

Factores que Propician Valoración y Acercamiento hacia una Empresa Familiar.

La Fuerza de los Símbolos

Stefany Escobar García

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración**

**Director del trabajo de Grado:
Melquicedec Lozano Posso, Ph. D.**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y
Económicas
Cali, noviembre de 2018**

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	3
2.	INTRODUCCIÓN	5
3.	MARCO DE TRABAJO.....	8
3.1.	Cultura y símbolos	8
3.2.	Propiedad emocional o psicológica	10
3.3.	Valoración de la familia hacia el negocio familiar	12
3.4.	Propensión de la familia a participar en asuntos de la empresa.....	13
3.5.	Factores clave que contribuyen a valorar la empresa y acercarse a ella	14
4.	METODOLOGÍA	16
4.1.	Selección del caso	16
4.2.	Recolección de información	17
4.3.	Validez y fiabilidad.....	18
4.4.	Análisis de la información	19
4.5.	Descripción general del caso	20
5.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
5.1.	Manifestaciones de valoración.....	28
5.2.	Manifestaciones de acercamiento	30
5.3.	Factores clave de valoración y acercamiento.....	34
5.4.	Manifestaciones de existencia de símbolos	36
6.	CONCLUSIONES	41
7.	IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	43
	BIBLIOGRAFIA	45
	ANEXOS	49

1. RESUMEN

Con énfasis en los negocios familiares y buscando contribuir a la reducción de un vacío en la literatura, el presente estudio pretende verificar la existencia de símbolos clave que promuevan la valoración emocional y el acercamiento hacia el negocio por parte de los miembros de la familia propietaria. Por medio de una metodología de investigación cualitativa, se seleccionó una empresa familiar grande ubicada en la región del Valle del Cauca (Colombia) y, a través de un protocolo de entrevista no estructurada, se recolectaron evidencias para analizar los factores clave que contribuyen a las dimensiones de valoración emocional y acercamiento. Los resultados manifiestan que dentro de estos factores clave existen símbolos tangibles e intangibles que despiertan la asociación entre el negocio familiar y los miembros de la familia, lo que finalmente refuerza el vínculo familia-empresa y por consiguiente contribuye a la construcción de propiedad emocional.

Palabras clave: empresa familiar, propiedad emocional, valoración, acercamiento, símbolos.

ABSTRACT

Focused on family-owned business and looking for contributing in the reduction of the gap in the literature, this study aims to verify the presence of key symbols which promote emotional valuation in the family owner members and the approach of these members to the same. Using a qualitative research methodology, a family-owned business was selected located from the region of the Valle del Cauca (Colombia) and, through an unstructured interview protocol, the evidence was collected to analyze the key factors which contribute to emotional valuation and approach dimensions. The results showed tangible and intangible symbols which arouse association

between the family-owned business and the family members, which ultimately strengthens the family-enterprise bonds and therefore contributes to the construction of emotional ownership.

Keywords: Family Business, emotional ownership, emotional valuation, approach, symbols.

2. INTRODUCCIÓN

Desde principios del siglo XXI, el estudio de la empresa familiar ha tomado protagonismo y no por menos, este importante actor de la economía representa en promedio alrededor del 80% de las empresas a nivel mundial (Martínez Romero & Rojo Ramírez, 2015, pág. 12). Los estudios han estado abocados en diferentes líneas de trabajo. De acuerdo con una revisión de la literatura realizada entre 2001 y 2009 acerca de empresas familiares (Matherne, Debicki, Kellermanns, & Chrisman, 2013, pág. 26), los tópicos con mayor interés de estudio fueron gobierno corporativo (16,5%), liderazgo y propiedad (13,7%), sucesión (11,9%), recursos y ventajas competitivas de formulación y contenido de la estrategia (7,1%), comportamiento y conflicto (5,6%). Sin embargo, este estudio también reveló que existen áreas con poca atención y de mucha relevancia a la luz de los objetivos no económicos, dejando de prestar importancia a conceptos como el altruismo y la riqueza socioemocional, ambos considerados factores relevantes en el comportamiento de las empresas familiares.

En cuanto a la riqueza emocional, Berrone et al. (2012, pág. 263) expone que esta tiene cinco dimensiones que son: Influencia y control de la familia, Identificación de los miembros familiares con el negocio, Lazos sociales vinculantes, Apegos emocionales y Renovación de vínculos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica. En consecuencia, teniendo en cuenta que los factores emocionales son el punto característico que muchos académicos marcan como diferencial en las empresas de tipo familiar, de estas cinco dimensiones se destaca el apego emocional, referido al papel que juegan las emociones dentro del contexto de empresa familiar. Dicho apego emocional es a su vez apropiación psicológica que experimentan los miembros de la familia para mantener un autoconcepto positivo en la empresa. Ahora bien, ya que se cita el concepto de apropiación, que conlleva al concepto de propiedad, es oportuno

aclarar que la propiedad psicológica o emocional implica reconocer a la empresa como propia, independientemente de la condición de existir tenencia real sobre el patrimonio. Asociados a estos conceptos, autores como Ikävalko et al. (2006, pág. 2) reconocen que cada vez cobran mayor relevancia los aspectos psicológicos sociales de la propiedad. Sin embargo, recordando el estudio de Berrone et al. (2012, pág. 263), esta relevancia aún no se refleja, en los estudios sobre empresas familiares, como un interés principal que acoja ampliamente sus diversas manifestaciones.

A la luz de lo expuesto, esta investigación cualitativa tiene el propósito de contribuir a este vacío en la literatura y por ello el objetivo es *Verificar la existencia de símbolos clave que emergen en una empresa familiar a través de los años y que contribuyen a impulsar la valoración y el acercamiento hacia la empresa por parte de los integrantes de la familia propietaria*. Para lo cual se emite la siguiente pregunta de investigación: *¿Se evidencian en la empresa familiar símbolos clave que contribuyen a impulsar la valoración y acercamiento de los miembros familiares hacia ella?*

Para efectos de cumplir con el objetivo planteado, este trabajo tiene los siguientes apartados:

i) Examinar de qué manera los miembros de la familia manifiestan valoración hacia las empresas de su propiedad, explorando de qué manera lo hacen, qué intereses les despierta el conocimiento sobre el contexto familia-empresa. ii) Examinar cómo se manifiesta la propensión de la familia a participar en asuntos de la empresa, señalar qué hace que los miembros de la familia quieran hacer parte activa de la empresa, cuándo sucedieron sus primeros acercamientos, qué motivaciones tenían para hacerlo. iii) Identificar los factores clave que contribuyen a esa valoración y ese acercamiento a la empresa, reconociendo si existen variables clave que hayan propiciado la vinculación. iiiii) Verificar si los símbolos hacen parte de estas variables o factores

clave y qué los caracteriza en el sistema familia-empresa; para ello se explora el significado de cada símbolo reconocido, valiéndose de narraciones, historias, anécdotas que existan alrededor de cada uno de ellos.

3. MARCO DE TRABAJO

En este capítulo se presenta una revisión de la literatura sobre los temas que competen al objetivo general, exaltando el concepto de propiedad emocional o psicológica, y ahondando en consideraciones como la valoración de la familia hacia el negocio familiar y la propensión de la misma a participar en asuntos de la empresa. Se hace además una exploración sobre la existencia de factores clave alrededor de ellos.

3.1. Cultura y símbolos

Históricamente la sociedad se ha desarrollado rodeada de empresas familiares, las cuales “son organizaciones económicas - consideradas independientemente de su persona jurídica - donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (Serna G. & Suárez O., 2005, pág. 5).

Para adentrarse más al concepto de empresa familiar, primero se reconoce que la literatura es diversa en enfoques para realizar esta aproximación. Desde una perspectiva general, Taigiuri y Davis (1996, pág. 201) la definen como un sistema donde coexisten los propietarios, su familia y el equipo de dirección. En adición, “la empresa familiar como organización es concebida como un constructo social - más o menos - difuso, dinámico y estructurado” (De la Rosa, Lozano, & Ramírez, 2009, pág. 18). Una definición más estricta es la que clasifica a un negocio como empresa familiar, sólo si la familia conserva el control del negocio por votación, así como si múltiples generaciones de miembros de la familia están involucradas en las operaciones cotidianas de la empresa (Sharma P. , 2004, pág. 4).

Cada empresa familiar cuenta con formas y formatos que difieren entre ellas, influenciados por los factores arraigados en sus fundamentos ideológicos y culturales. Así, desde un enfoque no económico, Esparza y Duréndez (2010, pág. 13) identifican la cultura como un componente

importante en la revisión de las particularidades del funcionamiento de la empresa familiar, siendo a su vez la cultura un factor diferenciador en comparación a las empresas no familiares. La cultura influye de manera importante en su comportamiento gerencial, principalmente por los valores, creencias, comportamientos, normas y actitudes transmitidos por el propietario, cuyo interés radica en mantener el control y la dirección de la empresa (Corbetta & Salvato, 2004). Por ejemplo, como lo cita Gupta y Levenburg (2012, pág. 58), la cultura puede motivar a que algunos negocios perciban el poder familiar como una fuente de continuidad y fortaleza, mientras que otros perciben esta fuerza como restrictiva. De esta manera, la cultura es un recurso intangible que puede generar una ventaja competitiva para la organización (Steier & Ward, 2006).

Conservando el enfoque no económico y desde una perspectiva sociológica, el análisis de los elementos de la cultura familiar permite comprender el proceso de toma de decisiones en las empresas familiares, pues “involucra símbolos, mitos, rituales e historias en el desarrollo de significado” (March, 1994, pág. 57). Es así como se identifican dinámicas funcionales, operativas, emocionales y simbólicas (Etkin, 2011). Conservando esta línea de análisis, Smircich (1983) propone que las organizaciones deben ser analizadas principalmente en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos, para comprender su funcionamiento de manera integral. Por su parte, Leuthesser y Kohli (1997) refuerza esta propuesta al reconocer que, dentro de una organización, los símbolos ofrecen explicaciones concretas respecto a su identidad corporativa. Lo propio hace Kansikas y Nemilentsev (2010, pág. 34) cuando se refiere a que la identidad corporativa es una mezcla de comportamientos, símbolos y declaraciones en una empresa familiar.

Claramente se nota que los símbolos hacen parte de los factores que contribuyen a comprender la identidad corporativa y el funcionamiento de las empresas familiares, la acogida que se da a estos da un fuerte apoyo al presente trabajo.

3.2. Propiedad emocional o psicológica

La perpetuidad de la empresa familiar se ve abocada a enfrentar uno de los retos más significativos, lograr vincular las siguientes generaciones y que su compromiso por darle continuidad al negocio acoja los aspectos valiosos de la visión de su fundador. Al respecto, Björnberg y Nicholson (2008) indican que la propiedad emocional explica muchas de las complejidades psicológicas para construir capital familiar, así como también hace un llamado a la generación más adulta para que examine la forma de interactuar con sus descendientes.

Adicionalmente, la propiedad emocional proporciona marcos e ideas para desarrollar en las familias estrategias efectivas que ayuden a gestionar la transición generacional, aseguren el éxito y la sostenibilidad de sus empresas. De acuerdo con las evidencias que recoge este informe, se demuestra que el exceso de formalismo y ciertos tipos de conflicto, reducen la mejora de la propiedad emocional. Al respecto de los excesos de formalismo, o como bien lo llama Ayranci (2010), institucionalización, refiriéndose a la adopción de reglas con respecto a la presencia de la familia en todos los asuntos de gestión, financieros y de sucesión, supone que existe una aversión por parte de los altos ejecutivos miembros de la familia a dar este paso y la gran razón es por la pérdida de libertad para intervenir.

Por otro lado, en los estudios realizados por Ikävalko et al. (2006) a través de la aplicación del análisis de varianza ANOVA, evidenciaron que la familia agudiza el significado de propiedad dentro de la empresa, pues casi todas las dimensiones de la propiedad psicológica tienen una carga más fuerte en las empresas familiares que en las no familiares.

Björnberg y Nicholson (2008) indican que la propiedad emocional es un hilo dorado que se extiende desde el pasado, hasta el presente y hacia el futuro. Estos autores consideran este lazo como un factor elemental para crear una ventaja única y competitiva. La propiedad emocional existe independientemente de la propiedad real o la participación profesional en el negocio. Tal vez se puede considerar la propiedad emocional como un estado de ánimo al que aspirar, un vínculo que puede dar frutos en el futuro.

En este estudio, Björnberg y Nicholson (2008) descubren que la propiedad emocional es más alta en empresas más grandes, pero no en las más antiguas. Sobre esto concluyen que la propiedad emocional se desarrolla donde hay una entidad establecida, pero no está relacionada con su capacidad de sobrevivir. Es la incertidumbre empresarial más que la juventud de una empresa lo que debilita la propiedad emocional. Aunque también es importante resaltar de este reporte, que la propiedad emocional no es un factor de "clima favorable" que las personas solo sienten cuando la empresa está bien. Viene de fuentes más profundas. De este estudio se destacan algunos principios de la propiedad emocional:

Se fortalece mediante el intercambio informal. Las comunicaciones con respecto a la empresa familiar mejorarán la propiedad emocional si se realizan de manera informal y personal.

El conocimiento y la cercanía a la empresa familiar mejoran la participación.

Las emociones negativas y positivas acompañan la propiedad emocional, pero las emociones negativas no siempre la disminuyen.

Puede ser una fuerza negativa en el negocio familiar si es el grito de batalla de los miembros descontentos de una familia.

Es robusta, pero no es impermeable a ciertos tipos de conflicto, discriminación y formalidad excesiva.

Dilucidando la posible dualidad en la propiedad emocional, con fuentes positivas y negativas, Ceja y Tapies (2011) en un estudio reciente, construyen un modelo para obtener información sobre la naturaleza de la propiedad psicológica entre los miembros de la próxima generación. Este modelo, de la figura 1, se basa en la correlación de dos conceptos: Propiedad Psicológica Positiva (PPO) y Propiedad Psicológica Negativa (NPO).

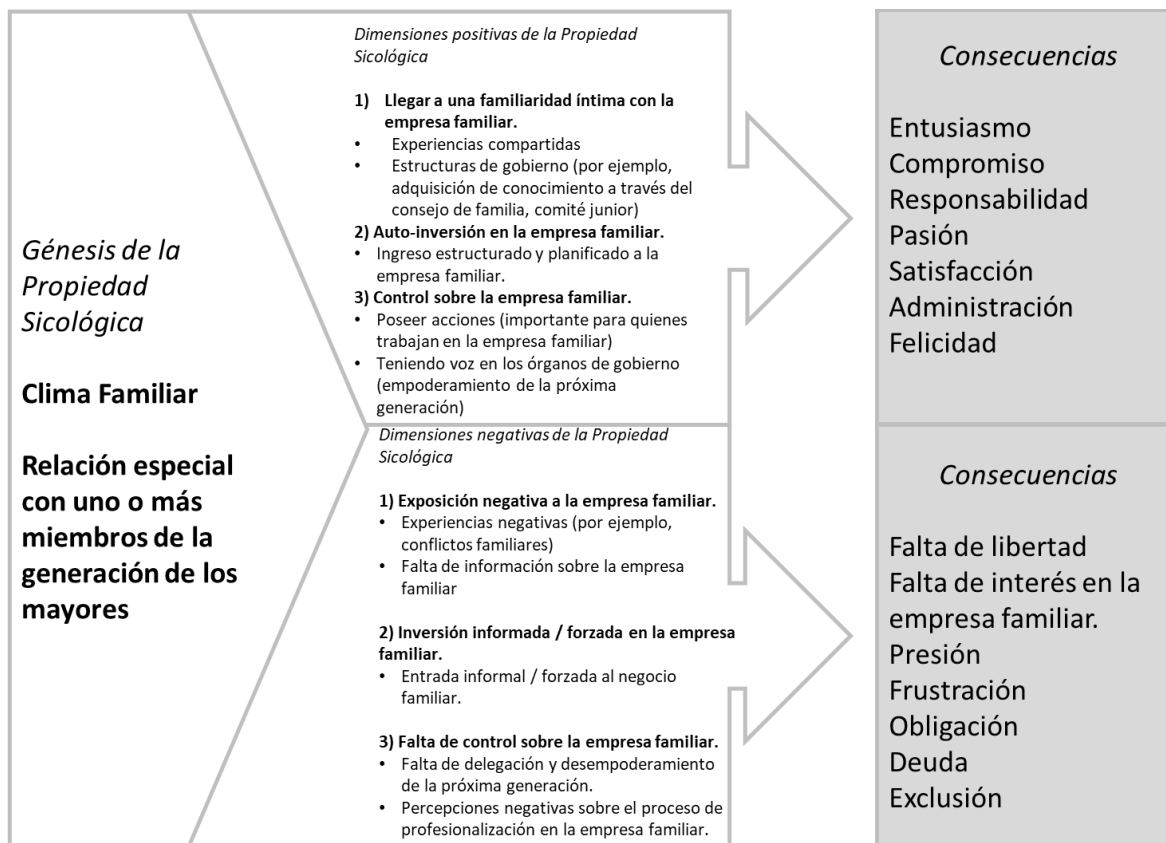


Figura 1. Fuente. (Ceja & Tapies, 2011)

Acerca de este modelo, se ampliarán en esta indagación sobre los factores que propician los flujos de propiedad psicológica positiva.

3.3. Valoración de la familia hacia el negocio familiar

Las nociones de valoración manifestadas desde los miembros de la familia hacia el negocio familiar, se logran argumentar en diferentes fuentes literarias.

Ceja y Tapiés (2011) confirman en sus estudios que la propiedad psicológica se desarrolla cuando el niño toma conciencia de la importancia del negocio familiar; en este momento, las generaciones mayores deben tratar de aprovechar al máximo este interés para incubar el sentido de propiedad psicológica en sus jóvenes miembros.

Autores como Jaffe (2011), muestran que el desafío de la sucesión y la preparación del desarrollo de la siguiente generación, comienzan a abordarse en varias empresas familiares en edades tempranas de los sucesores, en donde les desarrollan habilidades sobre el dinero y la identidad de la riqueza. Con estos dos factores aseguran madurez emocional y el autoconocimiento. Luego, el joven en su edad madura es formalmente invitado al proceso de gobernanza familiar, para empezar a instaurarle el interés de unirse y sentirse conectado con el propósito familiar. Un factor relevante en los procesos de sucesión es lograr el compromiso responsable de la generación más joven y esto no podrá ser través del facilismo, perdiendo significancia la riqueza o la herencia, pues se perderá el propósito familiar.

Quijano et al. (2011, pág. 111) concluyen que la existencia de altos niveles de compromiso organizacional, comúnmente tienen origen en la tradición familiar empresarial exitosa. Este compromiso y sentido de orgullo, que puede ser generado por el reconocimiento público de su apellido a través de los años, llegan a ser un detonante clave que incluso se extiende a otros miembros familiares no vinculados al negocio.

3.4. Propensión de la familia a participar en asuntos de la empresa

El interés por acercarse al negocio familiar, de acuerdo con Ceja y Tapiés (2011), se promueve en la siguiente generación por medio de: Pasar tiempo junto con otros miembros de la empresa familiar a través de reuniones familiares o visitas a la empresa (incluidas las prácticas del negocio familiar). Así mismo, los órganos de gobierno también promueven el acercamiento

de la próxima generación, por medio de la participación y conocimiento del negocio, en reuniones familiares, en edición de boletines, escribiendo la historia familiar, etc.

3.5. Factores clave que contribuyen a valorar la empresa y acercarse a ella

Gupta y Levenburg (2012) expone que los macro factores: la cultura, la religión, la economía y lo socio-político, pueden moderar la efectividad de una determinada dimensión ideológica de la empresa familiar.

Por su parte, Corbetta y Salvato (2004, pág. 129) desarrollan un modelo donde comprueban que la cultura familiar se mueve como una variable moderadora principal, afectando la relación entre el poder-familiar y el rol de agencia-control de la junta en las empresas familiares.

Con respecto a la figura de poder o control en la sistema familia-empresa, Quijano et al (2011, pág. 111) concluyen que sus factores de pertenencia y compromiso pueden influenciar la transición generacional, debido a que los accionistas que forman parte de la familia, participan en el consejo de administración de la empresa.

Para los procesos de transición generacional, Ceja y Tapies (2011) exponen un modelo en el cual identifican que algunas de las condiciones clave para desarrollar un sentido de propiedad psicológica son las “relaciones de mentoría y confianza” desde una edad temprana, junto con un clima familiar favorable que se encuentre dentro de la empresa familiar. Esto devela que, a través de sentimientos personales involucrados en la propiedad de la empresa, el propietario-gerente acepta que otros miembros de la familia, participen en la propiedad del negocio (manifiestos de mayordomía). (Ikävalko, Pihkala, & Jussila, 2008, pág. 19).

Björnberg y Nicholson (2008) reconocen en su informe que existen ciertos factores que con mayor influencia apoyan la propiedad emocional y estos son: involucramiento e inversión

profesional personal en el negocio, procedencia de una familia adaptativa flexible, tener y usar estructuras de soporte.

Ahora bien, como ya se ha mencionado, la cultura se constituye de diferentes elementos que se caracterizan por la particularidad de cada familia, y se explica esto retomando uno de los elementos nombrados por March (1994, pág. 44) los mitos, que configuran al fundador dentro de una historia estilizada de la creación de la organización, con acontecimientos y explicaciones míticas. Esto se debe a que el padre se considera el sustento emocional y simbólico que une a la familia en torno a una causa y misión empresarial. Es así como a través del tiempo se mantiene vigente la figura del fundador en la memoria de las personas (Gastón B. & Restrepo D., 2017, pág. 20).

Con el propósito de esquematizar desde la base teórica los elementos más pertinentes para el presente estudio y su posterior aprovechamiento con la triangulación en la sección de resultados, se deriva el modelo de la figura 2.

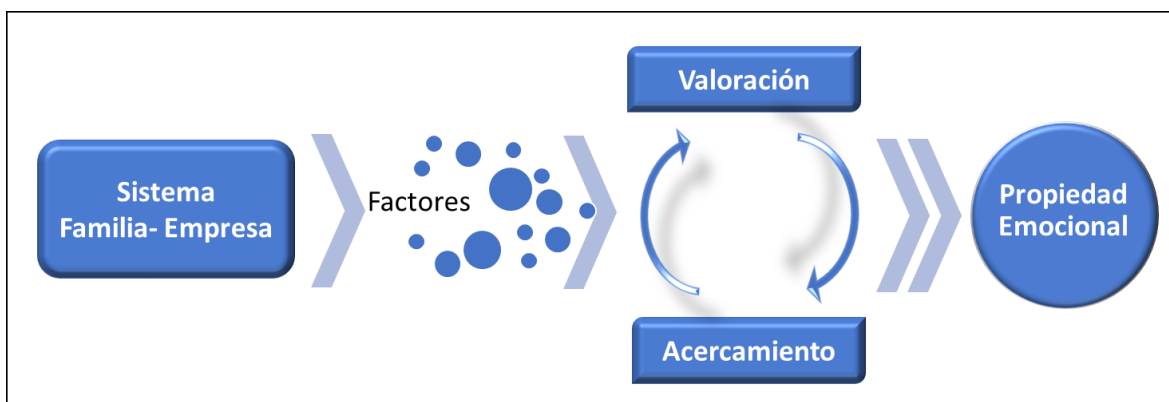


Figura 2. Modelo Inicial. Fuente: elaboración del autor.

En el sistema familia-empresa, existen factores que dan lugar a la valoración y el acercamiento por parte de los miembros de la empresa familiar, lo cual genera la presencia de propiedad emocional.

4. METODOLOGÍA

La revisión de la literatura, la perspectiva sobre propiedad emocional y el trabajo de campo con el caso elegido, permitieron identificar diversos factores en la valoración y acercamiento en empresas familiares, lo cual se ha tenido en cuenta en esta investigación cualitativa. Ello devino en descripciones, modificaciones o hallazgos de factores.

La incorporación de familiares a la empresa familiar es un fenómeno complejo debido a la amplitud de agentes implicados. En razón a esto, varios expertos en el área defienden el estudio de casos (Yin, 1994); (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997); (Cabrera, 2005). Al respecto, Yin (1994) enuncia que el estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en las que se indaga con base en el tipo de preguntas *cómo* y *por qué*, sobre acontecimientos actuales o del pasado reciente, en los que el investigador tiene poco o ningún control. El propósito es explorar de manera profunda para conseguir un conocimiento amplio del fenómeno y que se puedan percibir señales sobre temas involucrados en él. En esta investigación cualitativa se busca indagar *cómo* los integrantes de la familia propietaria valoran la empresa y *por qué* se acercan a ella (Lozano Posso, 2008). Para esto se utilizaron las evidencias provenientes de las entrevistas en profundidad, de acuerdo con las múltiples fuentes que propone Yin (1994) para la investigación de tipo cualitativo, información que se trianguló tomando las preguntas de investigación como punto de partida.

4.1. Selección del caso

La selección de uno o varios casos depende del conocimiento existente sobre el fenómeno a investigar y de la información que se pueda obtener a través de ellos (Eisenhardt, 1991, pág. 620). Para esta exploración inicial se seleccionó un caso de empresa que cumpliera los siguientes

criterios: ser empresa grande; tener al menos veinte años de antigüedad; tener vinculado al menos un miembro de la segunda generación o generaciones posteriores.

4.2. Recolección de información

Para la recolección de la información, Yin (1994) recomienda utilizar fuentes de datos confiables y el cumplimiento del principio de triangulación, para garantizar la validez interna de la investigación de tipo cualitativo. Así, este estudio se valió de entrevistas a profundidad realizadas a familiares y no familiares con mucho tiempo de trabajar con la familia propietaria y que se constituyen en fuente fidedigna de lo que ha acontecido con los procesos de valoración y acercamiento de familiares a los negocios. En consecuencia, como existen varias modalidades de entrevistas, en este trabajo se eligió la entrevista semiestructurada, por considerar que se ajusta más al objeto de estudio, con el fin de indagar sobre los temas expuestos en el marco de trabajo. En el cuadro 1 se presentan las principales características de los entrevistados en el caso de la empresa elegida.

Cuadro 1
Característica de los entrevistados

INFORMANTES	FAMILIAR	EDAD	CARGO ACTUAL	AÑO INGRESO	FECHA ENTREVISTA
Rafael Aljure Dorronsoro	SI (2da generación)	50	Gerente General	1989	5-sep-18
Sofía Aljure	SI (3ra generación)	22	No vinculada actualmente. Estudiante de Economía y Administración con enfoque en emprendimiento Hija de Rafael Aljure	N(A)	30-ago-18
Hernan Herrera Gutierrez	NO (exemplado)	75	Asesor Externo	1988-2017	18-sep-18
Astrid Osorio Giraldo	NO (empleado)	49	Asistente de Gerencia	1995	9-sep-18
Maritza Álvarez Velázquez	NO (empleado)	54	Ejecutiva de comercial	1990-1994 1997- a la fecha	10-sep-18
Leopoldo Ríos	NO (empleado)	56	Jefe de Mantenimiento sección Rígidos	1989	5-sep-18
Saul Álzate Osorio	NO (empleado)	65	Conductor	1980	12-sep-18
Alba Miriam Gaviria Fernández	NO (empleado)	54	Cafetería	1990	12-sep-18

Fuente: elaboración del autor.

Estos entrevistados fueron definidos en visitas personales que se hicieron a la empresa. Vía correo electrónico se coordinó la fecha, la hora y el sitio de la entrevista en profundidad para cada persona. Para obtener la información necesaria de los informantes de la empresa caso, se elaboró, con base en el marco de trabajo, un protocolo de entrevista (anexo 1) para familiares y un protocolo de entrevista (anexo 2) para no familiares, que garantizaran cubrir todas las partes relevantes de la indagación. En el desarrollo de estos protocolos se tuvo en consideración la secuencia de preguntas, aunque se consideró la flexibilidad en la ejecución de las entrevistas, en cuanto a formular algunas preguntas en un orden no previsto, a fin de aprovechar la información surgida desde el informante en algunos pasajes de la entrevista.

El inicio de la entrevista con cada uno de los informantes hizo referencia al propósito de la entrevista y al tema general de la investigación. Las entrevistas se efectuaron en lugares y horarios que no interfirieran con el proceso de toma de información. Todas fueron conducidas por la autora de esta investigación, y la duración promedio de cada una fue de una hora. Las entrevistas fueron grabadas para facilitar ir a ellas las veces que fuera necesario para su análisis. Un resumen de los aspectos clave de cada entrevista se dio a conocer al respectivo informante clave para confirmar la información suministrada y hacer los ajustes pertinentes.

4.3. Validez y fiabilidad

Con relación a la validez de construcción, en esta exploración se incluyeron a tantos informantes como se consideró necesario para contrastar las diferentes versiones de los hechos. Con el fin de verificar y complementar la información, se hicieron entrevistas al líder actual de la empresa, así como a varios trabajadores que llevan bastantes años con la familia propietaria y que son testigos de muchos acontecimientos. Se estableció una cadena de evidencias de manera que fuera posible seguir la derivación de cualquier conclusión del estudio de caso a partir de las

preguntas de investigación y a través del análisis de la evidencia. Posteriormente, como ya se mencionó, se redactaron resúmenes descriptivos de los hechos para cada informante clave, para su revisión. Se tuvo en cuenta también la información que se consideró contradictoria, con el objeto de aclarar confusiones.

Para la validez interna se tomó como punto de partida el marco de trabajo y las preguntas de investigación. Se obtuvo una explicación sobre los propósitos de indagación con base en el análisis de la evidencia, la revisión de las preguntas de investigación y un nuevo estudio de la evidencia de manera iterativa.

Con relación al criterio de fiabilidad se orientó a comprobar que, si otro investigador realizara el mismo estudio de caso descrito por un primer investigador y siguiera iguales procedimientos para la recuperación de los datos descritos, este segundo investigador llegaría a los mismos descubrimientos y conclusiones que el primero. Por consiguiente, para el efecto, se elaboraron los protocolos de estudio, ya mencionados anteriormente, y se acopió una base de datos de las grabaciones de las entrevistas y de los textos relevantes seleccionados, lo cual puede ser consultado en los archivos pertinentes. Adicionalmente, se formularon preguntas relacionadas entre sí o, en cierta medida, repetitivas, en una misma entrevista, lo que ayudó a confrontar y verificar la información obtenida.

4.4. Análisis de la información

Con respecto al análisis de la información se tuvo en cuenta a Miles y Huberman (1994), quienes sugieren un análisis deductivo de la información. Se recurrió a una metodología iterativa con la cual, a partir del marco de trabajo, se escucharon varias veces las grabaciones de las entrevistas, con las cuales se construyeron las categorías y los códigos de la información (Miles & Huberman, 1994), que se compararon frecuentemente con los datos recolectados y con los

temas sugeridos por la revisión de literatura, buscando las relaciones pertinentes. Este proceso contribuyó a la detección de enunciados clave, relacionados con los temas de indagación para detectar factores clave influyentes en los dos atributos identificados. El proceso permitió, mediante iteraciones, hacer ajustes a lo encontrado y hacer las modificaciones necesarias hasta lograr evidencias concretas.

4.5. Descripción general del caso

De acuerdo con lo anterior mencionado, se selecciona al Grupo empresarial ALDOR, cuya evolución en el tiempo se ha marcado por el nacimiento y deceso de diferentes razones sociales, así como la vinculación de diferentes miembros de la familia. En la figura 3 se describe la composición familiar de algunos de sus integrantes. A continuación, se relata un poco de su historia.

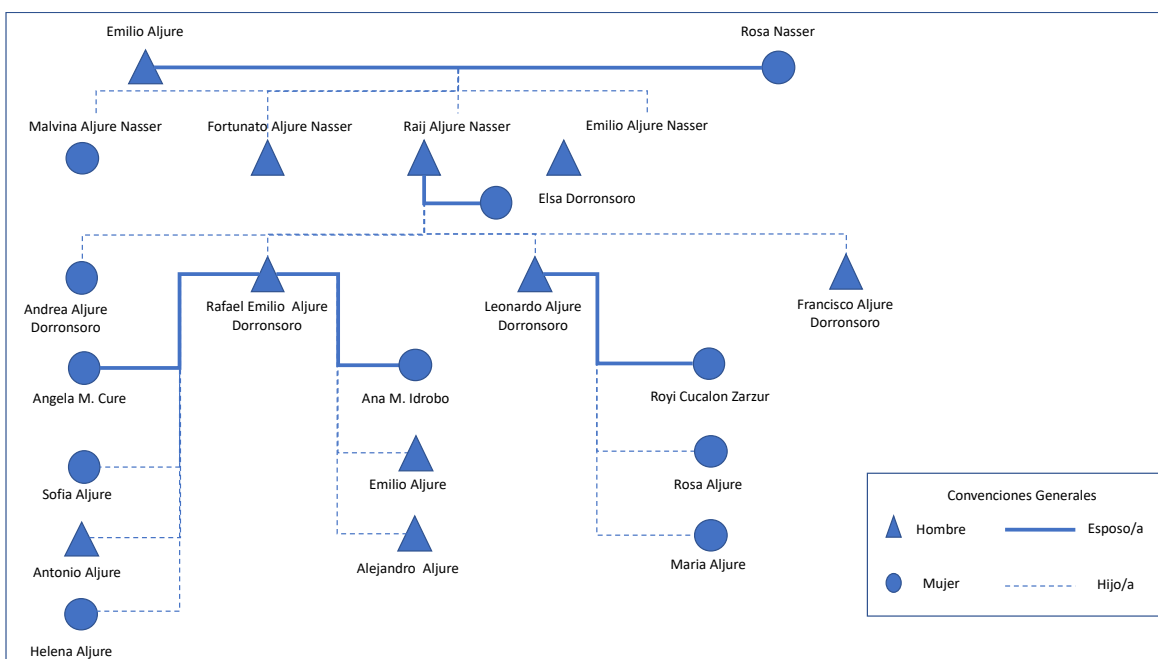


Figura 3. Genograma del fundador. Fuente: elaboración del autor.

A comienzos del siglo XX, Emilio Aljure y varios de sus hermanos, nacidos en la región de oriente próximo del Líbano, desde muy pequeños se vieron motivados a migrar de su tierra natal.

Su familia materna era numerosa, pero la disponibilidad de la tierra era limitada para satisfacer las necesidades de todos, ya que íntegramente dependían del labrado artesanal de la tierra y la crianza de algunos ovejos en una estructura de minifundios. Es así como a mediados de la década de 1910, en medio de la primera guerra mundial y teniendo Emilio Aljure tan solo 14 años, este acompañó a su padre a un viaje hacia las costas de América del Sur, con el objetivo de explorar posibles destinos de migración. Luego de dicho viaje, donde se cita que estuvieron por lo menos en Colombia, Argentina y Brasil, regresaron a la región del Líbano, ocupada para la época por el imperio turco-otomano y arremetida a su vez por plagas de langosta. Eran sin duda épocas difíciles.

Aún en el Líbano y superando los 20 años, Emilio Aljure se une en matrimonio con Rosa Nasser. Ya como esposos, ambos viajan, esta vez de forma definitiva, hacia Colombia. Se radicaron en la ciudad de Cali, ya que sabían que allí se habían radicado migrantes libaneses conocidos, con los que se podrían apoyar para cuidarse entre ellos. Así como Emilio Aljure, otros de sus hermanos partieron también de la región del Líbano y se radicaron en Colombia, Brasil y otras regiones del mundo.

Ya radicado en Colombia, Emilio Aljure comenzó a comercializar telas. Tuvo 4 hijos, todos nacidos en Cali: Malvina Rosa, Fortunato, Raij y Emilio. Cuando su hijo Raij Aljure, nacido en 1931, ya tenía aproximadamente 4 años, Emilio Aljure se trasladó a Buenaventura y montó allí un almacén de telas, contiguo a otros almacenes de telas de familias también libanesas. En Buenaventura estuvo radicado con su familia por varios años, hasta que finalmente regresó a Cali. Raij Aljure desarrolló desde muy pequeño habilidades de negociación. Él comenzó a trabajar cuando tenía entre 12 y 14 años; trabajaba con su papá y era quien llevaba las cuentas del negocio de telas; mientras su padre era más pensador y filósofo. Raij Aljure demostró ser

muy aplicado en sus estudios secundarios, por lo cual en el colegio lo adelantaron en total dos años y a la edad de 15 años se graduó como bachiller y se trasladó posteriormente a Bogotá para estudiar Química Pura en la Universidad Nacional. Al final de su carrera universitaria se hizo merecedor al premio Bolsa Viajera, que consistía en seleccionar a los mejores estudiantes de la universidad y patrocinarles un postgrado en cualquier universidad de los Estados Unidos. Es así como sin dominar el idioma y a comienzos de la década de 1950, Raij Aljure llega a New York, estudia primero 4 meses de inglés y luego hace dos postgrados, uno en polímeros y otro en cueros, estando en universidades de New York y Chicago.

A mediados de la década de 1950 y luego de terminar su formación de postgrado en Estados Unidos, Raij Aljure regresa a Colombia. Su primer trabajo fue de profesor de Química en la Universidad del Valle. Además, aprovechando su formación en cueros y con la colaboración de algunos amigos de su padre, Raij Aljure emprende su primer negocio de tratamiento de cueros, alterno a su trabajo en la universidad. En este negocio, él se levantaba todos los días a las 4 de la mañana e iba a la planta de sacrificio de ganado, recogía las pieles y las llevaba a una pequeña instalación que había acondicionado junto con un socio en el municipio de Cerrito, para allí tratar las pieles. En definitiva, en este negocio no le fue bien ya que quebró. Contaba que un día, luego de tener en sus instalaciones un considerable inventario de pieles, su socio que era quien permanecía en dichas instalaciones, se comunicó con él y le informó que había vendido de contado todas las pieles; el supuesto cliente había pagado con un cheque. Al Raij Aljure preguntar por el nombre de la compañía, notó que dicho nombre no le era conocido. Aún más, la compañía no aparecía en el directorio telefónico. Inmediatamente Raij Aljure supo que los habían robado y hasta ahí llegó la sociedad, ya que todo su capital de trabajo se basaba en deudas asumidas con un amigo de su padre.

Posterior a este primer intento de emprendimiento, Raij Aljure aprovechó nuevamente su formación y hasta ahora su corta experiencia, para montar entonces una comercializadora de productos químicos y luego incursionar en la comercialización de resinas plásticas a pequeña escala. Para entonces el negocio se llamaba INDUSTRIAS REUNIDAS INRE, del cual también eran socios su padre y sus hermanos. Dentro de la comercialización de resinas plásticas, Raij Aljure rápidamente comenzó a ganarse la confianza tanto de clientes como de proveedores, lo que le permitió convertirse en agente comercial de empresas multinacionales de resina. Sus proveedores internacionales le otorgaron crédito y él en Colombia procuraba vender de contado con una alta rotación, para lo cual manejaba bajos márgenes, de ser el caso. Esta fórmula le permitió tener muy baja demanda de capital de trabajo y garantizar que su flujo de caja al final del ejercicio siempre fuera positivo. Así, Raij Aljure se volvió financiero, comenzó a hacer dinero y a fortalecer cada vez más su reputación con los proveedores, pagándoles cumplidamente según el término acordado. El negocio era pequeño, pero con excedentes de liquidez, lo que le permitió crecer rápidamente.

Para 1973 el negocio de distribución de resinas ya había tomado dimensiones considerables. Así, al ver la cantidad de resina que manejaba en sus bodegas, Raij Aljure decidió volverse industrial del plástico en pequeña escala, y comenzar a convertir las resinas en película. De esta forma nace PLÁSTICOS ESPECIALES S.A., conocido comercialmente como PLASTICEL. En estos inicios, Raij Aljure adquirió para PLASTICEL algunas extrusoras de polipropileno, cuando en Colombia ningún industrial extruía polipropileno ni había producción nacional de resina de polipropileno. Raij también compró algunas impresoras flexográficas de segunda mano en Europa, máquinas que para la época ya eran muy viejas y que hoy serían máquinas de museo. Pero este era solo el comienzo de un gran sueño que fue reinventándose con el tiempo. Por

ejemplo, en algún momento PLASTICEL estuvo orientado a la fabricación de capuchones plásticos para flores, exportándolos hacia Holanda y atendiendo a su vez a empresas floricultoras locales. El negocio de exportación era un negocio redondo, la materia prima se importaba bajo la modalidad de Plan Vallejo para no pagar arancel, ya que la producción resultante iba a enviarse hacia Europa. Esta modalidad le permitió a PLASTICEL ser muy competitivo. Sin embargo, como se citará más adelante, la realidad del mercado luego cambió.

Raij Aljure tuvo cuatro hijos con su esposa Elsa Dorronsoro. Cuando estos estaban creciendo y comenzándose a acercar al negocio, Raij Aljure decidió comprarles las participaciones accionarias a sus demás familiares de la sociedad INDUSTRIAS REUNIDAS INRE. Así, dicha sociedad se liquidó y nació a la vida jurídica COMERCIAL ALDOR, siglas que hacen alusión a la familia Aljure Dorronsoro. Esta nueva sociedad estaba constituida por Raij Aljure, su esposa y sus cuatro hijos.

En 1989 Raij Aljure conoce a un técnico de alimentos italiano llamado Mario, quién ya jubilado, se había dedicado a asesorar a algunas empresas pequeñas. Raij Aljure, reconociendo las ventajas comparativas que tenía la región del Valle del Cauca, donde se tenía acceso a azúcar a precios muy competitivos y se contaba con una cercanía privilegiada al puerto, le propone a Mario diseñar una fábrica de dulces con orientación exportadora. El proyecto sería algo supremamente austero, debido a los limitados recursos económicos del momento. Es así como en 1991 fue fundada la compañía COMESTIBLES ALDOR S.A., con maquinaria muy rudimentaria de fabricación local. Aunque al comienzo el objetivo era fabricar dulces de bajo costo, rápidamente COMESTIBLES ALDOR se dio cuenta que, si quería sobrevivir, necesitaba crear marcas, conceptos y diseño gráfico. Se debía entonces mejorar el producto (Aljure Dorronsoro, 2018).

Para el año 1995, ya dos de los hijos de Raij Aljure lideraban las compañías industriales. Por un lado, Rafael Aljure Dorronsoro a cargo de PLASTICEL; por otro lado, Leonardo Aljure Dorronsoro a cargo de COMESTIBLES ALDOR. Es entonces cuando Raij Aljure decide emprender un nuevo negocio, aprovecha nuevamente su conocimiento en polímeros y su reconocimiento en el mercado de las resinas, para a sus 64 años fundar TUBOS DE OCCIDENTE S.A., conocida comercialmente como TUBOSA, compañía orientada a la extrusión de tubería en PVC.

En 1998, COMESTIBLES ALDOR, luego de trabajar de la mano con una importante agencia de publicidad, crea la marca YOGUETA. Este hecho marca un nuevo hito en la compañía, ya que le permite conquistar nuevos mercados internacionales, con un éxito inédito en el continente africano. A su vez, COMESTIBLES ALDOR hace un relanzamiento de su marca PIN POP, diversifica su portafolio con implementación de la línea de gomas, y además tiene la oportunidad de comprar la marca colombiana FRUNAS (Aljure Dorronsoro, 2018).

Ya dentro del siglo XXI, la progresiva y marcada revaluación del peso colombiano en gran parte de la década del 2000, motivó nuevos desafíos para las empresas PLASTICEL y COMESTIBLES ALDOR, quienes ya contaban con una exposición internacional, tanto de forma directa como a través de sus clientes. Por ejemplo, dicha revaluación fue un factor coyuntural para que muchas compañías floricultoras colombianas quebraran, dejando sin atender deudas gigantescas con sus proveedores, entre los que se encontraba PLASTICEL. Las condiciones fueron entonces críticas para PLASTICEL, hasta el punto que socios no vinculados al negocio, promovían la venta de la compañía. En el caso de COMESTIBLES ALDOR, la revaluación afectaba la competitividad del producto internacionalmente, siendo la principal plaza comercial Sudáfrica. Como respuesta de las compañías a esta coyuntura, PLASTICEL se reinventó

aprovechando que estaba aprendiendo a hacer empaques para el sector de alimentos, enfocando entonces su producción a esta línea de mayor valor agregado. Por su parte, COMESTIBLES ALDOR por decisión estratégica decidió adquirir una pequeña fábrica de dulces en quiebra en Sudáfrica, para comenzar a abastecer localmente parte de este mercado.

Para el caso de TUBOSA, en sus inicios por varios años la compañía tuvo buenos resultados, pero luego fue fuertemente afectada por la competencia desleal del oligopolio en el sector. Raij Aljure requería diferenciarse, y fue cuando a sus 80 años lleva a TUBOSA a incursionar en la extrusión de tejas plásticas, una línea que hizo levantar nuevamente a TUBOSA en los meses siguientes. Pocos meses después de haber arrancado la línea de extrusión de tejas, Raij Aljure cae enfermo, por lo cual su hijo Rafael Aljure Dorronsoro en 2013 asume también el liderazgo de TUBOSA. Luego de la muerte de Raij Aljure en 2015, por razones administrativas, la Asamblea de Socios decide vender a TUBOSA.

Hoy en día, PLASTICEL y COMESTIBLES ALDOR continúan con su crecimiento sólido a través de la fabricación de productos de mayor valor agregado y la diversificación de mercados. PLASTICEL es fabricante de empaques, tanto flexibles como rígidos industriales, que atiende principalmente los segmentos de alimento humano, alimento para mascotas, cuidado personal, cuidado del hogar, agroindustrial e industrial. Cuenta con una alta capacidad tecnológica y conocimiento técnico, que le permite cada vez más que sus clientes lo reconozcan como un aliado de valor para sacar y sostener en el mercado productos ganadores. Tiene importantes certificaciones que buscan transmitir mayor confianza a sus *stakeholders*. Entre estas certificaciones se encuentran las de buenas prácticas de manufactura BPM, análisis de riesgo y puntos críticos HACCP, transporte de productos peligrosos UN, Control Global de Color GMI, y Seguridad en la cadena de suministro OEA. Se espera que para el año 2019, PLASTICEL sume a

su portafolio de certificaciones la de Seguridad Alimentaria BRC. Al cierre de 2018, PLASTICEL destinaba el 15% de su producción hacia el mercado internacional, teniendo como destinos principales Chile y Estados Unidos, seguidos por la región de Centroamérica. Por su parte COMESTIBLES ALDOR es fabricante de dulces, orientado a desarrollar marcas líderes a través del entendimiento al consumidor y la innovación relevante. Entre sus marcas se encuentran las de chupetas PIN POP y YOGUETA, las de caramelos masticables FRUNAS y BIAGI, así como las de gomas PLAY. También cuenta con importantes certificaciones como la de análisis de riesgo y puntos críticos HACCP y Seguridad en la cadena de suministro OEA. Alrededor del 30% de sus ventas se realizan dentro del mercado colombiano, mientras el restante se genera a lo largo del continente africano, Suramérica y Centroamérica, a través de exportaciones desde Colombia o fabricación local en Sudáfrica.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos demuestran cómo en la transición de la primera a la segunda generación, se han aplicado varios conceptos orientados a nutrir los atributos que construyen propiedad emocional, en la misma medida, pero bajo un contexto de responsabilidad y entorno global, lo está aplicando la segunda hacia la tercera generación que aún no se encuentra vinculada al negocio familiar. Así mismo, se denota que dentro de estos conceptos se reflejan factores clave e intrínsecamente se revela la existencia de símbolos, como parte de la contribución a propiedad emocional y cultura familiar. En este apartado se esgrimen las evidencias obtenidas a partir del análisis realizado a las respuestas de los informantes.

Se muestran a continuación los enunciados más relevantes del atributo valoración en el cuadro 2, los enunciados del atributo acercamiento en el cuadro 3, los enunciados de los factores clave en el cuadro 4 y finalmente los enunciados referidos a la existencia de símbolos en el cuadro 5.

5.1. Manifestaciones de valoración

Se aprecia en los resultados que los familiares que se encuentran vinculados en los negocios sienten suya la empresa y por ello les pertenece la responsabilidad de hacer crecer los negocios. Razón que refuerza las conclusiones del estudio de Quijano et al. (2011).

De acuerdo con las expresiones de todos los informantes, se revela un alto grado de valoración de los miembros de la familia hacia las empresas de su propiedad. Los eventos e intereses más comunes en estas respuestas fueron: compromiso responsable (Jaffe, 2011), relación especial con la generación mayor, conciencia de la importancia del negocio (Ceja & Tapiés, 2011), pasión por la empresa y trabajo duro (Lozano Posso, 2008), costumbres familiares (Corbetta & Salvato, 2004), uso de tecnología (máquinas/ innovación), admiración y seguidor del padre o fundador. Las afirmaciones más representativas se incluyen en el cuadro 2:

Cuadro 2

Enunciados de los informantes con respecto al atributo valoración

Informante	Manifestaciones
Astrid Osorio	<p>"a Rafael lo que más le apasiona son sus máquinas sopladoras, desde que él llegó a la empresa y él siempre se ha inclinado a eso"</p> <p>"Yo creo a el doctor le apasionaba todo lo que hacía, que era su empresa como tal. Sr Raij le apasionaba todo lo que hacía, pero se inclinaba más por la compra y venta de su materia prima"</p> <p>"A Rafael y a Leonardo les gusta lo que hacen, ellos han seguido lo que su papá hacía"</p>
Leopoldo Ríos	<p>"Rafael se ha caracterizado por ser muy cercano a toda la gente de la planta. Tiene ese carisma para hacerse apreciar por todas las personas."</p> <p>"Rafael es apasionado por el negocio y en todo momento está buscando la innovación y la mejora continua."</p> <p>"A Rafael le motivaba mucho la parte de técnica, la parte del hacer, la parte creativa"</p> <p>"Hoy en día existe un espacio llamado -Un café con Rafael-, donde él pudo recuperar el contacto con las personas de la planta"</p> <p>"La familia tiene una capacidad y una pasión por el trabajo impresionante, es gente que son los primeros en entrar y el último en salir"</p>
Saul Álzate	<p>"El Sr Raij fue una persona berraca, le trabajaba a esta empresa con amor, era un hombre que no le importaba estar aquí a las 10 - 11 de la noche trabajando"</p> <p>"A Rafael le gustó mucho la empresa, desde pequeño se veía que iba a seguir los pasos de su papá. Siempre a Rafael se le vio mucho interés por el personal, por la empresa, quería la empresa, desde pequeño de veía que la quería"</p> <p>"Todos los hijos de Raij siempre han sido muy aguerridos"</p> <p>"La actitud del Sr Raij hacia el negocio fue 100% parte de la admiración de los hijos hacia el negocio. Los hijos siempre copiaban lo que el Sr Raij les enseñaba"</p> <p>"Siempre han tenido una relación de familia muy unida, han atendido siempre su alimentación juntos a la hora del almuerzo"</p> <p>"Su madre la señora Elsa siempre los acompañó desde un principio, les llevaba el almuerzo. Tenían un trato de mucho respeto todos hacia la compañía"</p>
Alba Miriam Gaviria	<p>"Cuentan que Rafael siempre ha sido muy amable con las personas y entregado a su empresa"</p> <p>"Los hijos admiraban a su padre tan maravilloso, tan inteligente, tan dedicado a sus empresas"</p> <p>"La satisfacción de estar en el negocio se les nota por su dedicación, su entusiasmo por hacer crecer la empresa"</p> <p>"Los hijos siguen el ejemplo del papá"</p> <p>"Los hijos admiraban a su padre tan maravilloso, tan inteligente, tan dedicado a sus empresas"</p> <p>"La satisfacción de estar en el negocio se les nota por su dedicación, su entusiasmo por hacer crecer la empresa"</p> <p>"Los hijos siguen el ejemplo del papá"</p>
Maritza Álvarez	<p>"Una valoración total por el negocio. Desde un principio fueron dedicados y muy claros, hasta el Sr Francisco que fue el último en llegar"</p> <p>"Todos siempre se reúnen a almorzar allá (el mismo lugar de siempre), traen sus invitados todos participan allí, más que irse a comer a la calle. El doctor no se iba para los restaurantes afuera no, él atendía sus visitas con almuerzo y todo, nacionales e internacionales dentro de las instalaciones"</p> <p>"Lo que admiran ellos de la familia involucrada en el negocio, viene de las historias. Las historias que el papá les contaba de lo que le tocó a él, cuando llegaron del Líbano, él se los recordaba"</p> <p>"Una dedicación total por parte del Sr Raij. Por eso yo creo que fue el mismo vínculo de que la familia se integrara al lado de él dentro de sus empresas porque esa era su vida. El doctor era de los primeros en llegar y el último en irse"</p> <p>"Siempre se acostumbró que él hacía una cena de fin de año, dentro de las instalaciones, por su cuenta. Llevaba unos músicos y daba una bonificación. La esposa participaba de eso y le ayudaba en la organización"</p> <p>"Resalto el empeño y la dedicación de los que han estado, cuando han estado, de todos"</p>
Hernán Herrera Gutiérrez	<p>"Rafael y Leonardo, heredaron unas cosas de Raij increíbles, o sea, la pasión, sobre todo, fue lo principal. Rafael se metió mucho con los fierros. La orientación de Leonardo fue mucho más hacia el mercadeo, más comercial"</p> <p>"Todo el mundo era gran admirador y respetuoso de Raij, por que Raij se le ocurría una cosa y era para delante hasta que la sacaba. Y la confianza que él generó en los hijos, como cuando Leonardo teniendo 22 años, coge (Raij) prácticamente las llaves de Aldor y le dice (a Leonardo) maneje usted esta empresa"</p>

Informante	Manifestaciones
Sofia Aljure	<p>"Lo que más resalto desde el tiempo que me vinculé con ellos a hoy es el emprendimiento de Raji, un tipo echado para adelante. Él no contemplaba fracasos y tropezones, a pesar de que había, pero superaba el fracaso. Era un personaje con un optimismo y una resiliencia la cosa más macha. Pasaron muchas cosas en todo este tiempo y nunca se doblegó, nunca. Y esto se lo transmitió a sus hijos, Rafael y Leonardo son así"</p> <p>"Cuando Rafael y Leonardo empezaron a trabajar en la organización, salieron de las universidades se involucraron en la organización y nunca salían de ellas, siempre era allí. Y era como el concepto de que si ellos no estaban esa vaina no iba a funcionar. Era un concepto de la familia"</p>
	<p>"Desde pequeña he visto todos los sacrificios que han hecho mi papá y mi tío trabajando durísimo todos los días, viendo que lo hacen con cariño y con pasión, como que yo siento que mi papá y mi tío aman lo que hacen. Eso es lo que más valoro, uno ir y poder decir que lo hice yo, lo crecí yo, es el cariño que uno le tiene hacia las empresas"</p> <p>"Siempre ha sido algo que está muy metido en la familia la idea de crecer los negocios y crear nuevos"</p> <p>"Me encanta cómo ha evolucionado el negocio de Plasticel. A mi papá con el tiempo le ha tocado irse reinventando y replanteando la empresa y cada vez creciendo más, ahora más que todo es empaques para alimentos. Y en Aldor, ha crecido mucho. A mí me tocó la planta vieja de Aldor, recuerdo que era mucho más chiquita de lo que es ahora"</p> <p>"Admiro de mi papá y mi tío la honestidad con la que trabajan, la pasión con la que trabajan y todo lo que han hecho, cómo han crecido los negocios. Nos han metido como que un negocio familiar no sólo se queda en la oficina, yo siento que también viene a la casa todos los días. Me siento muy orgullosa de que mi papá y mi tío han hecho todo esto de una manera honesta y honrada, que nunca han pasado por encima de nadie, siempre han sido nobles, carismáticos"</p> <p>"Me siento muy agradecida con los operarios, pues ellos son los que están haciendo el trabajo duro para que la empresa crezca"</p> <p>"Mi papá y yo somos como mejores amigos"</p>
	<p>"El interés principal mío era técnico, en esa primera etapa como niño no me interesé mucho por entender como se hacía plata con el negocio, sino cómo funcionaban las máquinas. Mi curiosidad era técnica y yo creo que por eso estudié ingeniería mecánica a pesar de que mi papá no era ingeniero, a pesar de que yo no tenía alguien que me dijera ¡uyy! ¡ingeniería mecánica!. A mí me interesó fue el tema de cómo funcionaban las cosas"</p> <p>"Ya tendría yo unos 10 - 11 años tal vez, cuando llegaron las primeras montacargas y yo aprendí a manejar esa montacargas, y Aristóbulo me regañaba cuando yo rompía los bultos con las uñas de la montacargas. Pero fue él quien me enseñó a manejar las montacargas. Entonces todo lo que eran máquinas me llamaba la atención"</p> <p>"Lo primero que yo le aprendí a mi papá es el trabajo, el ser humano tiene que trabajar, debe trabajar. El trabajo dignifica y no es por la plata. El ser humano puede tener mucha plata, si no tiene trabajo le va mal. No siente el valor de las cosas. Mi papá a través del ejemplo me enseñó esto"</p> <p>"Yo me gradué de la universidad en junio de 1989, pero quise irme para Europa un mes a pasear y mi papá estaba en ese momento bajo mucho estrés, él me decía por ejemplo 'hombre tengo ganas de vender la fábrica', porque él sabía que eso a mí me dolía yo le decía: ¡no! ¡cómo vas a vender la fábrica!."</p> <p>"Era una forma como de ponerme en sobre alerta, él decía este negocio es para ustedes para que lo trabajen porque yo no estoy para eso"</p> <p>"Mi papá decía "si te vas a ahogar, ahógate en el mar, no te vas a ahogar en un vaso con agua". Esta es la historia de un emprendedor, entonces lo que yo les inculcaría a mis hijos, es que uno es capaz de mucho, tienen que trabajar duro, nada es fácil, hay que luchar y si se presenta un problema hay que meterlo el pecho a la brisa, si se presenta otro hay que gente que se destruye, entonces ¡hágale! Y mi papá era un tipo que era capaz, y lo hizo varias veces en su vida, de levantarse entre las cenizas y volver a empezar"</p>
Rafael Aljure Dorronsoro	<p>"El interés principal mío era técnico, en esa primera etapa como niño no me interesé mucho por entender como se hacía plata con el negocio, sino cómo funcionaban las máquinas. Mi curiosidad era técnica y yo creo que por eso estudié ingeniería mecánica a pesar de que mi papá no era ingeniero, a pesar de que yo no tenía alguien que me dijera ¡uyy! ¡ingeniería mecánica!. A mí me interesó fue el tema de cómo funcionaban las cosas"</p>
	<p>"Ya tendría yo unos 10 - 11 años tal vez, cuando llegaron las primeras montacargas y yo aprendí a manejar esa montacargas, y Aristóbulo me regañaba cuando yo rompía los bultos con las uñas de la montacargas. Pero fue él quien me enseñó a manejar las montacargas. Entonces todo lo que eran máquinas me llamaba la atención"</p> <p>"Lo primero que yo le aprendí a mi papá es el trabajo, el ser humano tiene que trabajar, debe trabajar. El trabajo dignifica y no es por la plata. El ser humano puede tener mucha plata, si no tiene trabajo le va mal. No siente el valor de las cosas. Mi papá a través del ejemplo me enseñó esto"</p> <p>"Yo me gradué de la universidad en junio de 1989, pero quise irme para Europa un mes a pasear y mi papá estaba en ese momento bajo mucho estrés, él me decía por ejemplo 'hombre tengo ganas de vender la fábrica', porque él sabía que eso a mí me dolía yo le decía: ¡no! ¡cómo vas a vender la fábrica!."</p> <p>"Era una forma como de ponerme en sobre alerta, él decía este negocio es para ustedes para que lo trabajen porque yo no estoy para eso"</p> <p>"Mi papá decía "si te vas a ahogar, ahógate en el mar, no te vas a ahogar en un vaso con agua". Esta es la historia de un emprendedor, entonces lo que yo les inculcaría a mis hijos, es que uno es capaz de mucho, tienen que trabajar duro, nada es fácil, hay que luchar y si se presenta un problema hay que meterlo el pecho a la brisa, si se presenta otro hay que gente que se destruye, entonces ¡hágale! Y mi papá era un tipo que era capaz, y lo hizo varias veces en su vida, de levantarse entre las cenizas y volver a empezar"</p>

Fuente: elaboración del autor.

5.2. Manifestaciones de acercamiento

Algunas las recomendaciones de Björnberg y Nicholson (2008) para fortalecer este vínculo son: nutrir el orgullo y los valores de la familia por medio de visitas a la empresa; involucrar la siguiente generación en actividades comerciales; no excluir a los miembros jóvenes de las

conversaciones comerciales de la mesa de la cena: este ambiente íntimo y personal es perfecto para estimular la propiedad emocional, confirmando la realidad del negocio, exponiendo problemas y éxitos; crear oportunidades para que la siguiente generación, desde una edad relativamente joven, tenga experiencia laboral en el negocio familiar; se debe diseñar para la siguiente generación, en su edad adulta, proyectos específicos que impliquen tareas de desarrollo reales.

Se tiene en cuenta además, que hay tres componentes principales que promueven y fomentan la propiedad emocional: estructuras de apoyo, flexibilidad familiar e involucramiento de trabajo personal (Björnberg & Nicholson, 2008) (Lozano Posso & Urbano, 2008).

Las descripciones de los informantes acerca de los móviles que propician los miembros de la familia hagan parte activamente del negocio familiar, coinciden en: capacitación, contacto en actividades comerciales, conversaciones a cerca del negocio en momentos familiares, involucramiento no formal al negocio, flexibilidad propiciada por la informalidad. Sobre sus primeros acercamientos se evidencia en: visitas al negocio desde sus primeros años de vida, trabajos de verano, vinculación no formal, asignación de cargos y contratación formal. Las motivaciones para acercarse al negocio redundan en: uso de tecnología (máquinas/ innovación), admiración por el padre, interés personal en los asuntos del negocio. Lo anterior se evidencia en las declaraciones consignadas en el cuadro 3.

Cuadro 3

Enunciados de los informantes con respecto al atributo acercamiento

Informante	Manifestaciones
Astrid Osorio	"A Sofia desde muy pequeña la llevaban a la empresa y ella se metía en todos los puestos a escuchar, a ver que hacía cada empleado, preguntaba ¿usted que hace aquí?, era muy curiosa igual que Helena" "Sofia se interesa más en la parte de lo que papá hacía, en el punto de vista de su puesto que era lo que él manejaba. Sofia va y se asoma a la planta" "Sofia está en las reuniones, cuando va a la empresa y ve que hay reuniones a ella le gusta asistir" "Rafael arrancó en la planta con los muchachos, lo mecánicos, de hecho, compartía mucho con ellos lo que era el deporte, salían de trabajar y se iban montar bicicleta. Era muy cercano con los

Informante	Manifestaciones
	empleados. Sucedió más o menos a los 16 - 17 años en plena juventud, cuando venía de vacaciones iba y se metía allá con ellos"
Leopoldo Ríos	<p>"Cuando Rafael terminó la universidad entró a trabajar, muy joven y le gustó la planta, se metía a mirar los procesos"</p> <p>"Rafael y Leonardo estaban recién salidos de la universidad y los fueron trayendo a la empresa para que se fueran empapando de todo el proceso productivo""Leonardo si arrancó con su planta de dulces""El ingeniero Rafael empezó a interactuar con las personas de planta para conocer todo el proceso productivo y poco a poco fue convirtiéndose en el segundo al mando, siempre el primero el señor Raij""Rafael aprendió bastante del negocio, se capacitó en la formulación de las diferentes materias primas, que es el Core del negocio""El ingeniero Rafael trae algunas veces a Sofía a las reuniones, la sienta con los trabajadores para que ella esté enterándose del manejo de la planta. Algunas veces ha traído a Antonio también. En algún momento, cuando ellos terminen la universidad, tiene que empezar a empaparse del negocio también""Sofía y Antonio vienen en las vacaciones, presencian las reuniones donde se toman decisiones para un proyecto, para mejoras en algún proceso"</p>
Saul Álzate	<p>"a Rafael lo llevaban muy pequeño a la empresa, como desde los 8 años. Iba todos los días a la empresa a jugar tenis en una canchita que había por ahí (en la misma empresa), y después se metía a la planta. Iba y daba vuelta tanto a las máquinas como al personal, desde muy sardino fue una persona muy dado a los trabajadores"</p> <p>"Rafael ayudaba al personal en sus tareas, se metía a las maquinas, preguntaba y si le tocaba meterse a ayudar, lo hacía. Ayudaba a las muchachas a hacer paquetes de capuchones, preguntaba una cosa, ayudaba mover bobinas. Esto sucedía hasta los 10 - 12 años más o menos"</p> <p>"El señor Leonardo también llegó del exterior, cogió las riendas de Aldor con el señor Francisco"</p> <p>"Rafael trae sus hijos a la empresa, anda toda la empresa con ellos"</p>
Alba Miriam Gaviria	<p>"Siempre todos los días la familia almuerza junta. Aún hoy en día, faltando el señor Raij, Leonardo y Rafael acostumbran a almorzar juntos"</p> <p>"El señor Francisco llegó a trabajar en la parte financiera"</p> <p>"Antes de llegar Francisco, Andrea manejaba la parte financiera"</p> <p>"La niña mayor de Rafael se interesa, lo acompaña en sus reuniones, le gusta ir a la planta. Se nota que está interesada"</p>
Maritza Álvarez	<p>"La mayor, Andrea, estaba ya vinculada en ese momento. Ella llegó de EEUU de estudiar, muy joven 22 - 24 años y se vinculó de tesorera"</p> <p>"El papá (Raij) los llevaba a la empresa. Sobre todo, recuerdo las historias de Rafael, que jugaba mucho. En la planta todos los operarios lo conocían desde pequeño, se escuchan las historias de lo travieso, de los daños que hacía en tintas en máquinas, esa era la sala de diversión para él, para allá se lo llevaba su papá desde muy pequeño. De ahí yo creo que le nació el amor por estudiar la ingeniería y dedicarse a ingeniería mecánica, y luego que obtuvo su título también llegó a trabajar en la planta"</p> <p>"Don Leonardo, no recuerdo si su infancia también fue metida en la planta, pero él llegó de sus estudios en Inglaterra y directo se vinculó. Llegó directo a teoría, que Andrea después de su matrimonio tuvo su embarazo y dijo 'hasta que tenga mi hijo trabajo'. Mientras llegaba Leonardo de estudiar, doña Elsa recibió la gerencia financiera durante un tiempo"</p> <p>"Francisco se graduó y trabajó como por tener una experiencia, en el sistema financiero norteamericano, con una entidad bancaria, renunció al tiempo y se dedicó a la gerencia financiera de las empresas. Descubrió que era mejor venirse a manejar los intereses de la familia"</p> <p>"Los motivaba ir a la empresa su papá, el amor que le ponían a las cosas. El papá les influía diciendo esto es lo de ustedes y tienen que trabajarlo y tienen que lucharla. Incluso eso también influyó en que Francisco se viniera a hacer su gerencia financiera, ¡qué vas a estar volteando por allá! ¡aquí tenés algo para manejar!... la plata de ellos"</p> <p>"El papá nunca fue egoísta y los involucró totalmente"</p> <p>"La hija mayor de Rafael es más entregadita, le dedica más tiempo, le pone como más seriedad a la cuestión. Rafael la involucra en toma de decisiones, uno nota que él le da como trabajitos y cositas para que ella participe"</p>

Informante	Manifestaciones
Hernán Herrera Gutiérrez	<p>"Rafael en ese momento que era ingeniero mecánico, se metió mucho con los fierros y esa era un poco como la visión que siempre tenía Rafael. Y cuando ya Raij le entrega la dirección de la fábrica siguió con eso bastante arraigado, sólo le interesaba la planta"</p> <p>"Raij se los llevaba. Rafael estaba en las vacaciones y en todas las cosas por ahí desde los 13 años acompañando a Raij en la fábrica, aprendiendo, por eso se enamoró mucho de los fierros"</p> <p>"En esta primera parte en la que Andrea está vinculada a la empresa, ayudó mucho en las cosas de la tesorería. Leonardo llega cuando Andrea queda embarazada para tener su primera hija y entonces él coge la tesorería de la empresa, pero eso no era lo de él, al poco tiempo cogió un maletín y ya con la fábrica de Aldor produciendo, se fue a vender y colocar los productos"</p> <p>"Leonardo era un poco más diferente, estudiaba una carrera que era Economía, era un poco más diferente. Leonardo cuándo llega se mete a trabajar en la parte que su papá ya tenía en sus manos, el sueño de Aldor, ya lo había fundado"</p> <p>"En los primeros acercamientos, el papá era quien le pagaba a los hijos y duró 10 años en eso. En estos años no fueron parte de nómina y a veces era que si necesitaban algo se los regalaba, todo lo que pasa en este tipo de empresas"</p> <p>"En cada comité de gerencia o todos los días se almorzaba allá y en ese momento Raij llevaba el almuerzo preparado o uno de ellos, Rafael o Leonardo, llevaban el almuerzo; se almorzaba ahí en la oficina de Raij en Plasticel y así fue, prácticamente era un nivel de decisiones que era (chasquea los dedos) así todo consultado con Raij""Ellos eran gerentes de los negocios (Rafael y Leonardo), pero la parte financiera no les interesaba, la parte financiera la seguía manejando Raij o Francisco que ya había llegado ahí""El representante legal de todas las sociedades era Raij, Leonardo primer suplente, Rafael en el otro caso primer suplente y Francisco el segundo en ambos casos, esos eran los cargos. Francisco en la parte financiera, Rafael de Plasticel y Leonardo de Aldor""Tanto Leonardo como Rafael han llevado sus hijos. De hecho, tanto Rosa como María estuvieron en la planta de Sudáfrica y se han capacitado conociendo, están enterradas del negocio de África""En el caso de Rafael, creo que Sofia viene en vacaciones, ella siempre está participando, está como enterándose. Yo creo que Antonio quien ya empezó universidad, lo veo que también esté cercano al negocio. Veo más a los hijos de Rafael que vayan a tener la vinculación"</p>
Sofia Aljure	<p>"Me llevaban muy chiquita a Plasticel. Recuerdo que en mis primeros años de vida Aldor como que ya había empezado"</p> <p>"Cuando estoy en vacaciones casi siempre voy a la empresa"</p> <p>"Hasta el momento no me han entregado algo estructurado cuando voy a Plasticel, más que todo cuando voy, voy es a aprender y escucho, pongo atención en las reuniones, pero nunca he hecho un trabajo estructurado. Pero si me gustaría. Entro a casi todas las reuniones que él tenga en el día, menos a las reuniones de Junta Directiva"</p> <p>"Desde muy pequeña he escuchado del negocio. Recuerdo a mi papá llegando tarde de trabajar, a mi abuelo en los almuerzos hablando de negocios."</p> <p>"Muchas veces cuando voy a planta, pregunto mucho porque me da mucha curiosidad. Normalmente los operarios no se acercan porque yo creo les da un poquito de pena, pero yo muchas veces pregunto qué están haciendo, que problema hay"</p>
Rafael Aljure Dorronsoro	<p>"Mis primeros recuerdos en el negocio es cuando yo tenía por ahí unos 3 o 4 años, yo iba a las bodegas de la carrera 1ra con 44 y yo jugaba con un primo mío, nos subíamos en los arrumes de bultos, nos escondíamos y bajamos llenos de polvo. Me encantaba ir con mi papá a la oficina y siempre lo acompañaba toda la mañana, al mediodía él iba a almorzar a la casa. Los sábados también iba mi papá y yo lo acompañaba"</p> <p>"Antes del 73 yo recuerdo cuando llegaron los primeros contenedores con maquinaria que venía de Italia, cómo los descargaban, yo ahí mirando, tenía 5 años. Esto me llamaba mucho la atención, ¡claro! Era la primera vez que mi padre se metía en deudas de máquinas"</p> <p>"Recuerdo a un señor Federmann, que manejaba las máquinas de fotopolímeros y yo aprendí a manejar estas máquinas. Ese olor a los fotopolímeros yo me acuerdo, tienen un olor bastante fuerte. Yo me mantenía allá, eso estaba al lado de la oficina de mi papá, en el segundo piso estaba el laboratorio de fotopolímeros"</p> <p>"Como niño de 10 años, una de las cosas que más pasaban allá era que entraban bultos y salían bultos, porque la fábrica era más bien pequeña y lo que más se movía era la comercializadora, había un empleado que se llamaba Aristóbulo, trabajó toda la vida con mi papá, él se carga dos bultos de 25kg para descargar más rápido el camión y los otros de a uno y esto me llamaba mucho la atención, y yo pues cuando ya tenía cierta edad pues me cargaba ya un bulto, entonces nos gustaba bultear, yo me acuerdo que con mi primo bulteábamos"</p>

Informante	Manifestaciones
Rafael Aljure Dorronsoro	<p>"Nos trasteamos en 1978 -1980 aquí (Acopi), pero aquí ya había planta era más bacano, aquí yo me metía a la planta con las extrusoras con las impresoras. Un día estábamos cuadrando una impresora de tinteros abiertos y yo me fui trepando porque había un problema en la unidad de arriba y pisé una palangana de esas y llegué aquí a la oficina de mi papá bañado de tintas, me pegó un regaño me dijo ¡noo! ¿usted qué está haciendo, hermano? está regando la tinta, ¡tené cuidado!"</p> <p>"A mi papá le gustaba, le encantaba que yo estuviera dando vueltas y me ponía tareas"</p> <p>"En el bachillerato yo venía a trabajar aquí en los veranos, no tenía una labor específica, pero por ejemplo, y aquí mi vocación de los fierros de la mecánica, aprendí a torneear, a soldar, con un ingeniero alemán nos pusimos a montar los planos para fabricar un molde. En esta época mi papá me pagaba una plática. No me exigía nada a cambio, sólo que cumpliera un horario de 7 a 12 (medio tiempo)"</p> <p>"Cuando ya me gradué de la universidad empecé a trabajar tiempo completo en diciembre de 1989. No me asignaron un cargo específico, sino que yo estaba trabajando con el gerente de la compañía, porque mi papá no era el gerente, él tenía un administrador. Entonces, él me decía vamos a mirar que pasa con este cliente con este proceso, me ponía tareas específicas. En este momento ya tenía un salario. Me metía un poquito en todo"</p> <p>"La empresa en ese tiempo era muy informal, yo era como la mano derecha del gerente, no tenía un cargo formal. En el año 1996 se va el gerente Efraín Alegría, ahí empecé ya a ser el Gerente de facto, pero no fue que nadie me hubiera nombrado"</p> <p>"Desde los 12 - 14 años mi papá me llevaba a Europa a las ferias a ver máquinas, me encantaba. Era pesadísimo, mi papá era una máquina para caminar y nunca se cansaba. Después de 5 o 6 horas de estar en un recinto ferial discutiendo cosas de máquina, yo ya me quería ir para el hotel, estaba cansado y él quería seguir"</p> <p>"A mi si me gustaría que mis hijos entraran acá, pero tiene que ser por méritos, no puede ser como antes que mi papá lo metió a uno acá, porque si yo hubiese salido un paquete, de pronto la empresa sería un fracaso. En ese momento eso ni se preguntaba en los negocios familiares. Hoy en día esto es muy complejo, hay compromisos con los stakeholders. Entonces yo no puedo llegar y decir 'usted es Gerente' a una culicaga de 22 años, porque ya la empresa tiene 500 personas. Es una empresa que tiene vida propia. A mi si me gustaría que mis hijos trabajaran acá, pero tienen que ganársela. Nosotros hicimos un protocolo de familia, que nunca se firmó, pero tiene cosas valiosas, de cómo debe ser la transición hacia la tercera generación, todo el tema de sucesión del poder. Esto es como una sastrería, y yo espero que mis hijos me superen a mi"</p>

Fuente: elaboración del autor.

5.3. Factores clave de valoración y acercamiento

Según los informantes, el elemento o factor clave más pronunciado fue *el padre*, desde varios aspectos: como fuente influenciadora, como muestra del ejemplo, como generador de admiración y figura líder en los ámbitos tanto familiar como profesional (Gastón B. & Restrepo D., 2017, pág. 20).

Los participantes también describieron los siguientes aspectos como factor clave: manejo de tecnología (máquinas/ innovación); la familia como formadora de solidaridad y compromiso (Ikävalko, Pihkala, & Jussila, 2006); el amor al trabajo; la pasión, compromiso y dedicación permanente en el negocio (Quijano García, Magaña Medina, & Pérez Canul, 2011, pág. 111); los primeros acercamientos (Ceja & Tapies, 2011) e involucramiento (Björnberg & Nicholson, 2008); el ejemplo del padre o patriarca, consistente con lo que indica (Björnberg & Nicholson,

2008), los miembros jóvenes de la familia aprenden al observar a sus padres, y es probable que emulen el equilibrio entre el trabajo y la vida si ven que se practica en el hogar.

Se percibe que todos los factores mencionados contribuyen a los flujos positivos de propiedad emocional (Ceja & Tapies, 2011).

Algunos ejemplos que ilustran estos factores son los que se evidencian en el cuadro 4.

Cuadro 4
Enunciados de los informantes con respecto a factores clave

Informante	Manifestaciones
Astrid Osorio	"Rafael estudió mecánica y como desde pequeño su papá lo llevó a la planta, él se metió en las máquinas, de 7 - 8 años y hasta daños iba hacer allá. Desde pequeño le apasionó, se inclinó por eso y fue lo que estudió"
Leopoldo Rios	"Para Rafael y Leonardo es muy relevante el tema de crear negocio"
Saul Álzate	"La clave fue que el señor Raji le infundió el amor al trabajo, a la empresa, a su gente, los trabajadores" "La influencia del padre fue un factor clave para que los hijos se acercaran al negocio" "El deseo de superación hizo que entregaran ese amor por la compañía"
Alba Miriam Gaviria	"La enseñanza y ejemplo del papá han sido clave para el acercamiento de los muchachos al negocio"
Maritza Álvarez	"El papá. Yo me imagino que así le enseñaría el padre del señor Raji y así mismo él a Rafael también" "El apoyo de la mamá en ese sentido, eso también influye, de que ella misma lo hacía de irse a vincular acompañándolos, no hacer su hogar aquí aparte o dedicarse a la casa. A lo mejor lo de llevar el almuerzo y compartir con su esposo, eso hacía que allí llevara a sus hijos, en su momento" "Toda la familia lo acompañaba al señor Raji para hacer la reunión familiar dentro de la empresa"
Hernán Herrera Gutierrez	"La petición de su papá y el liderazgo de su papá, hicieron que ellos creyeran en los proyectos"
Sofia Aljure	"Haber tenido la oportunidad de ver las empresas crecer y ver en lo que se han convertido desde cuando yo era chiquita" "Ver todo el esfuerzo que mi papá y mi tío les han metido a las empresas desde que uno esta chiquito, y lo sacrificios que les ha tocado hacer muchas veces. Ver el ejemplo" "Que me llevaran desde chiquita es un factor clave, porque le da a uno la oportunidad de conocer de verdad las empresas" "Mi papá es muy parecido a mi abuelo, que todo el tiempo está pensando en nuevos proyectos o nuevas cosas"
Rafael Aljure Dorronsoro	"Un factor clave es una gran admiración por mi papá, yo vivía con él y como hijo mayor yo era muy cercano a mi papá. Y yo era el que andaba con mi papá para arriba y para abajo. Entonces yo creo que esta cercanía con mi papá fue clave. Él tenía una forma de ver los negocios desde un punto de vista muy comercial, sumas y restas. Él era muy financiero. Yo me fui involucrando al negocio por la cercanía con él y le fui cogiendo mucho cariño y entendiendo que este negocio tiene alma. Las empresas tienen alma." "Si mi papá se hubiese quedado sólo con la comercialización de resinas tal vez, por ser el hijo mayor hubiese terminado ahí, pero tal vez, no me hubiese permeado tanto, no me hubiese llegado a las venas. Yo estuve muy de buenas que mi papá metió máquinas, porque yo soy de fierros" "Para mi es clave la actualización tecnológica, es lo que yo respiro, me apasiona"

Fuente: elaboración del autor.

5.4. Manifestaciones de existencia de símbolos

A pesar de que se ha hablado poco de la simbología en empresas familiar, un estudio realizado en Canadá (Konopaski, Jack, & Hamilton, 2015, pág. 353), en donde fueron encuestados 18 miembros de diferentes empresas familiares y a quienes se entrevistaron en torno a la pregunta de investigación “¿Cómo los miembros de empresas familiares aprenden para dar continuidad al negocio?”, encuentra como respuesta principal la enunciación de símbolos, refranes y relaciones, elementos que se convirtieron en mecanismos a través de los cuales las generaciones se vincularon, pudieron conectarse y encontrar un ambiente de aprendizaje. Entre los ejemplos de los entrevistados, se citó el símbolo que representa el árbol de Arce que nunca ha sido cortado en la granja de uno de los encuestados, así como “una persona” involucrada en el día a día de la organización, la cual a través de su gestión ha conservado todas las cosas unidas.

Citando las palabras de March (1994, pág. 45) “los símbolos son objetos, prácticas o signos que evocan algo más, por medio de la asociación, la similitud o la convención. Los símbolos vinculan la experiencia organizacional con sentimientos profundos o con las definiciones abstractas de los dilemas humanos”.

Moviéndose alrededor de esta explicación, se puede confirmar que los participantes en las entrevistas revelaron la existencia de diferentes símbolos claves, algunos con más fuerza que otros. Lo que se expone en el cuadro 5.

Cuadro 5
Símbolos

Código	Categoría	Énfasis
PA	Padre	Fuente de influencia, ejemplo, generador de admiración y figura líder
FM	Familia	Formadora de solidaridad y compromiso
TR	Trabajo	Amor al trabajo, pilar de sostenibilidad y crecimiento
PS	Pasión	La pasión por el negocio

Código	Categoría	Énfasis
CM	Compromiso	El compromiso permanente con el negocio
CD	Cuadros	Retratos que inspiran recordación de alguien valioso y apreciado por la familia
OG	Oficina Gerencia	Representa un lugar cómodo y de alto significado en el cual se han tomado decisiones cruciales por dos generaciones.

Fuente: elaboración del autor.

A continuación, en el cuadro 6 se presentan los fragmentos de las conversaciones con los participantes, que refuerzan lo antes dicho.

Cuadro 6

Enunciados de los informantes relacionados con la existencia de símbolos

Informante	Manifestaciones
Astrid Osorio	"Para Rafael su papá era como un ídolo, era lo máximo. Creo que eso fue lo que lo llevó a trabajar con su papá" "Rafael admira a su papá porque fue una persona muy brillante, muy buen padre. Para el señor Raij lo más importante era el estudio con sus hijos" "Hay cuadros de su papá, del abuelo que se siguen conservando. Así como las dejó el doctor, las dejó el ingeniero"
Leopoldo Rios	"El doctor Raij era un apasionado por los cuadros, él tenía muchos cuadros, de hecho, en la oficina del ingeniero Rafael quedan algunos cuadros de esa época todavía" "En este caso, puede decirse que un símbolo es el patriarca, que puede ser don Emilio el papá de Raij Aljure o directamente Raij Aljure. Estos han dejado unas líneas de comportamiento que apoyan la toma de decisiones que, en este caso, son más a nivel comercial y a nivel de negocios que a nivel empresarial, basándose en la comunicación con las personas y en una inteligencia que es más bien interpersonal, es decir, de negocios y de comercio, cercano y de ser capaces de relacionarse con otras personas. Estas líneas quedan aquí muy reflejadas"
Saul Álzate	"En las reuniones de la empresa, siempre el señor Raij estaba, hoy en día con Rafael es igual. Es como una tradición para ellos. Es sagrado para ellos siempre estar el día de la despedida de fin de año" "Rafael conserva todavía muchos cuadros que le pertenecían a su papá. Al señor Raij le gustaban mucho los cuadros. En la empresa por toda parte mantenía muchos cuadros y en la oficina todavía tiene Rafael cuadros que conserva del papá" "El ingeniero Rafael adora a su papá, lo admira mucho" "Amor a la empresa. Siempre hubo permanente contacto de toda la familia con la empresa"
Alba Miriam Gaviria	"El mayor símbolo es el señor Raij. Él fue quien les enseñó todo lo que ellos saben ahora"
Maritza Álvarez	"En el fondo los muchachos, hablando de los que persisten en el negocio, respetan lo que quería su papá y tratan de seguir con las ideas que él mismo les inculcó" "Rafael ha conservado la oficina de la gerencia, ha sido la oficina de la gerencia desde siempre y ha tenido la parte de atrás donde se hace el descanso. Allí había una hamaca, ya no sé si existe"
Hernán Herrera Gutierrez	"Mira yo vinculo los símbolos a los valores corporativos: en ALDOR: Tenacidad pasión, Pasión, Cercanía, Mente Abierta, Creatividad, Efectividad. En PLASTICEL: Apasionados, Trabajo en equipo, Creativos, Guerreros, Responsables, Orientados al cliente" "Raij fue un símbolo para el negocio familiar. Inclusive existe un reconocimiento que le hace la ANDI a Raij"

Informante	Manifestaciones
Sofia Aljure	<p>“La oficina de mi papá que tiene los cuadros de mi abuelo”</p> <p>“Todo lo de mi abuelo para mi papá es sagrado. Mi abuelo para mi viene siendo como un símbolo. Me gustaría hacer muchas cosas igual que mi abuelo y como que la idea de mi abuelo si se la quiero inculcar a mis hijos desde que nazcan, contarles sobre él”</p> <p>“Mi abuelo siendo químico, me impresiona haya logrado ser un empresario tan exitoso”</p>
Rafael Aljure Dorronsoro	<p>“Ahí está mi papá (señala un cuadro), las cuatro generaciones: mi bisabuelo, mi abuelo, mi papá y mi hermano Leonardo. A nadie le gustaba ese cuadro, pero yo dije me quedo con ese cuadro. Los cuadros si los voy a conservar”. (Me hace recorrido por la oficina y me enseña todos los cuadros donde aparece su padre)</p> <p>“La oficina de mi papá llegaba hasta aquí (se refiere a la oficina de él donde nos encontrábamos en ese momento, es decir sigue conservando el mismo lugar de la gerencia)”</p> <p>“Mi abuelo venía a acompañar a mi papá aquí en la oficina ya viejito, venía y sembraba cositas. Mi abuelo fue muy importante porque él fue el líder, aunque la que mandaba era mi abuela, era más jodida que un berraco. Eran cuatro hijos, los cuatro salieron adelante, pero mi papá era el que tenía que trabajar desde chiquito y era como un mandato que él tenía de ver por la familia. Él siempre le ayudaba a la familia en todo”</p> <p>“En una familia de inmigrantes que no tiene a nadie, que no tienen quién les haga un favor, que no son gente influyente, la unión de la familia y la funcionalidad de familia se basaba sobre todo en el hecho de que cada uno tenía un roll en la familia”</p> <p>“Tenía una espadita que se usaba para abrir sobres y un día me puse a usarla para abrir un cuñete que no habría, y la dañé. Mi papá me dijo ¡oiga esa espadita era de su abuela! Tengo otra igualita que era de mi abuelo, mi papá me la regaló y la tengo en la casa, la cuidó mucho. Y objetivos así bacanos”</p> <p>“La historia de mi papá hay que contarla y ojalá no sea sólo mi versión. Mis hijos yo los acercaba a mi papá para que les echara historias, porque esa es la tradición familiar”</p> <p>“Entonces la historia hay que contarla y claro que va a servir para algo. Va a servir para que ellos vean que más que seguir en el negocio, es que los Aljure, venimos de una familia de inmigrantes, deben trabajar ¡Deben trabajar! en lo que sea. Pero no es opción hacer nada, porque se degenera el ser humano. El ocio te vuelve bobo, te vuelve tonto. El ser humano necesita una profesión que dignifica, construye, mejora. La riqueza sin trabajo primero no es sostenible y segundo es un absurdo”</p>

Fuente: elaboración del autor.

Los resultados y su análisis dan evidencia de que estos símbolos aparecen tanto para el atributo valoración como para el atributo acercamiento, tal como adicionalmente se respalda con los enunciados de los cuadros 2 y 3.

La triangulación realizada con los enunciados emitidos por los informantes, condujeron a resultados que van en línea con los objetivos propuestos inicialmente para esta investigación. El trabajo realizado deriva en las siguientes proposiciones:

P1: Las acciones de acercamiento al negocio por parte del padre hacia la siguiente generación en edades tempranas, auguran una alta probabilidad de conexión de la siguiente generación hacia el negocio familiar.

P₂: Los factores asociados a la cultura familiar, como las costumbres familiares y los valores como el amor al trabajo, contribuyen a nutrir la propiedad emocional hacia el negocio, sobre aquellos miembros de la familia que aún no están vinculados al mismo.

P₃: La pasión, el compromiso y la dedicación como elementos de ejemplo y mayordomía por parte de la generación vinculada activamente al negocio, son factores estrechamente influyentes en la valoración y acercamiento de las generaciones que no están vinculadas al negocio familiar.

P₄: Los factores clave hacen parte del conjunto total de factores y se distinguen por los influjos que ayudan a generar manifestaciones de valoración y propensión de acercamiento por parte de los miembros de la empresa familiar. Estos factores clave, a su vez, sustentan la propiedad emocional de la siguiente generación.

P₅: El reconocimiento de símbolos dentro del sistema familia-empresa se gesta a través de las historias, mitos o relatos que tanto los miembros de la familia como la misma comunidad empresarial, describen con orgullo, emocionalidad y arraigo.

Con base en los anteriores resultados y discusión se puede derivar el modelo de la figura 4, que favorece la presencia de propiedad emocional en una empresa familiar y que incluye los símbolos como parte de los factores que proporcionan los influjos sobre esta variable dependiente (propiedad emocional).

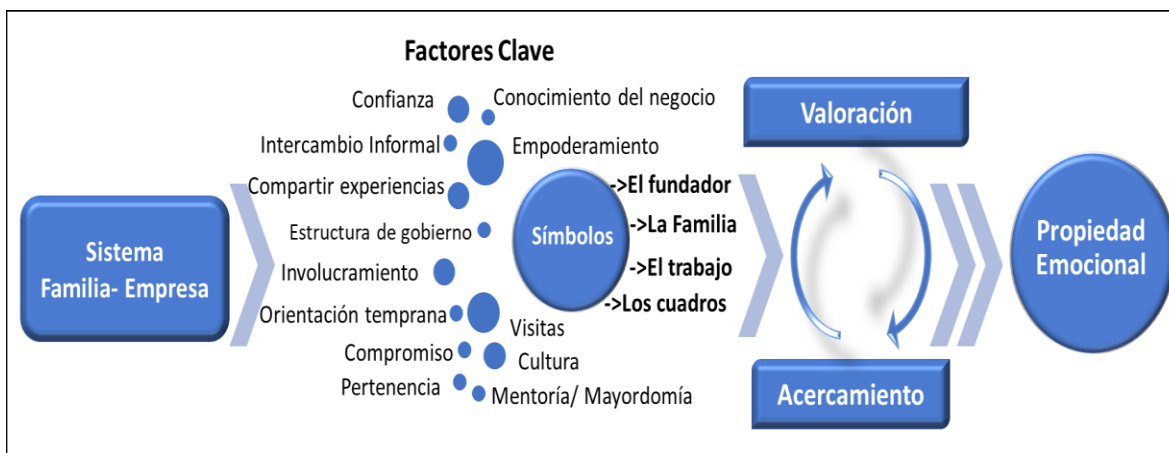


Figura 4. Modelo Final. Fuente: Elaboración del autor.

Este modelo muestra que el sistema familia-empresa tiene un conjunto de factores entre los cuales destacan algunos que se denominan aquí *factores clave*, los que son influyentes en generar valoración y acercamiento hacia los negocios de la familia, dando lugar a la existencia de propiedad emocional. Estos factores clave los constituyen diversas dinámicas de la familia propietaria tales como los valores, la cultura, la orientación temprana y la interacción tanto formal como informal. Pero también, tienen una fuerza importante en la presencia de símbolos, entre los cuales se pueden mencionar: el fundador, la familia, el trabajo y los cuadros del gestor.

6. CONCLUSIONES

En la presente investigación cualitativa, orientada a cultivar mucho más la literatura relacionada con propiedad emocional o psicológica, se han encontrado aportes valiosos, obtenidos a través de las preguntas de investigación, los resultados y la discusión, que conllevan a determinar varias conclusiones.

Las manifestaciones de valoración, desde los miembros de la familia hacia las empresas de su propiedad, se enriquecen a través de las costumbres familiares, la fuerza de la relación padre-fundador e hijo, la consciencia de la importancia del negocio y se demuestran en la siguiente generación a través de la admiración por el padre-fundador, la orientación de dar continuidad al negocio, la pasión y el compromiso por la empresa, éste último promovidos a veces incluso, por temas específicos que se desarrollan dentro de la organización.

Un rasgo marcado que permite generar propensión de acercamiento al negocio familiar por parte de la siguiente generación o de los miembros familiares no vinculados, es la orientación o acercamiento temprano, que permite sembrar en este nuevo miembro un vínculo invaluable para sus siguientes contactos en los sucesivos años de la empresa familiar. Se prolonga entonces este hecho en actividades como trabajos de verano, vinculación no formal, asignación de cargos informales y finalmente una contratación formal.

En los procesos de construcción de valoración y acercamiento, existen variables claves asociadas al fundador, la familia misma y el tipo de negocio, éstas estimulan y promueven la vinculación con compromiso y dedicación de la siguiente generación al negocio familiar.

Dentro de los factores de las empresas familiares que tienen influjos sobre los atributos valoración y acercamiento, hacen parte los símbolos, que son representaciones tangibles e intangibles, a las cuales la familia da lugar por el significado positivo que se ha ido construyendo

a lo largo del tiempo en torno a ellos. Alrededor de cada símbolo en el sistema familia-empresa, se da lugar a historias, narraciones, anécdotas, que luego son traídas a las conversaciones, convirtiéndose en fuente de unión familiar, pero también en motivo de valoración y acercamiento a la empresa, pues muchos de los temas en torno a estos símbolos, son empresariales y, además, causantes de agrado y satisfacción al abordarlos.

7. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

De este trabajo surgen varias implicaciones. Los hallazgos encontrados invitan a los miembros de la familia vinculados en el negocio familiar, a reconocer y promover en su cultura familiar factores clave que propicien el involucramiento temprano de la siguiente generación, incluso valiéndose de simbologías que evoquen la asociación de la organización con las emocionalidades de los miembros no vinculados al negocio.

La connotación de estos resultados con respecto a las siguientes generaciones, es abordar el reconocimiento de los símbolos familiares que fortalecen su propiedad emocional hacia el negocio.

Para las empresas familiares en general, estos resultados significan que en el sistema familia-empresa, se debe incluir al modelo de cimentación de propiedad emocional, herramientas como los factores clave y los símbolos, con el propósito de garantizar la prolongación de la familia dentro del negocio.

La principal limitación de esta investigación hace alusión a que se tomó un solo caso, lo cual implica que los resultados no pueden ser generalizados más allá del caso estudiado. Sin embargo, la exploración realizada permite aportar en avances en torno a la presencia de símbolos como influyentes en la valoración que los integrantes hagan de la empresa familiar y también en el acercamiento a ella.

Futuras investigaciones se pueden abordar atendiendo preguntas como las siguientes: ¿es conveniente que los símbolos se construyan de manera intencional en las familias propietarias de empresas o que surjan de manera natural? ¿qué tipo de símbolos se evidencian en común, entre empresas familiares hermanas que comparten haber sido dirigidas por el mismo dueño-fundador? ¿puede un mismo símbolo ser fuente de acercamiento y a su vez fuente de rechazo, entre

diferentes miembros de la familia? ¿los influjos negativos de propiedad emocional pueden ser originados por símbolos negativos? ¿cómo las empresas familiares trascienden los símbolos tangibles hacia intangibles, cuando los primeros ya no están presentes en la organización? ¿se puede considerar como un símbolo clave el origen geográfico de la familia fundadora, para que se genere arraigo y propensión a dar continuidad a los negocios familiares? ¿la existencia de símbolos dentro del sistema familia-empresa guarda relación con la región socioeconómica donde se desenvuelve el negocio familiar?

BIBLIOGRAFIA

- Aljure Dorronsoro, L. (06 de 09 de 2018). *Comestibles Aldor: siempre en movimiento*. Obtenido de TEDx Talks: <https://www.youtube.com/watch?v=w1MPKNyDTCg&feature=youtu.be>
- Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research. *Business and Economic Horizons*, 3(3), 83-104.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2008). Emotional Ownership, The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm. *Family Business Review*, 1-48.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the sucesor's development in the family business. *The Leadership Quaterly*, 16, 71-96.
- Ceja, L., & Tapiés, J. (2011). *A model of psychological ownership in next-generation members of family-owned firms: A qualitative study*. Recuperado el 17 de 09 de 2018, de IESE Business School: <https://ssrn.com/abstract=1928639> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1928639>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17, 119-134.
- De la Rosa, A., Lozano, O., & Ramírez, J. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y estrategia*, 36, 17-36.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories, better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

- Esparza A., J. L., García P., D., & Duréndez G., A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18, 13-20.
- Etkin, J. R. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Gastón B., M., & Restrepo D., D. A. (2017). Significados compartidos y toma de decisiones: el mito y la historia como elementos simbólicos incidentes en una empresa familiar colombiana de transporte terrestre. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 127-161.
Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao30-55.sctd>
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 57-75.
- Ikävalko, M., Pihkala, T., & Jussila, I. (2006). Psychological ownership and family business - Identifying the common ground through discriminant analysis. *Entrepreneurship: A Driver for Sustainable Growth in a Global and Knowledge-Based Environment - RENT XX Proceedings*.
- Ikävalko, M., Pihkala, T., & Jussila, I. (2008). A family dimension in SME owner-managers ownership profiles: a psychological ownership perspective. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(2), 4-24. Recuperado el 17 de 09 de 2018, de <https://www.jyu.fi/jsbe/en/entrepreneurship/ejfb>
- Izcara Palacios, S. (2014). *Manual de Investigación Cualitativa*. México D.F.: Editorial Fontamara.
- Jaffe, D. T. (2011). From Child to Citizen of the Family Enterprise: The Five Act Family Drama of Next Generation Development. *Journal of Practical Estate Planning*, 39-48.

- Kansikas, J., & Nemilentsev, M. (2010). Understanding family dynasty: Nurturing the corporate identity across generations. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 5(3), 31-42.
- Konopaski, M., Jack, S., & Hamilton, E. (2015). How Family Business Members Learn About Continuity. *Academy of Management Learning & Education*, 347-364.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: the role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 56-66.
- Lozano Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos De Administración*, 21(37), 243-268. Obtenido de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3906
- Lozano Posso, M., & Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales [en línea]*, 24(109), 37-63. Recuperado el 11 de Octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518002>
- March, J. G. (1994). *Ambigüedad e interpretación*. Indianápolis: T.F. Press.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Martínez Romero, M. J., & Rojo Ramírez, A. (2015). La riqueza socioemocional en la empresa familiar. Balance. *Revista de economía*, 12-14.
- Matherne, C., Debicki, B., Kellermanns, F., & Chrisman, J. (2013). Family business research in the new millennium: An assessment of individual and institutional productivity, 2001-2009. *Handbook of Research on Family Business*, 17-39.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: A Sourcebook of New Methods. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Quijano García, R. A., Magaña Medina, D. E., & Pérez Canul, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso Constructura Campeche. *Estudios Gerenciales*, 99-113.
- Serna G., H., & Suárez O., E. (2005). Panorama de las empresas familiares. En *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento* (págs. 3-31). Bogotá: Editorial Temis.
- Sharma, P. (2004). Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-359.
- Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 887-895.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. *London: Sage*.

ANEXOS

Anexo 1. PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADO, FAMILIA

Fecha y hora
Nombre completo y cargo
Por favor preséntese ¿quién es usted?

SENTIMIENTOS DE VALORACIÓN HACIA LA EMPRESA

Objetivo: Examinar de qué manera los miembros de la familia manifiestan valoración hacia las empresas de su propiedad.

¿A qué edad usted empezó a escuchar sobre el negocio? ¿que escuchaba? ¿en qué escenario sucedían las conversaciones?
¿Qué cosas o aspectos le llamaban la atención de lo que escuchaba o veía en la empresa?
Con el paso del tiempo, mientras usted crecía y seguía escuchando en su casa sobre el negocio familiar, ¿qué tipo de intereses se despertaban en usted a cerca del mismo?
Con estos intereses ya reconocidos sobre la empresa ¿qué tipo de valoración, reconocimiento o aprecio se iban generando en usted hacia la empresa? ¿Qué valoraba, qué apreciaba?
Vamos a ir al ayer y al hoy del negocio familiar
¿Que resalta usted en este transito? del ayer y del hoy.

ACERCAMIENTO FAMILIAR AL NEGOCIO

Objetivo: Examinar cómo se manifiesta la propensión de la familia a participar en asuntos de la empresa.

¿Cuáles fueron sus primeros acercamientos con el negocio familiar?
¿Qué hacía? ¿Visitas, trabajos en verano, ayudaba los fines de semana?
¿comente en detalle cómo se produjeron estos acercamientos? ¿Cuáles eran sus motivaciones para acercarse?
Cuéntenos sobre esto
En sus primeras actividades directas con la empresa, ¿recibía salario o era voluntario? ¿Realizaba actividades informales, había asignaciones específicas o lo que saliera? ¿cómo se caracterizaba su contacto y actividades en la empresa?
¿Estos encuentros directos eran obligados, inducidos o voluntarios?, le gustaba o no? ¿Por qué? ¿Estas colaboraciones eran frecuentes o esporádicas? Comente al respecto
¿Cuáles realizaciones sentía en hacerlo?
¿Cuáles miembros de la familia estaban involucrados en el negocio en ese momento?
¿Qué admiraba de la familia involucrada en los negocios?
¿Qué admiraba lo que el negocio podía proveer a la familia?
¿En qué momento se vinculó formalmente al negocio?
¿Cuáles han sido sus cargos?
¿Qué importancia le daba a lo que hacía ya más formalmente y qué tipo de satisfacciones le generaban?
Cuéntenos hasta nuestros días

FACTORES CLAVE

Objetivo: Identificar los factores clave que contribuyen a valorar la empresa y acercarse a ella.

De todo lo que nos ha relatado ¿cuáles cree usted que han sido las variables o factores clave que lo han hecho a cercarse o vincularse a la empresa?
Háblenos de cada factor ¿por qué lo considera clave para valorar la empresa y que estas valoraciones generen acercamiento hacia ella?

SÍMBOLOS CLAVE EN LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo: Verificar si los símbolos hacen parte de los factores clave y qué los caracteriza en el sistema familia-empresa.

Dentro de estas variables o factores, ¿Cuáles símbolos distingue en este contexto de familia-empresa?
¿indique en detalle cómo caracteriza a cada símbolo?
¿Qué significa cada símbolo para usted? hábleme de cada uno de ellos
¿qué tipo de influencia ha tenido cada uno de ellos en usted?
¿Cuáles narraciones, historias, cuentos, anécdotas hay alrededor de cada símbolo? Intente recordar y comentar sobre esto.

Anexo 2. PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADO, EMPLEADO.

Fecha y hora

Nombre completo y cargo

¿Qué sabe usted de la historia del negocio familiar? Cuénteme

Por favor preséntese ¿quién es usted?

SENTIMIENTOS DE VALORACIÓN HACIA LA EMPRESA

Objetivo: Examinar de qué manera los empleados con historial en la empresa percibieron manifestaciones de valoración hacia esta, por parte de miembros de la familia.

¿Los propietarios llevaban a los niños a la empresa?

¿cómo sucedía esto?

¿Qué cosas le llamaban la atención a los pequeños sobre lo que escuchaban o veían en la empresa? ¿Por qué cree que se daba esto?

¿Cuáles intereses se despertaban en los niños y jóvenes de la familia a medida que iban obteniendo conocimiento sobre la empresa?

El conocimiento que iban obteniendo sobre la empresa ¿les generaba algún tipo de valoración, reconocimiento, aprecio hacia ella?

¿Qué tipo de valoraciones se manifestaban en ellos? ¿cuáles se resaltan hoy?

ACERCAMIENTO FAMILIAR AL NEGOCIO

Objetivo: Examinar cómo los empleados con historial en la empresa percibieron la propensión de la familia a participar en asuntos de la empresa.

¿Cuáles fueron los primeros acercamientos o intromisiones con la empresa? Comente detalladamente al respecto

¿Qué hacían los miembros jóvenes de la familia? ¿Como se produjeron estos acercamientos? ¿Que los motivaba?

Cuéntenos sobre esto

¿Qué admiraban ellos de la familia involucrada en el negocio?

¿Qué admiraban de la empresa y lo que esta proveía a sus empleados?

¿Cuáles cargos han desempeñado los integrantes de la familia recién inician en la empresa, y posteriormente? ¿Qué importancia le daban a lo que hacían y que satisfacciones les generaban?

¿Cómo se vive esto en la actualidad?

FACTORES CLAVE

Objetivo: Identificar los factores clave que contribuyen a valorar la empresa y acercarse a ella.

De todo lo que nos ha narrado, ¿cuáles cree usted que han sido las variables clave que han hecho que los miembros de la familia se vinculen a la a empresa? Examine el caso de cada miembro en particular.

Háblenos de cada variable o factor ¿por qué cree que ellos lo consideran clave en generar acercamiento y valoración hacia la empresa?

SÍMBOLOS CLAVE EN LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo: Verificar si los símbolos hacen parte de los factores clave considerados por los integrantes de la familia y qué los caracteriza en el sistema familia-empresa.

Dentro de esos factores o variables, ¿Qué importancia tienen para ellos los símbolos, como influyentes en la valoración que le dan a la empresa y en el acercamiento al negocio familiar?

¿Cuáles símbolos distinguen ellos en este contexto de familia-empresa?

¿Qué significa cada símbolo para ellos? hábleme de cada símbolo ¿En que ha incidido cada símbolo sobre la familia

¿Cuáles narraciones, historias, cuentos, anécdotas conoce o ha escuchado alrededor de cada uno de estos símbolos?

Comente al respecto por favor.