

**INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES FAMILIARES Y EL COMPROMISO  
AFECTIVO DEL SUCESOR PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN LA SUCESION DE EMPRESAS  
FAMILIARES LAMBAYECANAS**

Giuliana Vilma Millones Orrego

<https://orcid.org/0000-0001-8051-8157>

**Resumen**

El principal objetivo de esta investigación ha sido diseñar y contrastar estadísticamente mediante el método de regresión un modelo de influencia de la calidad de las relaciones familiares y el compromiso afectivo del sucesor para alcanzar el éxito en su proceso de sucesión. Las encuestas fueron aplicadas a predecesores y sucesores de 381 empresas familiares no manufactureras del departamento de Lambayeque. Todos los Ítems de las variables fueron medidas en escala Likert de cinco puntos. Se determinó la validez y fiabilidad de las escalas de medida mediante el estadístico *alpha* de Cronbach, siendo todos mayores al 0,7. Los resultados obtenidos en el contraste empírico mediante el método de regresión mostraron una influencia directa que existe de la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y la calidad de la relación entre predecesor y sucesor con un coeficiente de correlación de 0,528 ; así como la influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor en su compromiso afectivo del sucesor con un coeficiente de correlación de 0,563. Además el éxito del proceso de sucesión se ve influido directamente por el compromiso afectivo del sucesor, con un coeficiente de correlación del 0,689. Por último el Modelo de familias empresarias llamadas democrática moderó la relacion de las variables calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor mediante la interacción y su incremento en el R<sup>2</sup>.

**Palabras claves:** Relaciones intergeneracionales, compromiso, proceso de sucesión y valores.

**Abstract**

The main objective of this research has been to statistically design and contrast, using the regression method, a model to influence the quality of family relationships and the affective commitment of the successor to achieve success in the process of succession. The surveys were applied to predecessors and successors of 381 non-manufacturing family businesses in the department of Lambayeque. All items of the variables were measured on a five-point Likert scale. The validity and reliability of the scales of measurement were determined using the Cronbach alpha statistic, all of which were greater than 0.7. The results obtained in the empirical contrast by the regression method showed a direct influence that exists on the quality of the relationship between father and son from their first family ties and the quality of the relationship between predecessor and successor with a correlation coefficient of 0.528 ; as well as the influence of the quality of the relationship between predecessor and successor in his affective commitment of the successor with a correlation coefficient of 0.563. In addition, the success of the succession process is directly influenced by the affective commitment of the successor, with a correlation coefficient of 0.689. Finally, the model of business families called democratic moderated the relationship between the variables quality of the relationship between predecessor and successor and the affective commitment of the successor through interaction and its increase in R<sup>2</sup>.

**Keywords:** Intergenerational relationships, commitment, succession process and values.

## Introducción

Las Empresas Familiares constituyen la organización más antigua en el mundo muchos autores la definen como sistema –empresa y familia o un sistema complejo formado por subsistemas como propietarios – familia – empresa, todos ellos se apoyan en la teoría de sistemas (Leach,2009; poza,2005). De acuerdo a cifras proporcionadas por la (Camara de comercio de lima, 2015), las empresas familiares representan el 80% de las empresas del país.

Si bien es cierto que representar una gran participación, también es cierto que la mayoría de las empresas familiares tienen un período de duración corto, solo el 25% pasa de la primera a la segunda generación, y menos del 5% llega a la tercera generación (America economia, 2015).

Son pocas las Empresas Familiares que sobreviven al paso de segunda y tercera generación (Gallo, 2009) , esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el desarrollo de los

futuros líderes sucesores de la empresa, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Shleifer, 1988)

No todos los posibles sucesores estarían interesados o desearían asumir el compromiso del liderazgo en la continuidad de estas empresas familiares además de investigar el tipo de calidad en la relacion que tuvieron y tienen padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y más adelante entre predecesor y sucesor.

Este estudio se centra en contrastar estadísticamente la relación que existe en la calidad de las relaciones y sus primeros vínculos familiares entre padre e hijo más adelante llamados predecesor y sucesor, y su compromiso afectivo del sucesor, que influyen significativamente en el éxito del proceso de sucesión de empresas familiares lambayecanas. La dimensión del compromiso afectivo se verá reforzada por la variable moderadora como es “Modelo de familia democrática” (De Luca M. , 2012)

## Metodología

Se procedió a recoger mediante el cuestionario los perfiles de los informantes como son el predecesor y sucesor. El cuestionario es el mismo distribuido para ambos según los ítems que deberán corresponder. Todos los Ítems de las variables incluidas en el modelo están medidos en una escala Likert de cinco puntos.

En relación con la variable “compromiso”, algunos de los ítems propuestos en las escalas se extrajeron de la literatura sobre compromiso organizativo (Allen & Meyer, 1990), citado por (Cabrera & Martin, 2008) .Otros ítems fueron desarrollados por la autora Cabrera Suarez Katuska y Martin Josefa en relación

con la variable “calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor”, los ítems se desarrollaran sobre la base de la literatura relevante sobre sucesión en la empresa familiar (Cabrera-suarez & Martin, sf). En cuanto a los ítems de la variable “calidad de la relacion padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares se ha desarrollado en base a la investigación psicológica que hace (Maria de la Garza, 2011). Esto respaldado mediante la teoría del vínculo afectivo de María Ainsworth , la que sucede a John Bowlby Finalmente, la variable “éxito en el proceso de sucesión” que se refiere sobre la evolución de la empresa y la satisfacción de los participantes y familiares afectados por el proceso de sucesión extraídos de la investigación de (Garcia, Cabrera, & De Saa Perez, 2001). Los Ítems respecto a la variable moderadora llamada “Modelo de familias empresarias democrática” ha sido extraída en base a la literatura de la revista de psicología GEPU y de la dinámica familiar y sus estilos de crianza de (Grace J Craig, 2009)

#### VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS

Para evaluar la fiabilidad de las escalas se analizó mediante las medidas del estadístico *alpha* de Cronbach, siendo todos mayores al 0,7.

#### CONTRASTE DE HIPÓTESIS

El uso de método para evaluar el nivel de influencia de la calidad de la relacion padre – hijo desde sus primeros vínculos familiares, así como la calidad entre predecesor y sucesor, y el compromiso afectivo del sucesor, además el análisis del reforzamiento de las variables

moderadora como es el modelo de familias empresarias tales como democrática, sobre el efecto que produce en el proceso de sucesión en las empresas familiares lambayecanas se realizara mediante el método de regresión, ingresando todos los datos de las variables en el software IBM SPSS Statistics 21.

**FORMULACION DE HIPOTESIS:** Después de la revisión y análisis de la literatura que define y deja comprender todos los constructos estudiados es donde se desprende las siguientes hipótesis planteadas para resaltar cada uno de los constructos según su base teórica y por consiguiente sus hipótesis de la siguiente manera:

#### **CALIDAD DE LA RELACION ENTRE PREDECESOR Y SUCESOR:**

Para Handler (1989), Cuando mejores sean las relaciones entre predecesor y sucesor y se caractericen por el respeto, confianza, comunicación, y mutua amistad, más opciones positivas de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relacion basada en estos componentes tienden a sentirse más apoyados, reconocidos y satisfechos con los resultados de la empresa familiar.

#### **CALIDAD DE LA RELACION PADRE-HIJO DESDE SUS PRMEROS VINCULOS FAMILIARES:**

Para (Dyer, 1986; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994) argumentan que es necesario que las familias desarrollen una comunicación sana y fluida desde el seno familiar que permita en el futuro poder hacer planes para la empresa familiar, que sean flexibles para resolver problemas y

desarrollen la confianza e interés mutuo entre los miembros de la familia desarrollando sentimientos de apego.

Para María Ainsworth ( la que sucede a John Bowlby),1978; basada en la teoría del vínculo afectivo, argumenta que el vínculo es una necesidad primaria que se desarrolla a lo largo de la vida familiar desde sus primeros vínculos, donde concluye en su investigación que un niño seguro crece sociable, empático, con muy buena autoestima, favoreciendo este tipo de vínculo en el futuro, ya que un niño con esos valores fortalece los vínculos afectivos desde el seno familiar, pasando de buenas relaciones familiares desde niño para convertirse seguramente en una fuerte relacion entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir la dirección de la empresa familiar

**De allí que se plantea la hipótesis N° 01:**  
**“H1: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relacion padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor.**

**COMPROMISO AFECTIVO DEL SUCESOR:** Para (Allen y Meyer, 1990; Meyer, Allen y Smith, 1993; Sharma e Irving, 2005), este compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer en la que fuertemente, y en cuyos objetivos tiene grandes esperanzas, deseando contribuir a la realización de esos

objetivos organizativos con niveles de esfuerzo que van más allá del deber.

Según ( Handler, 1989; Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Sharma e Irving,2005; Cabrera,2005), el compromiso es uno de los factores claves para el proceso de sucesión de empresas familiares, porque se asume que los sucesores comprometidos fuertemente que provienen de relaciones de calidad entre predecesor y sucesor basados en el respeto, confianza y comunicación, tendrán la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar , asumir funciones de liderazgo , comprometiéndose y logrando un alto grado de satisfacción o éxito en el proceso de sucesión. Citado por (Cabrera & Martin, 2008)

**De allí que se plantea la Hipótesis N° 2:**  
**“H2: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.”**

**MODELO DE FAMILIAS EMPRESARIAS: FAMILIA**

**DEMOCRATICA:** Según (Baumrind, 1973, en Ramírez, 2005) citado por (De Luca M. , 2012) ha diferenciado cuatro estilos de crianza de los cuales se tomaran para estudio solo el democrático.

El Democrático manifiesta que los padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir que establecen normas y límites pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se

muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Según la bibliografía este estilo de crianza democrático es el que mejor fomenta en los niños el desarrollo de la personalidad, capacidades propias, seguridad, habilidades de comunicación, socialización y pautas sociales.

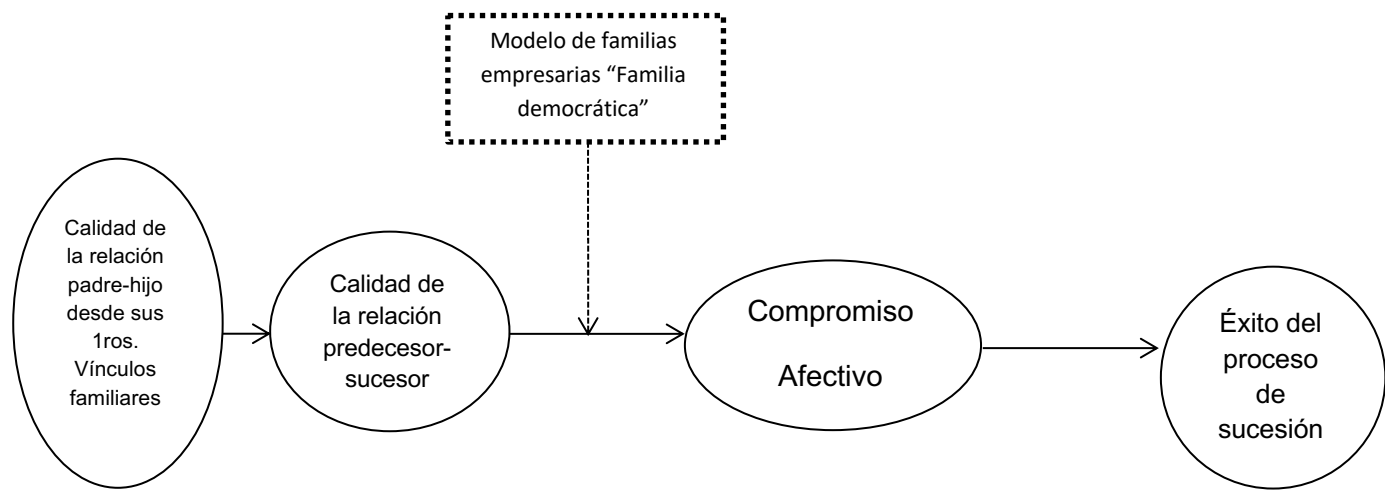
**De allí que se plantea la hipótesis N° 2.1:**  
**“H<sub>2.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar”**

#### **ÉXITO EN EL PROCESO DE SUCESION:**

Según ( Dyer,1986; Cabrera Suarez,1998; Cabrera Suarez y Garcia,2001) citado por (Dominguez, 2011)Para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión se tendrá que cumplir que la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor, este último se haya comprometido afectivamente, además que el sucesor sienta que la empresa después de su Sucesion haya evolucionado positivamente, haya mejorado su fortaleza y posición competitiva , el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados haya mejorado y que además la familia se sienta satisfecha con la evolución de la empresa.

**Y la hipótesis N° 03: “H<sub>3</sub>: Existe una relación fuerte directa o positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión**

## MODELO ESTRUCTURAL DEL ÉXITO EN LA SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES LAMBAYECANAS



*Fuente: Cabrera M.K, Martín – Journal sobre la Influencia en las relaciones intergeneracionales en la Formación y compromiso del sucesor, De Luca, M. Revista de psicología GEPU, 2012y Cinthia Balabanian, Viviana Lemos, Jael Vargas. Estudio Psicométrico del cuestionario del Apego Parental de Kenny en adolescentes argentinos. Diciembre 2014*

## Resultados y discusión

Los resultados de la investigación han podido determinar la gran importancia que existe en las variables que dependen específicamente para lograr el éxito en el proceso de sucesión y por lo tanto la continuidad de las empresas familiares.

### Resultados del Alfa de Cronbach de los constructos del modelo por cada constructo

Análisis de fiabilidad de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor

| Estadísticos de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,744                       | 4              |

| Estadísticos total-elemento                                                         |                                              |                                                 |                                      |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                                     | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
| Somos capaces de alcanzar algun acuerdo                                             | 12,7743                                      | 1,749                                           | ,555                                 | ,687                                       |
| Tenemos una relación de respeto y mutua confianza                                   | 11,9895                                      | 2,316                                           | ,577                                 | ,680                                       |
| Nstra relacion es la de dos adultos, con independencia de nuestros lazos familiares | 12,6063                                      | 2,645                                           | ,487                                 | ,734                                       |
| Nos comunicamos bien y hablamos frecuentemente                                      | 12,8661                                      | 1,506                                           | ,672                                 | ,607                                       |

Análisis de fiabilidad de la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares

| Estadísticos de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,972                       | 5              |

**Estadísticos total-elemento**

|                                                                                                                                                                                                         | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre                                                                                                                                  | 16,4856                                      | 22,556                                          | ,923                                 | ,964                                       |
| Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre                                                                                                                                    | 16,5564                                      | 24,190                                          | ,918                                 | ,965                                       |
| Durante mi niñez recuerdo haber expresado libremente mis opiniones con respeto en hechos importantes y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado | 16,7008                                      | 21,789                                          | ,908                                 | ,969                                       |
| Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, incluso de cosas íntimas, aconsejándome, guiándome y sobretodo escuchándome                                                             | 16,2310                                      | 22,373                                          | ,958                                 | ,958                                       |
| Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor.                                                                                                 | 15,9895                                      | 26,226                                          | ,960                                 | ,967                                       |

**Análisis de fiabilidad del compromiso afectivo**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,965             | 4              |

**Estadísticos total-elemento**

|                                                                | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Disfruto trabajando en la empresa                              | 12,9003                                      | 11,290                                          | ,965                                 | ,939                                       |
| Es importante para mí permanecer como miembro de la empresa    | 12,9213                                      | 11,252                                          | ,955                                 | ,942                                       |
| Considero que mi futuro profesional en la empresa es atractivo | 12,8766                                      | 11,951                                          | ,928                                 | ,950                                       |
| Me gustaría que mis hijos trabajaran en la empresa algún día.  | 12,6247                                      | 14,209                                          | ,837                                 | ,979                                       |

**Análisis de fiabilidad del Éxito del proceso de sucesión**

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,913             | 4              |

|                                                                                      | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| La empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajo en ella                   | 12,2415                                      | 6,878                                           | ,857                                 | ,870                                       |
| La empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajo en ella | 12,2415                                      | 6,878                                           | ,857                                 | ,870                                       |
| El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado                | 12,5538                                      | 8,595                                           | ,784                                 | ,898                                       |
| La familia está satisfecha con la evolución de la empresa                            | 12,5538                                      | 8,627                                           | ,755                                 | ,905                                       |

Análisis de fiabilidad del modelo de familias empresarias. Democrática

#### Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,991             | 4              |

#### Estadísticos total-elemento

|                                                                                     | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Al establecer normas para el comportamiento de tu hijo/a suele explicar las razones | 11,6220                                      | 16,425                                          | ,963                                 | ,992                                       |
| La comunicación con su hijo/a suele ser fluida                                      | 11,6955                                      | 15,118                                          | ,992                                 | ,984                                       |
| La comunicación con su hijo/a suele ser fluida                                      | 11,6982                                      | 15,248                                          | ,965                                 | ,991                                       |
| La comunicación con su hijo/a suele ser fluida                                      | 11,7008                                      | 15,042                                          | ,992                                 | ,984                                       |

## Análisis factorial

Antes de realizar el contraste de las hipótesis planteadas mediante el método estadístico de Regresión se procede a reducir dimensiones al factor del número de constructos, siendo una

técnica estadística de reducción de datos para explicar luego las correlaciones entre las variables observadas.

## La correlación y significancia de la relacion de variables mediante el método de regresión

Analizar la relacion entre dos o más variables y poder determinar cómo influye una variable sobre la otra y contrastar las hipótesis de esta manera:

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares y la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor.

Resultados del modelo de medida de la Calidad de la relación predecesor y sucesor y su influencia de la calidad en la relacion de padre e hijo desde sus 1ros vínculos familiares.

### Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>

| Modelo | Variables introducidas               | Variables eliminadas | Método     |
|--------|--------------------------------------|----------------------|------------|
| 1      | calidad_relc_padre_hijo <sup>b</sup> | .                    | Introducir |

a. Variable dependiente: calidad\_relc\_p\_y\_s

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

### Resumen del modelo

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio |             |     |     |                  |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
|        |                   |            |                      |                             | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1      | ,727 <sup>a</sup> | ,528       | ,527                 | ,31538                      | ,528                   | 424,228     | 1   | 379 | ,000             |

a. Variables predictoras: (Constante), calidad\_relc\_padre\_hijo

### Coefficientes<sup>a</sup>

| Modelo |                         | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t      | Sig. |
|--------|-------------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|        |                         | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1      | (Constante)             | 3,054                          | ,057       |                          | 53,281 | ,000 |
|        | calidad_relc_padre_hijo | ,276                           | ,013       | ,727                     | 20,597 | ,000 |

a. Variable dependiente: calidad\_relc\_p\_y\_s

**Interpretación:** La tabla muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares”, arrojando el modelo un R<sup>2</sup> del 0,528 , así como un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,727 y

un t de student del 20,597, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura . Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

H<sub>2</sub>: Existe una relación directa o positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y la calidad de la relación entre predecesor y sucesor

**Resultados del modelo de medida del compromiso afectivo del sucesor y su influencia de la Calidad de la relación predecesor y sucesor**

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

| Modelo | Variables introducidas          | Variables eliminadas | Método     |
|--------|---------------------------------|----------------------|------------|
| 1      | calidad_relc_p_y_s <sup>b</sup> | .                    | Introducir |

- a. Variable dependiente: comprm\_afectivo  
b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio |             |     |     |                  |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
|        |                   |            |                      |                             | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1      | ,750 <sup>a</sup> | ,563       | ,562                 | ,76568                      | ,563                   | 487,777     | 1   | 379 | ,000             |

- a. Variables predictoras: (Constante), calidad\_relc\_p\_y\_s  
b. Variable dependiente: comprm\_afectivo

**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo |                    | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t       | Sig. |
|--------|--------------------|--------------------------------|------------|--------------------------|---------|------|
|        |                    | B                              | Error típ. | Beta                     |         |      |
| 1      | (Constante)        | -3,643                         | ,361       |                          | -10,099 | ,000 |
|        | calidad_relc_p_y_s | 1,892                          | ,086       | ,750                     | 22,086  | ,000 |

- a. Variable dependiente: comprm\_afectivo

### ***Interpretación:***

La tabla muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso afectivo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un R<sup>2</sup> del 0,563 , así mismo la relacion entre calidad de la relación entre predecesor y sucesor con su compromiso afectivo del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,750 y un t de student del 22,086, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura . Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

H<sub>3</sub>: Existe una relación fuerte directa o positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.

#### **Resultados del modelo de medida del compromiso afectivo del sucesor y su influencia en el éxito del proceso de sucesión**

##### **Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

| Modelo | Variables introducidas           | Variables eliminadas | Método     |
|--------|----------------------------------|----------------------|------------|
| 1      | comprm_afectiv<br>o <sup>b</sup> | .                    | Introducir |

a. Variable dependiente: exito\_suc

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

##### **Resumen del modelo<sup>b</sup>**

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio |             |     |     |                  |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
|        |                   |            |                      |                             | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1      | ,830 <sup>a</sup> | ,689       | ,688                 | ,51087                      | ,689                   | 838,721     | 1   | 379 | ,000             |

a. Variables predictoras: (Constante), comprm\_afectivo

b. Variable dependiente: exito\_suc

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo          | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t      | Sig. |
|-----------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|                 | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| 1 (Constante)   | 1,326                          | ,100       |                          | 13,203 | ,000 |
| comprm_afectivo | ,656                           | ,023       | ,830                     | 28,961 | ,000 |

a. Variable dependiente: exito\_suc

### **Interpretación:**

La tabla muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Éxito en el proceso de sucesión” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Compromiso afectivo del sucesor”, arrojando el modelo un R<sup>2</sup> del 0,689 , así mismo la relacion entre el compromiso afectivo del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión muestran un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,830 y un t de student del 28,961.

H<sub>2.1</sub>: El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa o positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.

Relacion entre la relacion entre predecesor y sucesor y su compromiso afectivo moderado por el modelo de familia democrática

**Estadísticos descriptivos**

|                        | N   | Mínimo | Máximo | Media  | Desv. típ. |
|------------------------|-----|--------|--------|--------|------------|
| calidad_relc_p_y_s     | 381 | 2,50   | 5,00   | 4,1864 | ,45853     |
| modelo_fam_democrat    | 381 | 1,25   | 5,00   | 3,8930 | 1,30858    |
| N válido (según lista) | 381 |        |        |        |            |

**Variables introducidas/eliminadas<sup>a</sup>**

| Modelo | Variables introducidas                               | Variables eliminadas | Método     |
|--------|------------------------------------------------------|----------------------|------------|
| 1      | MFE_democrati<br>ca_dif,<br>calidad_dif <sup>b</sup> | .                    | Introducir |
| 2      | interaccion_cal_<br>democratica <sup>b</sup>         | .                    | Introducir |

a. Variable dependiente: comprm\_afectivo

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo<sup>c</sup>

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación | Estadísticos de cambio |             |     |     |                  |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
|        |                   |            |                      |                             | Cambio en R cuadrado   | Cambio en F | gl1 | gl2 | Sig. Cambio en F |
| 1      | ,918 <sup>a</sup> | ,842       | ,842                 | ,46038                      | ,842                   | 1009,788    | 2   | 378 | ,000             |
| 2      | ,921 <sup>b</sup> | ,849       | ,847                 | ,45185                      | ,006                   | 15,395      | 1   | 377 | ,000             |

a. Variables predictoras: (Constante), MFE\_democratica\_dif, calidad\_dif

b. Variables predictoras: (Constante), MFE\_democratica\_dif, calidad\_dif, interaccion\_cal\_democratica

c. Variable dependiente: comprm\_afectivo

**Interpretación:** La tabla muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso afectivo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relacion entre predecesor y sucesor. diferencial” y su variable moderadora llamada “Modelo de Familias Empresarias – Familia democrática. diferencial”, la cual ayudara a moderar la relación entre las variables directas, la cual después de interaccionar produce un cambio en R2 positivo aumentando su valor en 0,849, así mismo la relacion entre la interacción del producto de la variable moderadora “MFE-Familia democrática diferencial” con su variable independiente llamada calidad de la relación entre predecesor y sucesor diferencial muestra un alto nivel de significancia 0,000, revelando así que los indicadores son mucho más satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura e incluso aumenta considerablemente su R2. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

## CONCLUSIONES

Luego de haber contrastado las hipótesis planteadas, las conclusiones que pueden extraerse del análisis empírico son las siguientes:

1.- El éxito del proceso de sucesión se ve influido positivamente por la dimensión afectiva del sucesor.

Una buena relación entre el predecesor y sucesor dependerá para que el sucesor desarrolle motivaciones para incorporarse a la empresa familiar por sentimientos de tipo afectivo. Es decir, que es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar por motivos relacionados con sus verdaderas necesidades y aspiraciones cuando existe una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación y además el predecesor al mantener una buena relacion afectiva con su sucesor.

2.- La calidad de la relación entre predecesor y sucesor tiene una influencia positiva sobre el grado de compromiso afectivo del sucesor, ya que si existe una alta calidad en la relacion entre predecesor y sucesor en la empresa basado esto en la comunicación y el respeto pues el sucesor se sentirá mas comprometido por lazos emocionales y sentimientos propios de las buenas relaciones familiares.

3.- La calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares tiene una influencia positiva con la calidad en la relacion predecesor y sucesor, por lo cual se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares, mejor será la calidad de la relacion entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir el liderazgo familiar.

4.- El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar, ya que en este tipo de familias los padres piensan que todos sus hijos deben contar con iguales oportunidades y participación en los recursos familiares. Los que eligen acceder a formar parte de la empresa familiar, participan de manera equitativa en la propiedad, como socios igualitarios con posiciones de igual jerarquía; y los que no reciben capitales de igual valor.

Estos padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir establecen normas y límites pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos.

## Referencias Bibliograficas

### Bibliografía

- A.Romano Carrao, J.Redondo Simoes. (s.f.). Planificacion de la Sucesion en Empresa Familiar de pequeño porte.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,, 1-18.
- America economia. (23 de 07 de 2015). [www.pwc.com/pe/es/prensa/como-evitar-el-fracaso-de-las-empresas-familiares.jhtml](http://www.pwc.com/pe/es/prensa/como-evitar-el-fracaso-de-las-empresas-familiares.jhtml).
- Anderson, R. a. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance . *The Journal of Finance* vol 58, N° 3.
- Arnoldo, L. (08 de 2012). El proceso de sucesion en la empresa familiar y su impacto en la organizacion. 6(2), 29-39.
- Barbeito, S., Guillen, E., & Martinez, M. (25-31 de 10 de 2004). Vision europea del proceso de sucesion en la empresa familiar. *Boletin economico de ice*(2821), 27-37.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinamica, equilibrio y consolidacion* . Mexico: McGraw Hill.
- Bergman, M. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*,27, 645-663.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2002). A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family. *Small Business Economics*, 19, 123-133.
- Boyd, B., Botero, I., & Tomasz, F. (2004). Las decisiones acerca de la sucesion en las empresas familiares , las transiciones. *Revista internacional de estudios financieros*, 2, 335-358.
- Cabrera Suarez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera, K. (1998). Factores determinantes del exito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Tesis doctoral*, 296-308.
- Cabrera, M. K., & Martin, J. D. (2008). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formacion y compromiso del sucesor. efectos sobre el proceso de sucesion en.
- Cabrera-suarez, K., & Martin, J. (sf). Factores que afectan al proceso de sucesion en la empresa familiar. *Ayala calvo jc y grupo de investigacion fedra*, 1258-1275.
- Camara de comercio de lima. (20 de 08 de 2010).

Camara de comercio de lima. (20 de 08 de 2015).

Carey, M. &. (1996). Myths and Realities. *Family Businesses Review*, 107-119.

Day, D. (2001). Leadership Development: A Review in Context . *The Leadership Quarterly*, 581-613.

De la Garza, M., Medina, J., Chein, N., Jimenez, K., Ayup, J., & Diaz, J. (s.f.). Los valores familiares y la empresa familiar.

De Luca, M. (2012). El contrato psicologico en empresas familiares:diferencias en su contenido,cumplimiento e incumplimiento respecto a las no familiares. *Revista de psicologia GEPU*, 3(2), 98-106.

De Luca, M. (diciembre de 2012). Revista de psicologia. *GEPU*(Marlon Muñoz Mendez).

Dominguez, O. (2011). Factores psicosociales de exito en la sucesión de la empresa familiar. *Universidad politecnica de catalunya*, 35-38.

Flores, M., & Vega, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesion en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, Mexico. *Revista internacional administracion & finanzas*, 7(7), 91-110.

Gallo, M. A. (2009). La Empresa Familiar Multigeneracional. 136.

Garcia, D., Cabrera, K., & De Saa Perez, P. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family firm. *Family Business Review*, 14, 37-47.

Garcia, J., & Cabrera, K. (sf). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teoricas.

Goldberg, S. (1991). Factors Which Impact Ef-fective Succession in small Family-owned Busines-ses: An Empirical Study. *UMI Dissertation Services*.

Gómez-Betancourt, G., Betancourt , J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49 pp.

Grace J Craig, D. B. (2009). *Desarrollo psicologico*. University of Massachusetts: prentice Hall novena edicion.

Handler, W. (1994). Succession in Family Business:A Review of the Research. *Family Business Review*, 7, 133-157.

Haro, D. (2012). Influencia de los factores relacionales en la sucesion de la empresa familiar. Region centro de Nayavit-México.

Hernandez, R. D. (2003). Caracterizacion de la poblacion canaria a comienzos del siglo xxi.

Instituto de empresa familiar. (s/f). [www.iefamiliar.com/web/es/cifras\\_familia.html](http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html).

Irving, P. G., & Sharma, P. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13-33.

- Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *Advanced Management Journal* vol 69, N° 4, 46-52.
- Maria de la Garza, J. M. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de Mexico.
- Martin, J., & Cabrera, K. (2008). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y compromiso del sucesor. 113-116.
- O'Hara, W., & Mandel, P. &. (6 de agosto de 2012). *The World's oldest family companies: One hundred lessons in endurance from 17 countries*. Obtenido de [www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html](http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html).
- Poza, E. (2010). Family Business. *South-Western College*.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 667-687.
- Shleifer, A. a. (1988). Breach of trust in hostile Takeovers, in corporate Takeovers: Causes and Consequences. 33-68.
- Tarrats, E. (2010). Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar. *Universidad Politecnica de Catalunya*, 68-95.
- Universidad catolica de chile. (s.f.). [www.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20100727/pags/20100727211051.php](http://www.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20100727/pags/20100727211051.php) .