación utilizan más comúnmente el ISO-9001 (31.53%), la mayoría (41.44%) adquirió diferentes certificados de ISO, como los relacionados con la atmósfera o normas orgánicas El 88,9% de las empresas familiares tienen constituida su familia capital. Solo el 10.08% de las empresas familiares utilizan políticas de planificación de compensación respaldadas por un documento escrito. El 93,17% de las empresas familiares no cuentan con normas para la resolución de conflictos y el mismo patrón se sigue para normas de dispersión de capital; dividendos y compra y venta de acciones. El 96.70% de las empresas familiares no tienen un Protocolo Familiar y su razón principal está relacionada a la falta de

conocimiento o asesoramiento profesional. El 50,79% de las empresas familiares tienen un Consejo de familia constituido. El 69,64% del consejo de administración de las empresas familiares está constituido por miembros de la familia (Alvarez, 2013).

La publicación "Protocolo Familiar" fue uno de los proyectos más destacados de COHEP relacionado con las empresas familiares donde alrededor de las pequeñas y medianas empresas familiares que participaron, aprendieron sobre la importancia de la planificación de la sucesión, métodos para mantener una buena comunicación entre los miembros y la importancia de la planificación estratégica para el futuro (COHEP, 2011).

Después de dirigir el tema con estos conceptos importantes, en la siguiente sección se presenta el modelo evolutivo tridimensional de desarrollo y crecimiento de las empresas familiares (MET) el cual explica la definición de empresa familiar con un enfoque comercial.

La Empresa Familiar y sus Dimensiones de Desarrollo: El Modelo Evolutivo Tridimensional

Con el propósito de lograr entender la complejidad de los aspectos únicos que traen consigo las empresas familiares, se coincide en la literatura que las mejores prácticas dependen de ser implementadas en el tiempo adecuado. Gersick et.al, (1997) propusieron un modelo del proceso de evolución de las empresas familiares, conocido como Modelo Evolutivo Tridimensional (MET), con el fin de encontrar una conexión en los objetivos familiares y comerciales. En el MET, tres dimensiones se toman en consideración, (1) la propiedad, (2) la familia y (3) el negocio. Este modelo evolutivo tridimensional permite clasificar las empresas familiares en diferentes tipologías (Sanding, 2004 & M. Andrews, 2010).

Es importante tener en cuenta que las empresas familiares existen en cada dimensión en todo momento, pero las características de cada dimensión cambian con el tiempo. Como se menciona en libro "Generation to Generation" de Gersick et. al, (1997), para cada una de las tres dimensiones, propiedad, familia y empresa, hay un subdimensión de desarrollo separada. La dimensión de propiedad pasa por su secuencia de etapas, la familia tiene sus propias secuencias y el negocio progresa a través de su propia secuencia. Cada parte cambia a su propio ritmo y su propia secuencia.

Dimensión de la Propiedad. La propiedad puede ocurrir en tres etapas según el número de propietarios y la complejidad de los propietarios. Durante la primera etapa, existe un propietario único, el fundador, quien se basa en el conocimiento y experiencia. En esta etapa llamada Propietario Controlador, el negocio requiere altos niveles de aportes del propietario. El negocio depende en un solo propietario para tomar decisiones y los colaboradores necesitan la aprobación de este único propietario para completar las tareas que se requieren. Luego de la etapa de propietario controlador, pasa a la segunda etapa de Sociedad de Hermanos, donde compartir el control se convierte en un tema crítico. En esta etapa la mayoría de las veces los hermanos encuentran sus roles, pero este proceso puede convertirse en un desafío porque hay una transición de delegación de poder.

Luego se llega a la tercera etapa de Consorcio de Primos, donde compartir el poder puede ser aún más difícil que la segunda etapa, ya que las diferentes culturas dentro de cada familia pueden dificultar la alineación de objetivos y visiones para la empresa. Los autores sugieren tres pautas para ayudar al movimiento de etapas dentro de la dimensión de propiedad, el cual consiste en: (1) establecer reuniones de accionistas para discutir temas relevantes a la propiedad y (2) formar una junta directiva que puede ayudar al presidente crear estrategias y ampliar su perspectiva. La última sugerencia está relacionada con (3) el tipo de planificación del negocio, donde los autores dividieron cuatro formas; plan estratégico, equipo de desarrollo gerencial, el plan de contingencia y plan de continuidad (Gersick et al. 1997, citado por García T., 2011).

Dimensión de la Familia. Las familias tienen la capacidad de generar confianza y lealtad; sin embargo, experimentan conflictos emocionales también. La familia cambia de distintas maneras, a medida que los miembros de la familia pasan por diferentes etapas, los hijos crecen, se mudan, se casan, todas estas etapas son críticas para considerar en las empresas familiares. Una familia joven de negocios generalmente tendrá hijos menores de 18 años y estos hijos por lo general, crecen con la experiencia de observar las interacciones de sus padres dentro del negocio. Al entrar en la etapa comercial, los hijos adultos jóvenes toman la decisión de unirse a la empresa; los hijos comienzan a luchar por un sentido de unión y diferenciación. Las dos generaciones pueden trabajar juntas si tienen claro cómo lograr una buena comunicación y así juntos pueden desarrollar cambios innovadores y saludables en beneficio de la empresa. A medida que los padres envejecen, la sucesión se convierte en

un tema crítico para la continuidad de la empresa y esto se identifica como la etapa de cesión de la batuta.

Los autores sugieren un consejo familiar para ayudar en la armonización de la transición de etapas. Las características de este consejo familiar incluyen, establecer la adecuada educación de los miembros de la familia, establecer límites entre la familia y los negocios, y crear y compartir valores. A medida que la dimensión familiar avanza hacia etapas más desarrolladas, el consejo familiar se convierte crítico en lograr implementar normas y resolver conflictos. El consejo familiar es quien debe transmitir el intercambio de visión, objetivos claros y un plan de acción sobre cómo alcanzar las metas familiares (Gersick et al. 1997 citado por M. Andrews 2010).

Dimensión de la Empresa. Las dimensiones de familia y propiedad causan un gran desafío en la continuidad de una empresa familiar. Las etapas comerciales de desarrollo en una empresa familiar se basan en el crecimiento y la complejidad de la empresa. En la etapa de Inicio de una empresa familiar, el fundador emprendedor o las generaciones iniciales actúan sobre altas aspiraciones y poca estructura organizativa. A medida que la empresa encuentra nuevos mercados y desarrolla nuevos productos, ingresa a la etapa de Expansión y luego a la etapa de Formalización. El proceso de transición de inicio a la etapa de expansión difiere entre las empresas familiares, sin embargo, implica que los cambios de expansión, haga que el propietario ajuste su rol, para permitir que otros empleados tomen decisiones. La etapa de expansión a formalización se reemplaza por márgenes decrecientes y una cuota de mercado segura en la etapa de madurez. En la etapa de madurez, los procedimientos se han convertido en normas, sin embargo, la organización puede continuar desarrollando su estructura interna. En las transiciones de esta dimensión de empresa, los autores sugieren desarrollar un equipo de desarrollo gerencial. El objetivo principal es determinar qué funciona mejor para el negocio. Este equipo de desarrollo gerencial es quien debe considerar las áreas de crecimiento de la empresa; la etapa de la dimensión empresarial que enfrenta; el entorno; sistema de contrataciones y evaluaciones y proceso de gestión de carrera; este equipo también debe incluir el desarrollo de miembros de la familia (Gersick, et al. 1997, citado por Andrews, 2010).

La empresa familiar es definida como el fruto de la intersección de estas tres dimensiones distintas: familia, propiedad y empresa. Según Sanding (2004) la primera dimensión se basa en las emociones, mientras que la dimensión de propiedad y empresa se basa en las tareas que hay que llevar a cabo en la empresa. El reconocer que las

empresas familiares, tienen una interacción de estas dimensiones resulta entendible el porqué de la generación de conflictos en las empresas familiares y definir mecanismos para prevenirlos implica una meta fundamental dentro del diseño de un plan de continuidad (Cardona, Arenas, & Rico , 2014).

Tabla 1

Modelo Evolutivo Tridimensional (MET)

	Dimensión de la Propiedad	Dimensión de la Familia	Dimensión de la Empresa
Etapa 1	Propietario Controlador	Familia Joven de negocios	Arranque o Startup
Etapa 2	Sociedad de Hermanos	Ingreso al negocio	Expansión/ Formalización
Etapa 3	Consortio de Primos	Trabajando conjunto	Madurez
Etapa 4		Cesión de la batuta	

Fuente: Gersick et.al, (1997)

La Gestión de Recursos Humanos como Ventaja Competitiva en las Organizaciones

El objetivo último de las organizaciones es tener éxito, sobrevivir o crecer y para ello requieren siempre de personas para realizar las actividades para llegar a este propósito (Sánchez, 2014 y Chiavenato, 2017). David Ulrich y Dale Lake (1991) proporcionaron un factor clave para ser considerado por las organizaciones al momento de querer construir su ventaja competitiva. Por supuesto, es de gran relevancia que las empresas puedan fortalecer sus capacidades financieras, tecnológicas y estratégicas para poseer una ventaja competitiva, sin embargo, Ulrich y Lake (1991) hacen una contribución importante al término "capacidad organizativa", como el factor más importante que hace que todas las estrategias mencionadas anteriormente se puedan convertir en acciones. El concepto de capacidad organizativa se define como la capacidad de la empresa para gestionar personas y así obtener ventaja competitiva. Es así, como los colaboradores se convierten en un recurso crítico para que las ventajas de una empresa sean sostenibles. El comprender el término de capacidad organizativa

ayuda a las organizaciones a discernir que el recurso humano es lo que hace posible lograr cualquier estrategia que se desee implementar.

La esencia de la capacidad organizativa es proporcionada por la gestión de personas, esto significa la capacidad de las organizaciones para implementar políticas y procedimientos para desarrollar y mantener el compromiso laboral. Las características propias de la organización son los resultados de las prácticas eficientes de recursos humanos; donde la capacidad organizativa se convierte en positiva cuando los resultados están determinados por los empleados contratados, y cómo estos están capacitados, cómo se sienten al trabajar con la compañía, cómo son recompensados y lo más importante cómo se comunican con los clientes (Ulrich y Lake, 1991).

La gestión de recursos humanos aporta a maximizar el potencial de los colaboradores a través de políticas de selección y contratación, manuales de puesto y de funciones, desarrollando evaluaciones al personal y estableciendo planes de formación y de carrera (Ruiz, Gago, García, & López, 2016). En resumen, las prácticas de recursos humanos pueden contribuir a la mejora del rendimiento económico de las empresas si el colaborador posee los conocimientos y habilidades; entendiéndose así que las políticas y prácticas de recursos humanos son los componentes de este concepto aplicado de capacidad organizativa.

La Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Familiares: Teoría de Agencia

Algunos investigadores sugieren que los objetivos no económicos como la preservación de la riqueza familiar, los valores y la cultura de la familia crean un nivel de complejidad en la planificación estratégica de los recursos humanos que no se ve en un negocio no familiar (Dyer, 1988; Ibrahim y Ellis, 1994 y Ward, 1994). Otros puntos de vista indican que la inadecuada gestión del recurso humano resulta ser una de las razones principales por la tasa de fracaso en las empresas familiares. Las investigaciones de Hernández, Marín, y Cerdán (2014) y Astrachan y Kolenko (1994) coinciden con la proposición que para aumentar la capacidad de las empresas familiares es necesario implementar una estrategia de gestión para su recurso humano. D. Kok, Unhaler y Thurik (2006) muestran congruencia, mencionando que la falta de selección; formación; desarrollo de carrera; evaluación y retribución conduce a un menor uso de prácticas formales de gestión de recursos humanos en la empresa familiar que en la no

familiar; y una de las implicaciones relevantes de esa informalidad de sus prácticas se centra en evitar conflictos empresariales complejos.

Es interesante como estas investigaciones muestran que el compromiso de la empresa familiar en relación con las prácticas de recursos humanos resulta una ventaja valiosa, pero a la vez delicada. Es decir, la relación entre los miembros de la familia en la empresa familiar puede provocar discrepancias en el proceso de toma de decisiones para el mejor interés de la empresa, tema presentado como altruismo en la Teoría de la Agencia revisada en la siguiente sección.

Teoría de agencia y la empresa familiar. La teoría de agencia fue desarrollada en 1977 por Jensen y Meckling como una rama de la teoría de la economía industrial. Esta teoría sostiene que cuando los socios de las empresas contratan a un agente para que desempeñe en su nombre la dirección y administración de la empresa, al final este agente busca su propio interés (Sánchez Galán, 2019).

Sin embargo, la teoría de agencia aplicada para las empresas familiares tiene una orientación diferente debido a la estructura y los miembros de la familia en la empresa. Aquí el directivo y propietario son la misma persona. Esto produce una eliminación de costes de agencia ya que las relaciones de agencia se suprimen, por lo tanto, se obtienen una serie de ventajas que el resto de las empresas no familiares no tienen (Eisenhardt, 1989).

Por ejemplo, si en la empresa familiar, el principal (propietario) y el agente (gerentes) son miembros de la misma familia el monitoreo debería ser más eficiente y menos costoso (Steier, 2003). Randoy y Goel (2003) utilizaron esta lógica para afirmar que las empresas familiares utilizan prácticas de recursos humanos más informales para reducir costos y mejorar la rentabilidad. Estas implicaciones permitieron que algunos teóricos de agencias creyeran que las empresas familiares representan una forma organizativa ideal, ya que tanto los objetivos del propietario y la firma están alineados (Shulze, Lutbakin, & Dino 2001; Randoy & Goel, 2003). La alineación tanto de la empresa como del propietario podrían asegurar la continuidad de la empresa ya que los propietarios de empresas familiares se caracterizan por la toma de decisiones dirigidas hacia objetivos a largo plazo; ya sea porque los fundadores quieren crear un legado que perdure o porque quieren aumentar la riqueza de su familia (Steier, 2003).

Desafortunadamente, este resultado positivo aplicando en la teoría de la agencia hacia la empresa familiar presenta solo un lado de la historia. Se podría argumentar que,

es más difícil para un dueño que a la vez es gerente de la empresa familiar tomar medidas sobre el desempeño ineficiente de los miembros de la familia en lugar del desempeño ineficaz de los miembros no familiares. La angustia de evitar dañar las relaciones familiares a veces tiene más peso incluso si está perjudica a la empresa. Shulze et. al, (2001) se refiere a este fenómeno como altruismo, una situación en la que el propietario o gerente, al intentar ayudar a los miembros de la familia, alienta involuntariamente a un gerente miembro de la familiar a eludir sus deberes.

En estudios académicos como el de Gómez Mejía, Núñez Nickel, y Gutiérrez (2001), en el que realizaron una investigación con 276 diarios académicos desde 1966 hasta 1993 se comparó y analizó las diferencias entre los diarios controlados por empresas familiares y los administrados por empresas no familiares. Los resultados reflejaron costos de agencia significativamente más altos para las empresas familiares en lugar de las empresas no familiares. Además, se encontró que el desempeño de las empresas familiares mejoró cuando los CEO de la familia fueron reemplazados. Estos investigadores académicos concluyeron que las empresas familiares son reacias a monitorear, disciplinar o despedir a los CEO debido a las relaciones familiares.

En otros estudios, el fenómeno de altruismo se estudió utilizando como indicador la comparación del uso de mecanismos de gobernanza. Entre los mecanismos de gobernanza implementados en los estudios se incluyó la planificación estratégica; pago a ejecutivos; tener directores externos y compartir información sobre transferencia de propiedad. Los resultados de los estudios indicaron que las empresas familiares que emplearon mecanismos de gobernanza y monitoreo resultaron mejor que los que no lo hicieron, demostrando así la posibilidad de la reducción de altruismo en las empresas familiares (Schulze, et.al, 2001).

Siguiendo la opinión de estos académicos, se concluye que las empresas familiares tienden a reducir el uso de monitoreo y evaluaciones especialmente cuando son miembros de la misma familia. La relación de esta discusión con la práctica de recursos humanos y la evaluación del desempeño da un argumento de cómo es menos probable que los sistemas de recompensas, especialmente para los miembros de la familia, se basen en actuaciones profesionales. El proceso de reclutamiento también debe entenderse en una empresa familiar de manera diferente, ya que es más probable que los posibles colaboradores de la familia sean considerados primero entre colaboradores no familiares. La informalidad de estos procesos de gestión de recursos

humanos indica que las empresas de propiedad familiar es menos probable que aplique políticas y prácticas de gestión de recursos humanos más profesionales.

Como se ve, en relación con las prácticas de recursos humanos, pareciera razonable que las empresas que emplean a miembros de la familia abordaran los aspectos planteados en la Teoría de Agencia. Los desafíos debido a los rasgos familiares y prácticas de GRH deficientes como la comunicación entre los miembros de la familia, informalidad en sus políticas de selección y contratación y la planificación poco clara de la compensación o el sistema de evaluaciones y recompensas se pueden enfrentar con algunas consideraciones propuestas por Gersick et. al (1997) con respecto prácticas a estructuras de gobernanza planteados en el siguiente apartado.

Estructuras de gobernanza familiar como prácticas de gestión de recursos humanos. A medida que las empresas familiares crecen, se enfrenta la decisión de realizar cambios en su cultura hacia una cultura más profesionalizada; sin embargo, la consideración importante para cada empresa familiar es decidir qué cambios cumple con sus objetivos. Las políticas de gestión de recursos humanos pueden aportar a un camino que separe la propiedad y su manera de administrarla (Reids, 2001). Una empresa familiar que decida beneficiarse de las prácticas de recursos humanos puede llegar a profesionalizarse. La gestión de recursos humanos logra optimizar y eliminar conflictos de selección, contratación, evaluación y formación (Lansberg, 1983 & M. Andrews, 2010).

Sin embargo, antes de considerar los beneficios de las prácticas de gestión de recursos humanos, es importante que las empresas familiares puedan iniciar cambios dentro de su cultura relacionados con sus instituciones de gobierno para así enfrentar los desafíos en su crecimiento y transición de una etapa a la siguiente. Los autores del Modelo Evolutivo Tridimensional Gersick et.al (1997) sugieren implementar prácticas, como el desarrollo del consejo de familia, reuniones de accionistas y la junta directiva, y éstas lleguen a formar parte del gobierno institucional que debe ser implementado por las empresas familiares.

Para funcionar correctamente, las estructuras de gobernanza familiar deben formalizarse. A principios de las etapas de una empresa familiar, el proceso de documentación comienza en primer lugar con la declaración de visión y misión de la compañía. A medida que la empresa pasa al siguiente nivel de etapas, como segundo lugar, requiere la formalización de sus políticas de empleo. El conjunto de reglas claras

sobre los términos y condiciones del empleo familiar se define en esta etapa. Finalmente, como tercer lugar, para las etapas de tercera y cuarta generación, un documento de constitución familiar donde se definan los roles, la composición de sus instituciones de gobierno, las juntas de accionistas, el consejo familiar, la junta de directores y altos directivos viene a tomar relevancia. El objetivo final de estas instituciones es ayudar a fortalecer la armonía de la familia y su relación con el negocio y permitir que los miembros de la familia se reúnan bajo una o más estructuras para contribuir al negocio (International Finance Corporation, 2018).

La Riqueza Socioemocional de La Empresa Familiar: Teoría del Apego

A partir del entendimiento en que la riqueza de las empresas familiares se mide en el ámbito económico y emocional; y la base emocional es la que aporta a la voluntad de dar continuidad al negocio, el concepto de riqueza socioemocional viene a tomar relevancia. El concepto de riqueza socioemocional surge de la mano de Luis Gómez Mejía, Pascual Berrone y Cristina Cruz como resultado de estudios realizados sobre las implicaciones emocionales que se viven entre la vida empresarial y familiar.

La riqueza socioemocional se convierte en el aspecto a tomar en cuenta para poder explicar el comportamiento y la esencia de las empresas familiares, el cual sugiere que las familias toman decisiones para proteger su riqueza socioemocional, aunque pueda afectar a las decisiones económicas (Berrone, Cruz & Gómez Mejía, 2012). La riqueza socioemocional resulta así ser de los activos más importantes el cual ofrece una perspectiva al valor que se le da a las decisiones con objetivos no económicos dentro las empresas familiares.

El primer aporte a este concepto fue hecho con la investigación titulada “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family Controlled Firms” en el año 2007 por los autores Gómez Mejía, Haynes, Núñez, Jacobson, y Moyano. Luego en años siguientes, autores como Pascual Berrone y Cristina Cruz comienzan a profundizar en estudios de la riqueza de las empresas en un sentido más amplio, haciendo referencia a los componentes emocionales como el elemento primordial para que las familias permanezcan con el deseo de continuidad y transferencia generacional. Como se puede observar fácilmente, el término riqueza socioemocional ha tenido lugar en los últimos diez años aproximadamente, como parte de una corriente de investigación para dar

respuesta a las diferencias en comportamientos de las empresas familiares y las no familiares.

Las investigaciones que se han realizado sobre el tema han encontrado que la riqueza socioemocional, SEW (por sus siglas en inglés), impacta positivamente al desempeño de las empresas, y es hasta recientemente que este enfoque se ha sido estudiado en el contexto de empresas familiares (Arreola Bravo, Niebla Zatarain, & Ramírez, 2015). El concepto SEW sugiere que:

Las empresas familiares están motivadas y comprometidas con la preservación de su SEW, refiriéndose a aspectos no financieros o a las "dotaciones afectivas" de los propietarios. Las ganancias o pérdidas en SEW representan el marco de referencia fundamental que las empresas controladas por familias utilizan para tomar decisiones estratégicas importantes (Berrone et, al. 2012, p. 259).

De esta forma, los aspectos no financieros de la empresa llegan a satisfacer las necesidades afectivas de la familia y permiten a las empresas familiares adoptar acciones para la participación proactiva de sus miembros en la empresa (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012). Por otro lado, Martínez Romero y Rojo (2015) afirman que la riqueza socioemocional se puede entender cómo, "la inextricable dotación emocional que toda empresa familiar tiene, manifestada por el conjunto de sentimientos, emociones, relaciones y lazos vinculantes entre los miembros de la familia empresaria" (p. 14). Así, tomando en conjunto estas características, el cultivar la riqueza socioemocional dentro de la empresa familiar lleva a generar un capital emocional alto.

El término capital emocional, fue utilizado en un principio para referirse a "los sentimientos y valores de cada uno de los miembros que conforman el equipo humano de la organización" (Thomson y Tarodo, 2000, p. 24). En general, al aplicarlo al enfoque de SEW, el capital emocional llega a influir en las conductas, emociones y en las acciones del personal de la empresa. Según Lebaki (2013) citado por Arreola et. al, (2017) "el capital emocional alto es percibido como un sinónimo de armonía familiar" (p. 12). Por lo tanto, las emociones y sentimientos que la empresa haga sentir al personal de la empresa pueden ser reflejados tanto interno como externamente, razón por la cual cuanto más son los vínculos que se cuiden y conserven entre la empresa y la

familia, mejores son los resultados durante etapas de transiciones, aportando a la posibilidad de continuidad de la empresa en el tiempo.

Para interpretar cómo se origina la importancia de la riqueza socioemocional y de esta manera expresar el sentido de su enfoque se hace referencia a la Teoría del apego.

Teoría del apego. Como se mencionó al principio de este apartado, el estudio de la riqueza socioemocional ha buscado comprenderse hasta recientemente. La principal teoría que acoge este concepto es la teoría del apego la cual hace referencia al entendimiento de la conducta y las emociones en el ser humano y brinda la posibilidad de indagar en el comportamiento de las familias a través del tiempo.

La teoría del apego propuesta por Bowlby (1969) hace énfasis en los lazos emocionales y la intensidad de las emociones que existen entre los individuos y que estos empiezan en la niñez hasta el momento de madurez de la persona. Como propone la teoría, el apego surge de “un intento que hacen los seres humanos en establecer vínculos afectivos sólidos con personas determinadas a través de la vida” (Garrido, 2006, p. 494). La teoría explica que un comportamiento de apego permite al individuo mantener lazos emocionales íntimos a lo largo de la vida con otra persona. Generalmente estos lazos se construyen por los padres en la infancia, a los que se recurre buscando protección, consuelo y apoyo (Eyras, 2007). Dependiendo del grado de emoción generada, entre el individuo a su figura de apego, la relación puede aportar distintos comportamientos y emociones en el individuo como, seguridad, alegría, ansiedad o dolor (Altonaga, 2011).

Por su parte Ainsworth (1989) citado por (Carrillo, Saldarriaga, Vega, & Diaz, 2004) toma un principio de la teoría del apego que no siempre se da en los demás vínculos afectivos, refiriéndose a “el deseo por mantener la proximidad, sentir seguridad y tranquilidad derivada de la relación con la otra persona y generar confianza duradera de las relaciones íntimas que se establezcan” (p. 413). Es así como Bowlby, establece que si la persona, ha tenido experiencias de apego seguro durante su vida, tendrá mayor capacidad de regular internamente sus emociones. Este pensamiento resulta importante a destacar en las relaciones dentro las familias y las empresas, donde suelen ser los conflictos parte de su naturaleza, y el haber formado un apego seguro puede contribuir a resoluciones reguladas por emociones positivas.

Con el estudio de esta teoría resulta útil el reconocer la importancia en cómo las interacciones de una persona con otra llegan a desarrollar emociones estables que marcan la identidad de las personas a través de toda su vida. Además, contribuye a la comprensión del funcionamiento familiar, ya que dependiendo del grado de apego que mantienen los miembros de la familia entre sí, pueden llegar a sentir mayores niveles de pertenencia y protección (Altonaga, 2011).

Como se observa en la revisión de la teoría del apego, se hace posible afirmar que mantener niveles de compromiso moral, afectivos y de continuidad genera un vínculo socioemocional muy importante en el desarrollo de los miembros de la empresa familiar. Así, de acuerdo con la teoría del apego, en un ambiente familiar estable, los patrones de apego tienen la probabilidad de persistir, no solo durante los primeros años sino en los subsecuentes, lo que conlleva a que conforme avancen las generaciones se logre cumplir con los objetivos de conservación del patrimonio organizacional. Esta transmisión generacional es uno de los fundamentos principales supuestos de la teoría del apego de Bowlby (Garrido, 2006).

Referido así, el apego y las interacciones desde la niñez, según Lucero Bringas refiere “la clave del éxito de las empresas familiares más longevas se destaca en el logro de un desarrollo de reglas de convivencia en la familia donde debe existir comunicación fluida, espontánea y frecuente desde la infancia” (Bringas et.al, 2019, p. 13). Así coincide, la directora del Buró de Sucesión de las Empresas en Honduras Margaret Abbott, quien expone que el enseñar a los hijos desde pequeños sobre el funcionamiento de la empresa ayuda a inculcar pasión por el negocio, siendo este elemento de involucramiento fundamental para lograr que las empresas se mantengan con vida (La Prensa, 2011).

Factores socioemocionales en la empresa familiar. Los desarrollos teóricos de Berrone et al. (2012) proponen cinco factores que se valoran dentro de las empresas familiares y sirven para medir la riqueza socioemocional. Los factores conocidos como dimensiones FIBER por sus siglas en inglés se definen como: la identificación de los miembros de la familia con la empresa, el apego emocional, los lazos sociales vinculantes, la renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica y el control e influencia familiar (p.262).

Es importante reconocer que cada dimensión se enfoca en cubrir necesidades afectivas de la familia y comprende el proceso para la transmisión de valores,

conocimiento y tradiciones. Con relación a cada dimensión se pueden destacar los siguientes aspectos:

1. Identificación de los miembros de la familia con la empresa. Esta dimensión refleja en el “nivel de propiedad emocional y su compromiso” (Arreola Bravo, et. al, 2015, p. 109) La identificación de la familia con la empresa hace que las partes interesadas vean a la empresa familiar como una extensión de la familia misma. Como se puede entender, cuando los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia y consideran que el negocio familiar tiene un gran significado personal para ellos, tienden a sentir que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito (Lan, 2015). Según Berrone et. al, (2012) la identificación motiva a los miembros de la familia a perseguir una reputación corporativa favorable.

2. Apego emocional. Se refiere al papel que juegan las emociones en el contexto de empresa y familia. De acuerdo con Berrone et. al, (2012) el apego emocional hace que los miembros de la familia se conecten entre ellos a través de su pasado, dado al recorrido vivido a través de los años con experiencias y aprendizajes compartidos. Son estas memorias, lo que influye y moldea las relaciones y circunstancias actuales en las que vive la empresa, y contribuyen a la continuidad de la empresa. Las emociones son “parte integral e inseparable de la organización” (Ashforth y Humphrey, 1995, p. 98), y a través de las emociones la empresa llega a convertirse en un lugar donde la necesidad de afecto y pertenencia se pueden alcanzar (Berrone et al., 2012).

3. Los lazos sociales vinculantes. La tercera dimensión se refiere a la red de relaciones de las cuales la familia pertenece por ser miembros de un sistema de empresa y familia. Como lo explica Berrone et. al, (2012), los lazos sociales no son exclusivos entre los miembros de la familia, estos se comparten con partes interesadas externas, por ejemplo, empleados no familiares, proveedores, distribuidores y la comunidad en general también. La cooperación que existe entre los miembros de ese sistema da como resultado un rendimiento positivo para la empresa (Lan, 2015).

4. Renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica. Esta dimensión se refiere a “las intenciones de mantener la empresa para las generaciones futuras” y “continuar con el legado familiar y la tradición” (Berrone et. al, 2012, p. 264; Arreola Bravo et. al, 2017, p.10). La empresa familiar simboliza la herencia y tradición de la familia, siendo éstos sus activos más importantes, y su preservación se convierte

en una meta para todos. Para ello, los familiares trabajan por desarrollar capacidades y un aprendizaje de todo el negocio, construyen una red de relaciones con grupos interesados, y a largo plazo mantienen buenas relaciones con la sociedad (Cennamo et.al, 2012; Berrone et.al, 2012).

5. Control e influencia familiar. La última dimensión se refiere a como el nivel de control puede ser ejercido directamente por un miembro de la familia quien es conocido como el presidente de la junta directiva y como el nivel de influencia sobre las decisiones estratégicas las ejecutan únicamente los miembros de la familia. El control familiar es medido por la concentración de propiedad familiar, siendo este el número de miembros de la familia en la junta directiva, número de miembros en el consejo administrativo y número de miembros en el equipo de gerentes (Lan, 2015).

Para lograr preservar la SEW, es necesario el deseo que la familia tenga por perpetuar en su nivel de influencia y control. De esta manera, se enfatiza que, en comparación entre las empresas familiares de las no familiares, las empresas familiares son más propensas a tomar decisiones que contribuyan a obtener control de su legado, independientemente de consideraciones financieras (Berrone et. al, 2012; Gómez Mejía et. al, 2007).

La riqueza socioemocional y la gestión de recursos humanos. En un estudio hecho por Carrasco y Sánchez (2014) de más de 500 empresas familiares demostraron consistentemente que la gestión de recursos humanos es menos formalizada para empresas familiares, y las prácticas que se utilizan son significativamente más frecuentes para colaboradores no familiares que para los colaboradores familiares. Este estudio también descubrió que en la empresa familiar las prácticas de recursos humanos como la selección es basado en la cultura y valores de la familia empresaria y que en las prácticas de evaluaciones y compensaciones se basan más por la antigüedad y lealtad que en el rendimiento. Estos resultados suponen mayor presencia de objetivos orientados a la riqueza socioemocional de la familia empresaria.

Por otro lado, aunque la riqueza socioemocional es una característica clara de los familiares miembros de la empresa, también los accionistas y trabajadores no familiares pueden experimentar sentimientos de apego y pertenencia con la empresa. De esta manera la empresa familiar tiene oportunidad de aprovechar su recurso humano, convirtiendo así la SEW en fuente de ventaja competitiva. Los empleados que tienen

cercanía con la cultura y valores de la empresa pueden afectar positivamente las prácticas de recursos humanos (Carrasco Hernández et. al, 2014).

Otra base teórica, antes presentada, la cual según las investigaciones contribuye a entender el valor potencial de la riqueza socioemocional es el Modelo Evolutivo Tridimensional. Como se presentó en este modelo, la estructura de las empresas familiares viene siendo parte de tres dimensiones o sistemas importantes, el patrimonio, el familiar y el empresarial. Las dimensiones no siempre tienen objetivos compatibles, donde la base emocional que viene del sistema familiar y patrimonio suele entrar en conflictos con la base laboral en que se basa la dimensión de empresa (M. Andrews, 2010). Es así, cómo los investigadores ponen en manifiesto que la riqueza socioemocional resulta ser la base que sirve al momento de la toma de decisiones por parte de los miembros de la familia.

De aquí parte las implicaciones orientadas a que las empresas eviten que la riqueza socioemocional se debilite conforme pasan los años. La riqueza socioemocional y las dimensiones de patrimonio, familia y empresa son de suma importancia al momento de entender las dinámicas familiares. La SEW se convierte en ese elemento que fortalece los valores familiares y moldea los comportamientos y actitudes de los miembros de la familia en las circunstancias que les rodean. Por consiguiente, se entiende que estas necesidades emocionales, vienen siendo parte del concepto riqueza socioemocional que se viene tratando y las estrategias del modelo MET proponen atender las necesidades de los miembros, manteniéndoles unidos frente a cualquier acontecimiento en la transición de las etapas de cada dimensión, contribuyendo así a la continuidad de la empresa.

La empresa familiar durante la crisis del COVID-19. Dadas las características de las empresas familiares, donde la riqueza socioemocional suele ser fuertemente valorada, permite a este tipo de organización tomar decisiones de una manera más responsable con sus empleados y con el medio ambiente (Chua, Crisman y Sharma 2005 y Dyer Jr. y Whetten, 2006). En otras palabras, el mantenerse alineadas con sus valores hace que las empresas familiares muestren perseguir objetivos no económicos también en tiempos de crisis.

El primer estudio realizado de la gestión de las empresas familiares y sus efectos por el COVID-19, presentó en sus resultados evidencias de una mayor solidaridad de las

empresas familiares con sus empleados, y una notable cohesión con las partes interesadas internas y externas de la empresa que enfrentaban la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19. Dentro de los hallazgos se reveló que las empresas familiares cuentan con sus empleados para apoyarse a enfrentar la crisis COVID-19 y para superarla juntos (Kraus, y otros, 2020). Como lo explica Gómez Mejía et. al 2011, es el fuerte sentido de pertenencia y compromiso lo que puede ayudar a las empresas superar conflictos con los empleados y mantener lazos de apoyo y convivencia a largo plazo. En otras palabras, la empresa familiar demuestra hacer uso de su riqueza socioemocional en la crisis, ya que en esos momentos manifiesta cuidar y mantener sus relaciones y compromisos.

Como lo dice la literatura, el hecho que la empresa cuide y transmita su riqueza socioemocional, hace que los miembros de la familia estén unidos emocionalmente a su empresa y debido a sus estructuras particulares de propiedad, las empresas familiares logran tomar decisiones rápidas y pueden hacer cambios sin procedimientos burocráticos (Carney, 2005). Como tal, esto permite que las empresas familiares vivan los tiempos de crisis tomando decisiones en función de la familia, propiedad y la continuidad de la empresa.

Implicaciones del desarrollo de la empresa familiar y su continuidad. Las empresas familiares muestran retos importantes, por un lado, alcanzar las expectativas de la familia con sus criterios mayoritariamente afectivos, capacidades y sueños a alcanzar y, por otro lado, alcanzar las metas de la empresa con sus propios recursos disponibles, y oportunidades de crecimiento (Marín & Esquinas, 2006). La administración de una empresa familiar persigue que las metas familiares y de la empresa vayan en el mismo sentido. Mediante una correcta formación y gestión de la experiencia y rendimiento se puede lograr que las dimensiones propiedad, familia y empresa, perduren en el tiempo obteniendo beneficios (Pavón Sáez, 2017).

Existen acuerdos por parte de otros autores como Andrade y Jesús (2002) quienes manifiestan que, debido a las características propias de las empresas familiares, éstas tienden a reflejar emociones del ambiente en que viven su dimensión familiar, y si traen conflicto, pueden afectar a la dimensión de la empresa. La empresa familiar, como lo expresan “debe cargar el peso de una estructura emocional, en ocasiones, lejos de brindar apoyo y soporte para su existencia, pudiera significar el rompimiento de lazos psicológicos de alta trascendencia personal entre sus miembros” (p. 383). La relación

entre los miembros de la familia en la empresa familiar puede provocar discrepancias en el proceso de toma de decisiones para el mejor interés de la empresa. Este tema se presentó como altruismo en la Teoría de la Agencia revisada.

Chua et. al, (1999), establecieron una definición teórica de continuidad de la empresa familiar la cual incluye dos implicaciones importantes; desarrollar un futuro deseado por todos en la familia y desarrollar un potencial para que el futuro sea perseguido a lo largo de siguientes generaciones. A esto, Andrade y Jesús (2002) argumentan que el desarrollar un futuro deseado por todos en la familia, implica empezar primero por los miembros que se retiraran de la empresa, ya que en ellos esta preparar el camino para la sucesión. Sin embargo, puede que el futuro deseado sea distinto para algunos de los miembros de la familia. Adicional, explican que el conflicto se puede evitar con un plan de sucesión suave, donde aspectos como los valores y expectativas de la familia se vayan conociendo y manejando desde etapas antes de los primeros años de transición.

Los miembros familiares quienes heredan el liderazgo del negocio son quienes deben con responsabilidad preparar emocional y profesionalmente a los miembros sucesores. Por otro lado, para desarrollar el potencial de los familiares, implica que la gestión de la empresa debe de estar en manos de miembros capacitados con habilidades para responder a necesidades del mercado y del capital familiar (Andrade y Jesús 2002). Estas implicaciones, tiene una serie de consecuencias y es así, como las prácticas en recursos humanos que la empresa posee, entra a jugar un papel determinante.

Capítulo 3: Fundamentación Contextual

Con respecto a la ubicación de la sede social de las empresas investigadas todas están situadas en centros urbanos de la ciudad de Tegucigalpa. El ambiente físico dentro del cual se desarrolló la investigación tiene la característica importante de ser virtual, este resultó el método más adecuado debido a la barrera de la actual que sobrevino a la crisis de salud pública del COVID 19.

El rasgo virtual significa que los participantes se contactaron virtualmente, de forma sincrónica vía la plataforma Microsoft Teams, por lo que las preguntas y respuestas ocurrieron simultáneamente. Microsoft Teams es una plataforma que facilita la comunicación en tiempo real independientemente de la ubicación de las personas que participan en la reunión (Camprovin, 2020). Se necesitó un sonido ajustado, cámaras activadas y una buena conexión a internet. Adicional, Microsoft Teams permitió realizar grabaciones de las conversaciones e intercambios de archivos siendo esto una ventaja para este espacio.

Por una parte, el uso de esta herramienta de comunicación y de trabajo presentó un reto el cual implicó poder llevar un formato no presencial para mantener la atención de los entrevistados y así aprovechar la tecnología. Y, por otra parte, el uso de la plataforma Teams trajo también muchas ventajas como ser interés y motivación de los entrevistados en participar, dado a que se pudo realizar en los horarios escogidos por ellos mismos sin necesidad de movilizarse. También permitió la interacción constante y activa con feedback inmediato si se necesitaba confirmar o repetir algo. Y fue de fácil acceso, percibiendo así un ambiente relajado que permitió un aprendizaje cooperativo, con intercambio de ideas a medida que se desarrollaron las entrevistas.

Teams de Microsoft a su vez, hizo posible adoptar rápidamente una manera en la que tanto el investigador como los participantes pudieron colaborar logrando así experimentar nuevas formas de interacción y aprendizaje dando como resultado entrevistas muy enriquecedoras.

Capítulo 4: Fundamentación Metodológica

Paradigma de la Investigación

El estudio de empresas familiares es un fenómeno complejo por su naturaleza (Dyer et.al, 2006, Gómez Mejía et. al, 2007, Cennamo et. al, 2012 y Molina Parra et. al, 2016). Con base a esto, la presente investigación se plantea desde el paradigma interpretativo enfatizando en el interés de esta investigación por comprender el significado que los propietarios de empresas familiares le dan a sus propias experiencias y sentido a los diversos agentes implicados en manejar un negocio familiar. El paradigma interpretativo de esta investigación supone la aceptación de la capacidad inductiva del investigador para definir criterios derivados de la permanencia e interacción del investigador en el escenario de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 1997) lo cual resulta propio para obtener un conocimiento amplio y dar respuesta a las preguntas formuladas.

Enfoque

El enfoque de este estudio es cualitativo, de acuerdo con este enfoque se estudia la realidad en su contexto natural y tal como sucede, interpretando fenómenos de acuerdo con los objetivos previamente establecidos y evaluando y emitiendo conclusiones de lo encontrado en la realidad estudiada (Blasco Mira y Pérez Turpin, 2007; Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Este enfoque resultó idóneo en esta investigación dado a que su objetivo era identificar y comprender a profundidad los factores de riqueza socioemocional y de gestión de recursos humanos y las relaciones en las dimensiones señaladas por el modelo MET, propósitos centrados en el desarrollo de estudio con enfoque cualitativo.

Además, en el desarrollo de la investigación se indagó con los miembros familiares entrevistados desde sus vivencias de la niñez hasta llegar a trabajar en la empresa, a lo que según McCaffrey (2003) el significado dado a la experiencia de los participantes en sus lugares naturales de trabajo es un elemento de la investigación cualitativa. Por consiguiente, esta investigación con enfoque cualitativa resultó ser útil para identificar las emociones y las ideas profundas de las entrevistas que permitieron dar un panorama realista a las vivencias de los factores socioemocionales y de gestión de recursos humanos en su entorno organizacional y su perspectiva interpretativa permitió la comprensión de la realidad.

Tipo de Estudio

El presente estudio es una investigación de tipo descriptiva ya que el objetivo era descubrir y comprender las vivencias relacionados a los factores socioemocionales y administrativos dentro de la transición de etapas del negocio familiar en el modelo MET. El propósito de esto fue describir qué patrones en común se observan en los casos de estudio de empresas familiares en Honduras cuando los factores socioemocionales están presentes dentro de las empresas familiares y cuando carecen de ellos, y cuando las aplicaciones de gestión de recursos humanos se obvian en los miembros de la familia y cuáles son los patrones cuando la empresa familiar desarrolla prácticas de gestión de recursos humanos llegan ser equitativas tanto para colaboradores familiares como para colaboradores no familiares.

Este tipo de investigación implicó describir las características del fenómeno estudiado con el fin de identificar y comprender minuciosamente los resultados. Así mismo se presentó una abundante descripción del fenómeno estudiado y se centró en responder cómo es una determinada parte de la realidad del objeto de estudio (Caballero, 2014).

Tipo de Diseño

El diseño de la siguiente investigación es fenomenológico porque se enfocó en indagar y entender los fenómenos desde las experiencias y puntos de vista de los participantes según Hernández et al. (2003). Es decir, se trata de un estudio donde el centro de descubrimiento es a través de la experiencia vivida de los participantes.

La temporalidad de esta investigación tiene un alcance transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento y en tiempo único. Su propósito fue describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et.al, 2003).

Población y Muestra

El estudio se desarrolló tomando como población los propietarios y miembros de la familia en la primera y segunda generación que trabajan en distribuidoras mayoristas y minoristas familiares con especialidad en el sector de relaciones públicas, construcción, farmacéutico y publicidad de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras.

Para la selección de empresas se solicitó apoyo al COHEP el cual brindó un listado para elegir y proceder a realizar el contacto. De las veinte empresas inicialmente identificadas, se eliminaron seis debido a que no estaban constituidas como sociedades

mercantiles. A las catorce empresas restantes se procedió a enviar una solicitud de participación en la investigación en el cual se especificó el propósito del estudio y se les solicitó una entrevista inicial, lo que constituyó la primera etapa de esta investigación. De éstas, cuatro empresas se negaron a concederla, por lo tanto, nueve familias empresarias aceptaron participar. Lo anterior delimitó el número final de participantes a nueve empresas familiares, siendo el tamaño de muestra dentro del parámetro mínimo aconsejado por algunos autores para el estudio de enfoque cualitativo (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El tamaño medio de las empresas familiares estudiadas fue medido en términos del número de empleados contratados, el cual ascendió a 64 trabajadores, indicando que la muestra se compone de empresas pequeñas y medianas. Se delimitó este estudio a empresas legalmente constituidas y debidamente inscritas, donde las empresas a investigar principalmente adoptan la forma jurídica de Sociedad Anónima. De igual manera se delimitó el estudio a empresas en donde la distribución del capital se compone únicamente por la familia, es decir sin accionistas ajenos a la familia.

Con respecto a la generación que dirige a las empresas se delimitó a identificar que las empresas se encontraran con la edad crítica en el período de transiciones y que las personas involucradas a participar contaran con suficiente vida laboral a nivel gerencial. En las empresas a investigar teniendo en cuenta a las personas que ostentan el cargo de director o gerente, se encuentran entre la primera y segunda generación. En cuanto a la antigüedad del grupo de empresas familiares, el cual es un dato significativo que se relaciona con la generación que dirige la empresa; la antigüedad promedio de las empresas es de 20 años. Con respecto a las personas a quienes se dirigirán las entrevistas se escogieron a los directivos, fundadores o consejeros delegados y puestos ejecutivos.

La siguiente tabla resume la guía característica de cada caso seleccionado en la investigación:

Tabla 2

Nombre de Empresas para Casos de Estudio

Empresa	Rubro	Años
----------------	--------------	-------------

	Consultoría y Relaciones	
Empresa A	Públicas	8 años
Empresa B	Distribuidora de medicamentos	31 años
Empresa C	Distribuidora de medicamentos	34 años
Empresa D	Distribuidora de iluminación	20 años
Empresa E	Construcción	45 años
Empresa F	Consultoría y Mercadeo	4 años

Nota: Listado de las empresas, su sector y antigüedad

Fuente: Elaboración Propia

Las fuentes de información que sirvieron de estudio para el análisis de la presente investigación están divididas en primarias y secundarias y se detallan a continuación:

Primarias: los propietarios y gerentes de empresas familiares.

Secundarias: artículos de revistas, tesis y artículos científicos publicados sobre la temática de empresas familiares, riqueza socioemocional, gestión y prácticas de recursos humanos y sucesión y permanencia de empresas familiares.

Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de datos esta investigación se basó en los criterios de recolección propuestos por Yin, R (2009) utilizando múltiples fuentes de datos para verificar si la información tiene validez. Primero se elaboró un instrumento propio el cual consiste en una entrevista semi estructurada y luego se contó con documentos proporcionados por las empresas.

Para obtener la información necesaria el instrumento se realizó basado en la revisión de la literatura del marco teórico. El desarrollo del instrumento en su versión final se realizó a través de una validación por expertos, en la cual participaron cuatro personas, tres docentes de la UNAH y un gerente en recursos humanos, con formación académica de maestría y postgrado. Se envió a cada persona el instrumento, la matriz completa de operacionalización y una guía para la validación. Una vez obtenido el análisis por cada experto, se realizó el análisis para determinar en qué preguntas se tenía grado de acuerdo entre los expertos. De la totalidad de 30 preguntas, se eliminaron 7 preguntas y se ajustaron 10 preguntas con el fin que cumplieran los objetivos de manera más precisa. Se logró obtener preguntas planteadas de manera más ordenada, objetiva y concreta.

Una vez obtenida la nueva versión del instrumento se realizó la validez en campo a tres personas, conocedoras del tema y quienes no participaron dentro de las entrevistas de

la muestra final. Al implementar la entrevista, no se hicieron más ajustes a las preguntas ya que se logró identificar que se contaba con coherencia y claridad en las preguntas, ver Anexo 2.

Para obtener la información que interesaba se contó con el acceso directo de los propietarios y gerentes involucrados en este estudio, quienes proporcionaron un espacio, de dos horas para las entrevistas. Otra característica es que las entrevistas se desarrollaron en un ambiente agradable en horarios no laborales. Como resultado, el empleo del instrumento permitió capturar de cerca las experiencias subjetivas de los entrevistados y se obtuvo la información que se necesitaba.

La segunda fuente de recolección de datos fue evidencia presentada a través de documentos, proporcionada por algunas de las empresas familiares; la recolección de datos a través de documentos y registros es considerada una fuente valiosa que puede aportar para conocer y entender el fenómeno central de una investigación (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Los documentos obtenidos contribuyeron a corroborar la información obtenida en las entrevistas.

Categorías de Análisis

La definición conceptual de las categorías de análisis se muestra a continuación y su operacionalización se presentan en la Tabla 3 junto a las fuentes bibliográficas.

1. Factores Socioemocionales. Se refiere a la inextricable dotación emocional que toda empresa familiar tiene, manifestada por el conjunto de sentimientos, emociones, relaciones y lazos vinculantes entre los miembros de la familia empresaria (Martínez Romero & Rojo, 2015)

2. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos. Se refiere a la capacidad de la empresa para gestionar personas y así obtener ventaja competitiva (Ulrich & Lake , 1991).

3. Etapas de Desarrollo y Crecimiento. Se refiere al modelo que explica cada una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de las dimensiones Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar la empresa familiar en el tiempo (Gersick et.al, 1997).

Tabla 3
Matriz de Operacionalización de Categorías

Objetivo general	Objetivos específicos	Diseño de la investigación	Tipo de investigación según objetivos	Categoría de Análisis	Naturaleza de la categoría de análisis	Definición Conceptual	Dimensiones	Subdimensiones	Definición conceptual	Unidad de observación	Pregunta en el cuestionario
	Identificar los factores de riqueza socioemocional aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central.	Descriptiva	Fenomenológica	Factores de Riqueza Socioemocional	Nominal	Se refiere a la inextricable dotación emocional que toda empresa familiar tiene, manifestada por el conjunto de sentimientos, emociones, relaciones y lazos vinculantes entre los miembros de la familia empresaria (Martínez Romero & Rojo, 2015).	Riqueza Socioemocional Desafíos como organización empresarial familiar	Identificación de los miembros de la familia con la Empresa. Lazos sociales vinculantes Apego emocional Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica Control e influencia familiar (Berrone et.al, 2012) Desafíos	Se realizarán entrevistas semiestructurada de elaboración propia para obtener un entendimiento sobre la etapa actual en la que se encuentra la empresa y así comprender las reacciones y experiencias de los propietarios y miembros de familia relacionado a la riqueza socioemocional utilizando las dimensiones de riqueza socioemocional propuestas por Berrone et al.(2012)	Propietarios y miembros de familiares que trabajan en empresas familiares pertenecientes a las PYME del Distrito Central de Honduras.	Pregunta 1 a la 12
Analizar los factores de riqueza socioemocional y de gestión de recurso humanos que aportan a la continuidad de empresas familiares en el Distrito Central de Honduras en el año 2020	Identificar los factores de gestión de recursos humanos aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central.	Descriptiva	Fenomenológica	Practicas de Gestion de Recursos Humanos	Nominal	Se refiere a la capacidad de la empresa para gestionar personas y así obtener ventaja competitiva (Ulrich & Lake , 1991).	Participación de los recursos humanos en su organización Desafíos como organización empresarial familiar	Políticas de Selección y Contratación Evaluación de Personal Planes de formación y Carrera (Kok, Unhaler y Thurik 2006; Ruiz, Gago, García, & López, 2016) Desafíos	Se realizarán entrevistas semiestructurada de elaboración propia para obtener un entendimiento sobre la etapa actual en la que se encuentra la empresa y así comprender las reacciones y experiencias de los propietarios y miembros de la familia relacionado a a la gestion de recursos humanos utilizando como subdimensiones de GRH propuestas por (Kok, Unhaler y Thurik 2006; Ruiz, Gago, García, & López, 2016)	Propietarios y miembros de familiares que trabajan en empresas familiares pertenecientes a las PYME del Distrito Central de Honduras.	Pregunta 13 a la 23
	Identificar cada empresa familiar en la etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo (MET).	Descriptiva	Fenomenológica	Etapas de desarrollo y crecimiento	Nominal	Se refiere al modelo explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo (Gersick et al., 1997).	Descripción General de la Empresa	Dimensión Propiedad Propietario Controlador Sociedad de Hermanos Dimensión Familia Familia Joven de Negocios Ingreso al Negocio Trabajando en conjunto Cesión de la batuta Dimensio de la Empresa Arranque o Starup Expansión/ Fomalización Madurez Consortio de Primos.	Se realizarán entrevistas semiestructurada de elaboración propia para obtener un entendimiento sobre la etapa actual en la que se encuentra la empresa y así comprender las reacciones y experiencias relacionado a la etapa según el modelo MET en el que se encuentran.	Propietarios y miembros de familiares que trabajan en empresas familiares pertenecientes a las PYME del Distrito Central de Honduras.	Preguntas Generales

Fuente: Elaboración Propia

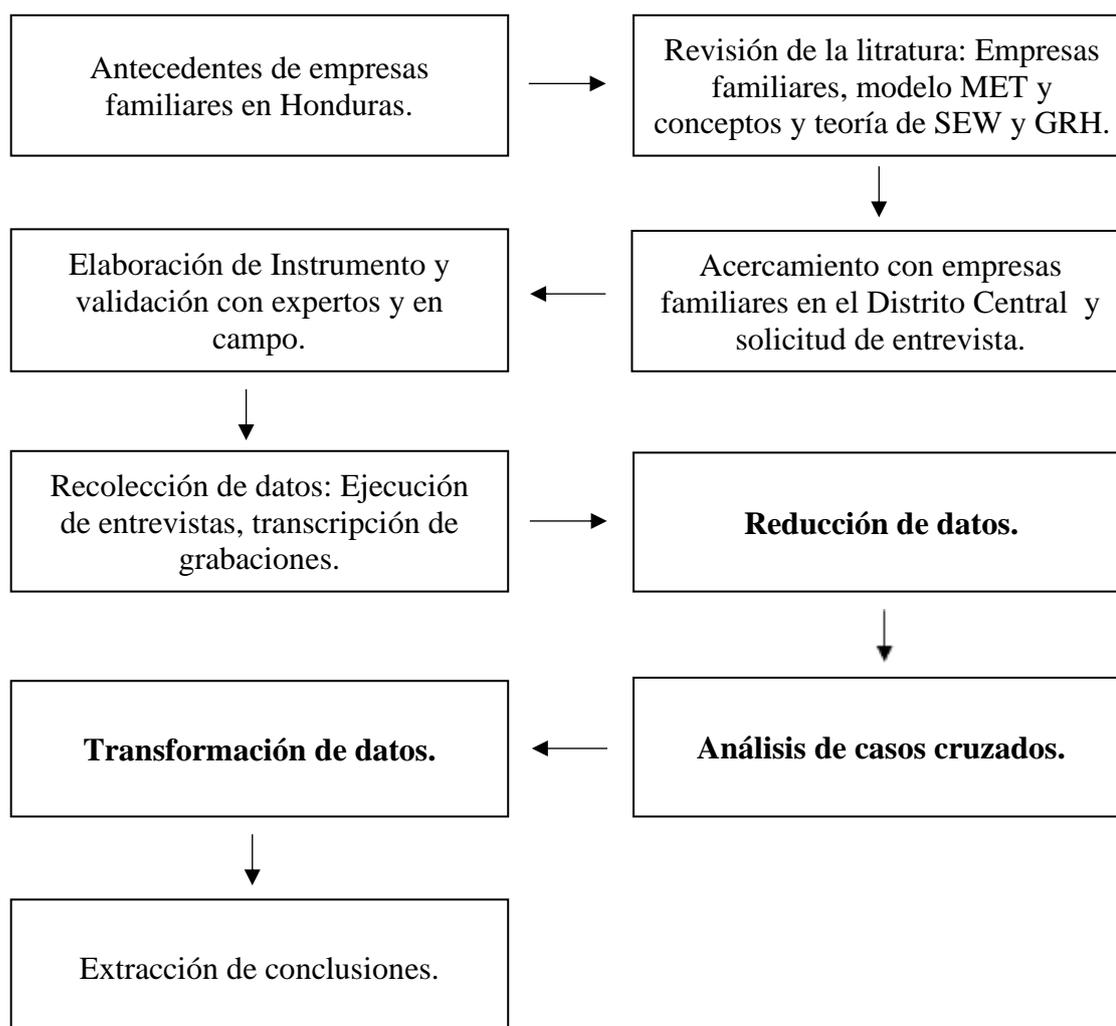
La matriz de operacionalización de variables según se muestra en la Tabla 3 refleja la ejecución del proceso de investigación, presentando así los objetivos generales y específicos, el diseño y tipo de la investigación y las categorías de análisis con sus definiciones conceptuales y su operacionalización. Esta matriz permitió construir las categorías y descomponerlas en dimensiones y subdimensiones y a su vez presentar la unidad de observación que se utilizó.

Procedimiento

El análisis de datos de la presente investigación se basó en la propuesta analítica de Miles y Huberman (1994) el cual consiste en tres etapas; reducción de datos, transformación de datos y extracción de conclusiones. Los pasos del proceso de investigación se muestran en la figura a continuación:

Figura 1

Pasos del proceso de investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Miles y Huberman (1994)

Según se muestra en la Figura 1, a continuación, se enlistan y describen las acciones que se realizaron para ejecutar el estudio, en función a tres etapas y sus actividades.

1. En la primera etapa llamada reducción de datos se partió con la transcripción de las grabaciones de la primera y segunda ronda de entrevistas y luego se realizó un ordenamiento de las anotaciones de los diversos datos recolectados.

Las actividades en la etapa de reducción de datos consistieron en la separación de la información mediante agrupaciones según las dimensiones y subdimensiones del instrumento, y luego comenzar a detectar patrones y relaciones. Otra actividad consistió en separar otra parte de la información para descartarla ya que generó saturación cuando la información de tres entrevistas resultaba ser repetitiva y no se encontraba nada novedoso (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

2. En la segunda etapa llamada transformación de datos se leyeron y releeron las transcripciones y se acudió a la revisión del marco teórico para comparar y buscar relaciones con la literatura.

Dentro las actividades, de esta segunda etapa, consistieron en organizar la información relevante y para luego encontrar las ideas centrales de cada subdimensión. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) las ideas centrales o unidades de análisis son segmentos elegidos en respuestas significativas, extraídos en este caso de las transcripciones y anotaciones, los cuales permiten entender el fenómeno bajo análisis. Otra actividad luego al obtener las ideas centrales fue construir a partir de ellas los códigos, siendo estas etiquetas asignadas que dan significado a la información recopilada durante el estudio (Miles & Huberman, 1994).

3. La última etapa analítica consistió en identificar e interpretar las relaciones entre las ideas centrales iniciales y las categorías de análisis para realizar conclusiones, las cuales se desarrollaron a partir de los ejes de los códigos identificados y paralelamente realizando una búsqueda de los mismos códigos en las referencias teóricas (Miles & Huberman, 1994).

Dentro de las actividades de esta etapa, después de haber asignado los códigos a categorías, lo cual facilitó el análisis individual por empresa, se procedió a cruzar información para obtener resultados del conjunto de casos. Este análisis cruzado permitió encontrar nuevas evidencias y reorganizar la información

para apoyar a una interpretación más rigurosa y enriquecer así los resultados (Yin R., 2017 y Yin R., 2013).

A partir de la literatura y las ideas centrales identificadas por categorías de análisis se construyeron las siguientes tablas haciendo referencia al listado de códigos con su definición para cada uno de los objetivos de esta investigación. Esta ilustración en las Tablas 4,5 y 6 respectivamente, permite observar los códigos que permitieron construir las conclusiones de este estudio.

El listado de las cinco categorías de la dimensión de riqueza socioemocional mostró once códigos influyentes generados a partir de las ideas centrales según se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Códigos Dimensión Riqueza Socioemocional RS

Categoría de Análisis	Código RS	Definición de código
	RIExp	Éxito Personal
IdenF	RIVa	Valores
	RISP	Sentido de pertenencia
AE	RAAnecN	Anécdotas de la niñez
	RAPBF	Protección del bienestar familiar
LS	RLTfam	Trato Familiar
	RLRespS	Responsabilidad social
RenSu	RRPS	Plan de sucesión
	RRLF	Legado familiar
CIFam	RCDImp	Decisiones importantes
	RCDind	Decisiones individuales

Fuente: Elaboración propia

El listado de las tres categorías de la dimensión prácticas de recursos humanos mostró cinco códigos influyentes generados a partir de las ideas centrales según se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5*Códigos Dimensión Gestión de Recursos Humanos GRH*

Categoría de Análisis	Código GRH	Definición de código
PS	GPDDF	Decisión final de la familia
	GPIF	Ingresos de familiares
EvP	GEIM	Medición de objetivos y rendimientos
	GECNF	Colaborador no familiar
PFC	GPFS	Formación para la sucesión

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de casos cruzados se identificaron desafíos representado por cinco categorías y se identificaron siete códigos influyentes según se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6*Códigos Desafíos Modelo MET DMET*

Categoría de Análisis	Código DMET	Definición de código
DesFi	DIM	Integración de miembros
DesFc	DC	Comunicación
DesFt	DTD	Toma de decisiones
DesFr	DRHE	Recursos humanos estratégico
	DEC	Enfrentar Crisis
DesFcovid	DcovPC	Protección colaboradores
	DcovTDR	Toma de decisiones rápidas

Fuente: Elaboración propia

Descripción general de los casos. En la siguiente sección, las empresas familiares en Honduras se analizan como seis casos de empresas familiares individuales. Cada caso de la empresa fue nombrado como "A", "B", "C", en consecuencia, sólo para servir como un nombre de etiqueta para reemplazar su nombre comercial original. La descripción en profundidad de su negocio proporcionó los patrones temáticos que eran necesarios utilizar como análisis de datos para contribuir a esta investigación. En primer lugar, se muestra una descripción general del negocio lo cual ayudó a encontrar la etapa

de desarrollo de la empresa en el MET; y en segundo lugar se muestra una descripción de las vivencias socioemocionales, de la sucesión, y así como su opinión sobre la aplicación de las políticas de GRH.

Empresa A. A, citando a su fundador, "A, significa dos palabras: comunicación y arte". La empresa fue fundada hace 8 años, por madre e hija, familiares de primera y segunda generación. "Estamos dedicados a este objetivo principal, brindando las herramientas necesarias para que nuestros clientes tengan las mejores habilidades comunicativas para cada uno de nuestros diferentes objetivos personales: promoción de productos, capacitación de colaboradores; planificación de eventos en redes sociales, etc.", dijo el Fundador. En otras palabras, el sector principal de A está relacionado con programas de formación y relaciones públicas, la mayoría de los clientes, son empresas no particulares, su portafolio es amplio y diverso. Las empresas a las que asisten incluyen bancos, casas farmacéuticas, bienes raíces, proveedores de cadenas de alimentos, empresas de bebidas embotelladas, tiendas minoristas, entre ellas Mall Multiplaza, Grupo Jademar, Jetstereo, Excel Automotriz y otras diversas empresas relacionadas con la industria.

El objetivo principal de A es proporcionar una mejora organizativa y de grupo personal utilizando habilidades de comunicación específicas y psicología empresarial. El negocio está en una etapa de expansión, trabajan en las dos principales ciudades de Honduras, Tegucigalpa y San Pedro Sula. El número actual de empleados, incluidos el fundador y el cofundador, incluye a 4 personas más. Si bien el número de empleados es muy limitado, cuentan con la característica de contratar subcontratistas periódicamente por su diversidad de proyectos.

Cuando se le preguntó a la entrevistada, cofundadora de la segunda generación, los principales desafíos que ella consideró fueron afrontados por la particularidad de ser una Empresa Familiar, más que una no familiar, ella respondió lo siguiente: "Como empresa familiar es la comunicación. En varias ocasiones toca mucho que la otra persona asume que se van a realizar instrucciones y surgen problemas de comunicación al darse cuenta lo difícil de ser jefe de un miembro de familia y a la vez ser hermano". Otra dificultad obtenida, similar, es la integración de nuevos miembros de la familia a la empresa el cual ha representado un reto y reconocen la importancia de tener requisitos formales de ingreso y perfiles de puestos muy bien definidos.

La planificación de la sucesión se considera un indicador de éxito para la vida útil de la empresa familiar en el mercado. Es importante para ellas tener un plan de

sucesión, pero en este momento no lo tienen formalmente establecido, tienen discutido varios temas en palabra, pero nada en formal.

El ser parte del negocio familiar les hace reflejar compromiso y una gran satisfacción al sentir que la empresa ha crecido con ellas. Se han compenetrado tanto en sus etapas de desarrollo, comparando el crecimiento de la empresa como la de un bebé, que pasa a la niñez considerándose estar en la adolescencia aspirando crecer a la adultez. El apego emocional es muy marcado, durante la entrevista la cofundadora relató varias anécdotas desde los inicios de la empresa hasta lo que han podido lograr en los últimos años citando así, “emocionalmente cada proyecto y nuestros logros nos han llenado y el éxito e impacto generado lo sentimos como propio”.

En la junta directiva forman parte solo miembros de la familia, donde toman en consideración después de un momento difícil los valores fundamentados en Dios. Tienen un altar familiar y lo utilizan en sus reuniones de junta directiva al cual entregan todas las decisiones que pueden afectar a la empresa. El trato que tienen con sus empleados, clientes y proveedores es muy personal. Para elegirlos tienen como requisito deben conocer de Dios, esto les genera confianza y permite involucrarlos en el entendimiento de la visión de la empresa.

Se dice que su opinión sobre la estructura de RH en su firma es empírica, citando: “todavía hay mucho que aprender, además no contamos directamente con un departamento de RH, éste lo llevo dentro de mis funciones”. Consideran que la aplicación de la gestión de recursos humanos tiende a ser menos formal en las empresas familiares, citando: “se espera que los miembros de la familia en la empresa seamos todólogos”, y el no contar con la capacidad financiera para contratar a todos los departamentos las responsabilidades se asumen con el personal actual.

Según la entrevista, se identificaron las siguientes dimensiones de riqueza socioemocional y prácticas de recursos humanos se aplicadas en A.

A. Identificación de la familiar con la empresa: Siente que la segunda generación le ha dado otro enfoque, no siente que es la empresa de la fundadora si no es la empresa de ambas y los éxitos de la empresa son sentidos como propios.

B. Apego emocional: Desde temprana edad tienen muchos recuerdos de acompañar a la fundadora en las primeras capacitaciones, y el sentirse incluidos les ha permitido ser parte del propósito empresarial. Protegen el bienestar familiar primero que el bienestar económico como dice, “para nosotros lo más importante es levantar la empresa en momentos difícil, sin importar recortar nuestros salarios”.

C. Lazos sociales vinculantes: Reconocen como importante el cuidar la imagen de la empresa y lo ven como el aspecto único para generar *engagement* y consideran es el factor que les permitirá sobrevivir en el tiempo, también implementan responsabilidad social.

D. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica: Para ellas continuar el legado familiar es muy importante, ya tienen previsto quienes son los próximos miembros la familia que se pueden integrar a la empresa.

E. Control e influencia familiar: El rendimiento de la empresa meramente todo es de la familia.

F. Políticas de Selección y contratación: Las decisiones de contratación las toma la fundadora.

G. Descriptores de puestos y manual de funciones: Hace tres años manejan perfiles de puesto, y los manejan tanto para miembros de la familia como colaboradores.

Consideran los descriptores de puestos y manual de funciones como esenciales y han llevado a los colaboradores a comprender cuáles de sus actividades son "urgentes" y cuáles son "importantes".

H. Evaluación de personal: la evaluación de desempeño más importante es la respuesta de satisfacción del cliente.

I. Planes de carrera y de formación: la formación es uno de los elementos más imprescindibles para que los colaboradores mantengan actualizados los conocimientos. La formación debe ser considerada tanto técnica como en las áreas de motivación, autoestima y trabajo en equipo para potenciar las capacidades personales del colaborador. Nuestros colaboradores asisten a la capacitación subcontratada por la Cámara de Comercio; al menos dos veces al mes.

Empresa B. B fue fundada en Honduras en 1989 empresa dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos. Tienen presencia en varios departamentos de Honduras incluyendo, Tegucigalpa y San Pedro Sula las principales ciudades del país, así como ciudades clave tanto en el norte, centro y sur del país. Mencionan con orgullo estar comprometidos a seguir suministrando nuevos e innovadores medicamentos utilizando tecnología avanzada junto a las habilidades y la experiencia adquirida a través del tiempo. Su compromiso también es con la calidad, innovación y responsabilidad social estando certificada bajo las buenas prácticas de manufactura en su planta de producción. Un dato interesante de B a la hora de promocionarse ante nuevos clientes, que es necesario mencionar, es el rasgo familiar, el fundador y la

segunda generación utilizan en su información de credencial el valor de la familia como elemento del por qué los clientes potenciales deberían trabajar con ellos.

El mayor desafío para ellos, considerado único de rasgo familiar es la comunicación y el ingreso de nuevos miembros de la familia a la empresa. El llegar a esa comprensión de que todos quieren lo mejor para la empresa, es lo que les ha ayudado a solucionar estas barreras de comunicación. También llegar a coordinar los departamentos de la empresa de una manera que la empresa pueda mantenerse sola sin que el fundador tenga que estar presente.

En relación con la planificación de la sucesión, la entrevistada considera que es un proceso necesario para que las generaciones futuras conozcan el alcance de mejora de la empresa, así como su visión. Lo han discutido en reuniones formales, pero aún no lo tienen definido por escrito. Desean continuar este proceso formal el próximo año.

Relacionado a formalizar requisitos de ingreso y descriptores de puesto y funciones para familiares, no se han establecido, sin embargo la entrevistada expresó su opinión que el hecho de estar certificados con las buenas prácticas de manufactura en un 100% , el cual abarca procesos y manuales estandarizados para todos los departamentos, las auditorias recaen en las responsabilidades de los miembros de la familia también, lo cual les ha ayudado enormemente a seguir un orden para que toda función esté debidamente establecida. En general, la entrevistada piensa que la preparación educativa y académica de la generación que controla la empresa y con la certificación que cuentan es la razón por la cual las prácticas de GRH se aplican de manera formal.

La percepción de los empleados sobre la empresa podría entenderse como lo cita la entrevistada “el trato con los colaboradores es muy cercana, les ayudamos con sus proyectos y problemas, nuestros colaboradores defienden a la empresa porque creen en ella, se siente parte y lo reflejan. Ellos defienden más la empresa que nosotros mismos”.

La entrevistada afirma que la manera en que ellos enfrentaron la crisis mundial de la pandemia fue la decisión de nunca cerrar ni tampoco suspender a sus colaboradores que no podían llegar al trabajo. Esta crisis ha sido una gran oportunidad para ellos, innovaron en creación de nuevos productos y en la manera de presentar sus servicios.

Según la entrevista se identifica que los siguientes factores de riqueza socioemocional y de prácticas de recursos humanos aplicados en B:

A. Identificación de los miembros de la familia con la Empresa: “Desde pequeña mi papé me inculcó amor a la empresa” y sienten que sus propuestas han sido valoradas y aceptadas. El crecimiento lo percibe como logro propio de la segunda generación.

- B. Apego emocional de los miembros de la familia: Se narraron varias anécdotas citando entre ellas “desde pequeña tengo recuerdos de como mi papá me llevaba a la empresa y me enseñaba a trabajar armando cajitas,” Lo mismo hacen ahora con sus hermanas, todo proyecto que sus hijos necesitan presentar en la escuela lo hacen de la empresa, esto les involucra y desarrolla ese amor por la empresa desde temprana edad. Consideran prioritario proteger el bienestar familiar, los problemas de la empresa se convierten en problemas de la familia.
- C. Lazos sociales vinculantes: Valoran sentir que los colaboradores reflejan los valores de la empresa, y resaltan mucho la importancia de la ética. Cuidan la reputación de ser ético, tanto en la calidad de sus productos como en la manera de hacer negocios. Realizan proyectos de responsabilidad social.
- D. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica: Continuar el legado familiar es la meta más importante, desean seguir viendo crecer a la empresa siempre en manos de la dirección de la familia.
- E. Control e influencia familiar: Todos los miembros de la junta directiva son miembros de la familia. Siempre hay un miembro de la familia involucrada en la toma de decisiones, e involucran otras personas externas que consideran parte integral de cada decisión.
- F. Políticas de selección y contratación: Tienen definido los requisitos de ingreso para todo el personal y para los miembros de la familia.
- G. Descriptores de puesto y de funciones: "hace una gran diferencia que sus empleados conozcan sus funciones exactas en la empresa". Tiene los manuales de puesto para todos y también en cada manual están las funciones de los miembros de la familia, y lo deben de cumplir.
- H. Evaluaciones de personal: Miden el desempeño a través de indicadores presentados mensualmente.
- I. Planes de carrera y de formación: Realizan capacitaciones para cada miembro de la empresa, y sus departamentos.

Empresa C. C es una empresa familiar establecida en Honduras hace 33 años en 1987; C se dedica a la distribución de medicamentos farmacéuticos. Son distribuidores exclusivos de dos grandes marcas: Punto Farma y Dromeinter. La empresa actualmente la dirige la segunda generación, sin embargo, la tercera generación ya juega un papel importante desde hace cuatro años. La empresa tiene un total de 520 empleados; el entrevistado se refiere con respeto y admiración por los fundadores de la primera y segunda generación y refiere que la tercera generación obtiene conocimientos

enriquecidos de la segunda generación. En relación con la cuestión de los requisitos formales de ingreso de los familiares, la empresa manifiesta que todos los familiares pasan por distintos trámites que los colaboradores no familiares. Los miembros de la tercera generación que están ingresando a la empresa, deben haber estudiado su pregrado en Honduras, luego estudiar una maestría en el extranjero, y retornar ingresando a la empresa donde el primer año no pueden tener un rol activo, es solamente para aprender toda la operación de la empresa. El departamento de RH es una entidad formada desde las primeras etapas del desarrollo de la empresa familiar según el entrevistado.

Se dice que su opinión sobre la estructura de GRH en su firma es más operativo, citando: “hemos encontrado con un gran desafío al querer tener un departamento de RH en la empresa más estratégico, que colabore en cómo puedo convertir a mi empresa en un *great place to work*, como identificar el *high potencial* y como desarrollarlos”. Este departamento inicio hace dos años, pero no ha tenido éxito, quienes han manejado el departamento no han logrado entender cuál es la necesidad desde el punto de vista estratégico. Consideran que la aplicación de la gestión de recursos humanos tiende a ser más transaccional, debido que en Honduras en general aún no se desarrollado ese nivel de conocimiento.

La percepción del empleado hacia la empresa familiar es positiva, según la experiencia citando “la relación es muy humana, los empleados saben que cuentan con la familia y en momentos difíciles respondemos por ellos.” Los colaboradores no familiares piensan y ven la empresa con gran admiración.

El mayor desafío como empresa familiar ha sido la inserción de la nueva generación al negocio, citando “siento que nos está costando bastante, aun no hay un camino claro que le permita a la nueva generación empoderarse y que permita que la segunda generación pueda retirarse en tiempo del negocio”. No hay lineamientos claros, “la tercera generación anda como en todo y en nada”.

La definición de un plan de sucesión está empezando, citando así “Nos damos cuenta que es una gran necesidad ya que no ha sido lo mismo pasar de una generación de cuatro hermanas que han trabajado muy compenetrados con los ideales del fundador, a pasar a una tercera generación que es de nueve integrantes, que estudiaron en nueve universidades diferentes países, vienen de vivir diferentes experiencias”. La sucesión consta de dos iniciativas; la primera es la actual elección de la estructuración del departamento corporativo de recursos humanos, a través de lo cual la familia pretende que se desarrolle un plan de sucesión tanto para la familia como para los

colaboradores. Citado “la prioridad de este departamento es ayudarnos a la familia a tener un plan de sucesión claro, que por objetivo tenga el identificar cuáles es lo *high potencial* e identificar quien va ser el sucesor”. La segunda iniciativa es el proyecto de gobierno familiar, según la entrevistada comienza el próximo año.

El manejo de la crisis en la pandemia fue, como primera instrucción, no despedir a nadie y mantener el negocio a flote a la medida de lo posible. Lo que la empresa trató de proteger en esta crisis fue a sus empleados. La crisis también les trajo muchas oportunidades como incursionar en nuevos productos y fortalecimiento de portafolio de productos y de proveedores.

Según la entrevista, los siguientes factores de riqueza socioemocional y prácticas de GRH se identifican en C y es importante mencionar que estas prácticas se aplican tanto para colaboradores familiares como no familiares:

Identificación de los miembros de la familia con la empresa: Tienen un alto compromiso y en circunstancias difíciles el aspecto más importante que se toma en cuenta es el valor de la lealtad.

A. Apego emocional: Según entrevistada “inculcar sentido de pertenencia es lo que mueve a la empresa para lograr que sobreviva en el tiempo y nos permita ser sostenibles, nosotros como segunda generación lo tenemos muy inculcado, pero se debilita con la nueva generación.” Proteger el bienestar de la empresa lo ponen en primer lugar, las decisiones se toman en base a números no tan subjetivas como antes.

B. Lazos sociales vinculantes: La historia de la familia incursionando en el negocio se trasmite y si se comparte como parte de la cultura organizacional de la empresa. Este compartir de la historia lo consideran importante para el mercadeo e imagen de la empresa. La relación que mantienen con sus colaboradores es muy humana y personalizada. Realizan varias actividades de responsabilidad social.

C. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica: Cuentan con dos iniciativas, un departamento corporativo de recursos humanos y el tema de instituciones de gobernanza.

D. Control e influencia familiar: La junta directiva no solo son miembros de la familia, y más colaboradores se involucran en toma de decisiones.

E. Políticas claras de selección y contratación: Si tienen claro las políticas, utilizan ayuda externa, como la Price Waterhouse Cooper. Consideran la selección del personal a nivel operativo sencilla, pero la selección a nivel gerencial más complicada. Los puestos de perfil alto los eligen los cuatro hermanos de la segunda generación

F. Descriptores de puesto y manuales de funciones: Tienen para todos los puestos, pero no están actualizados.

G. Evaluación de personal: Existen evaluaciones de acuerdo indicadores de venta de manera mensual. No cuentan con evaluaciones de desempeño para familiares.

H. Planes de formación: Cuentan con muchas formaciones técnicas para los vendedores, pero planes de formación y desarrollo no existe, el aprendizaje se da más en el campo.

Empresa D. D es empresa familiar originada en Honduras, actualmente también en Guatemala, comenzando en el año 2000. La empresa se dedica a la distribución y comercialización de productos en iluminación tanto para proyectos públicos como privados. Los productos de iluminación que proporcionan satisfacen la necesidad de iluminación tanto para áreas interiores como exteriores, tales como jardines, áreas de piscinas, áreas de tránsito, oficinas, interiores de casas y áreas como tiendas comerciales y supermercados. Veinte años trabajando en este sector, les ha permitido posicionar su marca, TECNOLITE, convirtiéndolos en el distribuidor número uno de esta marca de iluminación en Honduras.

La empresa todavía está dirigida por la primera generación, los fundadores; sin embargo, las dos hijas de la segunda generación juegan un papel importante como gerente de ventas y financiero. Otros miembros de la familia, como primos, también trabajan en la empresa. La empresa tiene un total de 68 empleados y calculan una tasa de crecimiento de 4 a 5 empleados por año.

Cuando se le preguntó a la entrevistada, cofundadora de la primera generación, los principales desafíos que ella consideraba han afrontado por la característica especial de ser una empresa familiar, más que una no familiar, ella respondió lo siguiente: “Creo que las empresas familiares pueden tomar decisiones de forma más rápida en comparación con una empresa no familiar, esto a veces puede ser positivo, sin embargo, a veces puede ser muy perjudicial. La última llamada para la toma de decisiones siempre se deja al fundador, si la empresa sobrevive a las próximas generaciones, solo se logrará si logra organizarse, separar sus funciones y especializarse”.

La entrevistada considera que la planificación de la sucesión es importante, porque es la guía básica para que los miembros de la familia comprendan lo que podría suceder en el futuro y se preparen para dirigir la empresa. Actualmente cuentan con un protocolo de gobierno establecido, la última actualización se hizo el año pasado cuando abrieron su primera sucursal en Guatemala, dirigida por sobrina del fundador.

El departamento de recursos humanos comenzó en la empresa hace tres años, según cita “el tener este departamento formal y consolidado nos ha descargado de

mucho trabajo y ha permitido que se sigan mejores lineamientos, y también ha sido una fuente que ayuda a los miembros de la familia de la próxima generación a saber en qué parte del organigrama de la empresa encajan mejor”. Las prácticas de GRH son consideradas por la entrevistada como cumplidas con la formalidad que se requiere y las reglas son aplicadas solo a colaboradores no familiares.

Uno de los desafíos vividos fue el ingreso de la segunda generación a la empresa y el darse cuenta de que se requieren más habilidades y orden para continuar la dirección del negocio. En relación con el pensamiento del cofundador, se necesita una organización, separación de funciones y lograr la especialización para la supervivencia de las generaciones futuras.

El fundador considera que la estructura de gestión de recursos humanos de la empresa está empezando, y cita: "Todavía hay mucho por hacer en esta área en nuestra empresa". En general, piensa el entrevistado, que la formalidad o informalidad de las prácticas de gestión de recursos humanos en empresas familiares tiene relación con el tamaño, a veces; su respuesta no fue tan clara, sin embargo, menciona: “las grandes empresas familiares de nuestro país tienen la capacidad de tener departamentos de gestión de recursos humanos sólidos y con funciones diversificadas”.

Cuando se le preguntó sobre el desafío de la empresa, entre colaboradores familiares y colaboradores no familiares, el fundador dijo, “hay una gran oferta de personas que aspiran a un empleo, sin embargo, con muy poco compromiso a sus puestos de trabajo una vez los consiguen, además, la oferta de los empleados, hoy en día, cotizan salarios cada vez más altos”. Según ambas generaciones, fundadora e hija, creen que los colaboradores no familiares consideran probablemente, que la empresa está un poco desorganizada. Citando al cofundador, "Creemos que tenemos que trabajar todavía para mejorar, la intención de intentar hacer cambios para el bienestar de todos en la empresa está sobre la mesa".

El mayor desafío al considerar la aplicación de prácticas de GRH en su empresa familiar, dijeron lo siguiente: “Los miembros de la familia deben estar capacitados y tener las habilidades necesarias, incluso más que un colaborador no familiar”. En opinión de la hija: “Asimismo, la última convocatoria relacionada con cualquier circunstancia que involucre la relación de gestión humana es la mayoría de las veces realizada por el fundador y esto puede convertirse en un desafío para tomar mejores decisiones, o cambios, o para que los colaboradores comprender mejor la estructura jerárquica de control ”.

Según la entrevista, se presentan los factores de riqueza socioemocional reflejados y se descubrió las siguientes prácticas de recursos humanos se aplican en D; sin embargo, algunas pueden considerarse más como tareas rutinarias que como procesos de gestión de recursos humanos se han desarrollados.

A. Identificación de los miembros de la familia con la empresa: El compromiso es muy alto y marcado. La segunda generación siente un gran amor y admiración por la empresa y los fundadores. Los logros de la empresa los sienten como propios.

B. Apego emocional: El sentido de pertenencia lo tienen muy marcado, los miembros de la familia reflejan estar apasionados por su empresa y puestos de trabajo. La segunda generación vivió muy de cerca como sus padres, comenzaron el negocio y tienen muchas anécdotas recordando como inicio este proyecto y admiración por lo que se ha logrado. En toda inducción de incorporación de personal, se cuentan anécdotas de los inicios de la empresa como parte de la cultura organizacional. En situaciones difíciles el bienestar de la empresa y la familia es primero antes que el bienestar económico.

C. Lazos sociales vinculantes: Como parte de sus valores citado “trabajamos siempre con integridad, compromiso, y respeto con lo que hacen posible la empresa nuestros clientes, proveedores y equipo de trabajo”. Los miembros de la familia aprecian mucho tener colaboradores comprometidos y leales. Realizan actividades de responsabilidad social.

D. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica: Actualmente cuentan con un protocolo familiar, y el proceso de sucesión está en la primera etapa. Continuar el legado familiar es el deseo de todos los miembros de la familia.

E. Control e influencia familiar: Tienen un miembro no familiar en la junta directiva. Los puestos de perfil alto los elige miembro de la segunda generación con el fundador.

F. Políticas de Selección y Contratación: Para D, si les es necesario contratar a un nuevo colaborador, el encargado de los recursos humanos elabora un arte con el perfil y lo publican en redes sociales y entre otros buscadores para empleo. Una vez que tienen los currículums se establece la primera entrevista primero con RH y luego el gerente del departamento. Si es perfil gerencial la aprobación final es de uno de los miembros de la segunda generación.

G. Evaluación de desempeño: Se realizan evaluaciones de desempeño una vez al año para optar a aumento salarial. Los asesores de venta son evaluados mensualmente y los nuevos ingresos se les realiza una evaluación de desempeño antes de cumplir los dos meses para revisar si se les otorgará la plaza.

H. Plan de carrera y formación: La formación es necesaria para orientar al personal en su puesto de trabajo o nuevas actividades, sus programas de formación para el personal nuevo se desarrollan de la siguiente manera: el miembro más antiguo del equipo forma al nuevo colaborador; y guía al recién llegado en sus funciones. Durante el año se realizan sesiones de formación a través de una plataforma virtual con el principal proveedor de D.

Empresa E. E es una empresa familiar nacida en Tegucigalpa, en 1975. Sus principales productos son descritos a continuación por el entrevistado, familiar de segunda generación: “E es una empresa que ofrece sus servicios para el sector de la construcción, especialmente para la categoría de infraestructura, sus servicios y productos brindan a nuestros clientes apertura y mantenimiento de caminos, tanto pavimentados como no pavimentados; construcción de puentes, mantenimiento de edificios e infraestructura entre otros.”

En relación, con la importancia de la planificación de la sucesión, la empresa afirma tener uno, "Tenemos y usamos el plan de gobierno para evitar conflictos en el futuro". La empresa, E, también, utiliza requisitos formales para los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa. Esta descripción formalizada, menciona quiénes son los candidatos para trabajar en la empresa y qué habilidades se requieren de este colaborador familiar.

El aspecto más desafiante de la relación entre los colaboradores de la empresa familiar y los colaboradores no familiares está relacionado principalmente con la comprensión y el establecimiento claro del organigrama de la jerarquía, con el fin de evitar múltiples jefes para el resto de los empleados y también para evitar la lucha de poder entre los miembros de la familia. Otro rasgo de la empresa familiar que marca la diferencia de una empresa no familiar es el 100% de disponibilidad y dedicación hacia la empresa citando, “no hay escapatoria estás trabajando 24/7.”

El entrevistado indica que los mayores desafíos que enfrenta ahora mismo la empresa familiar, que de hecho podría ser una característica única de la empresa familiar específicamente, es la corrupción y desorganización del gobierno de Honduras y la deficiencia de la educación en general en el país; “Por ejemplo, cuando se solicita la necesidad de nuevos colaboradores, su falta visión, educación y formación, hace más imprescindible una buena gestión de recursos humanos”, explica el entrevistado.

La relación con la GRH y los sucesores es lograr complementarse para juntos con reflejar el compromiso de la generación anterior y buscar tratar a los colaboradores

de la misma manera positiva que la primera generación. Cita: "Normalmente es más difícil ganarse el respeto de los colaboradores como miembro de tercera generación".

E identifica una perspectiva negativa de sus empleados hacia la empresa, citando: "La percepción se inclina hacia lo negativo. Los empleados sienten que no hay espacio para crecer. Se han ascendido empleados, se les han otorgado nuevos títulos y descripciones de puesto y se han aumentado los salarios en consecuencia. Se ha explicado a los empleados que en realidad esto es lo contrario. La empresa es pequeña, por lo que hay puestos de trabajo que deben crearse y cubrirse para liberar a los familiares de realizar estas tareas y así poder concentrarse en otras cosas".

Para E, el tema más desafiante relacionado con la aplicación de las prácticas de GRH es seguir los procedimientos escritos que se han creado para la eficiencia de la empresa, en algún momento las actividades diarias impiden el seguimiento de las políticas escritas; sin embargo, como parte de nuestras prácticas de gestión de recursos humanos, es posible recordar estos procedimientos escritos cuando se establece la cadena de mando, las descripciones de trabajo son muy específicas y se siguen estrictamente tanto para los miembros de la familia como para los que no lo son; y lo más importante, se establecen reuniones semanales para dar seguimiento a las decisiones operativas.

Según la entrevista, se descubrió que los siguientes factores de riqueza socioemocional y prácticas de recursos humanos se aplican en E:

A. Identificación de los miembros de la familia con la Empresa: Alto compromiso, los miembros de la segunda generación sienten que fueron educados para el trabajo. Tienen anécdotas de como en vacaciones el fundador les enseñaba a trabajar y los involucraba como familia en experiencias que acontecía a la empresa. Los miembros de tercera generación no se sienten identificados. Es más importante el bienestar de la empresa citando, "tratamos que problemas familiares que se puedan dar no afecte nuestro negocio". El negocio lo manejan aparte que la familia.

B. Apego emocional de los miembros de la familia: Consideran que la empresa es el lugar donde la segunda generación se ha desarrollado y ha formado un mayor vínculo con sus padres, ya que sienten que han demostrado lo bien que la han podido manejar.

C. Lazos sociales vinculantes: Cuidar la imagen de la empresa es muy importante, realizan proyectos de responsabilidad social.

D. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica: Tienen el compromiso de proteger el patrimonio familiar "cueste lo que cueste", tanto económico

como familiar, y quieren transferir el legado familiar a próximas generaciones, incluyendo el prestigio del nombre.

E. Control e influencia familiar: No todos los miembros de la junta directiva son miembros de la familia y señalan menos el interés de conservar dicho patrimonio solo en manos de la familia.

F. Políticas de selección y contratación: Para procedimientos de contratación se basan en procedimientos informales.

G. Evaluación de Desempeño: el procedimiento de desempeño de la revisión formal está de acuerdo con el procedimiento escrito de ISO 9001: 2008; esto solo se aplica a los empleados permanentes; no se siguen estrictamente las directrices (característica de flexibilidad de las empresas familiares). No hay un período de tiempo exacto para hacer evaluaciones.

H. Planes de carrera y de formación: La formación en E es subcontratada por la Cámara de Comercio o empresas privadas según sea necesario. La formación se produce de acuerdo con las necesidades identificadas. Consideran como factor importante identificar los colaboradores con potencial en la empresa.

Empresa F. F es una empresa familiar creada hace cuatro años en el 2016, por una pareja de esposos. La empresa tiene como objetivo ofrecer servicios de mercadeo para sus clientes. Su sector es consultoría, marketing y publicidad; se encargan de la planificación y desarrollo de acciones de marketing para sus clientes con el fin de crear marcas de valor y aumentar la posición y las ventas de sus clientes. Mencionan con orgullo los sectores en los que forman parte sus clientes, marcas de café, industrias de alimentos, bebidas embotelladas, entre otros.

En relación con la planificación de la sucesión, el entrevistado considera la planificación de la sucesión como un proceso necesario para que las generaciones futuras conozcan el alcance de la empresa y las mejoras que pueden llegar a realizar. Si es parte de su visión, pero en este momento no es un tema prioritario dado a que la empresa se encuentra en su etapa de inicio.

La crisis en esta pandemia les trajo muchas oportunidades, ya que nunca pararon de trabajar y ofrecieron apoyo a los familiares de sus colaboradores. “Fue un gran reto ya que continuamos presentando nuestro trabajo en los tiempos solicitados por nuestros clientes, y algunas reuniones de revisión de material se nos complicó mucho, pero logramos salir adelante”.

Con relación a formalizar requisitos para familiares, no se han establecido, el entrevistado expresó su opinión de no considerarlo necesario en este momento ya que

ninguno de sus hermanos está interesado de unirse al negocio y sus hijos están muy pequeños. En general, la entrevista piensa uno de los desafíos procesos que se enfrentan a los familiares y no familiares por ser una empresa familiar es la constante resistencia al cambio de y la resistencia a actuar sobre procedimientos y estructuras más organizados.

La percepción de los colaboradores sobre la empresa podría entenderse con esta cita: “Somos la primera generación de la empresa y nos ganamos el respeto de los empleados trabajando de la mano con ellos, y demostrando que valoramos su trabajo”. Tienen colaboradores con mucha creatividad, sin embargo, han percibido la falta de compromiso y no saben si atribuirlo a que la empresa es familiar y no una gran firma de renombre.

Según la entrevista, se descubrió que los siguientes factores de riqueza socioemocional y prácticas de recursos humanos que se aplican en E son las siguientes:

- A. Identificación de la familiar con la empresa: Los fundadores sienten orgullo de haber iniciado el negocio familiar juntos.
- B. Apego emocional: Llevan a sus hijos en ocasiones a la oficina y les muestran en que trabajan.
- C. Lazos sociales vinculantes: Realizan muy poca actividad de responsabilidad social, han implementado realizar revisión de salud para sus colaboradores.
- D. Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica: Actualmente no tienen planes de sucesión, ya que no saben si sus hijos les interesara el negocio;
- E. Control e influencia familiar: Consideran importante mantener el control, aunque de vez en cuando delegan una actividad importante a otra persona, siempre bajo supervisión.
- F. Políticas de selección y contratación: El proceso de selección es básicamente una rutina de dos entrevistas en las que la empresa analiza las habilidades y creatividad del candidato.
- G. Evaluación de desempeño: no hay unas evaluaciones de rendimiento los empleados. Planes de carrera y formación: No hay muchos planes establecidos para la capacitación en la empresa, los fundadores parecen desinteresados en el tema.

La siguiente Tabla 7 muestra de manera concisa las características generales de cada caso seleccionado en la investigación:

Tabla 7

Características de las empresas familiares entrevistadas

Empresa familia	Sector	Edad y número de colaboradores	Generación a cargo
A	Consultoría y Relaciones Públicas	8 años; 6 colaboradores permanentes y 3 externos	La primera y segunda Generación trabaja en conjunto para gestionar la empresa. Su principal servicio está relacionado estrategias de comunicación, consultoría e imagen empresarial.
B	Farmacéutico	31 años; 168 colaboradores	Primera y segunda generación trabajando juntos; distribuidores exclusivos de marcas para el sector farmacéutico.
C	Farmacéutico	34 años; 520 colaboradores	La empresa es dirigida por la segunda generación y la tercera generación. Sus servicios están relacionados con la distribución de medicamentos.
D	Construcción	20 años; 68 colaboradores	La primera y segunda generación dirigen la empresa. Distribuyen productos de iluminación.
E	Construcción	45 años; 10 colaboradores permanentes y subcontrataciones por proyectos	La segunda y tercera generación trabaja en conjunto para gestionar la empresa. Su producto está relacionado con construcción e infraestructura.
F	Consultoría y Mercadeo	4 años, 21 colaboradores	La primera generación esta cargo de la empresa; su servicio se centra en proporcionar servicios de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de cada empresa familiar en la etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo MET. El análisis de casos cruzados de las seis empresas familiares en el modelo MET, brindó algunos aportes importantes sobre la posibilidad de identificar una interconexión de etapas horizontalmente dentro de las tres dimensiones. Los casos hondureños presentaron el siguiente patrón; cuatro de las empresas pertenecen a la etapa de asociación de hermanos, considerada la segunda etapa por los autores, en la que las decisiones pueden estar compartidas y dispersas con el propietario de la primera generación y los hijos de la segunda generación; dos casos se encuentran en la primera etapa donde el fundador toma todas las decisiones. Cuatro de los seis casos se ubicaron en la fase de trabajo en conjunto de la dimensión familiar, en la que miembros de la familia de segunda y / o tercera generación están involucrados en la empresa; Los conflictos presentados dentro de esta etapa involucran, conflicto de integración de nuevos miembros de la familia o confusión en la asignación de sus roles. Todas estas dificultades pueden estar relacionados con el hecho de que los casos estudiados aún les falta formalización, lo cual seguirá incentivando los conflictos antes mencionados.

Las otras dos empresas que no pertenecen a la fase de interconexión de propiedad única y trabajo conjunto se ubican en otras dos etapas. Se considera que el caso F está en la etapa inicial debido a su reciente desarrollo, solo 4 años en el negocio. El caso E ya pasó a la cuarta etapa de la dimensión familiar, pasando la batuta por la enfermedad del fundador. La última interconexión es con la dimensión empresarial, las empresas que se presentaron como pertenecientes a la etapa de asociación de hermano y de trabajo conjunto, encajaron también en la etapa de expansión y formalización tardía. Los estudios de casos B, C y E se consideran en la etapa de formalización tardía y se inclinan más hacia la etapa de madurez debido a su organización más presentada en estructura y procedimientos en comparación con los otros casos. Además, mantienen el mayor número de colaboradores. Por otro lado, el Caso F todavía se considera en la etapa de inicio, su estructura organizativa es más simple.

Los seis casos de estudio y su etapa de desarrollo y crecimiento se identifican en la Tabla 8.

Tabla 8*Etapa de desarrollo y crecimiento de casos de estudio de empresas familiares*

Casos	Propiedad	Familia	Empresa
MET	Etapa# 1 PC: un tomador de	Etapa # 1: FJ: Hijos menores de 18 años.	Etapa # 1: Inicio: alto aspiraciones y poca estructura
Descripción según modelo Gersick.et.al 1997	decisiones y todos los empleados obedecen. Etapa # 2: SH: participación en el control y delegación de poder	Etapa # 2: EC: los hijos se unen a la empresa y luchan por un sentido de unión y diferenciación. Etapa # 3: CF: Trabajo juntos: comunicación clara y cambios innovadores.	Etapa # 1: Inicio: alto aspiraciones y poca estructura organizativa. Etapa # 2: Formalización / expansión de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos. Etapa # 3: Madurez mercados en declive y mercados seguros. Los procedimientos se han convertido en normas; sin embargo, la organización puede continuar desarrollando su estructura interna.
A	Etapa # 3: CP: diferentes culturas familiares.	Etapa # 3: Trabajo juntos: la primera y la segunda generación están trabajando de la mano. La segunda generación se enfrenta a la resistencia a la innovación y al cambio tanto de los antiguos colaboradores como de los fundadores. Las definiciones de roles y la decisión centralizada son desafíos para esta firma.	Etapa # 2: Expansión / Formalización. La expansión parece ser lenta si se considera el número de empleados; sin embargo, para el sector, relaciones públicas en Honduras es un mercado con alta competencia
	Implicaciones: la propiedad se define por el conocimiento y la experiencia.		

B	<p>Etapa # 2: Propiedad pertenece a la sociedad de hermanas, aunque el fundador sigue siendo tomador de decisiones. La segunda generación trabaja en puestos gerenciales y administrativos.</p>	<p>Etapa 3: Trabajando juntos: la primera generación ahora juega un papel pasivo en la empresa. La segunda generación está a cargo de las decisiones importantes. Están viviendo la a transición a la cuarta etapa de pasar la batuta.</p>	<p>Etapa #3: Formalización Tardía / Madurez: Los nuevos roles y funciones se definen para colaboradores no familiares; Se modifican las estructuras internas para pasar el proceso de toma de decisiones a colaboradores no familiares. Políticas y procesos formarles y establecidos certificados a un 100% por las buenas prácticas de manufactura.</p>
C	<p>Etapa 2: Asociación de hermanos. La propiedad es de la segunda y tercera generación. Existen desafíos en diferencias de culturales familiares.</p>	<p>Etapa # 4: Trabajando juntos las decisiones de la tercera generación ayudan a realizar cambios innovadores en la empresa; la segunda generación se encarga de funciones estratégicas y de poder. Conflictos entre las generaciones ocurren a menudo, los miembros quieren el poder de decisión.</p>	<p>Etapa #2: Expansión / Formalización tardía. Incursionan en nuevos productos; y nuevos países cuentan con un mejor portafolio; la formalización y madurez está obligando a la empresa a darse cuenta de que la "desorganización" y la "falta de papel en la toma de decisiones" está provocando un gran conflicto.</p>
D	<p>Etapa # 2: Propiedad pertenece a la sociedad de hermanas. La segunda generación está involucrada en funciones de gestión y propiedad, aunque</p>	<p>Etapa # 3: Trabajo Juntos: La comunicación en ocasiones no es fluida con miembros de la segunda generación y otros miembros de la familia involucrados en la firma.</p>	<p>Etapa #2: Expansión / Formalización: el mercado de la iluminación comercialmente está bien asentado; sin embargo, la innovación es constante para continuar la satisfacción de sus clientes; en el caso de los procedimientos de GRH son acordes a cada función y se aplican colaboradores no familiares</p>

E	Etapa # 2: Propiedad pertenece a la Asociación de hermanos tanto en funciones de capital como de toma de decisiones.	Etapa # 4: Pasando el testigo, las decisiones de segunda generación ayudaron a realizar cambios innovadores en la empresa; Los roles de cada uno de los hermanos fueron diferenciados y definidos en el plan de sucesión como en las entradas de formalización de la política de los miembros de la familia.	Etapa 3: Formalización tardía/ Madurez: Nuevos roles y funciones se definen para colaboradores no familiares; Se modifican las estructuras internas para pasar el proceso de toma de decisiones a colaboradores no familiares.
F	Etapa # 1: Propiedad sigue siendo del fundador, primera generación. Las decisiones de primera generación juegan el papel más importante en todas las funciones de la empresa.	Etapa # 1: Infancia. Únicamente la primera generación es parte del negocio. La comunicación es fluida y simple y los roles están bien diferenciados.	Etapa #1 Inicio o Startup, tienen pocos empleados aparte de los dueños; las subcontrataciones ocurren por proyecto. La estructura organizacional es simple, el proceso evoluciona de manera eficiente. La mayoría de los desafíos se basan en documentar políticas para formalizar la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8 se presenta a detalle un resumen de los seis casos de estudio identificando su etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo Gersick et. al, 1997. La empresa A y F se ubican en la primera etapa de propiedad; las empresas C y E en la cuarta etapa de la dimensión familia pasando la batuta; y las empresas A, C y D en la segunda etapa de expansión en la dimensión empresa. La empresa B, C, D y E se ubican en la segunda etapa de la dimensión propiedad, perteneciendo a la sociedad de hermanos; y las empresas A, B y D se ubican en la tercera etapa de la dimensión familia.

Capítulo 5: Resultados de La Investigación

A continuación, se exponen los principales resultados del trabajo de investigación. Las conclusiones integran los contenidos en el marco teórico y los resultados obtenidos a través de la codificación de categorías; los cuales fueron la base para las conclusiones que se desprendieron del análisis para responder a los objetivos del presente estudio. En el primer apartado se establecen las conclusiones referidas a los factores socioemocionales basados principalmente en las dimensiones propuestas por Berrone et.al, (2012) y prácticas de gestión de recursos humano de Ulrich y Lake (1991) identificadas en común en las seis empresas familiares. En el segundo apartado se presentan los resultados al identificar cada empresa familiar en la etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo de Gersick et al., (1997).

Resultados por Objetivos

Resultados: Factores socioemocionales en las empresas familiares. El primer objetivo específico ha consistido en identificar los factores socioemocionales aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central de Honduras. Según el listado de códigos y categorías generado para las dimensiones de riqueza socioemocional según Tabla 4 los resultados se conforman de la siguiente manera.

La primera dimensión que se presenta es la identificación de los miembros de la familia con la empresa con el código IdenF que abarca los códigos RIExp, RIVa y RISP que se refieren al éxito personal, los valores y sentido de pertenencia. Los casos de empresas, en segunda generación comparten el sentir los logros y fracasos de la empresa como éxitos o derrotas propias. Coincidiendo con Pérez Toro (2018) al sostener que las empresas familiares con esta dimensión en nivel alto reflejan orgullo, un fuerte sentido de pertenencia con el negocio y sienten que el éxito de la empresa es su propio éxito. Los casos de empresas se identifican por tener un alto compromiso con la empresa sin distinción de la generación en la que se encuentran, y los miembros de familia en segunda generación reflejan que al momento de tomar decisiones se basan en los valores inculcados por sus padres o abuelos. Estos resultados muestran que los valores adoptados contribuyen a motivar que las nuevas generaciones se identifiquen con la empresa, lo cual coincide con los estudios de García T. (2011) y Gómez Mejía et. al (2017).

La segunda dimensión trata sobre el apego emocional de los miembros de la familia con la empresa con el código AE que abarcan dos códigos RAAneCN y RAPBF los cuales se refieren a las anécdotas de la niñez y la producción del bienestar familiar. Las anécdotas y memorias están muy marcadas en los miembros de familia de la segunda generación, identificándose por tener una conexión especial con los fundadores. Este apego emocional de la familia de la segunda generación a la empresa se puede decir se desarrolla a través de la experiencia, con vivencias compartidas antes de trabajar en la empresa. Tal como se presenta en la Teoría del Apego revisada el apego emocional se genera desde la crianza con el involucramiento al trabajo en donde a través de la socialización de vivencias y anécdotas se trasmite un sentimiento de apego y compromiso como lo asevera Arreola et. al (2015).

Las empresas C y E con miembros en tercera generación han tenido experiencias propias que, a un distinto nivel de miembros de la segunda generación, ya actúan de una forma más independiente. Por otro lado, los casos A, B, D y F mostraron interponer primero la protección del bienestar familiar los casos C y E velan primero por el bienestar de la empresa. Por consiguiente, tal como lo afirman Gómez Mejía et al. (2007), el apego a la empresa decrece conforme se va transfiriendo la empresa familiar a otras generaciones, pudiéndose observar que las empresas en su segunda generación, tiene resultados más positivos de apego y conservación del bienestar del patrimonio, que las empresas que ya pasan por la tercera generación dando prioridad a objetivos económicos.

En la dimensión lazos sociales vinculantes con el código LS que abarca los códigos RLRfam y RLrespS que se refieren al trato familiar y la responsabilidad social, del cual se concluye que todas las empresas se identifican por tener una relación muy estrecha y como cita una de ellas “muy humana y familiar” con sus colaboradores. Se preocupan por su bienestar y cuidan a los colaboradores que se identifican con los valores de la empresa. El cuidar su imagen es considerado importante y en todas las empresas se realizan actividades de responsabilidad social.

Así como Berrone et.al (2010) afirma la riqueza socioemocional proporciona relaciones de confianza y cercanía con los colaboradores, tratándoles como miembros de la familia, buscando su bienestar; y mostrándose muy solidarios con la comunidad, patrocinando actividades y eventos benéficos. Las relaciones sociales construidas por parte de la primera generación son los cimientos según Arreola Bravo et. al (2015), que

permiten transferir la misma disposición de continuar la relación en el tiempo y viene ser parte de las siguientes generaciones fortalecerlas y mantener el prestigio.

En cuanto a la dimensión de renovación del vínculo familiares con código RenSu que abarca los códigos RRPS y RRLF que se refieren al plan de sucesión y al legado familiar, se observa que a través de la sucesión dinástica las familias buscan que las tradiciones e inversiones sean para largo plazo afirmando así el objetivo que tienen las empresas familiares analizadas en preservar su legado familiar para ser transmitido a generaciones siguientes. Tal como lo demuestran Arreola et. al, (2015) y Berrone et al., (2012) la orientación a largo plazo y el interés por mantener la continuidad es un factor determinante que aporta a la preservación de la riqueza socioemocional, al cual toma como prioridad buscar la sucesión como medio para conservar el legado familiar y sus tradiciones.

Por otro lado, se identifica en los casos analizados que la sucesión no representa una formalidad, ya que únicamente las empresas en tercera generación demuestran haber empezado con un plan de sucesión. Esto confirma lo que Pavetto (2010) dice al afirmar que son las empresas familiares que han atravesado algún proceso de sucesión las que llegan a poseer un plan formal de continuidad.

En relación con el control e influencia familiar con código CIFam el cual abarca los códigos RCDimp y RCDind refiriéndose a las decisiones importantes y las decisiones individuales, los casos analizados demuestran que únicamente los miembros de la familia son las personas quienes pertenecen a la junta directiva, donde el rendimiento de la empresa está influenciado por la toma de decisiones de la familia, a veces para bien o para mal. Las decisiones importantes están centralizadas en los fundadores excepto los casos B y E quienes se guían por procedimientos establecidos en sus políticas formales. Como lo definen Filbeck y Lee (2000) en la práctica las decisiones más importantes las realiza el fundador dado a la necesidad que tienen por el control que les da su negocio. Se observa que en su tercera generación hay tendencia a decisiones individuales y basado en políticas, permitiendo que el control no sea altamente dirigido por una sola persona.

Resultados: Prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas familiares. El segundo objetivo específico consistió en identificar las prácticas de gestión de recursos humanos aplicados en los seis casos de investigación de empresas familiares del distrito central de Honduras. En consideración al listado de códigos y

categorías presentados en la Tabla 5 para las dimensiones de prácticas de gestión de recursos humanos se identificaron los siguientes resultados.

Dentro las prácticas de tener políticas de selección y contratación con código PS el cual abarca los códigos GPDDF y GPIF refiriéndose a decisiones finales de la familia e ingreso de familiares a la empresa, se identificaron que todos los casos analizados tienen estructurado formalmente sus políticas para trabajadores no familiares, donde el departamento de recursos humanos es el encargado de todo el proceso de selección; a esto la decisión final acerca de la contratación de puestos claves lo toman únicamente los miembros de la familia. Esta consideración lo revela Merira Teixeira y Carvahal (2013) y Bringas et. al, (2019) en sus estudios realizados a empresas familiares en el cual muestran que todas las decisiones de contrataciones las toma uno o dos miembros de la familia lo que en ocasiones impide actuar de manera estratégica ya que puede que solo el vínculo de afinidad que se perciba sea el factor que determine la toma de una decisión de una contratación.

Por otro lado, únicamente los casos C y E muestran tener requisitos formales para el ingreso de familiares a puestos dentro de la empresa. Esto refleja que en las empresas en la etapa de madurez y en su segunda o tercera generación, la formalización colabora a la armonía dentro de la empresa ya que permite orden y equidad en los puestos de trabajo (Núñez Cacho, Grande Torraleja, & Pedrosa, 2012).

En cuanto a las evaluaciones de desempeño con código EvP el cual abarca los códigos GECNF y GEIM refiriéndose a colaboradores no familiares y medición de objetivos y rendimientos, ha significado para las empresas familiares de este estudio una herramienta utilizada con la intención de evaluar funciones y obligaciones del colaborador y para medir el rendimiento en los cumplimientos. Como menciona Ruiz et.al, (2016) las evaluaciones de desempeño aportan a maximizar el potencial de los colaboradores, siendo una práctica de recursos humanos que llega impactar en los resultados de los puestos. Esta práctica de evaluación de desempeño en cada caso de empresa familiar únicamente se utiliza con los colaboradores no familiares. Tal como lo presenta la Teoría de Agencia, esta característica de otorgar beneficio al no implementar evaluaciones de desempeño a miembros de la familia se conoce como altruismo y es una de las principales causas de conflictos que impide la correcta gestión de recursos humanos dentro de las empresas familiares pues con frecuencia se tiende a tomar decisiones vinculados al grado de afinidad o parentesco el cual es percibido como

injustos por parte de otros miembros de la familia y de los colaboradores no familiares (Nuñez et. al 2012 & Shulze et. al, 2001).

Por último, una dimensión importante analizada fueron los planes de formación y de carrera dentro de las empresas familiares con el código PFC el cual abarca el código GPFS refiriéndose a la formación para la sucesión. Se identificó que, a pesar de encontrar una falta de planes formales de formación de carrera, las empresas familiares analizadas si lo desarrollan para los miembros de familia de nuevas generaciones que se van integrando a la empresa. Esto con el objetivo de que se vayan involucrando y conociendo las áreas de la empresa en donde se van a especializar y para prepararlos para la sucesión futura. Como lo evidencia la literatura, dado al interés de las empresas familiares por mantener la continuidad por medio de la sucesión, hace que los procesos de formación y planes de carrera estén centrados en los individuos ya que están orientados a preparar los relevos generacionales (Nuñez et al. 2012). Es por ello que la formación que reciben se va planificando a la medida que se va conociendo el potencial, disposición y el puesto que va a desempeñar el miembro de la familia.

Ahora, para los colaboradores no familiares, las empresas analizadas comparten tener planes de capacitación para los puestos actuales, pero no se identificó que se contempla un plan de carrera para ellos. En este sentido destaca Birdthistle (2006) que las empresas familiares realizan de manera informal y sin efectividad los programas de formación para sus trabajadores. Por lo tanto, se vuelve a concluir que el factor de altruismo planteado en la Teoría de Agencia beneficia a los miembros de la familia dándoles oportunidad de desarrollo en el negocio cuando pueda que otro colaborador no familiar también tengan las competencias profesionales requeridas para ser formado. Son los propietarios quienes buscan que sean sus descendientes quienes continúen con la empresa (Gersick et al., 1997).

Resultados: Empresas familiares identificadas en su etapa de desarrollo y crecimiento. El tercer objetivo específico en identificar cada empresa familiar en la etapa de desarrollo y crecimiento según el modelo (MET) se mostró en el apartado de metodología de análisis de casos cruzados en la Tabla 8. El reconocer en qué etapa se encuentran las empresas fue útil para identificar desafíos comunes dentro de cada escenario. Estos desafíos son el elemento clave que respondieron a la pregunta de esta investigación: ¿Cuáles son las implicaciones que existen con la riqueza socioemocional y las prácticas de la gestión de recursos humanos para el desarrollo de la continuidad de las empresas familiares en el Distrito Central de Honduras?

Los desafíos son los siguientes y las implicaciones para el fortalecimiento de la riqueza socioemocional y las GRH se encuentran propuestas en las etapas del modelo de Gersick et al. (1997):

1. Integración de miembros de familia a la empresa: existen conflictos de integración, comunicación y lineamientos a seguir con los ingresos más recientes de miembros de la familia a la empresa.
2. Toma de decisiones: Las decisiones importantes se centralizan en el fundador a lo cual existe una deficiencia de delegación.
3. Falta de departamento de recursos humanos estratégico: Todas las empresas cuentan con un departamento de recursos humanos operativo para colaboradores no familiares.

Según el listado de códigos y categorías generado para los desafíos según Tabla 6 los resultados se conforman de la siguiente manera:

La integración de los miembros de la familia con la empresa abarca el código DIM y DC refiriéndose a integración y comunicación. Este primer desafío coincide con los casos en Honduras, donde las nuevas generaciones, están en la búsqueda por encontrar sus propios roles y conflictos como la ausencia de comunicación están relacionados con la falta del mecanismo propuesto por los autores Gersick et al. (1997) conocido como plan de desarrollo estratégico. Según el modelo, con un plan debidamente documentando de desarrollo estratégico se puede contribuir a la integración de los miembros de la familia, siendo en este dónde se deben establecer los lineamientos que formalicen el marco adecuado del ingreso de los nuevos miembros de la familia, así como documentación de resolución de conflictos.

La toma de decisiones presenta el segundo desafío encontrado con el código DTD evidencia que se necesita la acción del fundador para todas las decisiones en la empresa. Según el modelo MET de Gersick et al. (1997) es la oportunidad de formar un consejo de familia en la que el fundador debe centrarse en comenzar a delegar su poder. El consejo de familia según el modelo podría ayudar que el fundador tenga el espacio donde pueda promover su visión y sea transmitida a las próximas generaciones.

El tercer desafío está relacionado con la ausencia un departamento de recursos humanos estratégico con código DRHE, identificado al momento en que las empresas familiares entrevistadas comenzaron a describir sus procedimientos relacionados con cada una de las categorías de prácticas de GRH. Una reacción común en todas las

empresas fue responder los pasos y procedimientos que siguen para sus colaboradores no familiares, sin incluir a los colaboradores familiares dentro de estas prácticas. El caso C, D, y F, por ejemplo, respondieron a las preguntas siempre enfatizando las razones por las cuales las prácticas de GRH eran necesarias para los colaboradores, pero utilizando procedimientos muy operativos, olvidándose de incluir los roles administrativos o de gestión de los miembros de la familia. Se observaron inferencias similares en las respuestas de A y E.

Para esto los autores del modelo Gersick et al. (1997) sugieren que un mecanismo de hacerlo es a través de logro de la intervención de un equipo de gestión de recursos humanos que pueda asociarse con las instituciones de gobernanza recomendadas. En primer lugar, es necesidad de cualquier organización, familiar o no, en mantener su talento, reflejado en los recursos humanos que sostiene su organización. Las ventajas competitivas se encuentran dentro de los recursos humanos de cada empresa (Ulrich y Dale, 1991). Esta intervención del equipo de recursos humanos puede apoyar a una mejor armonización en la transición de las etapas.

De la misma manera se incluyó identificar las vivencias de como enfrentaron la crisis derivada de la pandemia del COVID-19 los casos de empresas en este estudio, y se identificó en el análisis con código DEC que abarca los códigos DcovPC, DcovTDR refiriéndose a la protección de sus colaboradores y toma de decisiones rápidas. Todas las empresas sin distinción de su etapa de desarrollo y crecimiento coincidieron en mostrarse responsables, eficientes y sostenibles. A pesar de cerrar operaciones y dejar de percibir ingresos, lo primero que mostraron fue su compromiso con sus trabajadores al no tomar decisiones de recorte de personal, reflejando el sentirlos como su familia. Luego se identificaron por reflejar unidad como familia y empresa en la dificultad, tomando de decisiones rápidas para la superación de la crisis.

La característica que tienen las empresas familiares al no ser estructuradas es la capacidad de responder bien ante una crisis, porque saben adaptarse rápido y la capacidad de respuesta es asombrosa. Así lo revelan Kraus et. al, (2020) y Gómez Mejía et.al, (2011) al manifestar que las empresas familiares cuentan con su equipo de colaboradores y asumen riesgos más rápido que una empresa no familiar.

Capítulo 6: Discusión de los Resultados

Hallazgos Principales

Con base a los casos de empresas familiares en Honduras estudiados, se presentan a continuación los hallazgos más relevantes que se derivan de esta investigación con enfoque cualitativo. Se descubrieron características únicas al tratar de identificar y comprender la riqueza socioemocional y las prácticas de gestión de recursos humanos en cada una de las empresas familiares.

1. Se encontró que a pesar del esfuerzo de la empresa familiar por mantener su riqueza socioemocional existe una tendencia de las empresas a disminuir su riqueza socioemocional con el paso del tiempo. Se identificaron que tres factores de riqueza socioemocional se desvanecen en miembros de tercera generación, siendo esta identificación de los miembros de la familia con la empresa, el apego emocional y el control e influencia familiar. Este debilitamiento se da conforme se transfiere a siguientes generaciones.
2. Se pudo determinar que los lazos sociales vinculantes y renovación de vínculos familiares a través de la sucesión fueron las dimensiones de la riqueza socioemocional identificadas en todas las empresas familiares independientemente de la etapa de crecimiento y desarrollo en la que se encuentran.
3. Se evidenció que, a pesar del esfuerzo de las empresas familiares por aplicar las prácticas adecuadas de recursos humanos, de acuerdo con la literatura del campo de la gestión de recursos humanos, existe una tendencia de la mayoría de las empresas familiares entrevistadas, excepto dos de ellas, a excluir o hacer excepciones en la aplicación de prácticas de GRH para sus colaboradores familiares y estos colaboradores familiares de hecho, están inscritos en funciones gerenciales en la empresa.
4. Con base al análisis de casos cruzados, se descubrieron desafíos de acuerdo con las etapas de desarrollo y crecimiento. Los desafíos identificados son, integración de nuevos miembros de la familia, toma de decisiones centralizada y prácticas de políticas de recursos humanos únicamente para colaboradores no familiares; lo cual se encontró podría llevar a resultados negativos para la empresa.

Contrastes de los Principales Hallazgos con la Teoría

Según los hallazgos presentados, a continuación, se encuentran los siguientes contrastes con la literatura y teoría revisada.

1. Según el primer hallazgo principal encontrado, se identifica que se presenta cierto contraste a lo que Berrone et. al 2012 y Gómez Mejia et al, 2007 refieren en cuanto a la riqueza socioemocional ya que mencionan que la SEW desvanece conforme avanzan las generaciones familiares, pero los casos estudiados demostraron que dos de las cinco dimensiones aún prevalecen indistintamente de la etapa de desarrollo y crecimiento en la que se encuentran. Este hallazgo apunta a que la conservación de riqueza socioemocional puede debilitarse, pero hay posibilidad que a medida que los familiares reconozcan la importancia de su cuidado y sostenimiento, la intención de protegerla contribuya a una mejor transferencia generacional.
2. De acuerdo al siguiente hallazgo principal revisado en el que en todas las empresas familiares de este estudio hacen uso de prácticas de recursos humanos pero existe una tendencia en excluir o hacer excepciones en la aplicación de prácticas de GRH formales a colaboradores familiares conduce a un contraste con la Teoría de Agencia y al Modelo MET de Gersick ya que dos casos de empresas familiares presentaron reacciones positivas en cuanto a la correcta gestión de recursos humanos para colaboradores familiares y no familiares. Este contraste es resultado a que se observó un comportamiento eficiente, sin la búsqueda de beneficios personales y por igual en las etapas de transición en la que se encuentran. Ambas empresas plantearon la importancia de aplicar protocolos claros de gestión de recursos humanos desde el origen del primer miembro de la familia que ingresó a la firma en las primeras etapas de desarrollo. Por otro lado, ambas tienen una política de gestión de recursos humanos transparente que comienza con el proceso de contratación, la planificación de la compensación y el plan formación de empleados. Como hallazgo adicional este patrón podría estar relacionado a ciertas prácticas de gestión de calidad que las empresas han tomado dentro de sus procesos administrativos, el cual podría ser estudiado en futuras investigaciones.

Implicaciones Teóricas y Prácticas de los Resultados

De esta investigación surgen algunas implicaciones presentadas a continuación.

1. Utilizando la información de la revisión de la literatura del modelo de desarrollo y crecimiento propuestas por Gersick et al (1997) llevó a la conclusión que las implicaciones propuestas del modelo MET relacionadas con la formalización de las instituciones de gobernanza como la creación de una junta directiva, los consejos familiares, el equipo del plan de gestión, entre otras instituciones se pueden considerar como soluciones para suavizar las transiciones del desarrollo y crecimiento de las empresas familiares.
2. Como implicación práctica, el involucrar a un departamento de recursos humanos de manera estratégica y que forme parte de la estructura de gobierno propuesta, ayudaría como mediador y daría la oportunidad de que este aportara a determinar planes de desarrollo para colaboradores familiares y no familiares; así como planes para que los miembros de la familia se involucren tanto en las operaciones de la empresa como en la junta directiva. Las prácticas de gestión de recursos humanos para familiares deben ser consideradas un elemento importante de las prácticas de las instituciones de gobierno estructuradas, a fin de determinar un plan para los familiares que aclare y oriente la integración de estos familiares a las estrategias, visiones y objetivos de la empresa.
3. Por un lado, el haber podido analizar los factores socioemocionales y de gestión de recurso humano que aportan a la continuidad de empresas familiares en el Distrito Central de Honduras en el año 2020 implicó identificar desafíos únicos relacionados con el rasgo familiar. Por otro lado, el analizar las dimensiones planteadas en estudio implicó descubrir que dentro de las empresas se debe velar por el cuidado de su riqueza socioemocional desde la primera etapa de desarrollo de la empresa y por las intervenciones correctas de prácticas de gestión de recursos humanos tanto para colaboradores familiares y no familiares para así contribuir a la reducción de sus desafíos.

Limitaciones de la Investigación

La primera limitación de esta investigación es la falta de revisión de la literatura de investigación relacionada con la gestión de recursos humanos y las empresas familiares, específicamente para Honduras. A pesar de los esfuerzos para buscar información interesante sobre las empresas familiares en América Latina, existen pocos documentos que brinden información enriquecida relacionada con las prácticas de GRH, respectivamente.

La siguiente limitación aún relacionada con la revisión de la literatura tiene que ver con los cuestionables debates sobre cómo definir las empresas familiares, por lo que abre la posibilidad de más brechas en la investigación relacionadas con estrategias puntuales, como las estrategias de gestión de recursos humanos.

Otra limitación fue el no obtener información de miembros familiares de empresas familiares que no tuvieron continuidad ya sea en la segunda o tercera generación, con el objetivo de profundizar aún más en las vivencias que se pudieron presentar en estos casos. Esta posibilidad para futuros estudios relacionados a esta investigación abriría la posibilidad de hacer el estudio más completo.

Una cuarta y última limitación, para esta investigación en particular, es la barrera física con las empresas familiares ya que fueron entrevistadas virtualmente, provocando cierto grado de obstáculo para profundizar en el análisis por la falta de contacto y no poder percibir todas las expresiones y reacciones y la probabilidad de necesitar un segundo acercamiento en su espacio físico para un análisis más profundo. Además, la barrera de la cercanía también hizo que fuera difícil entrevistar a más de nueve empresas de propiedad familiar en Honduras.

Referencias

- Altonaga, I. (2011). Teoría del apego, paradigma sistémico e intervención en desprotección infantil. *Terapia Familiar*.
- Alvarez, S. (2013). Las Empresas Familiares en Honduras y su vinculación con el desarrollo . *Universidad Católica de Honduras, Dirección de Postgrado e Investigación*.
- Andrade, C., & Jesús, A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia (RGV)*, 375-389.
- Arreola Bravo, F., Aguilar Rodríguez, & J. A, N. (2017). *Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: sus implicaciones intergeneracionales en el sector turístico de Mazatlán*. Mazatlán: Universidad de Occidente.
- Arreola Bravo, F., Niebla Zatarain, J., & Ramírez . (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 103-115.
- Arreola, F., Rodríguez , J., & Zatarain. (2019). Emociones y decisiones en la empresa familiar: Una propuesta de análisis fenomenológico interpretativo. *Ciencias Administrativas*, 047.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the work- place: a reappraisal. *Human Relations*, 97-125.
- Astrachan , & Kolenko. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices. *Family Business Review* , 3-7.
- Barroso Martínez, & Barruiso Iglesias, C. (2014). Las empresas familiares.
- Barudy, J., & Dantagnan, M. (2005). *Los buenos tratos a la infancia: parentalidad, apego y resiliencia*. Barcelona: Gedisa.
- BCIE. (13 de agosto de 2019). Obtenido de La empresa familiar motor de la economía y el emprendedurismo: <https://www.bcie.org/novedades/noticias/articulo/la-empresa-familiar-motor-de-la-economia-y-el-emprendedurismo>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez M, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research.
- Birdthistle, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses: an Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 505.

- Blasco Mira, J. E., & Pérez Turpin, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en educación física y deportes: ampliando horizontes*. Editorial club universitario.
- Bowlby, J. (1969). Attachment and loss: Volume I: Attachment . *London: The Hogarth press and the institute of psycho-analysis.*, 363-425.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología de cómo formularlos*. Cenage Learning.
- Camprovin, C. (11 de 03 de 2020). *Ibermatica*. Obtenido de Todo lo que necesitas saber sobre Microsoft Teams: <https://www.ibermatica365.com/>
- Cardona, Arenas, H., & Rico , D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* , 252-258.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 249-265.
- Carrasco Hernández, A., Sánchez Marín, G., & Meroño Cerdán, A. (2014). Human Resource Practices in the Family Firms: professionalization and effects on firm performance. *International Review-FIR*, 9-24.
- Carrillo Avila, S., Maria Saldarriaga, L., Vega, L., & Diaz, S. (2004). Patrones de apego en familias de tres generaciones: Abuela, Madre adolescente, Hijo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 409-430.
- Cennamo, Berrone, Cruz, C., & Gómez-Mejía. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1153-1173.
- Chami, R. (2001). What is the difference about family business? *International Monetary Fund*, 4-38.
- Chiavenato, I. (2017). En *Administración de recursos humanos. (10a. ed.)* (pág. 66). McGraw-Hill Interamericana.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 555-575.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Firm by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19-39.
- COHEP. (2011). *Diagnóstico de las Empresas Familiares*. Tegucigalpa: Proyecto Familia Empresarial.
- Colli, A., & Rose, M. (2008). Family Business. *The Oxford Handbook Of Business*, 194.
- Corona, J. C. (28 de 11 de 2017). Instituto de la Empresa Familiar. España.

- Cruz, C., & Jiménez, L. (2016). Soluciones para Familias Empresarias: Transferir el patrimonio sin matar la ambición. *White Paper, Credit Suisse*, 1-72.
- D. Kok, J., Uhlaner, L., & Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 441-460.
- Dyer Jr, W., & Whetten, D. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 785.
- Dyer, W. (1988). Culture and continuity in family firms. . *Family Business Review*, 37-50.
- EIF. (2016). Instituto de la empresa familiar. *La empresa familiar en cifras*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 57-74.
- Eyras Elias , M. C. (2007). *La Teoría del Apego: Fundamentos y articulaciones de un modelo integrador*. Montevideo: Universidad Católica, Facultad de Psicología.
- Fernández P., P., & Lluch, A. (2014). Las empresas familiares de América Latina. *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión a largo plazo*.
- Filbeck , G., & Lee, S. (2000). Financial Management Techniques in Family Businesses. *Family Business Review*, 201-206.
- Flick, U. (2006). *Qualitative Forschung*.
- FORBES. (2016). Pymes en Latinoamérica, ¿empresa familiar?
- García Marti, E. (2004). Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de agencia versus teoría del servidr. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 38.
- García T., I. (2011). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional*. *Revista Omnia*.
- Garrido Rojas, L. (2006). Apego, Emoción y Regulación Emocional. Implicaciones para la salud. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 494.
- Gersick , K., Davis, J., McCollon Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Gómez Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá.
- Gomez Mejía, L., Havnes, K., Nuñez, N., Jacobson, K., & Moyano Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*. Olive oil Mills.

- Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, L., & Gutierrez, M. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1):81-95.
- González, L. M., Castruita Morán, E., & Mendoza, R. (2016). *Caracterización de las empresas familiares: Caso Durango México*. Mexico.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Método de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta..* Mc Graw Hill
- Ibrahim, A., & Ellis, W. (1994). *Family business management: Concepts and practice*,. Dubuque: IA: Kendall.
- IEF. (2020). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de Cifras: <http://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington DC: World Bank Group.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gats, J., Alessandro, Z., & Victor, T. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 5-37.
- Lan, Q. (2015). *Understanding Socioemotional Wealth—Examining SEW and Its Effect on Internationalization*.
- Lansberg, I. (1983). *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*. Periodicals Division, American Management Association.
- Lucero Bringas, M., Molina Delgado, G., & Abbott, M. (2019). El Protocolo Familiar como Herramienta Estratégica de Gobierno y Gestión Empresarial y Familiar de Honduras. *Empresa Familiar, Honduras*.
- M. Andrews, J. (2010). *Managing Growth: Best Practices of Family-Owned Business*. Faculty Sponsor: Lori A. Coackley, 13-14.
- Marín, M., & Esquinas, M. (2006). Familia, empresa y juventud: Elementos para el estudio de la interacción intergeneracional en las empresas familiares. *Revista de psicología social aplicada*, 341-361.
- Martínez Romero, M., & Rojo, R. (2015). La riqueza socioemocional en la empresa familiar. *Balance Revista de Economía*, 13.

- McCaffrey , K. (2003). Using Qualitative Methods in Health Research: A practical guide to qualitative interview. . *Australasian Epidemiologist* , 10(2):18-23.
- Meira Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(4)., 15.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *An Expanded Sourcebook Qualitive Data Analysis*. New Dehli: SAGE Publications.
- Molina Parra, P., Botero, S., & Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. 116-149.
- Núñez Cacho, P., Grande Torraleja, F. A., & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 18.
- Pavetto, R. (2010). *Gestión de conflictos en la empresa familiar: una mirada hacia el futuro de la empresa*. Buenos Aires.
- Pavón Saez, M. (2017). *Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiar entre la segunda generación y la tercera generació*. Barcelona.
- Pérez Toro, C. E. (2018). *La riqueza socioemocional en las empresas familiares y sus efectos en el rendimiento*. Santiago, Chile: Universidad Andrés Bello.
- Programa de Desarrollo de Proveedores Honduras. (2014). Información General Empresas Familiares. *Implantación de Protocolos de Familia y ámbitos de Gobierno Corporativo en PYMES Hondureñas*. Tegucigalpa, Honduras: COHEP.
- Randoy , T., & Goel , S. (2003). Ownership Structure founder leadership and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 619-637.
- Reids, R. A. (2001). Human Resource Management- A Survey of Practices within family and non family firms. *Journal of European Indrustrial Trainging*, 25(6):310-320.
- Rossignoli, G. (2016). La Sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados. . *Empresarial*,, 9-14.
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.(2a. ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez Galán, J. (2019). La Teoría de la Agencia. *Economipedia*.
- Sánchez, J. (2014). En *Fundamentos de auditoría de recursos humanos* (pág. 80). McGraw-Hill Interamericana.

- Sanding, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas*. Uruguay: Tesis Doctoral.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. . *Organization science*, , 99-116.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientacion de mercado. *Pensamiento y Gestión*, 194-215.
- Steier, L. (2003). Variants of Agency contracts in Family Financed Ventures as Continuum of Familiar Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing*, 595-618.
- Thomson, K., & Tarodo, A. (2000). El capital emocional. *ESIC Editorial*, 22-35.
- Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. *Handbook of research on family business* , 125.
- Ulrich , D., & Lake , D. (1991). Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1):77-92.
- Ward L., J. (1994). *Family Business Review Vol II*. Jossey Bass Publishers.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations". *Evaluation*, 321-332.
- Yin, R. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

Anexos

Anexo 1. Dimensiones Socioemocionales

Dimensiones de Riqueza socioemocional	Ítems y dimensiones socioemocionales
Control e influencia familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Las utilidades son para los miembros de la familia • En mi EF la familia toma las decisiones • Los puestos importantes los ocupamos los miembros de la familia • Los empleados en mi EF son elegidos por la familia • Conservar el control en manos de la familia y ser independientes es importante
Identificación de los miembros de la familia con la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimos una fuerte pertenencia a la EF • Sentimos que el éxito de la empresa es éxito personal • Siento que es muy significativa la empresa para mí • Ser parte de la empresa no permite definirnos quiénes somos • Nos sentimos orgullosos de decir que somos parte de la empresa
Lazos sociales vinculantes	<ul style="list-style-type: none"> • En mi empresa somos muy activos en promover actividades para la comunidad • A los empleados los tratamos como de la familia • Aquí las relaciones de trabajo se basan más en la confianza y reciprocidad • Es importante tener buenas relaciones con las instituciones como escuelas, gobierno, asociaciones.
Apego emocional de los miembros de la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Las emociones y sentimientos influyen en las decisiones que se toman en la EF • Proteger nuestro bienestar familiar es algo prioritario, aparte de lo que cada quien haga por la EF • En mi EF los lazos emocionales son muy fuertes • En mi EF lo afectivo es tan importante como lo económico • Los lazos emocionales fuertes no ayudan a mantener un auto concepto positivo • En mi EF los miembros de la familia sienten calidez por los otros
Renovación de vinculos familiares a través de la sucesión dinástica	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el legado familiar y la tradición es una meta importante en mi familia • Los propietarios son menos interesados en evaluar resultados de su inversión en corto plazo • Los miembros de la familia no vemos apropiado vender la empresa • La transferencia a una próxima generación es una meta importante para mí y mi familia

Fuente: Berrone et al., (2012)

Anexo 2. Protocolo de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PROPIETARIOS DE EMPRESAS FAMILIARES DEL DISTRITO CENTRAL DE HONDURAS

Por medio de la presente entrevista se quiere conocer cuáles son los factores de riqueza socioemocional y de gestión de recurso humanos que se presentan en la empresa para analizar cuál es el aporte que hace para la continuidad de las empresas familiares. Para ello se le solicita que responda lo más exacto posible brindando ejemplos de experiencias vividas.

La entrevista es anónima, aunque sí les pedimos algunos datos iniciales para conocer las características de sus entornos familiares para así obtener un entendimiento de la etapa actual en la que se encuentra la empresa.

Nombre del puesto que ocupa: sub gerente	Número de colaboradores en la empresa:
Edad:	Edad de la empresa:
Estado Civil: casada	Razón social:
Tiempo de laborar en la empresa:	Generación de la Familia a cargo:
Generación a la que pertenece:	Fecha de entrevista:

N.	Miembros de familia que trabajan en la empresa	Rol en la Empresa

Preguntas

Identificación de los miembros de la familia con la Empresa

1. ¿Como se siente siendo parte de este proyecto de empresa familiar?
2. ¿Qué aspectos toma en cuenta para la toma de decisiones, después de un momento difícil o un mal resultado en algún área?

Apego emocional de los miembros de la familia

3. Considera que es importante inculcar el sentido de pertenencia a las generaciones nuevas desde temprana edad. ¿Como lo hacen?
4. ¿Qué tipo de lazos emocionales existen entre los miembros de la familia que trabajan en su empresa?
5. ¿Considera prioritario proteger el bienestar familiar o el bienestar económico de la empresa? Coménteme por qué.

Lazos sociales vinculantes

6. ¿Puede describir como son los lazos de relación que mantienen con sus colaboradores? ¿Como es el trato?
7. ¿Cree que cuidar la imagen y reputación de la empresa es importante? ¿Porqué?
8. ¿Su empresa implementa responsabilidad social? ¿Como lo hacen?

Renovación de vínculos familiares a través de la sucesión dinástica

9. ¿Existe un plan definido para realizar la sucesión del control de la empresa? Cuénteme más de él. (Se refiere a las Intenciones de mantener la empresa para las generaciones futuras y continuar el legado familiar y la tradición)
10. ¿Considera importante continuar con el legado familiar? ¿Como lo hacen actualmente?

Control e influencia familiar

11. ¿Cree que el rendimiento de la empresa está relacionado con las decisiones tomadas por los miembros de la familia, respecto a determinación de deberes, responsabilidades, roles y resultados? (detectar si las decisiones importantes las toma solo la familia)
12. ¿Quien elige los puestos importantes en su empresa? detectar si las decisiones importantes las toma solo la familia o si la familia elige los puestos de trabajo
13. ¿Cuál es el número de miembros de la familia en la junta directiva y/o consejo administrativo? Detectar si solo son para la familia

Desafíos

14. ¿Cuál considera que es el mayor desafío al que se enfrenta su empresa como empresa familiar? ¿Qué consejo les daría a otras empresas familiares que enfrentan los mismos desafíos relacionados?
15. ¿Como manejó tu empresa el factor crisis en este momento que vivimos con la pandemia? ¿Consideras que la crisis le ofreció a tu empresa familiar oportunidades? Coméntame un poco de ellas.

Políticas de selección y contratación

16. ¿Qué pasos de contratación utiliza su empresa familiar para la búsqueda e incorporación de personal?
17. ¿Tiene su empresa requisitos de ingreso formales y establecidos para los miembros de la familia que quieran trabajar en la empresa? ¿Si los tiene Cuáles son?
18. ¿Tienen descriptores de puestos de trabajo? ¿Cuándo empezó a utilizar descriptores de funciones por puestos de trabajo? ¿Los tiene para todos los puestos de trabajo?

Evaluación de Personal

19. ¿Qué modelo o tipo de evaluación del desempeño del personal utiliza? Y ¿quién decide qué proceso de evaluación debe utilizarse?
20. ¿Con qué frecuencia se utilizan estas evaluaciones desempeño del personal? (Una vez al año / cada semestre / trimestre). ¿Cuál es el impacto del uso de estas evaluaciones?

Planes de formación y de Carrera

21. ¿Su empresa utiliza programas de formación para empleados? ¿O el aprendizaje ocurre más directamente en el campo?
22. ¿En qué tipos de programas de formación participan sus empleados?
23. ¿Con qué frecuencia los empleados de su organización asisten a un programa de capacitación?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION