UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO Y FRACASO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Mª KATIUSKA CABRERA SUÁREZ

Las Palmas de Gran Canaria, 1998

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

37/1997-98

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO

Reunido el día de la fecha, el Tribunal nombrado por el Excmo. Sr. Rector Magfco. de esta Universidad, el/a aspirante expuso esta TESIS DOCTORAL.

Terminada la lectura y contestadas por el/a Doctorando/a las objeciones formuladas por los señores miembros del Tribunal, éste calificó dicho trabajo con la nota de Apto cum laude por unanimidad
Las Palmas de Gran Canaria a 6 de marzo de 1998.

El/a Presidente/a: Dra D.ª Beatriz González-López Valcárcel,

El/a Secretario/a: Dr. D. Antonio Marrero Hernández,

El/a Vocal: Dr. D. Fernando Casado Juan,

El/a Vocal: Dra. Dña. Zulima Fernández Casariego,

El/a Vocal: Dr. D. José María Veciana Vergés,

El/a Doctorando/a: D.ª María Katiuska Cabrera Suárez,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Programa de *Economía y Dirección Estratégica*

TÍTULO DE LA TESIS

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO Y FRACASO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Tesis doctoral presentada por **doña Mª Katiuska Cabrera Suárez**

Dirigida por el **Profesor Doctor don Juan Manuel García Falcón**

El Director,

La Doctoranda,

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
LAS PALMAS DE G. CANARIA
N.º Documento 536.352
N.º Copia 536.361

Las Palmas de Gran Canaria, a 26 de enero de 1998

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO Y FRACASO DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

A Armando Cabrera y
María del Cristo Suárez

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En estas primeras líneas quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido culminarse: A Josefa Delia Martín y Francisca Rosa Álamo por su dedicación y esfuerzo incondicionales; a Petra de Saá, Yasmina Araujo, Mª de la Cruz Déniz, Margarita Fernández y Desiderio García por su colaboración y apoyo continuos; a Rosa Mª Batista, Javier Suárez y Ángela García por su ayuda y consejos; y a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas por todas las ocasiones en que me han proporcionado aliento y comprensión.

A todas las personas que me dedicaron su tiempo y su confianza para la recopilación de la información, así como a la Asociación de Importadores y Vendedores de Vehículos Automóviles de Las Palmas, especialmente a su presidente D. Enrique Caballero Madera, y a la revista *Motor 2000*.

Debo agradecer también a la Fundación Universitaria de Las Palmas su apoyo financiero para la realización de esta tesis.

A mi director Juan Manuel García Falcón, por su apoyo y orientación científica, y por la confianza que desde un principio depositó en esta investigación.

Y finalmente, quiero dedicar este trabajo a las personas que han hecho posible que llegara al final del camino: a mis padres, mis hermanos y a todos mis amigos. Sin su cariño y apoyo nunca hubiera sido capaz de lograrlo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN i

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA SUCESIÓN DIRECTIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR 1

1.1 La empresa familiar: Dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas para su estudio 1
1.1.1. La importancia de la empresa familiar 1
1.1.2. Dimensiones del concepto de empresa familiar 5
1.1.3. Propiedad/dirección de los miembros de la familia 9
1.1.4. La implicación familiar/subsistemas interdependientes ... 14
1.1.5. Transferencia generacional 23
1.1.6. Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar 24

1.2. La sucesión directiva en la empresa familiar 35
1.2.1. El problema de la sucesión directiva 36
1.2.2. La sucesión en la empresa familiar 46
1.2.3. Criterios de éxito en la sucesión 55

1.3. Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión: Establecimiento de las proposiciones teóricas de investigación 64
1.3.1. La perspectiva del predecesor 66
1.3.2. La perspectiva del sucesor 72
1.3.3. La perspectiva de las relaciones interpersonales 80
1.3.4. La influencia del sistema familiar 85
1.3.5. La influencia del sistema empresarial 90
1.3.6. La influencia de otros participantes 98
1.3.7. Factores del entorno 100

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ... 103

2.1. Justificación de la elección del método: El estudio de casos 103

2.2. El diseño de la investigación 109

2.3. La selección de los casos 112

2.4. Instrumentos para la obtención de información 118
2.4.1. Las entrevistas en profundidad 118
2.4.2. La revisión documental 124

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.5. La validez y la fiabilidad del diseño de la investigación 125
2.5.1. La validez del modelo 126
2.5.2. La validez interna 129
2.5.3. La validez externa 132
2.5.4. La fiabilidad 134

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA 139

3.1. Contexto de la investigación: El sector del automóvil 139

3.2. Descripción de los casos de estudio 144
3.2.1. Caso 1 145
3.2.2. Caso 2 146
3.2.3. Caso 3 148
3.2.4. Caso 4 150
3.2.5. Caso 5 152
3.2.6. Caso 6 153
3.2.7. Caso 7 155

3.3. La perspectiva del predecesor 156
3.3.1. La actitud y los comportamientos relacionados con la sucesión 156
3.3.2. Compromiso con el liderazgo familiar 169
3.3.3. Imagen de la empresa transmitida por el predecesor 174

3.4. La perspectiva del sucesor 177
3.4.1. La formación para el liderazgo 177
3.4.2. Compromiso con la empresa familiar 197

3.5. La perspectiva de las relaciones interpersonales 218
3.5.1 Las relaciones entre predecesor y sucesor 218
3.5.2.Las relaciones entre hermanos 226

3.6. La influencia del sistema familiar 236

3.7. La influencia del sistema empresarial 248
3.7.1. Cultura, estructura y situación de la empresa 248
3.7.2. La actividad planificadora 254

3.8. La influencia de otros participantes 258

3.9. La influencia del entorno 267

3.10. Un modelo global de influencias sobre el proceso de sucesión 269

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 4: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .. 273

4.1. Múltiples influencias sobre el proceso de sucesión directiva en la empresa familiar 273

4.2. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones 283

REFERENCIAS 287

ANEXOS

Anexo I. Cuestionario postal
Anexo II. Carta de presentación del primer envío
Anexo III. Carta de presentación del segundo envío
Anexo IV. Carta de confirmación de participación en el estudio
Anexo V. Carta de posibilidad de participar en el estudio
Anexo VI. Guión de las entrevistas
Anexo VII. Carta de presentación de los informes preliminares

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1.1. Participación relativa de empresas familiares 3
Cuadro 1.2. Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar 5
Cuadro 2.1. Características de la entrevista no estructurada 119
Cuadro 2.2. Ficha técnica de la investigación 137

Figura 1.1. El problema del solapamiento institucional 16
Figura 1.2. La empresa dirigida por el propietario 17
Figura 1.3. La empresa familiar 18
Figura 1.4. Universo de empresas familiares 24
Figura 1.5. Solapamiento de los sistemas familiar, laboral y de propiedad 28
Figura 1.6. Un modelo holístico de la empresa familiar y su entorno 28
Figura 1.7. El modelo evolutivo tridimensional 30
Figura 1.8. El proceso de dirección estratégica en la empresa familiar 34
Figura 1.9. Modelo de la sucesión 39
Figura 1.10. Ciclos de vida de las generaciones 50
Figura 1.11. El proceso de sucesión: Ajuste de rol mutuo entre el predecesor y el MFSG 52
Figura 1.12. Participantes en el proceso de sucesión 65
Figura 1.13. Modelo de influencias familiares sobre el proceso de sucesión 88
Figura 2.1. Proceso metodológico de la investigación 110
Figura 2.2. Proceso iterativo de construcción de una explicación 132
Figura 3.1. Modelo global de influencias sobre el proceso de sucesión 270

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

INTRODUCCIÓN

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

Durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas; de esta manera, se ha abordado la problemática de este tipo particular de organización desde múltiples puntos de vista: terapia familiar, psicología clínica, sociología, administración de empresas, historia y economía (Dyer, 1994). Por otra parte, no se trata de un interés exclusivo por parte de los académicos; también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a percatarse de que la empresa familiar significa mucho más que la "tienda de la esquina" (Aronoff y Ward, 1991a) y a reconocer la importancia de este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo (Dyer, 1994). Este creciente interés no resulta sorprendente, dado que incluso las estimaciones más conservadoras señalan que la proporción de empresas de todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares está entre un 65 y un 80 por ciento (Gersick *et al.*, 1997), y si bien muchas de ellas no son más que pequeñas empresas de propiedad individual que nunca pasarán de una generación a otra, también es cierto que entre ellas se encuentran algunas de las mayores y más exitosas empresas del mundo.

En España, la importancia de esta forma de organización empresarial es también manifiesta, dado que, según el Instituto de la Empresa Familiar, se puede considerar que éstas representan casi el 60 por ciento del PNB y ocupan aproximadamente a un 65 por ciento de la población activa. Por otro lado, el profesor Gallo, director de la cátedra de Empresa Familiar en el IESE, calcula que en nuestro país un 40 por ciento de las empresas familiares cambiará de generación antes del año 2000; deberán enfrentarse, por tanto, al problema que los investigadores de este campo reconocen como el más importante para este tipo de organizaciones: la sucesión (Handler, 1994).

Sin embargo, a la hora de intentar estudiar un fenómeno organizativo tan complejo como es la sucesión, los investigadores se enfrentan, en primer lugar, a un problema de definiciones (Handler, 1989a). De esta manera, existe una falta de consenso en cuanto a qué es lo que define a una empresa como familiar, qué entendemos por sucesión y qué criterios se utilizan para calificar a ésta de exitosa. En consecuencia, si los investigadores adoptan distintos criterios de definición, los resultados de sus trabajos serán difícilmente comparables. Concretamente, la definición del

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

concepto de empresa familiar es de una importancia fundamental para delimitar nuestra área de investigación y diferenciarla de otras relacionadas tales como el campo de estudio sobre el empresario y la función empresarial (*entrepreneurship*) o la pequeña empresa. Así, por una parte, si consideramos como único criterio definitorio el que la propiedad/dirección se encuentra en los miembros de la familia, la diferenciación entre empresa familiar y función empresarial como áreas de investigación podría no quedar clara. En este sentido, es cierto que la investigación sobre empresa familiar puede ofrecer muchas similitudes en cuanto a evolución y problemática con la función empresarial (Brockhaus, 1994) y que existen áreas de investigación relacionadas, tales como la dirección estratégica y la sucesión del fundador, la financiación y apoyo de la familia a la iniciativa empresarial, o la implantación en las organizaciones familiares de procesos de tipo creativo orientados al desarrollo de nuevos productos y servicios para mercados actuales o nuevos (*corporate venture*) (Brockhaus, 1994; Dyer y Handler, 1994), siendo de hecho la figura del fundador el aspecto de la empresa familiar que ha recibido mayor atención en la literatura (Hollander y Elman, 1988). Sin embargo, a pesar de estos importantes puntos de conexión, la diferenciación de estos dos campos de investigación debe quedar clara, dado que la cuestión central que trata el estudio de la función empresarial es la "iniciativa organizativa", mientras que la investigación sobre empresa familiar no se centra en la ésta *per se*, sino principalmente en la dirección y continuidad de una relación intraorganizativa basada en lazos familiares (Litz, 1995). Por otra parte, en cuanto a la identificación de empresa familiar con pequeña empresa, ésta deja de tener sentido desde el momento en que podemos encontrar ejemplos de empresas familiares entre las más relevantes en cualquier economía. Por consiguiente, el primer problema a investigar está relacionado con la **clarificación de conceptos e identificación de criterios de definición.**

Por otro lado, y en lo que se refiere al problema concreto de la sucesión, nos encontramos con una elevada fragmentación en la literatura existente sobre el tema, habiéndose abordado una multiplicidad de puntos de vista para analizar la cuestión, los cuales normalmente estaban relacionados con los diversos participantes en el proceso, fundamentalmente el fundador o predecesor, el sucesor y otros agentes implicados tanto en el sistema familiar como en el empresarial. Generalmente, estos puntos de vista se han tratado de una manera aislada, sin planteamientos integradores que nos permitan abarcar y entender la complejidad de las interrelaciones que se producen entre los diversos participantes dentro del sistema global de la empresa familiar. Por tanto, un segundo problema a investigar está relacionado con el **desarrollo**

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de un marco teórico integrador sobre el problema de la sucesión directiva que sirva de base para la realización de nuestro trabajo empírico y sea útil para investigaciones futuras.

A su vez, y como consecuencia de esa misma multiplicidad de enfoques, se ha identificado una multitud de factores que supuestamente influyen en el desarrollo del proceso sucesorio, sin que se haya discriminado cuáles son los que realmente determinan el éxito o el fracaso de un proceso de sucesión, ni se haya determinado cuáles son las interconexiones entre los mismos. Por tanto, un tercer problema de investigación consiste en la **identificación y comprensión de los factores que contribuyen a la evolución con éxito del proceso de sucesión.**

Como resultado de los tres problemas de investigación planteados, este estudio se centra en: (a) revisar la literatura sobre la empresa familiar, con especial énfasis en aquella relacionada con el problema de la sucesión directiva; (b) estudiar el problema de la sucesión desde sus múltiples perspectivas y niveles de análisis; y (c) identificar aquellos factores que pueden explicar el éxito de la mismo.

LOS OBJETIVOS DE LA TESIS

Considerando los tres problemas antes mencionados, esta investigación persigue otros tantos objetivos fundamentales. En primer lugar, ante la necesidad de revisar la literatura existente sobre la empresa familiar y, en particular, sobre el tema de la sucesión directiva, para así integrarla en el presente trabajo y elaborar un marco adecuado que guíe investigaciones futuras, planteamos como primer objetivo el siguiente:

Objetivo 1: Desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar.

Dicho marco constituirá el punto de partida para el establecimiento de las proposiciones teóricas que nos guiarán en el análisis de los factores que influyen en el desarrollo del proceso de la sucesión, cumpliendo de esta forma con un segundo objetivo:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Objetivo 2: Describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar.

Finalmente, pretendemos identificar empíricamente cuáles de esos factores son los que discriminan entre procesos sucesorios de más o menos éxito, así como cuáles son las interrelaciones que se producen entre ellos, de manera que logremos explicar y comprender qué es lo que distingue a un proceso sucesorio exitoso de uno que no lo es. Todo ello se plasma en nuestro tercer objetivo, que queda establecido como sigue:

Objetivo 3: Identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar y las interrelaciones entre ellos.

LA IMPORTANCIA DE LA TESIS

En primer lugar, con el desarrollo de un marco teórico sobre la empresa familiar y sobre el problema de la sucesión directiva en la misma, nuestro estudio puede resultar útil para futuras investigaciones que pretendan estudiar ambas problemáticas, sobre todo en lo que respecta a los factores que contribuyen al éxito de la segunda.

En un segundo término, en la presente tesis desarrollamos una metodología para el análisis y comprensión del proceso de sucesión de la empresa familiar basada en el estudio de casos, el cual ha sido objeto de controversia e incluso rechazo, argumentándose que es un método de investigación débil y carente de precisión, objetividad y rigor. No obstante, consideramos que esta actitud es fruto tanto del desconocimiento de lo que constituye en realidad el método como de la inadecuada utilización que se haya podido hacer del mismo en el pasado. Por tanto, y de acuerdo con varios especialistas en el campo de la empresa familiar, hemos optado por esta metodología como la más oportuna para abordar nuestro trabajo de investigación. Así mismo, la descripción de la forma en que hemos desarrollado esta metodología podría ser también de utilidad para posteriores investigaciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En tercer lugar, si bien se han analizado de forma aislada numerosos factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión, la presente investigación representa uno de los escasos trabajos que abordan la multiplicidad de influencias sobre dicho proceso de una forma global.

Finalmente, los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica sobre procesos de sucesión que se han desarrollado con distintos grados de éxito aportan los beneficios que relacionamos seguidamente:

- Permitir una mejor comprensión de la compleja problemática de este tipo particular de organización empresarial.
- Proporcionar evidencia empírica para matizar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre factores con potencial para explicar el éxito de la sucesión en las empresas familiares.
- Generar recomendaciones para los actuales propietarios/directivos de las empresa familiares y para sus sucesores, al objeto de informarles y orientarles en el delicado proceso de la sucesión.
- Servir de utilidad a todos aquellos profesionales que desarrollan su actividad laboral en el seno de las empresas familiares, especialmente a los directivos ajenos a la familia, o en el entorno de éstas -*e.g.* abogados, asesores- que puedan tener algún interés por conocer las particularidades del funcionamiento de este tipo de organización empresarial.

RESUMEN DE LOS RESTANTES CAPÍTULOS

En aras de cumplir con los tres objetivos que se han trazado en esta investigación, hemos estructurado nuestro trabajo en torno a cuatro capítulos. En esta sección introductoria, además de comentar los problemas de investigación que dieron lugar a la tesis, los objetivos del estudio y su importancia, presentamos algunas indicaciones sobre el contenido de cada uno de sus capítulos, cometido este último al que dedicamos los siguientes párrafos.

El capítulo 1 -**Marco teórico para el estudio de la sucesión directiva en la empresa familiar**- lo iniciamos con algunas consideraciones generales sobre la importancia de la empresa familiar, las tres dimensiones conceptuales que se consideran fundamentales para su definición y las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

diversas perspectivas teóricas parciales e integradoras que se pueden adoptar para su estudio. A continuación pasamos a tratar la cuestión que constituye el objeto central de nuestra tesis doctoral, esbozando, en primer lugar, las líneas generales que se han seguido en la investigación sobre el tema genérico de la sucesión directiva. A continuación, discutiremos el concepto de sucesión en la empresa familiar, así como expondremos los diversos enfoques que se pueden adoptar para considerar que un proceso de sucesión ha tenido éxito. Todo ello nos servirá como punto de partida para abordar, finalmente, la compleja red de influencias que se han identificado en la literatura como factores que afectan a la sucesión directiva en la empresa familiar y que se englobarán en forma de proposiciones teóricas de investigación, las cuales constituirán la base de nuestro trabajo empírico.

En el capítulo 2 -**Metodología y diseño de la investigación**-, justificaremos, en primer lugar, la elección del método del estudio de casos para abordar el problema de investigación que nos ocupa. A continuación realizaremos una descripción de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de la investigación: el proceso seguido en la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y los criterios para juzgar la calidad de este diseño, así como las medidas tomadas para cumplir con los mismos.

El capítulo 3 -**Análisis de la evidencia empírica**- comienza con una breve descripción del marco sectorial concreto en que se ha desarrollado nuestra investigación para, a continuación, realizar una presentación de los casos estudiados, donde se describe brevemente las empresas así como la evolución del proceso de sucesión, y se determina el grado de éxito alcanzado en dicho proceso. Seguidamente se procede al análisis de la información obtenida, para lo cual trataremos cada una de las proposiciones teóricas de investigación propuestas, conduciéndonos por último a ofrecer un modelo global de influencias que explique el mayor o menor grado de éxito de los siete procesos sucesorios que hemos estudiado.

Finalmente, en el capítulo 4 -**Resumen, conclusiones y recomendaciones**- se comentan los resultados más relevantes del trabajo empírico, se señalan las limitaciones de la metodología de investigación utilizada, se analizan las implicaciones del estudio y se ofrecen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA SUCESIÓN DIRECTIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

1.1. LA EMPRESA FAMILIAR: DIMENSIONES CONCEPTUALES Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA SU ESTUDIO

1.1.1. La importancia de la empresa familiar

Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remontan a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de Christensen en 1953, la investigación en este área ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo Donelly (1964) y Levinson (1971) dos de los pocos teóricos que han investigado activamente sobre el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo (Handler, 1989a). Este fenómeno como objeto de estudio parece estar recibiendo una importancia creciente desde mediados de los años ochenta (Gersick, 1994). Así, por una parte, son cada vez más los profesionales y académicos procedentes de diferentes disciplinas que se identifican con el campo y, por otra parte, empiezan a surgir organizaciones que están implicadas activamente en los distintos aspectos relacionados con la empresa familiar. A este respecto, podemos citar, entre otras, al Family Firm Institute en Estados Unidos, a la Family Business Network en Europa y, concretamente en España, hemos sido testigos del trabajo realizado por el Instituto de la Empresa Familiar desde su creación en el año 1991 en relación a la difusión y defensa de los intereses de este tipo particular de organización. Otras muestras del interés creciente por este fenómeno empresarial son la celebración de numerosos congresos y conferencias, la realización de cursos específicos en las universidades y la creación de revistas especializadas, entre las que podemos destacar la *Family Business Review*, que intentan integrar las múltiples perspectivas desde las que se puede tratar este tipo de organización empresarial.

Este creciente interés por el tema de la empresa familiar puede resultar sorprendente y puede incluso conducirnos a cuestionar si realmente este tipo de organizaciones merece el elevado grado de atención que se le está prodigando últimamente. Si bien dar respuesta a esta cuestión es complicado, algunas cifras pueden ayudarnos a señalar la importancia de este tipo de organizaciones para la economía de un país. En este sentido, algunos estudios realizados en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Estados Unidos, muestran que en este país el 95% de las empresas son familiares, las cuales producen el 50% del PNB y dan empleo al 42% de la población activa (Gallo, 1995). Por otra parte en el Reino Unido, un estudio realizado por la organización Stoy Haward en 1990 muestra cifras similares en cuanto que el 76% de la muestra de empresas eran familiares (Welsch, 1991). En la misma línea, Donckels y Fröhlich (1991), a partir de un estudio bajo el marco del proyecto STRATOS (*Strategic Orientations of Small and Medium-Sized Enterprises*) que cubre 1.132 empresas en ocho países europeos, obtienen las cifras que aparecen en el cuadro 1.1 en cuanto a la participación de empresas familiares en el total de la muestra. De los datos se concluye que las empresas familiares son mayoría en los ocho países objeto de análisis, destacando especialmente su importancia en Austria y en Alemania[1]. Por su parte, Gallo y García Pont (1989), al analizar una muestra representativa del 80% de las empresas españolas, identificaron al 71% como empresas familiares cuya facturación representaba el 61% de la facturación de toda la muestra, su plantilla el 62% y su exportación el 59%. Estas cifras son similares a las ofrecidas por el Instituto de Empresa, según el cual el conjunto de las empresas familiares representan casi el 60% del PNB y ocupan aproximadamente a un 65% de la población activa (El País, Negocios, 25 de febrero de 1996).

Si bien estas cifras en sí mismas puede que no justifiquen una atención al tema de la empresa familiar como campo de estudio particular, este tipo de organizaciones presentan una serie de particularidades en su funcionamiento que las hacen merecedoras de un tratamiento específico. Por otro lado, y tal como señalan Aronoff y Ward (1995), cabría plantearse también si este tipo de organizaciones no constituye más que una reliquia del pasado destinada a desaparecer o bien constituye un modelo empresarial a imitar para adaptarse al entorno económico futuro. En este sentido, el Instituto de la Empresa Familiar considera que "[...] en el futuro, tanto a medio como a largo plazo, la sociedad deberá contar con ellas aún más que en la actualidad con la aportación al desarrollo socioeconómico por tres razones: por su mayor capacidad para crear empleo; por su compromiso por un período de tiempo indeterminado con accionistas, empleados y clientes; y por su capacidad para transmitir los valores familiares en el ámbito de trabajo" (ABC, Nuevo Trabajo,

[1]La mayoría de estos estudios utilizan definiciones amplias de *empresa familiar* basadas principalmente en criterios de propiedad. Nosotros, al objeto de nuestra investigación, consideramos conveniente utilizar criterios más estrictos de definición que discutiremos en apartados posteriores de este trabajo. Sin embargo, aun aplicando la definición más restrictiva posible, Shanker y Astrachan (1996) encuentran que, para Estados Unidos, las empresas familiares alcanzan una cifra total de 4,1 millones, producen el 12% del PNB, dan trabajo al 15% de la población activa y han creado el 19% de los nuevos puestos de trabajo en el período 1976-1990.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 1.1. Participación relativa de empresas familiares
Fuente: Donckels y Frölich (1991:154)

PAÍS	PARTICIPACIÓN RELATIVA (%)
AUSTRIA	83,2
BÉLGICA	69,0
ALEMANIA OCCIDENTAL	82,0
FINLANDIA	63,2
FRANCIA	60,5
REINO UNIDO	67,3
PAÍSES BAJOS	51,7
SUIZA	67,2
TOTAL	66,0

a la economía española sino que, por el contrario, "[...] las fortalezas y comportamientos de las empresas familiares parecen ser tanto universales como atemporales. Cuestiones tales como la fusión de los objetivos familiares y la estrategia empresarial, la importancia central de la confianza, la integridad del nombre familiar y las ventajas estratégicas de los valores familiares transcienden la geografía, las culturas y las eras" (Aronoff y Ward, 1995:122). En concreto, estos autores apuntan una serie de razones que ayudan a explicar el porqué las empresas familiares están recibiendo tanta atención en los últimos años y que pueden haber motivado un cambio favorable en las actitudes y en la apreciación hacia este tipo de organizaciones. Entre estas razones, podemos destacar las siguientes:

- Dadas las características del entorno económico actual, el seguir una carrera en empresas privadas (ajenas a las familiares) o en actividades profesionales (derecho, medicina, finanzas,...) parece menos seguro y satisfactorio que la posibilidad de desarrollar una carrera profesional en una empresa familiar, al ser considerada por los sucesores como una opción bastante atractiva.
- La participación en el capital de una empresa familiar es una opción cada vez más apreciada en los mercados bursátiles[2].

[2] En España se está incrementando el número de empresas familiares que se deciden a cotizar en bolsa animadas por el buen momento que se está viviendo y el éxito alcanzado por algunas salidas recientes, entre las que podríamos citar a Tele Pizza, Adolfo Domínguez y Sol Meliá. Están planeando su salida empresas como Panrico, Chupa Chups, Inditex, Air Europa o Barceló, entre otras

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- El retorno a la familia y a los valores familiares en la década de los noventa como antídoto ante los serios problemas que experimenta la sociedad en la actualidad (criminalidad, pobreza, educación, salud...).
- El rol crucial que las familias continuarán jugando en la creación y primeras fases de desarrollo de las empresas al proporcionar capital, fuerza de trabajo motivada y de confianza y apoyo psicosocial para los traumas de la actividad empresarial.
- Desde el punto de vista de la política económica, se está produciendo una comprensión de las especiales necesidades de este tipo de empresa que se ha traducido, por ejemplo, en una reducción de los niveles impositivos a los que se ven sometidas, especialmente en el momento de la sucesión[3].
- La tendencia hacia las interacciones empresariales basadas en las relaciones, tanto dentro como entre organizaciones. El mantenimiento de la propiedad de un negocio dentro de una familia aumenta la probabilidad de que los líderes piensen en el largo plazo y concedan una mayor importancia a las relaciones interpersonales lo cual conduce a formas de comportamiento éticas[4].

A pesar de este creciente interés por la empresa familiar, gran parte de la literatura existente sobre la misma publicada en los últimos quince años puede caracterizarse como "artículos de sofá" basados en experiencias particulares, folclore e historias (Wortman, 1994). De ahí que exista una apremiante necesidad de basar el estudio de la empresa familiar sobre fundamentos conceptuales y empíricos rigurosos. Y esto es todavía más necesario si se tiene en cuenta que este tipo de organizaciones constituye un campo de investigación complejo donde se aplican ideas procedentes de un gran número de disciplinas: psicología clínica, terapia familiar, sociología, teoría de la

(Actualidad Económica, 30 de junio de 1997).

[3] En España, el Real Decreto 7/1996 y la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado para 1997 modifican la Ley 29/87 de 18 de diciembre del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, estableciendo reducciones del 95% en la tributación en caso de transmisión por herencia (*mortis causa*) y transmisión por donación (inter vivos), respectivamente, siempre que se cumplan las condiciones que se establecen al respecto.

[4] En relación a esta cuestión del comportamiento ético en las empresas familiares, la escasa investigación que se ha realizado lleva a argumentos contradictorios en relación a si este tipo de organizaciones son más, menos o igualmente éticas que las empresas que no están controladas por familias (Adams *et al.*, 1996). Así mismo, estos autores, en un estudio donde comparan dos grandes muestras de empleados de empresas familiares y no familiares, llegan a la conclusión de que existen pocas diferencias en las formas en que los dilemas éticos son percibidos y tratados en las empresas familiares y en las que no lo son; más bien la diferencia está en los métodos por los que se logra el comportamiento ético entre los miembros de las organizaciones. Así, las empresas no familiares confían principalmente en medios formales tales como códigos éticos, formación ética y sanciones, mientras que las empresas familiares confían más en los modelos de rol y en el establecimiento de ejemplos a seguir y normas de comportamiento que se transmiten de manera informal entre los miembros.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

organización, *management*, economía, ciencias políticas, historia y derecho, entre otras (Dyer, 1994; Gersick, 1994; Wortman, 1994), siendo por tanto de vital importancia que los investigadores desarrollen marcos conceptuales que permitan realizar lo que Wortman (1994) denomina "transferencias de tecnología", es decir, la utilización de conceptos apropiados procedentes de esas diversas disciplinas como apoyo para la fundamentación teórica y empírica del campo de la empresa familiar. Este mismo autor señala, como otra de las grandes carencias del campo, la inexistencia de una definición comúnmente aceptada por los investigadores desde el punto de vista conceptual, así como definiciones aplicables de cara a la investigación empírica. Es por ello que en los siguientes apartados discutimos la cuestión definitoria de la empresa familiar y ofrecemos una definición que consideramos integradora de las diferentes perspectivas existentes en la literatura. A su vez, hemos estimado oportuno plantear diversos enfoques teóricos desde los cuales consideramos que se puede abordar el estudio de este tipo particular de organización empresarial.

1.1.2. Dimensiones del concepto de empresa familiar

De la revisión de la literatura realizada puede concluirse que no existe un consenso generalizado acerca de lo que define a una empresa familiar. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. En un primer intento de aproximarnos al concepto de empresa familiar, en el cuadro 1.2 aparecen reseñadas algunas de las definiciones ofrecidas por los distintos autores que lo han investigado desde diversos puntos de vista, así como aquellas dimensiones o aspectos más sobresalientes de cada definición.

Cuadro 1.2. Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar
Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Donnelly (1964:94)	"Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia."	* Transferencia generacional * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Barnes y Hershon (1976:106)	"[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia.".	* Propiedad/dirección familiar

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Beckhard y Dyer (1983a:6)	"Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva."	* Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Davis (1983:47)	"Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Rosenblatt *et al.* (1985:4-5)	"[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia y en la cual uno o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa."	* Propiedad/dirección familiar
Dyer (1986:xiv)	"En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias)."	* Propiedad/dirección familiar
Churchill y Hatten (1987:54)	"Lo que normalmente se entiende por 'empresa familiar'... y el factor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad."	* Transferencia generacional
Ward (1987:252)	"Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control."	* Transferencia generacional
Gallo y García Pont (1989:68)	"[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder."	* Propiedad/dirección familiar
Handler (1989b:7)	"[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional
Roig (1989:1)	"[...]la empresa en que los *propietarios y/o los directivos* tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Goldberg (1991:28)	Adopta la definición de Rosenblatt *et al.*(1985).	* Propiedad/dirección familiar
Aragonés Signes (1992:128)	"[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por 'derecho de sangre' a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Lea (1993:23)	"Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como una sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener su interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control."	* Propiedad/dirección familiar
Riordan y Riordan (1993:70-71)	Este estudio define a la *pequeña empresa familiar* como "[...]una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Welsch (1993:40)	"Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección."	* Propiedad/dirección familiar
Davis y Tagiuri (1994:43)	"Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos."	* Propiedad/dirección familiar
Leach (1994:4)	"[...] una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque posee más del 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc., tiene un impacto importante en el futuro de la misma."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Astrachan y Kolenko (1994:254)	Definen a la empresa familiar como aquella en que: "- La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas. - Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional
Borrego Rodríguez (1994:986)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son "[...]aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Lansberg y Astrachan (1994:39)	"Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares."	* Propiedad/dirección familiar
Corbetta (1995:256)	"[...] definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa."	* Propiedad/dirección familiar
Litz (1995:78)	"Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes
Sharma, Christman y Chua (1997:2)	"Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias."	* Propiedad/dirección familiar * Implicación familiar/ subsistemas interdependientes * Transferencia generacional

No obstante, y como se puede apreciar en el cuadro anterior, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, parece haber un acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen, individual o conjuntamente, a la definición de este tipo de organizaciones son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional[5]. En los tres apartados siguientes nos centraremos en la discusión de estas tres dimensiones, al objeto de poder aclarar o deducir los aspectos más importantes que definen a una empresa familiar, para poder así llegar a ofrecer una definición integradora de este tipo de empresa. A tal efecto nos apoyaremos en los fundamentos de la organización de empresas, de la economía de las organizaciones y de la dirección estratégica, allí donde los contenidos de sus diversas perspectivas teóricas resulten de utilidad.

[5] Algunos autores añaden el criterio del tamaño en la definición de empresa familiar e identifican este tipo de empresas con empresas pequeñas (Daily y Dollinger, 1993). Nosotros estamos de acuerdo con Litz (1995) que considera la variable "tamaño" como una "variable de confusión", dado que se pueden ofrecer ejemplos de empresas importantes que son familiares. En concreto, el autor ofrece algunos ejemplos y, concretamente en España, podríamos citar empresas como Chupa-Chups, Inditex, Riu Hoteles, Lladró, Freixenet, Codorniú, etc. De hecho, varias de las empresas que hemos considerado como casos de estudio en el presente trabajo superan las cifras establecidas como límite para considerar una empresa como Pyme (menos de 250 trabajadores, ventas inferiores a 3.000 millones de pesetas y activo neto inferior a 1.500 millones de pesetas según el criterio aplicado por el ICO en su línea de ayuda a las Pymes).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1.3. Propiedad/dirección de los miembros de la familia

Algunas definiciones de empresa familiar están concebidas en torno a aquellas personas que ostentan la propiedad y/o dirección de la misma. En este sentido, Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson (1985) opinan que se la podría definir como cualquier empresa en la cual la propiedad o el control mayoritario resida en una única familia, estén o no otros miembros de la familia (aparte del propietario/fundador) directamente implicados en la empresa, y la consideren o no los miembros de la familia como una empresa familiar. Ahora bien, a pesar de que a lo largo de toda su obra estos autores afirman que incluso en las empresas con sólo un miembro de la familia directamente implicado, se requieren diversos tipos de apoyo e implicación indirecta por parte de otros familiares, sin embargo, a efectos de su estudio, adoptan una definición menos controvertida especificando la necesidad de implicación de otros miembros de la familia.

Dyer (1986), en su estudio sobre el cambio cultural en las empresas familiares, define este tipo de organización como aquella en la que las decisiones relacionadas con su propiedad o dirección están influidas por una relación con una familia (o familias). Según este autor, en algunas empresas familiares, la propiedad y la dirección están totalmente en manos de una única familia, mientras que en otras existe sólo un control parcial de estos dos factores clave. A su vez, Dyer (1986) establece la existencia de otros tipos de empresas familiares. Así, nos encontramos, en primer lugar, con la llamada *empresa de propiedad ausente*, en la que, si bien la familia propietaria toma todas las decisiones en relación a la propiedad, son directivos no familiares los que están a cargo de la dirección del negocio, y, en segundo lugar, con la *empresa familiar latente,* donde un miembro de la familia dirige el negocio pero los demás no tienen relación visible con la empresa. Sin embargo, en este último caso puede ocurrir que, a medida que pasa el tiempo y los hijos del propietario maduran, empiezan a desear la implicación familiar; produciéndose rápidamente un cambio en la naturaleza de la relación entre la familia y la empresa. En algunos casos, el propietario puede, a veces inconscientemente, tomar decisiones basadas en los problemas y necesidades familiares, en cuyo caso, puede parecer que la empresa carece de implicación familiar cuando en realidad la conexión es bastante fuerte.

De la definición de Gallo y García Pont (1989), se deriva la necesidad de distinguir la empresa familiar propiamente dicha de lo que estos autores denominan *empresas individuales* y *empresas*

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

artesanales, que son aquellas que, aun estando íntimamente relacionadas con una familia, no tienen intención o capacidad para desarrollarse y crecer. Distinguen además las *empresas de capital familiar*, que son aquellas en las que parte o la totalidad del capital está en manos de una familia, que incluso conservan el nombre familiar, pero en las que las responsabilidades directivas han sido asignadas sobre la base de la competencia profesional y no de la pertenencia a la familia, y, por tanto, es poco probable que la cultura de estas empresas se vea influida por los valores familiares que, según los autores, es lo que al fin y al cabo define a una empresa como familiar. Por tanto, podemos concluir que estos autores utilizan los parámetros *tamaño* y *posibilidad de control*, (en función del porcentaje de capital poseído por la familia) para definir a la empresa familiar como aquella donde los valores predominantes son los de la familia propietaria.

En esta misma línea pueden encuadrarse las definiciones planteadas por Corbetta (1995) y Aragonés Signes (1992), en las que se hace un mayor hincapié en la posesión de una parte de capital suficiente que asegure que el control de la empresa esté en manos familiares. Este último autor define la empresa familiar de manera que, de forma similar al planteamiento de Gallo y García Pont (1989), pueda ser distinguida de las empresas de propiedad familiar, las empresas individuales y las empresas artesanales. Este autor propone que, si bien las empresas familiares presentan una serie de características positivas que son la causa de su existencia y proliferación, también es cierto que esas mismas características pueden ser fuente de problemas importantes. En primer lugar, las empresas familiares confunden las relaciones económicas básicas entre 1) la inversión y el beneficio, 2) el trabajo y la compensación salarial, 3) el préstamo y el interés que se debe percibir, y 4) la compra y la venta de los productos. En segundo lugar, las empresas familiares entremezclan la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir. Y, por último, estas organizaciones también confunden la empresa con el concepto de una "gran familia", con el pretexto de abolir las leyes económicas que deben imperar en todas las actividades empresariales. Estas confusiones comportan problemas graves tanto en la estrategia como en la estructura y los sistemas de gestión de la empresa.

Finalmente, Roig (1989) afirma que el hecho de que en la empresa familiar los propietarios y/o los directivos tengan un parentesco familiar importante, y que esto a su vez tenga incidencia en la toma de decisiones empresariales, puede dar lugar a lo que él denomina "perturbaciones extrañas" en la empresa. Así, el hecho de que la propiedad se encuentre en manos de una familia

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

puede dar lugar a conflictos de poder especialmente graves, porque se mezclan con los conflictos de la familia y, sobre todo, a problemas en cuanto a la dimensión de la empresa, debido a las limitaciones que supone la autofinanciación. Por otro lado, la implicación de la familia en la dirección de la empresa puede tener como consecuencia el que se coloque en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas, lo cual es uno de los errores más graves y, sin embargo, más frecuentes. El autor, no obstante, reconoce también que, precisamente, esta elevada implicación familiar puede ser fuente de fortalezas importantes para la empresa familiar, si bien afirma que todas ellas dependen de la calidad de la familia en tanto familia.

Es precisamente esta clase de distorsiones mencionadas las que llevaron a algunos de los primeros autores que investigaron en este campo a adoptar lo que Hollander y Elman (1988) denominan el *enfoque racional* en el tratamiento de la empresa familiar. Básicamente el planteamiento es que en una empresa familiar existen dos organizaciones paralelas: la familia, que representa el componente no racional, y la empresa, que representa el componente racional. Cuando ambos componentes se enfrentan, es muy probable que la racionalidad empresarial se vea limitada por la confusión de los intereses de la familia con los de la empresa (Donnelley, 1964), de manera que, en muchas ocasiones, las decisiones de los propietarios se guíen más por los sentimientos que por la propia lógica (Calder, 1961). De ahí que, la solución propuesta sea la de suprimir las influencias familiares en la empresa, bien introduciendo a directivos profesionales ajenos a la familia (Levinson, 1971) o primando los intereses de la empresa sobre los de la familia (Danco, 1992). Como se desprende de lo anterior, los autores que aplican este planteamiento racional no admiten la posibilidad de que la presencia de la familia pueda aportar alguna ventaja a las empresas familiares. Sin embargo, si adoptáramos el planteamiento de la *teoría de la agencia* (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983), se podría argumentar que esta implicación familiar en la propiedad y la dirección del negocio proporciona a la empresa familiar ciertas ventajas en la medida en que, según este enfoque teórico, una empresa donde coincidan propietarios y directivos debería ser más eficiente que aquellas en las que no se da esta identificación.

Según este planteamiento de la agencia, cada vez que un individuo depende de la acción de otro, surge una *relación de agencia* que se define a través de un contrato explícito o implícito en el que una parte, el *agente* (directivo), se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de otra parte, el *principal* (propietario) (Jensen y Meckling, 1976). Este contrato generalmente

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

incorpora delegación de autoridad para que el agente tome determinadas decisiones en nombre del principal, surgiendo los denominados *costes de agencia*, que se producen porque, partiendo del supuesto de que las partes que intervienen en la relación de agencia tienen un comportamiento utilitarista, existen razones para creer que el agente no siempre actuará conforme a los intereses del principal. Entre estos costes de agencia destacan los siguientes (Jensen y Meckling, 1976:308):

- Los *costes de formalización* en los que incurren las partes y que se derivan del diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones del agente y del principal.
- Los *costes de supervisión* pagados por el principal, antes y/o después de la firma del contrato, cuya finalidad es supervisar y condicionar positivamente la actividad y comportamiento del agente.
- Los *costes de garantía* soportados por el agente para garantizar al principal que no llevará a cabo acciones que perjudiquen a este último, procediendo en su caso a las indemnizaciones correspondientes.
- La *pérdida residual* o valor de la pérdida experimentada por el principal debido a aquellas decisiones tomadas por el agente que se desvían de las decisiones que él hubiese adoptado si hubiese tenido la misma información y capacidad que el agente.

Según Arrow (1991) estos costes se derivan de la existencia de dos clases de situaciones de información asimétrica: la *selección adversa*, que se refiere a la descripción engañosa que el agente puede hacer en el momento de ser contratado con respecto a sus capacidades y habilidades y que el principal no puede verificar por anticipado; y el *riesgo moral*, que se refiere a acciones *ex post* no observables adoptadas por una de las partes de la transacción con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de los intereses de la otra parte, es decir, el agente puede no realizar el esfuerzo acordado, eludiendo de esta forma sus responsabilidades.

Obviamente estos problemas y los costes de agencia asociados se anularían si las figuras de principal y agente coincidieran en la misma persona, y ésta es precisamente la situación en las empresas familiares, donde propiedad y dirección coinciden en los miembros de una familia. En este sentido, determinados autores (Aronoff y Ward, 1995) afirman que precisamente en esa coincidencia reside una fortaleza de las empresas familiares en cuanto a que en ellas se evitan los costes de agencia por la existencia de una activa implicación de los propietarios de la empresa en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la dirección de la misma, ofreciendo evidencia empírica de trabajos que demuestran que efectivamente las empresas familiares tienen mejores índices de *performance*.

En la misma línea, Daily y Dollinger (1992), argumentan que de acuerdo con los planteamientos de agencia, las empresas que actúen en interés de los propietarios deberían caracterizarse por una mayor eficiencia que las empresas que actúan para maximizar la utilidad de los directivos, y que, en consecuencia, la cuestión clave a estudiar empíricamente es si las empresas controladas por sus propietarios obtienen mejores índices de *performance* que las empresas controladas por directivos no propietarios. Por tanto, estos autores plantean su estudio de manera que comparan empresas de propiedad y dirección familiares con empresas de dirección profesional (ajena a la familia) con respecto a diversas dimensiones estructurales, de procesos y de *performance*. Sus resultados confirman que, efectivamente, existen diferencias estructurales y de procesos entre un tipo de empresas y el otro. Así, las empresas dirigidas por directivos profesionales son más grandes en términos de número de empleados, llevan más años operando y claramente presentan una mayor utilización de sistemas de control interno formales en contraposición con las empresas de control familiar, que optan claramente por métodos de control sociales. En cuanto a la cuestión de la eficiencia, los resultados muestran que las empresas de propiedad y dirección familiares obtenían mayores puntuaciones en todas las medidas de *performance*, tanto cuando ésta es medida en términos de tasas de crecimiento en ventas y márgenes como en términos de medidas percibidas (subjetivas). En línea con los planteamientos de agencia, los autores explican estas diferencias en función de los diferentes estilos y motivaciones que presentan los directivos profesionales frente a los propietarios/fundadores de las empresas. Para Dyer (1986), la denominada cultura profesional está basada en el supuesto de que el logro y la motivación individuales son prioritarios, de ahí que los directivos profesionales puedan perseguir estrategias de crecimiento más por motivos de seguridad y ventajas personales asociadas a un mayor tamaño de la empresa que por motivos de rentabilidad que son los que, al fin y al cabo, interesan a los propietarios. De esta divergencia de intereses surge la necesidad de que los propietarios supervisen a los directivos, lo cual tiene como resultado el surgimiento de los costes de agencia ya mencionados y que van a empeorar la *performance* de la empresa.

No obstante, en la literatura académica podemos encontrar evidencias empíricas que demuestran todo lo contrario. Así, Kleinsorge (1994), al investigar las diferencias en la *performa*nce entre

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

residencias de ancianos de propiedad familiar y no familiar, encontró que había más residencias familiares consideradas ineficientes que no familiares, y que las primeras tenían considerablemente menos activos y más deudas que las segundas. Esta autora, si bien no trata la cuestión de si la dirección de las empresas está en manos familiares o profesionales, sí que ofrece como posible explicación de la peor actuación de las residencias de propiedad familiar el hecho de que en estas empresas se tienda a emplear los recursos familiares para la dirección de las mismas y éstos podrán ser eficientes o no, mientras que las residencias de propiedad no familiar están más dispuestas a contratar a expertos en dirección.

Es evidente, por tanto, la necesidad de llevar a cabo más investigación bajo este marco conceptual de la teoría de la agencia con el fin de descubrir de qué manera y bajo qué condiciones la dirección familiar podría reducir los costes de agencia y contrarrestar los posibles costes originados por las distorsiones que esa misma implicación familiar puede producir en la gestión de una empresa, los cuales se manifiestan a menudo en conflictos psicosociales que pueden medirse sólo investigando el sistema familiar. En este sentido, (Daily y Dollinger, 1992: 133-134) afirman que: "Una vez que esos costes sean identificados, podremos identificar formas de atenuarlos con el fin de facilitar el funcionamiento exitoso de la empresa de propiedad y dirección familiar".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1.4. La implicación familiar/subsistemas interdependientes

La dimensión de la propiedad/dirección discutida en el apartado anterior no basta, según algunos autores, para definir a una empresa como familiar. En este sentido, Litz (1995) establece como un primer elemento definitorio el que la propiedad y la dirección de la empresa estén concentradas en una unidad familiar, pero afirma que la tarea de definir a una empresa como familiar se complica por la posibilidad de que los miembros de la organización tengan preferencia por las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares. De esta manera, el autor defiende que en la definición de empresa familiar habría que incluir dos dimensiones: la dimensión estructural, que hace referencia a la propiedad/dirección, y la dimensión intencional, que hace referencia a si los miembros de la empresa familiar desean que se logre, se mantenga y/o se incremente la implicación familiar en las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo. Por tanto, y como señala Handler (1990a), las empresas familiares son únicas en estructura y propósito

debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos que la familia propietaria impone a la empresa.

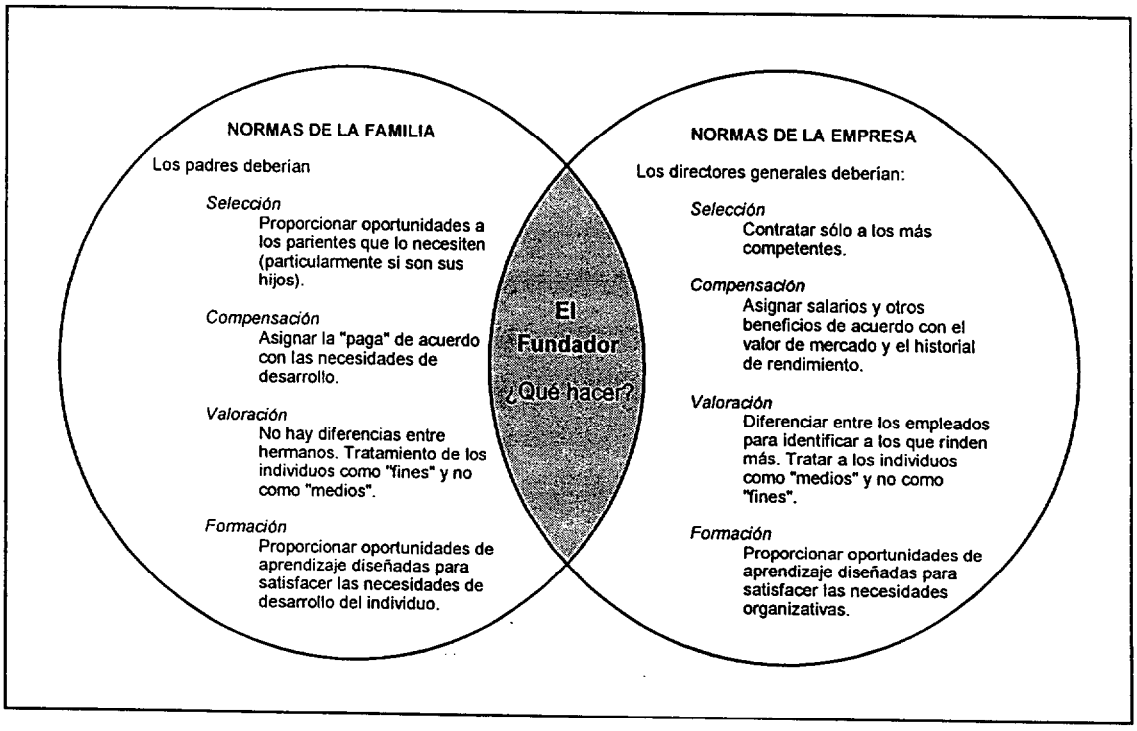
Para Handler (1989b), las familias, al igual que las empresas, son sistemas de organización que tienen una estructura, unos patrones de interacción y unas historias cuyo conocimiento puede proporcionar algunas ideas para desentrañar las complejidades y dinámicas de la dirección de empresas familiares. A su vez, Beckhard y Dyer (1983a), desde un enfoque sistémico, consideran que el sistema empresa familiar está constituido por los subsistemas de la empresa, la familia, el fundador y las organizaciones que vinculan a dichos subsistemas, y señalan que cada uno de ellos tiene una identidad y una cultura propias y, a menudo, necesidades y valores contrarios. De la misma forma que las empresas, las familias tienen valores y objetivos que pueden influir, y de hecho influyen, en los valores y objetivos de la empresa familiar. En esta línea, la definición de Sharman, Christman y Chua (1997), lleva implícito el reconocimiento de que esta implicación familiar va a influir en los objetivos que se van a perseguir en el negocio, en la estrategia diseñada para lograr esos objetivos y en los mecanismos que se establezcan para implementar la estrategia y controlar los progresos de la empresa hacia el logro de esos objetivos[6]. Sin embargo, y como establece Donnelly (1964), no es la participación familiar *per se* el factor clave en el éxito o el fracaso de estas empresas, sino el desconocimiento de las relaciones implicadas. La comprensión de la contribución que una familia puede hacer a las fortalezas a largo plazo de la empresa, el análisis de las debilidades implicadas y la implementación de restricciones organizativas para controlar tales problemas, son todos aspectos del problema directivo en una empresa familiar.

Lansberg (1983) considera que la empresa familiar existe sobre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. El fundador, por tanto, se ve "atrapado" cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios, de ambas instituciones se solapan (véase figura 1.1). Este solapamiento es la fuente del estrés al que se enfrenta el fundador al intentar adoptar estrategias para dirigir la empresa. Este autor, en línea con el planteamiento racional que hemos tratado anteriormente, aboga por la separación entre la dirección y la propiedad de la empresa como forma de solucionar estos problemas y poder aplicar en la empresa criterios específicamente empresariales.

[6] Estos autores realizan un estudio de la problemática de la empresa familiar desde la perspectiva de la dirección estratégica. Su planteamiento se abordará en un apartado posterior del presente capítulo de nuestro trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

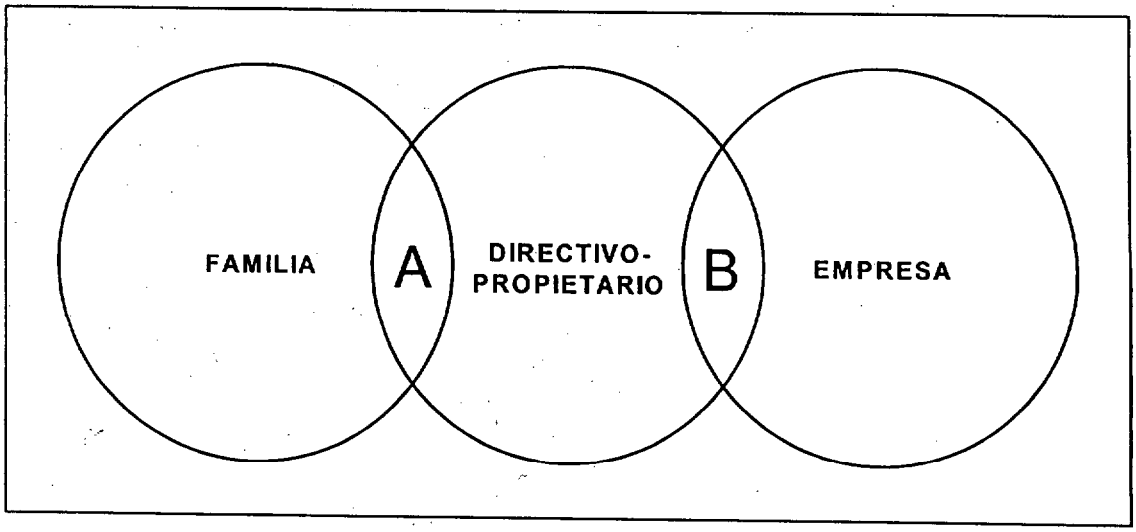
Figura 1.1. El problema del solapamiento institucional
Fuente: Lansberg (1983:44)



Por su parte, Churchill y Hatten (1987) intentan clarificar aún más el concepto de empresa familiar distinguiéndola de la empresa dirigida por el propietario. Para esta finalidad plantean que las relaciones entre un directivo-propietario, su empresa y su familia pueden caracterizarse tal y como queda reflejado en la figura 1.2. Aquí, la intersección del propietario-directivo con su empresa (sector B) representa la implicación emocional, física y financiera del primero con la segunda. Esta implicación es normalmente bastante importante y, de hecho, el propietario y la empresa son esencialmente una única entidad en las primeras etapas de la vida de esta última. Por otra parte, la intersección entre el propietario y su familia (sector A) representa la implicación del propietario-directivo con su esposa, sus hijos, sus hermanos, sus padres, etc. La falta de coincidencia de los sectores de la familia y del negocio significa sólo que los miembros de la familia no están directamente implicados en la empresa; no quiere decir que la empresa no compita con la familia por el tiempo del propietario-directivo ni que las consideraciones familiares (gastos de la educación de los hijos, planes de jubilación,...) no tengan una influencia considerable sobre los objetivos y las estrategias empresariales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 1.2. La empresa dirigida por el propietario
Fuente: Churchill y Hatten (1987:56)

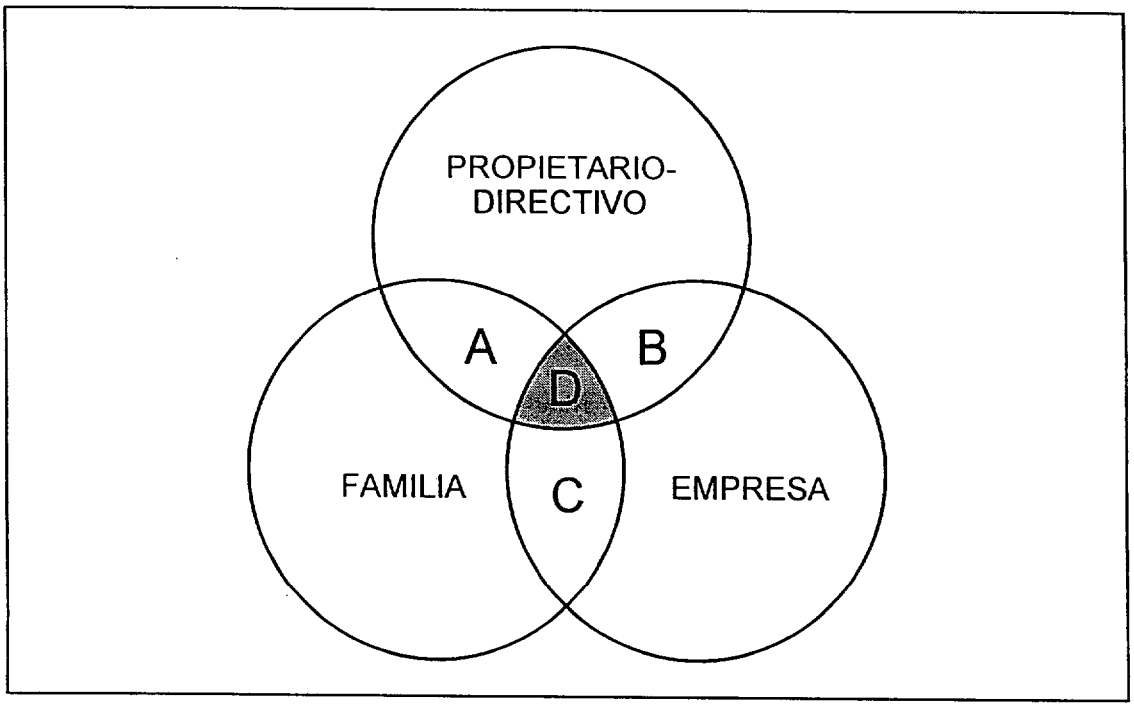


A su vez, Churchill y Hatten (1987) caracterizan a la empresa familiar de la forma que describe la figura 1.3. Como se puede observar, los sectores A y B continúan como en la figura 1.2 pero ahora existen dos nuevas áreas de interacción. Así, el sector C representa a los miembros de la familia que están implicados en la empresa sin que exista un alto grado de interacción con el propietario-directivo; un ejemplo típico podría ser el del hijo o hija que trabaja en la empresa durante las vacaciones escolares. Por otro lado, el sector D representa la interacción que constituye el núcleo de la empresa familiar: la implicación de la familia en las actividades de la empresa y en las actividades del propietario-directivo, es decir, en el funcionamiento, el control y la dirección de la empresa. Los miembros de la familia implicados en la empresa difieren de los empleados o los directivos no familiares en que existen relacionales emocionales que han tenido su origen fuera de la empresa. Estos miembros de la familia introducen en la empresa roles y obligaciones tanto empresariales como familiares. De este modo, las relaciones en un área influyen en las relaciones en la otra. Estas interrelaciones de rol son las que definen la unicidad de las empresas familiares.

Esta caracterización de la empresa familiar como el resultado de la interacción entre dos subsistemas cuyos objetivos se solapan constituye la base sobre la que algunos autores han intentado explicar la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones. Así, Aronoff y Ward (1995:123) establecen que en la medida en que "[...] los objetivos de la familia y las estrategias del negocio sigan siendo inseparables, las redes de confianza sigan siendo la base para la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 1.3. La empresa familiar
Fuente: Churchill y Hatten (1987:57)



expansión y la perpetuación, la reputación familiar continúe siendo la base para la supervivencia y la prosperidad...", las empresas familiares serán capaces de obtener una reputación de integridad moral que permitirá reducir los costes de transacción[7].

El razonamiento anterior relacionado con la cuestión de las ventajas asociadas a la implicación familiar nos sirve además para ofrecer un planteamiento de la empresa familiar basado en la teoría

[7] La teoría de los costes de transacción ha surgido en los últimos años como un planteamiento que intenta explicar el por qué de la existencia de las empresas y la organización interna frente a los mercados y que, si bien tiene sus raíces en el trabajo seminal de Coase (1937; 1979), el redescubrimiento, desarrollo y refinamiento del modelo como herramienta analítica se debe en gran parte a Williamson (1975, 1985). Bajo este enfoque se han venido tratando una variedad de problemas que afectan tanto a la teoría de la organización como a la dirección estratégica (García Falcón, 1995) con base en la consideración de las transacciones contractuales como la unidad básica de análisis (Williamson, 1975; Alchian y Woodward, 1988). De esta manera los costes de transacción son los que se derivan del establecimiento de las condiciones del intercambio y comprenden los costes que origina la búsqueda de la otra parte, la inspección de la mercancía y el establecimiento y la formalización de las condiciones del acuerdo; pero también incluirán las fórmulas que aseguren el cumplimiento de lo acordado y protejan contra la potencial expropiación de las inversiones que se realicen con el fin de que el contrato sea cumplido. Hay, en suma, dos tipos de costes de transacción en el planteamiento de Williamson (1985): (a) los costes *ex ante* o costes de las acciones y tareas que tienen lugar al establecer un contrato: negociación, redacción y garantía del acuerdo; y (b) los costes *ex post* o costes originados por administrar, obtener información, supervisar y obligar el cumplimiento de las condiciones del contrato.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de recursos y capacidades[8], considerada como uno de los enfoques teóricos que han pretendido relacionar la eficiencia (economización de los costes de transacción) en la organización con la estrategia de negocio (García Falcón, 1995), siguiendo de este modo a Williamson (1991) cuando argumenta que, si bien el posicionamiento y la formulación de estrategias para desalentar o derrotar a los rivales son tácticas importantes, a largo plazo la clave de la ventaja competitiva está en organizarse y operar de forma eficiente, es decir, que hay que volver la mirada al interior de las organizaciones.

En esta línea, el argumento defendido por la visión de la empresa basada en los recursos es que el origen de la ventaja competitiva son los recursos o capacidades valiosos que poseen las empresas (Wernerfelt, 1984; Itami, 1987; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1986, 1991, 1992; Grant, 1991, 1992; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993). La teoría de recursos y capacidades como nuevo marco de referencia en el estudio de la competitividad de la empresa se orienta hacia las bases internas que pueden sustentar dicha competitividad. Al centrar su estudio en un análisis interno de las características idiosincrásicas de la empresa, este nuevo marco conceptual no está obviando la relación estrategia-entorno, es decir, no supone realmente una ruptura con los modelos anteriores. Así, si bien dichos modelos han estado orientados principalmente hacia el análisis de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta una empresa en su entorno competitivo (Porter, 1980), la teoría de recursos y capacidades ofrece un marco conceptual complementario que nos permite, entre otras posibilidades, entender los fundamentos teóricos de las prácticas de gestión japonesas -control de calidad total, *just in time*, gestión del tiempo- (Fernández, 1993).

Según este nuevo enfoque, los recursos que fundamentan la ventaja competitiva de la empresa son considerados como relativamente inmóviles y como fortalezas que han de ser apoyadas y que deberían guiar la elección de la estrategia. En tal sentido, las empresas exitosas lo son porque tienen recursos únicos y valiosos, entendiéndose éstos como todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimientos, etc. controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia (Daft, 1983, en García Falcón [1995]). Sin embargo, la actividad productiva de una empresa requiere la cooperación y coordinación de equipos de recursos, de ahí que podamos definir las capacidades

[8] Las reflexiones en que basamos este planteamiento se fundamentan en el trabajo de Cabrera Suárez y de Saá Pérez (1995), "*La Empresa Familiar desde la Perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades*".

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

como lo que una empresa es capaz de hacer como resultado de equipos de recursos que funcionan conjuntamente, por lo general de forma combinada a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria (Grant, 1991; Fernández, 1993). De acuerdo con Grant (1992), la empresa dispone de múltiples recursos, los cuales no están limitados a los que se reflejan en sus estados contables y financieros. Además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc.), la empresa cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus *activos intangibles*.

Así, si nos centramos en los que Grant (1992) engloba bajo el concepto de *recursos humanos*, debemos tener en cuenta que se ha argumentado que la empresa familiar se caracteriza por el elevado grado de compromiso y de dedicación hacia la organización tanto por parte de los miembros de la familia, que piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte de un equipo (Leach, 1993; Gallo, 1995). Por otro lado, las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de "hacer las cosas", una tecnología especial o un *know how* comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito (Polanyi, 1962, en Fernández [1993]); es decir, muchas veces la información que constituye el fundamento de estos recursos está "incorporada" en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación. Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han imbuido del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. Precisamente es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que confiere a los activos intangibles gran parte de su valor estratégico, pues les confiere su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta (Peteraf, 1993).

En muchas ocasiones, el aspecto del compromiso al que hemos hecho referencia implica que la familia propietaria demuestre un evidente temor a la idea de retirar dinero de la empresa, decidiendo seguir una política de reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la misma. Esta capacidad de reinversión, junto con las estructuras de propiedad estables y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

orientadas al largo plazo que caracterizan a la empresa familiar de éxito (Leach, 1993), constituyen uno de los fundamentos necesarios para consolidar una cartera de activos invisibles en la empresa, ya que como Dierickx y Cool (1989) resaltan, el proceso de acumulación de recursos estratégicos, sobre todo de capacidades complejas, necesita de la inversión de gran cantidad de tiempo y esfuerzo, así como de un largo proceso de aprendizaje. Este hecho, a su vez, confiere a la empresa un mecanismo de protección frente a la fácil imitabilidad de los competidores.

Por otra parte, las empresas familiares suelen ser percibidas en el mercado como sólidas y fiables, de ahí que muchos clientes prefieran hacer negocios con una empresa que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con una dirección y un personal que no están constantemente cambiando de funciones ni siendo sustituidos por personas ajenas a la familia. Además, el compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada a los clientes y una calidad de servicio más alta (Leach, 1993; Gallo, 1995; Poza, 1995).

Otro concepto que suele estar asociado con la empresa familiar es el de orgullo (Kets de Vries, 1993; Davis, 1983). Las personas que dirigen empresas familiares por lo general se encuentran sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Por su parte, el personal se encuentra orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Esta característica se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing, debido a la estrecha relación que se establece con el cliente y al valor que éste le otorga al hecho de que la empresa esté en manos de una familia. El compromiso, la imagen de fiabilidad y este sentido de orgullo que caracterizan a una empresa familiar están integrados en la idea de *reputación* a la que se refiere Grant (1992) como otro de los recursos intangibles fuente de ventaja competitiva.

Estas características distintivas de la empresa familiar, que podemos considerar como la base potencial para su ventaja competitiva, tienen como consecuencia el que la formulación de estrategias en estas empresas no se base exclusivamente en criterios de tipo económico, sino que, además, se presta atención a lo que Barney (1992) ha dado en denominar *fenómenos intraorganizativos socialmente complejos*, que son aquellos que permiten a una organización concebir, elegir e implementar estrategias debido a los valores, creencias, símbolos y relaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

interpersonales que poseen sus individuos o grupos. Entre este tipo de fenómenos podemos incluir la cultura organizativa, la confianza, la reputación de una organización entre sus clientes, el trabajo en equipo entre directivos y trabajadores, la amistad entre los directivos de la organización (lo cual en una empresa familiar es llevado a su grado máximo por la existencia de relaciones familiares entre ellos; siempre, claro está, que éstas sean saludables), etc.

Estos recursos socialmente complejos pueden ser valiosos en el sentido de que permiten a estas organizaciones formular e implementar estrategias como las que se basan en atender a segmentos de mercado concretos, en priorizar la calidad del producto o servicio, o en una elevada velocidad de respuesta al cliente (Poza, 1995). Son a menudo difíciles de imitar, debido a que sus efectos estratégicos sobre la organización tienen un carácter de "invisibilidad" en la medida en que reflejan la historia única de una organización y en que las habilidades directivas necesarias para gestionarlos son difícilmente imitables.

En tal sentido, la empresa familiar que trabaja y se diversifica sobre la base de lo que tradicionalmente ha hecho bien, apoyándose en un alto grado de conocimiento sobre cómo actuar en determinados mercados, con clientes específicos o con productos o servicios concretos, está contando con las personalidades de cada uno de sus directivos, con unas oportunidades históricas particulares a explotar y con los valores y creencias únicas de los fundadores que pueden capacitar a la organización para concebir, elegir e implementar las estrategias que las empresas sin estos recursos no pueden desarrollar, porque se enfrentarían a una importante desventaja en costes si intentaran adquirirlos (Barney, 1992).

Bajo este enfoque, por tanto, la empresa familiar, por sus propias características (compromiso, valores compartidos, cultura, confianza, reputación, etc), posee los recursos intangibles y las capacidades que pueden fundamentar su éxito a largo plazo. Sin embargo, este importante potencial puede verse desaprovechado dado el desafío fundamental con el que este tipo de organizaciones se enfrenta de manera inevitable: el problema de la sucesión. Normalmente esta cuestión de la sucesión está relacionada con la transferencia de la empresa entre generaciones, lo cual constituye la tercera dimensión considerada fundamental en la definición de la empresa familiar y que tratamos a continuación y con más profundidad en los dos siguientes epígrafes de este capítulo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1.5. Transferencia generacional

El tercer aspecto fundamental en cuanto al concepto de empresa familiar es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Para Ward (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal. Las empresas raramente se fundan intencionalmente como familiares sino que, más bien, se trata de un proceso creador cuya iniciativa toma una persona, el fundador, con un fuerte deseo de independencia y que suele considerar la empresa como suya. La familia, aun siendo una fuente de apoyo y quizás incluso de empleados, permanece en un segundo plano. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar sus empresas como legado para sus hijos. Ese deseo normalmente empieza a tomar forma cuando los hijos e hijas entran en sus años de adolescencia, hacen preguntas sobre la empresa y quizás comienzan a trabajar en ella a tiempo parcial, y se hace más apremiante a medida que el propietario de la empresa envejece. Entre las posibles razones que hacen que los fundadores deseen transmitir sus empresas a sus hijos están el proporcionarles oportunidades para gozar de libertad, autonomía y control sobre su destino y experimentar un desarrollo personal. Por otro lado, es una forma de perpetuar la tradición familiar y la herencia empresarial.

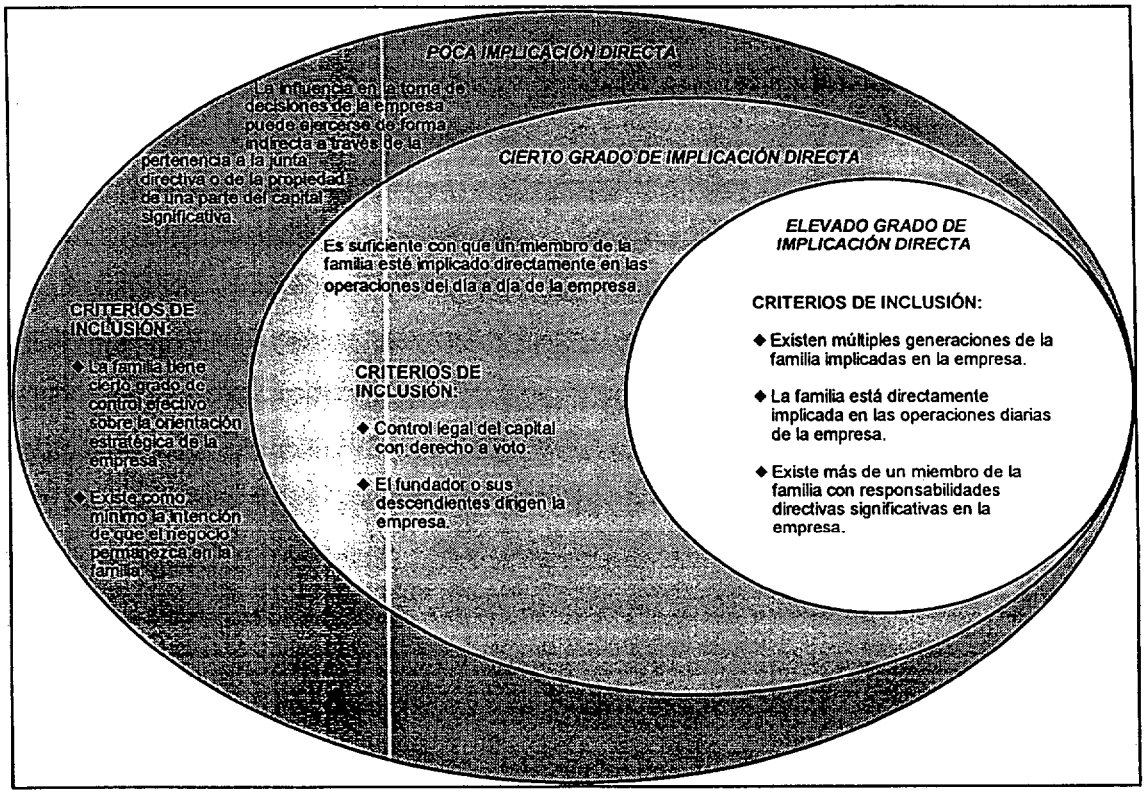
Por su parte, Churchill y Hatten (1987) afirman que se puede hablar de empresa familiar cuando hay algún miembro de la familia, aparte del propietario, que está implicado en la empresa y, sobre todo, cuando existen transferencias de poder entre los miembros de la familia "no basadas en el mercado", es decir, cuando se presume que un miembro más joven de la familia asumirá el control del negocio sobre la base de las relaciones que hay entre las partes tanto dentro de la familia como dentro de la empresa. Esta transferencia de poder, propiedad y control se produce en respuesta a las fuerzas biológicas naturales (el "imperativo biológico") de cambio y no son transacciones impulsadas por las fuerzas del mercado. De este modo, los lazos familiares y el imperativo biológico introducen la posibilidad de la sucesión familiar como una alternativa a la venta de la empresa. La elección de un sucesor, su formación y su desarrollo, y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.1.6. Planteamientos integradores para el estudio de la empresa familiar

A partir de la discusión anterior y ante la multiplicidad de definiciones existentes, consideramos conveniente especificar en este punto qué criterios son los que adoptaremos como más relevantes a la hora de definir una empresa como familiar antes de ofrecer una serie de planteamientos teóricos integradores para el estudio de este tipo de organización. A tal fin, hemos considerado oportuno seguir a Shanker y Astrachan (1996) cuando plantean una clasificación de las definiciones de empresa familiar en tres niveles, cada uno de los cuales representa un grado distinto de implicación familiar en el negocio. Esta clasificación puede representarse de la forma que aparece en la figura 1.4, donde las tres elipses distinguen tres grupos de empresas familiares en función de qué criterios se esté adoptando para su definición.

Figura 1.4. Universo de empresas familiares
Fuente: Adaptado de Shanker y Astrachan (1996:109)



En el presente trabajo adoptaremos la definición más estricta de empresa familiar, es decir, la que viene determinada por los criterios recogidos en la elipse más pequeña de la figura 1.4 y que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

podría enunciarse de la siguiente manera: *Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.* No queremos decir con ello que las empresas que no se incluyan en esta elipse no puedan catalogarse como familiares, sino que aplicamos los criterios de definición más estrictos al objeto de asegurarnos de que en los casos estudiados se presenta toda la problemática que implican las tres dimensiones que hemos estado discutiendo hasta el momento y que son el origen de la especificidad de este tipo de organizaciones. Plantearemos a continuación tres enfoques teóricos que consideramos que constituyen modelos integradores capaces de abarcar desde el punto de vista conceptual la complejidad de la problemática de la empresa familiar.

El planteamiento de la teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo austriaco Von Bertalanffy (1951) al comprobar como muchos de los principios y conclusiones de ciencias como la física, la biología, la psicología o la sociología tienen validez en otros campos cuando tratan de analizar objetos que pueden ser considerados como sistemas. Los fundamentos del planteamiento de sistemas incluyen el énfasis en la totalidad como unidad de análisis, la interrelación de las partes, la jerarquía, la apertura y la interacción (Hollander y Elman, 1988). En este sentido, " [...] la escuela de sistemas considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus *inputs*, procesos, *outputs*, circuitos *feedback* y el entorno en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros. Las interconexiones tienden a ser más complejas, dinámicas y a menudo desconocidas" (García Falcón, 1995:44).

En el campo concreto de la empresa familiar, numerosos autores han trabajado bajo la premisa de que este tipo de organización está formado por dos subsistemas -la familia y la empresa- que son interdependientes y que se solapan (*e.g.*, Davis, 1968; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976; Danco, 1981; Danco, 1980, 1992; Beckhard y Dyer, 1983ab; Kepner, 1983; Lansberg, 1983, 1988; Davis, 1983, 1986; Rosenblatt *et al.*,1985; Drozdow, 1986; Ward, 1987; Handler y Kram, 1988).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cada uno estos dos sistemas tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, estructuras de valores y estructuras organizativas cuyo armonía es la clave para el funcionamiento de las empresas familiares aunque, frecuentemente, entran en conflicto. Algunos de estos autores han considerado la empresa como el subsistema central y los procesos familiares como fuerzas que, si bien pueden afectar al funcionamiento de la misma, estableciendo los límites apropiados pueden restringirse. Otros, en cambio, han enfatizado la idea de que el subsistema familiar tiene el mismo poder e importancia en el funcionamiento del sistema global y que los límites entre el componente familiar y el empresarial son permeables.

Una de las cuestiones que surgen al considerar el tratamiento que se hace de la empresa familiar desde la perspectiva de sistemas es que los planteamientos tienden a ser duales, así para Hollander y Elman (1988) algunos autores sitúan las cuestiones familiares fuera de la empresa como fuerzas del entorno que se pueden controlar, y otros defienden la noción de un "sistema acoplado", es decir, dos subentidades, familia y empresa, que juntas constituyen el sistema de la empresa familiar. La cuestión es, por tanto, que ambos planteamientos asumen que es posible y apropiado separar la familia del negocio. Sin embargo, esta premisa de que el sistema de la empresa familiar está compuesto por dos entidades independientes y potencialmente bien delimitadas puede ser cuestionable, ya que de la misma manera que un individuo o una familia pueden presentar mensajes conflictivos, la empresa familiar puede presentar también en su interior necesidades y valores conflictivos.

En esta línea, Riordan y Riordan (1993) plantean una alternativa para la consideración de las relaciones entre familia y empresa que puede explicar el porqué es simplemente imposible para algunos propietarios-directivos separar las decisiones empresariales del contexto de sus familias. Este planteamiento alternativo está basado en la **teoría de campo**, que tuvo su origen en las ciencias físicas y cuya premisa fundamental es que la distribución de fuerzas en un entorno dado determina lo que un objeto con ciertas propiedades hará en ese entorno[9]. Utilizando la terminología

[9] Esta teoría, que ha sido aplicada en las ciencias no físicas principalmente por Kurt Lewin y sus seguidores, asume que las propiedades de cualquier suceso vienen determinadas por su relación con el sistema de sucesos del cual forma parte. El modelo fundamental para Lewin es el de campo psicológico o espacio vital, según el cual todos los fenómenos psicológicos (pensamiento, deseo,...) se conciben como una función del espacio vital, que está formado por la persona y el entorno, considerado éste como una constelación de factores interdependientes. Para Shaw (1981), en Riordan y Riordan (1993), la teoría de campo es una de las muchas teorías sociopsicológicas que compiten en el estudio del comportamiento de grupo. Tanto las teorías interaccionistas como las de sistemas modelizan los grupos como un sistema de elementos interconectados, pero mientras el interaccionismo explica el comportamiento de grupo en términos de actividad, interacción y sentimiento, la teoría de sistemas enfatiza el *input* y el *output* del grupo. Por tanto, los supuestos subyacentes a la teoría de campo son, según Riordan y Riordan (1993), los más apropiados tanto para

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de la teoría de campo, el propietario-directivo de una empresa familiar tendrá al menos dos "subregiones" que dirigen las fuerzas de su espacio vital. Las necesidades, valores y creencias del individuo proporcionarán una "valencia" a cada una de estas regiones. Ambos grupos, familia y empresa, son regiones con atracción o valencia positiva para el propietario-directivo y crean fuerzas hacia las que el individuo dirige su comportamiento. Los problemas de control surgen cuando las normas de la empresa y las de la familia están en conflicto; de esta forma, si se dirige el comportamiento hacia una subregión, las oportunidades o necesidades de la otra deben ser ignoradas.

Riordan y Riordan (1993) plantean una serie de cuestiones de investigación y otras tantas hipótesis asociadas que pretenden contrastar para demostrar que este enfoque es apropiado para el estudio de la empresa familiar. Los autores concluyen que los resultados del estudio empírico realizado proporcionan evidencia para apoyar la aplicación de la teoría de campo como marco conceptual para la investigación y la comprensión del comportamiento de los propietarios-directivos en el contexto de sus empresas familiares. Sostienen que los planteamientos de control que se centran en la empresa como un sistema independiente ignoran la habilidad del propietario-directivo para asignar recursos de forma no económica de manera que se satisfagan objetivos familiares personales, y que el consejo de separar las decisiones empresariales de la interferencia familiar ignora la realidad, puesto que los individuos toman decisiones en un espacio vital que incluye simultáneamente a todos los grupos con los que es interdependiente.

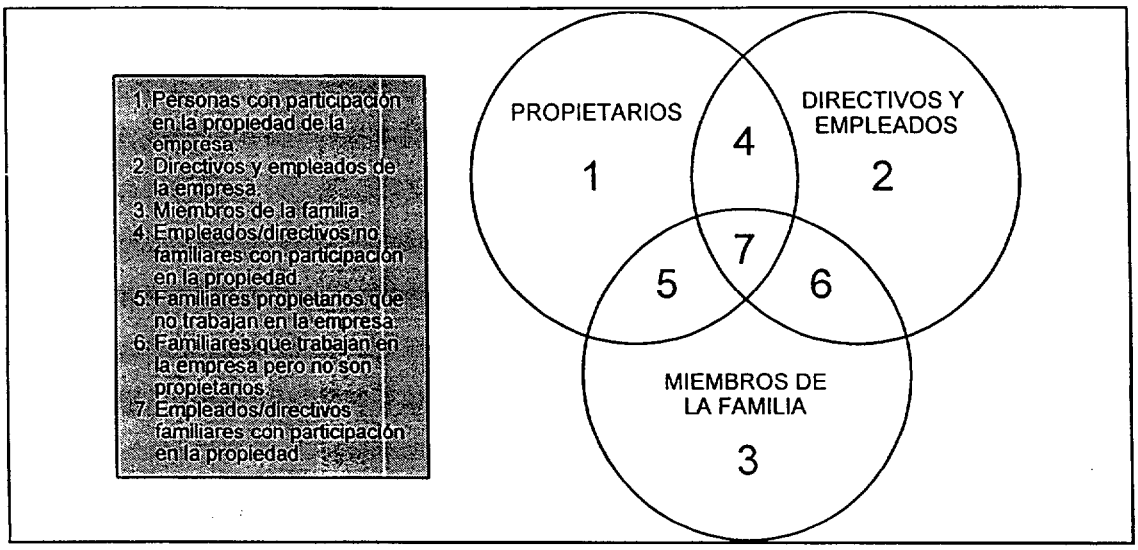
Este modelo conceptual inicial de los dos subsistemas ha sido posteriormente elaborado por otros autores que han ido aumentando la sofisticación de sus modelos y, por tanto, la capacidad de análisis y explicación que los mismos nos ofrecen. En esta línea, Davis y Tagiuri (1982) distinguen dentro del ámbito de la empresa la existencia, a su vez, de dos subsistemas: el de la propiedad y el laboral. Es decir, algunos individuos son propietarios pero no trabajan en la empresa mientras que otros trabajan en ella (con responsabilidad directiva o no) pero no tienen participación en la propiedad. Su modelo puede representarse tal como aparece en la figura 1.5.

Por su parte, Donckels y Fröhlich (1991) añaden un grado mayor de complejidad, diferenciando las cuatro áreas principales de una empresa familiar: familia *versus* empresa y dirección *versus*

el estudio del comportamiento individual como del comportamiento de grupo y, por consiguiente, son especialmente adecuados para la investigación del comportamiento del propietario-directivo en el contexto de dos grupos: la familia y la empresa.

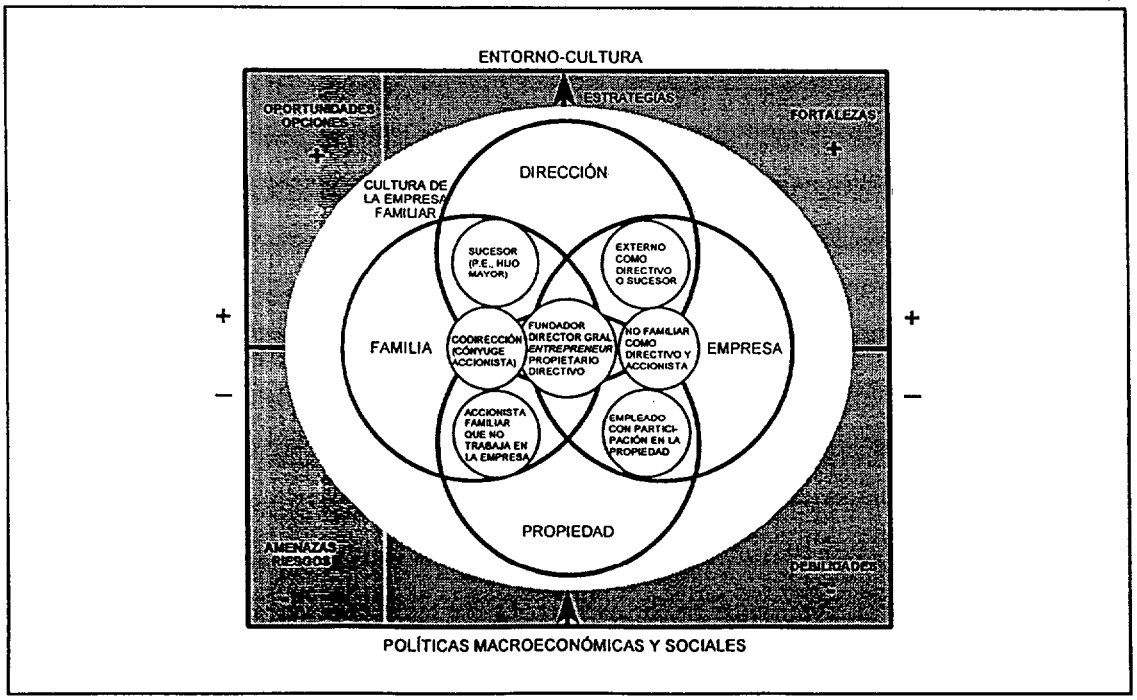
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 1.5. Solapamiento de los sistemas familiar, laboral y de propiedad
Fuente: Adaptado de Davis y Tagiure (1982:63)



propiedad. Además, estos autores incluyen en su modelo la representación de las interrelaciones entre la empresa y el entorno, utilizando a la cultura como marco tanto de las oportunidades como de los riesgos, tal y como viene representado en la figura 1.6.

Figura 1.6. Un modelo holístico de la empresa familiar y su entorno
Fuente: Donckels y Frölich (1991:150)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como puede observarse, el modelo presenta como figura central la del fundador-propietario-directivo y la de su cónyuge, situado en el círculo familiar. Fuera del círculo familiar se encuentran los miembros ajenos a la familia que participan en el subsistema directivo así como en las áreas de la propiedad o empresarial, y cuya presencia (o ausencia) deberían tenerse en cuenta como fortalezas o debilidades potenciales antes de desarrollar las estrategias de negocio.

Es por tanto esta yuxtaposición de la teoría de los sistemas abiertos con la teoría de los sistemas familiares la que nos permite considerar el fenómeno de la empresa familiar en su globalidad. La segunda proporciona la descripción de las cuestiones emocionales que afectan al funcionamiento racional de la empresa y la primera explica la interacción de la empresa con su entorno, de manera que una está incompleta sin la otra (Hollander y Elman, 1988).

El planteamiento evolutivo

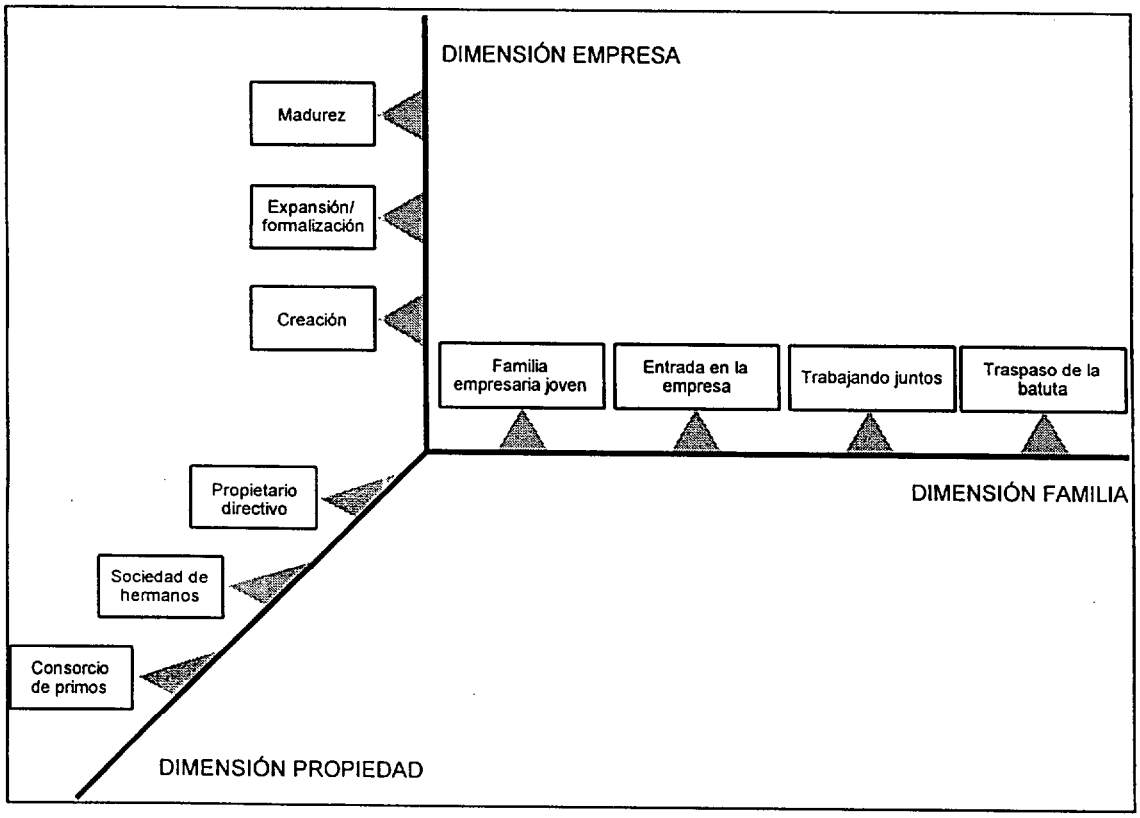
Otra importante área de investigación sobre las dinámicas de la empresa familiar está relacionada con el análisis de fases y modelos de crecimiento (Hollander y Elman, 1988). Los diversos modelos desarrollados identifican períodos de estabilidad y de transición que se alternan en respuesta a las necesidades cambiantes e interactivas de la empresa, la familia y los individuos dentro y fuera de la familia. En función del aspecto de la empresa familiar que se describa, se pueden distinguir tres planteamientos: (a) el que relaciona la etapa evolutiva de la empresa con la progresión generacional de la familia (Hershon, 1975); (b) el que analiza la interacción entre las necesidades evolutivas de la empresa y la etapa de la vida de distintos individuos cruciales para la misma, tales como el fundador (Danco, 1992), el sucesor (McGivern, 1978) o la evolución de la relación padre-hijo (Davis y Tagiuri, 1991); y (c) el que considera la interacción de tres conjuntos de ciclos vitales: el de la empresa, el de la familia y el de los individuos clave (McWhinney, 1984, en Hollander y Elman [1988]; Ward, 1987).

Sin embargo, quizá sea el planteamiento de Gersick *et al.* (1997) el más reciente y completo en esta línea de investigación. Estos autores parten del modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1991), considerando que éste puede ofrecer una visión del sistema de la empresa familiar en un momento concreto del tiempo. Sin embargo, argumentan que muchos de los más importantes dilemas a los que se enfrentan las empresas familiares son originados por el paso del tiempo, que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

implica cambios en la organización, en la familia y en la distribución de la propiedad a medida que las personas van incorporándose o abandonando cada uno de los círculos y que los individuos atraviesan las fronteras entre círculos dentro del sistema global. El resultado de añadir el factor tiempo al modelo de los tres círculos es un *modelo evolutivo tridimensional* de la empresa familiar, tal y como aparece representado en la figura 1.7.

Figura 1.7. El modelo evolutivo tridimensional
Fuente: Gersick *et al.* (1997:17)



Para cada uno de los tres subsistemas -propiedad, familia y empresa-, existe una dimensión evolutiva independiente. Las progresiones evolutivas de cada una de ellas influyen en las demás pero también son independientes. Describiremos a continuación brevemente cada una de estas dimensiones.

La dimensión evolutiva de la propiedad. Basada en los trabajos de Ward (1987, 1991), refleja de una manera simplificada la amplia variedad de modalidades que puede adoptar la distribución de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la propiedad de una empresa familiar, además de recoger la evolución en esta dimensión que se suele producir más frecuentemente en las empresas de este tipo. La mayoría de las empresas comienzan con un *propietario único* (o bien una pareja propietaria o un pequeño número de socios) y con el primer traspaso generacional suelen convertirse en *sociedades de hermanos* que, a su vez, en el traspaso a la tercera generación se convertirán en *consorcios de primos*. Existen sin embargo otras posibilidades, como la reproducción de la misma figura en el cambio de generaciones, como sería el caso de que existiera un único sucesor o que uno de los hermanos o primos que constituyen la segunda o posteriores generaciones comprara sus participaciones a los demás y se convirtiera en único propietario.

La dimensión evolutiva de la familia. Esta dimensión describe la evolución estructural e interpersonal de la familia sobre la base de diversos estudios realizados acerca del desarrollo individual y los ciclos de vida familiares. Las cuatro etapas que se identifican vienen definidas por la edad de los miembros de cada generación que están implicados en la empresa. La primera etapa, *familia empresaria joven*, es un período de intensa actividad en la que se define una relación matrimonial que pueda apoyar el rol de propietario-directivo, se produce el nacimiento y la crianza de los hijos y se forma una nueva relación con los padres que van envejeciendo. Entre diez y quince años después, la familia entra en la etapa de *entrada en la empresa*, donde se produce el movimiento de la generación más joven desde la infancia hacia una vida de adultos productiva y se decide si se incorporan o no a la empresa, bajo qué criterios de entrada y con qué expectativas profesionales. A medida que los padres van entrando en la década de los cincuenta y la generación más joven está en los veinte o en los treinta, la familia está en la etapa denominada *trabajando juntos*, caracterizada por unas complejas relaciones entre padres, hijos, hermanos, parientes políticos y primos de muy diversas edades. Se pone a prueba la capacidad de la empresa para satisfacer tanto las necesidades financieras crecientes de la familia como a las aspiraciones profesionales de los miembros de la familia cualificados. Finalmente, en la etapa de *traspaso de la batuta*, la preocupación general es la de la sucesión que, aunque a menudo es considerada como una cuestión de la empresa, tiene también una enorme importancia en el círculo de la familia. Toda esta problemática adquiere una complejidad aun mayor cuando se mezclan los ciclos evolutivos de varias familias a la vez, lo cual suele ocurrir cuando se alcanzan las etapas de *sociedad de hermanos* o *consorcio de primos* en la dimensión de la propiedad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La dimensión evolutiva de la empresa. La evolución del negocio va a determinar numerosas cuestiones tales como el crecimiento, la madurez de los productos, la capitalización y el endeudamiento, el desarrollo de directivos no familiares y la internacionalización de la empresa, teniendo una influencia poderosa en decisiones tales como la venta de capital a externos o la sucesión.

Con base en los trabajos de diversos teóricos de los ciclos de vida empresariales, Gersick *et al.* (1997) desarrollan un modelo simplificado de tres etapas que capta la diferenciación básica entre las etapas de la empresa que consideran más relevantes para el caso concreto de la empresa familiar, a la luz de los trabajos anteriores que se han centrado en empresas bajo estrecho control de la propiedad (Churchill y Lewis, 1983; Flamholtz, 1986) o específicamente familiares (Barnesh y Hershon, 1976; McGivern, 1989; Poza, 1989)[10]. La primera de ellas, la *creación* (*Start Up*), abarca la fundación de la empresa y los primeros años donde la supervivencia no está garantizada. La segunda etapa, *expansión/formalización*, abarca el período desde que las empresas se establecen en el mercado y han estabilizado las operaciones en una rutina predecible a través de la expansión y una creciente complejidad organizativa, hasta el punto donde el crecimiento y el cambio organizativo se reducen significativamente. En esta etapa las empresas familiares experimentan tanto las consecuencias positivas como las negativas del crecimiento: nuevas oportunidades para directivos familiares y no familiares, más rentabilidad, tensiones debidas a que el ritmo de crecimiento supera la infraestructura de la empresa, etc. Si se produce el declive durante esta etapa, los efectos irán más allá de la empresa hasta la familia, que deberá replantearse su compromiso con la misma. La etapa final, *madurez*, describe el punto donde un producto deja de evolucionar y las dinámicas competitivas llevan a la empresa a participar en unas batallas por

[10] Gersick *et al.* (1997) parten de la idea de que el desarrollo empresarial de la empresa familiar es un caso especial del tema general del cambio organizativo y, por tanto, pretenden tener en cuenta las dos principales perspectivas que existen sobre éste en la literatura.

La primera de estas perspectivas se centra en el efecto que las fuerzas económicas y sociales externas pueden tener sobre las organizaciones. Dentro de ella podemos encontrar, por un lado, el planteamiento de la "ecología de las poblaciones" (Hannan y Freeman, 1977), que emplea el modelo biológico de la selección natural para argumentar que las organizaciones individuales no pueden adaptarse con la suficiente rapidez a los cambios en el entorno debido a la inercia estructural que las caracteriza y que, por tanto, será el entorno el que seleccionará qué empresas sobreviven. Aquellas que mejor encajen en su nicho ambiental sobrevivirán y el resto fracasará. Serán por tanto las fuerzas externas (mercados, proveedores, gustos de los clientes, etc.) las que van a determinar qué empresas tendrán éxito. La teoría de la "dependencia de recursos" (Pfeffer y Salancik, 1978), por su parte, reconoce que los directivos tienen una mayor capacidad para controlar las dependencias externas, tanto para garantizar la supervivencia de la organización como para adquirir, en la medida de lo posible más autonomía y libertad con respecto a la restricción externa, es decir, toman decisiones estratégicas para adaptarse al entorno y no son sólo receptoras pasivas de las fuerzas del mismo.

La segunda perspectiva, considera el cambio organizativo como una secuencia de etapas predecible, caracterizadas cada una de ellas por determinadas cuestiones estratégicas, estructurales y directivas, y que viene provocado en parte por las condiciones externas pero principalmente por factores complejos de maduración dentro de las organizaciones. Son modelos que se centran en los ciclos de vida organizativos y entre los que podríamos destacar el clásico de Greiner (1972).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la cuota de mercado cada vez menos rentables. Existen dos formas de salir de esta etapa: la renovación y el reciclaje o la muerte de la empresa.

Gersick *et al.* (1997) reconocen el riesgo que ofrece un modelo de estas características en cuanto a que la tendencia a la categorización de las empresas en tipos pueda llevar a una excesiva simplificación. Sin embargo, sostienen que el modelo puede proporcionar un marco conceptual que permite predecir la evolución y las dinámicas de las empresas familiares a lo largo del tiempo en cada una de las dimensiones, permitiendo un reconocimiento de la fase en la que se encuentra el sistema global sobre la base de la combinación de las etapas en las tres dimensiones de la propiedad, la familia y la empresa.

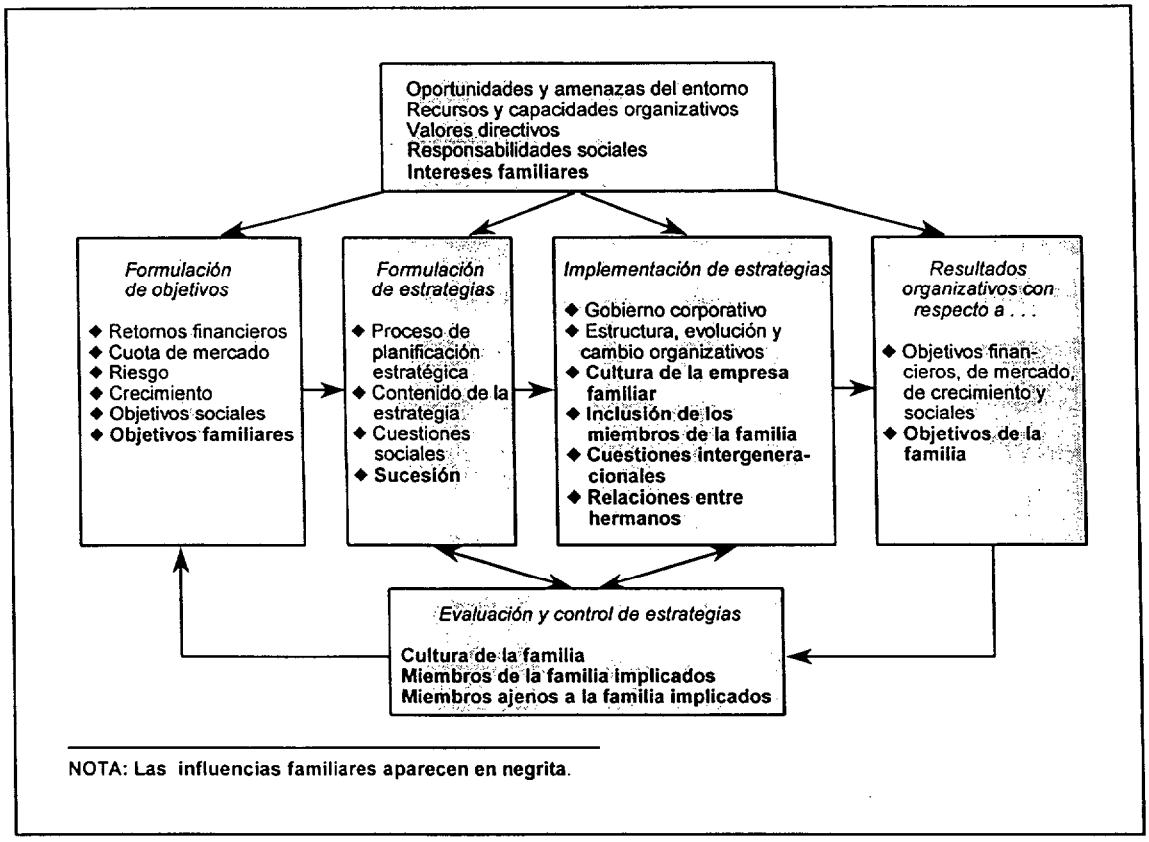
El planteamiento de la dirección estratégica

Diversos trabajos han abordado la cuestión del *management* y la planificación estratégica en la empresa familiar (Ward, 1987; Becker y Tillman, 1991; Levinson, 1991; Nelton, 1991a). Sin embargo, la necesidad de estudiar este tipo de organizaciones bajo un enfoque de dirección estratégica ha sido reconocida recientemente por varios autores (Harris *et al.*, 1994; Wortman, 1994), y es explícitamente formulada por Sharma *et al.* (1997). Estos autores, a partir de su revisión de la literatura sobre empresa familiar, llegan a la conclusión de que, si bien se ha logrado identificar y diagnosticar muchos de los problemas de la dimensión familiar y la forma en que se originan y afectan a la dimensión empresarial, no se ha tratado la forma en que estos problemas y sus soluciones afectan a los procesos de dirección estratégica de la empresa familiar, su *performance* económica o el logro de sus metas y objetivos. Los autores, partiendo de la idea de que el principal objetivo de la investigación empresarial es la mejora de las prácticas de dirección y de la *performance* organizativa, ofrecen una definición de empresa familiar que justifica esta perspectiva de la dirección estratégica en su tratamiento. Así, al definir la empresa familiar como aquella que está "[...] gobernada y/o dirigida de forma sostenida y con simultaneidad de generaciones, para conformar y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa sostenida por los miembros de una misma familia o de un pequeño número de familias", los autores están destacando la importancia que tiene esta definición desde un punto de vista de dirección estratégica, porque implica que hay objetivos que se persiguen, una estrategia diseñada para lograrlos y mecanismos de implementación y control de esta estrategia, todo lo cual no

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

constituye más que el proceso básico de dirección estratégica tal como aparece representado en la figura 1.8.

Figura 1.8. El proceso de dirección estratégica en la empresa familiar
Fuente: Sharma *et al.* (1997:3)



Por tanto, el proceso básico de dirección estratégica es similar para las empresas familiares y no familiares. Sin embargo, existen particularidades importantes en lo que se refiere a los objetivos que se persiguen, la manera en que el proceso se desarrolla y los participantes en el mismo, dado que la influencia, los valores y los intereses de la familia que ejerce el control tienen una importancia primordial. La clave está entonces en entender estas influencias y la forma de aprovechar las fortalezas potenciales que implican, a la vez que se tratan las debilidades que también pueden suponer para la empresa. En este sentido, los autores se declaran en la línea de los "teóricos de sistemas" que reconocen la importancia de ambos subsistemas -el familiar y el empresarial- y buscan formas de integrarlos de manera eficaz de tal modo que el sistema global logre alcanzar sus objetivos, ya estén éstos orientados a la familia o al negocio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Se abren, por tanto, importantes líneas para la investigación en el campo de la empresa familiar. Por un lado, es necesario realizar estudios comparativos en cuanto a la forma en que las empresas familiares difieren de las no familiares con respecto al proceso de dirección estratégica, intentando delimitar qué diferencias afectan positivamente a la *perfomance* y cuáles la afectan de manera negativa. A la vez, podremos delimitar hasta qué punto el conocimiento sobre las empresas en general es de aplicación a la empresa familiar en particular y las razones de que pueda o no aplicarse. Por otro lado, son esenciales los estudios que comparen y contrasten empresas familiares más y menos exitosas, de manera que podamos entender cómo influye la familia en el proceso de dirección estratégica, cómo afectan a la *performance* las diferentes formas de influencia y los mecanismos de adaptación (*coping mechanisms*) utilizados por las empresas de alta y baja *performance*. En este sentido habrá que tener en cuenta que no todas las empresas familiares son iguales, como no lo son las empresas no familiares, y que es necesario considerar las contingencias que hacen que una empresa familiar actúe de forma diferente a otra.

1.2. LA SUCESIÓN DIRECTIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

"Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión." (Aronoff y Ward, 1991a). Esta importancia fundamental de la cuestión sucesoria es algo sobre lo que los investigadores del campo parecen estar de acuerdo. Es, por tanto, uno de los temas más investigados, desde que, hacia la década de los setenta empezó a surgir una corriente de literatura relacionada fundamentalmente con la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio (Gersick, 1994). A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad.

Por tanto, para comenzar a tratar la cuestión que constituye el objeto de nuestra investigación, esbozaremos, en primer lugar, las líneas generales que se han seguido en la investigación sobre el tema general de la sucesión directiva, destacando algunas ideas y conclusiones que pueden resultarnos de interés para nuestro campo de estudio particular. A continuación, discutiremos el concepto de sucesión en la empresa familiar, destacando su caracterización como un proceso más que como un acontecimiento aislado. Así mismo expondremos los diversos puntos de vista que se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

pueden adoptar para considerar que un proceso de sucesión ha tenido éxito. Todo ello nos servirá como punto de partida para abordar, en el último epígrafe de este capítulo, la compleja red de influencias que se han identificado como factores que afectan a la sucesión directiva en la empresa familiar.

1.2.1. El problema de la sucesión directiva

La sucesión en el liderazgo ha sido reconocida durante mucho tiempo como una variable importante para la comprensión de los procesos organizativos dado que, a raíz de la sucesión, se suelen producir cambios en la organización. En particular, el cambio en el máximo responsable de la organización (normalmente, el director general) puede llevar a alteraciones en las directrices y políticas de una empresa (Panian, 1981). La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a los miembros de la misma sino también a su clima económico y político (Kesner y Sebora, 1994). De acuerdo con Helmich (1975), esto es así porque el director general es la persona que en último término tiene el poder de decisión en una organización y ejerce su influencia a través de ciertos procesos fundamentales como son: (a) la asignación de recursos y recompensas organizativos, (b) la definición de los objetivos organizativos, y (c) la definición de la relación de la organización con el entorno, siendo probable, por tanto, que todos los empleados de la empresa experimenten algún efecto como consecuencia de una sucesión. Por otro lado, dado que el director general es la persona que representa a una organización de cara al entorno, es probable que, a ese nivel externo (accionistas, proveedores, clientes, el público en general, el gobierno,...), se considere la sucesión como un indicador del futuro de la empresa, en la medida en que los éxitos o los fracasos de los directores generales a menudo se traducen en éxitos o fracasos para la misma (Kesner y Sebora, 1994).

Sin embargo, a pesar de que en los últimos años el tema ha sido objeto de un creciente interés y de que se ha incrementado considerablemente la investigación sobre el mismo, la cuestión es que tal interés investigador ha creado una corriente de investigación difusa y a menudo caótica, donde, según Kesner y Sebora (1994:327), "[...]hay poco que sepamos de manera concluyente, mucho que no sabemos debido a los resultados contradictorios e incluso más que no hemos estudiado todavía". Estos autores, a partir de una exhaustiva revisión de la literatura sobre sucesión ejecutiva publicada en los últimos treinta años, llegan a la conclusión de que, a pesar de la creciente

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

actividad investigadora realizada, los resultados obtenidos no han proporcionado una comprensión clara de las relaciones hipotetizadas ni un modelo consistente que relacione los antecedentes, las consecuencias y las contingencias ligadas al fenómeno de la sucesión. La razón que plantean es que existen factores que han obstaculizado nuestra comprensión del fenómeno de la sucesión en su globalidad.

En primer lugar, aunque la sucesión ha sido estudiada desde el enfoque de distintas disciplinas científicas, no ha emergido ninguna imagen única y sistemática a partir de estas disciplinas, sino, más bien, cada una ha considerado la sucesión desde su propio punto de vista. Los sociólogos, por ejemplo, se preocuparon por la cuestión de la burocratización y los procesos por los cuales las organizaciones se adaptan a sus entornos cambiantes, estudiando los distintos tipos de cambio en el liderazgo y cómo se relacionaban esos cambios con la eficacia organizativa. Por consiguiente, los modelos sociológicos de la sucesión se centraron predominantemente sobre el cambio y la transferencia de poder a nivel de análisis organizativo. Por su parte, los investigadores del comportamiento organizativo, la dirección de recursos humanos y la psicología industrial/organizativa adoptaron un punto de vista distinto centrado en el análisis del individuo. La investigación sobre la sucesión trató cuestiones relacionadas con las etapas del proceso, las formas de dirigir el mismo y los métodos individuales para enfrentarse al trauma de la sucesión.

Finalmente, los investigadores en el campo de la estrategia consideraron la sucesión como un aspecto por el cual las organizaciones se posicionaban dentro de un entorno competitivo y disponían los recursos internos para maximizar la ventaja competitiva. En este campo, según Hanebury (1990), la sucesión es considerada como una forma de reacción de la organización ante los elementos de incertidumbre presentes en el entorno y en el ámbito interno de la misma. Así, a menudo, el enfoque estuvo sobre la adecuación de las características del director general con las necesidades competitivas de la organización y sobre la identificación de la forma en que los distintos tipos de director general influían en las decisiones sobre dónde (estrategia corporativa) y cómo (estrategia de negocios) habían de competir las empresas. Además, los investigadores de estrategia y de finanzas a menudo trataban la sucesión dentro del contexto del mercado para el control corporativo, de manera que se consideraba que la sucesión era un medio por el que el mercado ejercía su disciplina sobre los directivos eficientes e ineficientes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Como consecuencia de esta diversidad de planteamientos, no es sorprendente que otros aspectos del proceso de investigación hayan carecido también de consistencia. Así, por ejemplo, el término *sucesión exitosa* ha sido definido por algunos autores como la ocupación de una vacante, otros han definido el éxito como un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y, para otros, el éxito dependía de la reacción del mercado. Otro efecto de este planteamiento multidisciplinario fue la forma en que se plantearon las cuestiones de investigación; así, en algunos casos, la sucesión fue considerada como variable independiente a través de la cual se investigaron otros fenómenos, tales como la burocracia o el mercado para el control corporativo. En otras ocasiones, la sucesión fue tratada como una variable dependiente, reflejando de qué manera factores tales como la *performance* presucesión o la salida del predecesor influían en el proceso. Otros se dedicaron a estudiar la naturaleza contingente del rol de la sucesión dentro de la empresa.

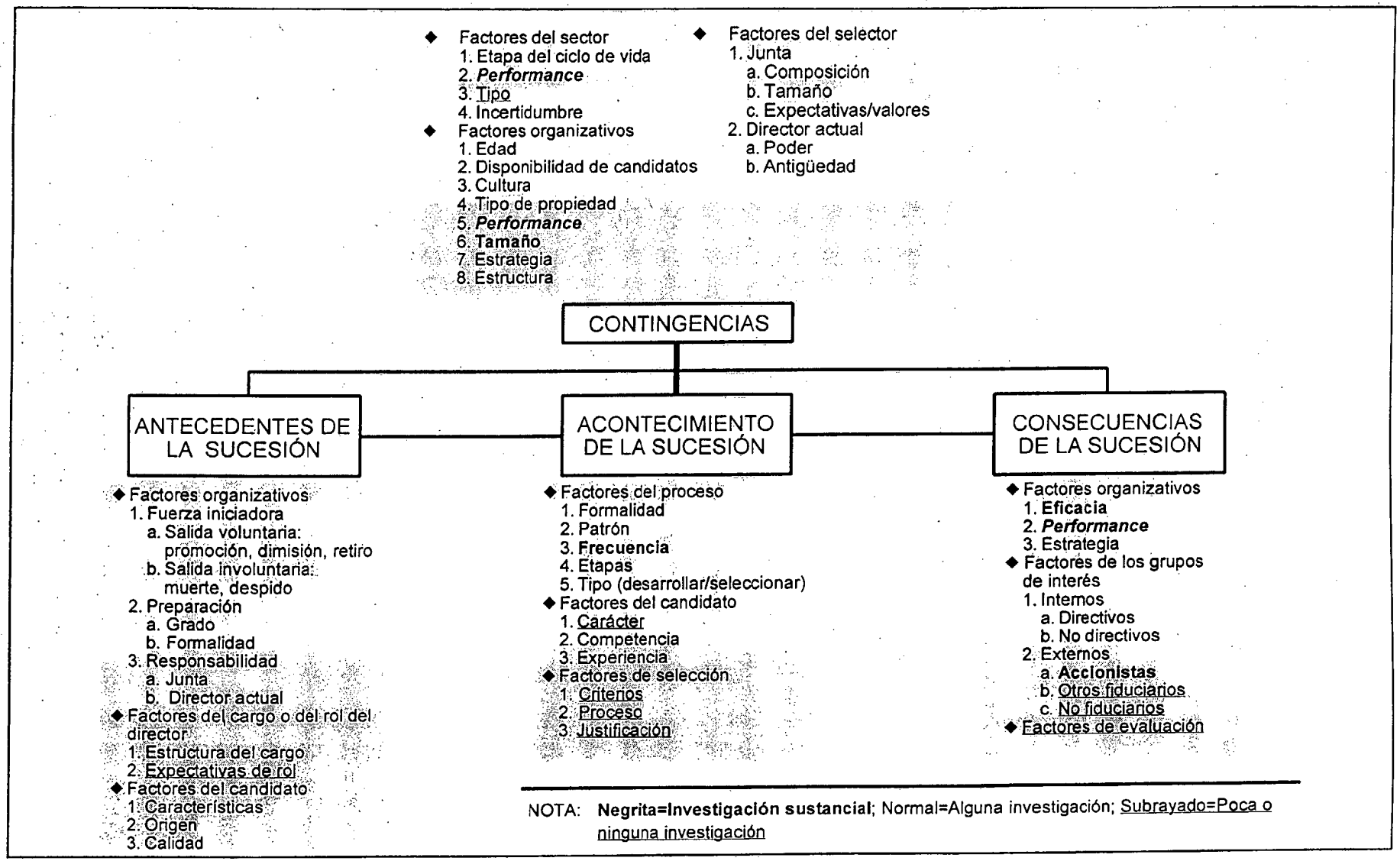
Kesner y Sebora (1994) sugieren entonces, que, sin abandonar este planteamiento multidisciplinario, es necesario estudiar el fenómeno de la sucesión de una manera global, teniendo en cuenta al menos cuatro dimensiones clave de este fenómeno: (a) los antecedentes, (b) el acontecimiento en sí, (c) las consecuencias, y (d) las contingencias, tal y como aparece representado en la figura 1.9. Dentro de cada una de estas áreas hay que tratar un gran número de variables, algunas de las cuales ya han recibido mucha atención, mientras que otras han experimentado poca o ninguna investigación, constituyendo las lagunas que deberían cubrirse con futuras investigaciones.

Este modelo nos permite además identificar algunas conclusiones generales que caracterizan la literatura sobre la sucesión existente hasta la fecha. Así, en primer lugar, se reconoce que la sucesión es un fenómeno omnipresente e importante para la *performance* organizativa e incluso para la supervivencia, lo cual es especialmente cierto para las organizaciones más pequeñas que se enfrentan a los procesos de sucesión del fundador. En segundo lugar, la *performance* organizativa, aparte de ser consecuencia de la sucesión, es también un antecedente de la misma. De esta manera, una *performance* financiera pobre influye en las empresas de diversas maneras (frecuencia de la sucesión, origen interno o externo del sucesor,...). En tercer lugar, la sucesión es un acontecimiento potencialmente perturbador para el funcionamiento interno de la organización, siendo el control de los efectos negativos un objetivo de cualquier proceso de sucesión. Además, sabemos que el grado de perturbación se ve afectado por el tamaño de la organización, por su

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 1.9. Modelo de la sucesión

Fuente: Kesner y Sebora (1994:364)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

estructura de propiedad, por cómo y por quién es dirigido el proceso de sucesión y por la habilidad del sucesor para dirigir la transición postsucesión. Como sugieren estos dos últimos puntos, factores que son tanto externos (*e.g.*, incertidumbre creciente) como internos (*e.g.*, estructura familiar o de empleados no familiares) a la organización pueden afectar, y de hecho afectan, tanto al proceso de sucesión como a sus resultados. Por último, y tal como señala March (1978, en Kesner y Sebora [1994]), el proceso de sucesión es calculado, es decir, el comportamiento tiene en cuenta las consecuencias, está ligado a unos objetivos y resultados futuros y está controlado por las intenciones; es sistemático, por lo que el comportamiento refleja reglas históricas que han evolucionado y se han ido acumulando a lo largo del tiempo dentro de la organización y de las cuales puede que los participantes en la sucesión no sean completamente conscientes; y es político, lo cual significa que el comportamiento es el resultado del interés propio, pero los individuos y los grupos interdependientes utilizan el poder para influir en la organización de manera que ésta persiga sus propios intereses.

A continuación, realizaremos un breve recorrido por la evolución de la investigación sobre el tema de la sucesión[11], para lo cual tenemos que remontarnos a la década de los sesenta cuando los trabajos realizados por Oscar Grusky sientan las bases para el estudio científicamente riguroso de este problema de investigación y comienzan a apuntar lo que serían las áreas principales en que pueden agruparse los diversos estudios, a saber: el origen del sucesor, la frecuencia de la sucesión, las contingencias de la sucesión, el papel de la junta directiva sobre la sucesión, las consecuencias de la sucesión y la planificación de la sucesión.

El origen del sucesor

La distinción que se planteó en un principio y que se ha seguido manteniendo es la de sucesor interno *versus* externo a la organización, y se intentó relacionar esta variable con la *performance* de la empresa antes y después de la sucesión, llegándose a resultados contradictorios en los diversos estudios que abordaron estas relaciones. Probablemente, la razón de estas divergencias haya que buscarla en la falta de consistencia sobre lo que se entendía por sucesor externo e interno. Así, tradicionalmente los externos eran definidos como individuos que no pertenecían a la organización antes de la sucesión mientras que se consideraba internos a los empleados actuales

[11] Para ello tomamos como guía el trabajo de Kesner y Sebora (1994) titulado: *Executive Succession: Past, Present & Future.*

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

o anteriores. Sin embargo, los trabajos realizados en la década de los setenta y posteriores suscitaron una gran controversia en cuanto a lo que se entendía por sucesor interno/externo. En este sentido, Pfeffer y Leblebici (1973) plantearon que un sucesor podía ser considerado externo cuando proviniera de fuera no ya de la organización en cuestión sino del sector donde ésta operara. Para Helmich y Brown (1972), en cambio, un sucesor externo podía pertenecer a la organización siempre que no perteneciera al "grupo interno" o "coalición dominante" del predecesor, ya que, para estos autores, la distinción fundamental entre un interno y un externo está en el grado en que el sucesor comparte los valores centrales de la empresa y el grado en que está familiarizado con los procesos sociales y políticos asociados con el cargo de director general. Se apuntan ya, por tanto, algunas cuestiones culturales relacionadas con la sucesión directiva y que tienen una relevancia significativa en el proceso de sucesión en la empresa familiar tal y como se refleja en los trabajos de algunos autores tales como Dyer (1986) o Schein (1983).

La frecuencia de la sucesión

En cuanto a este aspecto, las investigaciones se han centrado principalmente en intentar explicar qué era lo que producía una frecuencia mayor o menor de las sucesiones, llegándose a la conclusión de que la frecuencia de la sucesión era más alta en empresas con una baja *performance* (Jauch *et al.*, 1980; Osborn *et al.*, 1981; Benston, 1985; Morck *et al.*, 1988; Warner *et al.*, 1988). Por otra parte, los investigadores consideraron otras cuestiones además de la *performance*, así, se tratan los cambios en la estructura organizativa tales como una fusión o una adquisición (Helmich, 1978); los cambios en el contexto y en el entorno de la organización (Crain *et al.*, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978); y variables organizativas como el tamaño, la edad y el tipo de organización (Crain *et al.*, 1976; Pfeffer y Salancik, 1977), las características del liderazgo (Helmich, 1974), la posición de poder del director general (Salancik y Pfeffer, 1980), y su grado de influencia sobre el propio proceso sucesorio (Allen, 1981; Allen y Panian, 1982). Concretamente, y en relación con el tamaño de la organización, se ha llegado a la conclusión de que las organizaciones más grandes experimentaban sucesiones con más frecuencia que las más pequeñas. Así, Trow (1961) concluyó, por un lado, que la permanencia de los fundadores al frente de sus empresas era mayor que para los presidentes no fundadores; y, por otro, que las empresas más pequeñas y estables de propiedad familiar presentaban una tendencia a no haber elegido y formado a los sucesores, resultándoles

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

más difícil atraer a directivos externos y, además, debido al elevado coste de la designación de un sucesor, podían tender incluso a retrasar la búsqueda de uno.

En cuanto al grado de poder del director general actual, uno de los resultados del trabajo de Panian (1981) es que la pertenencia de éste a la familia dominante estaba directamente asociada con la longevidad directiva, y esta relación se mantenía incluso después de controlar los efectos de la *performance* corporativa. Es decir, para aquellas corporaciones que presentaban una *performance* baja, los datos reflejaban la existencia de una relación negativa entre la pertenencia del director general a la familia dominante y la frecuencia de la sucesión. Esto se explica porque el hecho de pertenecer a la familia dominante confiere a los directores generales un poder considerable, que les permite resistir los posibles intentos de reemplazarles. A una conclusión similar llega Parrino (1992), pues según este autor los directores generales que son miembros de la familia fundadora tienen menos del cincuenta por ciento de probabilidad de renunciar a su puesto que aquellos que no son miembros de esta familia.

Otro de los aspectos que se ha analizado es el efecto que tenía la tasa de sucesión sobre la *performance* postsucesión y, en este sentido, ya desde los años sesenta comenzó a desarrollarse lo que acabó conociéndose como "las tres teorías sobre la sucesión": (a) el planteamiento del "sentido común", que sugiere que la *performance* mejora después de la sucesión, debido a que los que toman la decisión de reemplazar al director general elegirán a alguien con la capacidad y la experiencia necesarias para mejorar la actuación de la empresa; (b) la teoría del "círculo vicioso" que, por el contrario, plantea que las sucesiones frecuentes perturban a las organizaciones y, por consiguiente, dan como resultado una *performance* de la empresa inferior; y (c) la teoría del "cabeza de turco ritual", que viene a desafiar a la teoría anterior, ya que plantea la posibilidad de que no exista relación sistemática entre la sucesión y la *performance*, sino que, más bien, los ceses que se producen son una especie de sacrificio ritual, donde los directores generales que son destituidos hacen el papel de cabeza de turco, de manera que se proporciona una señal a las fuerzas externas a la organización de que se está produciendo un cambio. En general, y salvo alguna excepción como los resultados de Miller (1993), la investigación posterior a los sesenta ha proporcionado apoyo a la teoría del "círculo vicioso", es decir, las sucesiones frecuentes son perjudiciales para la *performance* de la empresa (Eitzen y Yetman, 1972; McEachern, 1975; Allen *et al.*, 1979).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Las contingencias de la sucesión

En los primeros estudios que trataron de profundizar en la relación existente entre sucesión y *performance*, se identificaron dos grandes grupos de variables de contingencia: las relacionadas con las características individuales del sucesor, destacando el estilo de liderazgo; y las relacionadas con las características organizativas, tales como la estructura y el nivel de *performance* que se había alcanzado con el predecesor, entre otras. Estas primeras investigaciones sembraron la semilla de lo que sería una línea posterior larga y compleja, que analizaría tanto factores individuales como organizativos y que introduciría la cuestión del ajuste entre las necesidades de la organización y el estilo del sucesor como influencia clave en la *performance* postsucesión. Esto es, la transición ejecutiva resulta mucho más eficaz si las características del sucesor encajan con las características de la empresa y de su entorno.

En esta línea, varios de los trabajos desarrollados por Helmich en la década de los setenta vincularon el estilo de liderazgo del sucesor con sus deficiencias en la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autonomía. De acuerdo con este autor, la satisfacción de necesidades estaba asociada con el estilo de liderazgo, el origen del sucesor y el grado de cambio originado después de la sucesión (medido en términos de rotación en el personal). Además, los sucesores, en organizaciones grandes y maduras, era más probable que experimentaran frustración en las necesidades, mientras que los sucesores de las empresas más pequeñas tendían a experimentar una mayor frustración en cuanto a las relaciones sociales. A partir de aquí Helmich (1977) concluye que los sucesores en empresas grandes tenían más probabilidad de experimentar crecimiento personal y desarrollo profesional que sus equivalentes en empresas más pequeñas y en crecimiento. Esta cuestión de la satisfacción de las necesidades del sucesor como determinante del éxito de un proceso sucesorio ha sido considerada por diversos autores del campo de la empresa familiar que han tratado el tema de la sucesión desde el punto de vista de los miembros de la siguiente generación (Birley, 1986; Dumas, 1989 y 1992; Handler, 1989b; Friedman, 1991; Swogger, 1991).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La sucesión y la junta directiva

Dentro de esta área de investigación, surgida en la década de los setenta, dos cuestiones eran de interés para los investigadores: (a) la relación entre las características de la junta (tamaño, composición de externos e internos) y la sucesión, y (b) la implicación de la junta en la decisión sobre la sucesión. Aunque diferentes en sus enfoques, los diversos estudios confirmaron la idea de que, en muchas empresas, los directores generales tienen el poder y la autoridad para contrarrestar los deberes de vigilancia de la junta e influir, por tanto, sobre el proceso sucesorio (Weisbach, 1988; Boeker, 1992). Esta falta de influencia real de las juntas directivas también ha sido constatada por estudios realizados en empresas familiares, donde la junta suele jugar un papel dmeramente simbólico. Así, Dyer (1986), identificó cuatro tipos de junta en las empresas familiares que formaban parte de su estudio. Dos de ellas, que denominó junta de "papel" y junta de "visto bueno", existían meramente para cumplir un requisito legal o, a lo sumo, para confirmar y apoyar las decisiones que tomaban el fundador y su familia que suelen temer y evitar la presencia de externos en sus juntas. Sin embargo, la existencia de una junta directiva operativa y con miembros externos es recomendada por muchos investigadores como forma de mejorar las posibilidades de supervivencia y éxito de la empresa familiar (Benson, 1991; Fulton, 1991; Hubler y Swartz, 1991; Ward, 1991).

Las consecuencias de la sucesión

Las consecuencias estructurales y de *performance* de la sucesión constituyeron un punto de atracción para los investigadores. Entre las variables estudiadas se encuentra el cambio resultante a partir del proceso de sucesión, sugiriendo claramente la evidencia en estos estudios que el cambio sigue a la sucesión, pero la naturaleza del mismo parece variar dependiendo de las características del sucesor y de los factores contextuales.

En cuanto al impacto de la sucesión sobre los miembros de la organización, se describieron las reacciones ante un nuevo ejecutivo en función de los extremos de dos mitos (Greenblatt, 1983): el "mito del Mesías", en cuanto a que algunos sucesores eran considerados como los salvadores

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

para sus empresas; y el "mito de Rebeca"[12], en cuanto a que la alta consideración de que gozaba el predecesor hacía imposible para los sucesores el estar a su altura a los ojos de los demás miembros de la empresa. Dada esta variedad de reacciones potenciales, se sugirió que los ejecutivos podrían beneficiarse más de las investigaciones que se centren en los mecanismos que permiten suavizar la transición (*e.g.* contexto, oportunidad y tipo) y que ayudan a mejorar las percepciones de los demás (Louis, 1980; Hart, 1987). En esta línea, Dyer (1986) considera el "síndrome de Rebeca" como uno de los problemas principales a los que se enfrentan a menudo los líderes empresariales de segunda y tercera generación que son incapaces de "librarse del fantasma del fundador": se les presiona a seguir la tradición y se les critica por no estar a la altura de las expectativas.

Otra de las variables dependientes consideradas en estos estudios es la *performance* postsucesión. En este sentido, una de las conclusiones del estudio de Carrol (1984) apunta que las tasas de fracaso organizativo aumentan después de la sucesión de los fundadores de las empresas. Sin embargo, otros autores tales como Tushman *et al.* (1985), Pfeffer y Davis-Blake (1986) y Zajac (1990) no han encontrado relación alguna entre la sucesión y la *performance* postsucesión. Para resolver estas inconsistencias, los investigadores intentaron introducir variables definidas con más cautela y nuevas formas de medir la *performance*, pero los resultados no han ofrecido evidencias más claras; más bien, han confirmado que la sucesión es un acontecimiento enigmático y complicado que podría entenderse mejor utilizando modelos de contingencia complejos.

La planificación de la sucesión

Como resultado lógico de la evolución a lo largo de veinte años de investigación, en la década de los ochenta diversos investigadores empezaron a considerar el impacto tanto del grado como de la naturaleza del proceso de planificación de la sucesión sobre los resultados de la misma. Después de haber aceptado la sucesión como un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas, parecía natural reconocer la importancia de la planificación para este acontecimiento. No obstante, y a pesar de ello, el enfoque de estos estudios era prescriptivo y no se insistió en contrastar las implicaciones de la planificación presucesión sobre la *performance*

[12] *Rebeca*, la novela escrita por Daphne du Maurier y llevada al cine por Alfred Hitchcock, narra las angustiosas situaciones vividas por una joven que contrae matrimonio con un viudo, al sentirse incapaz de estar a la altura de su predecesora, la primera esposa de su marido, con la que es constantemente comparada.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

postsucesión. Una conclusión a la que sí llegaron algunos estudios, como el de Vancil (1987), es que pocas empresas se implican en procesos de planificación de la sucesión y que, además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general actual. Este mismo autor señala que en las empresas que todavía están controladas por la familia del fundador y donde el actual director general es un miembro de esa familia, va a ser esta persona la que decida qué miembro de la siguiente generación le suceda y cuándo tendrá lugar dicho acontecimiento. En general, los investigadores en el campo de la empresa familiar parecen estar de acuerdo en que la cuestión de la planificación es muy importante para que un proceso sucesorio tenga éxito (Christensen, 1953; Tashakory, 1980; Rosenblatt *et al.*, 1985; Dyer, 1986; Ward, 1987; Lansberg, 1988; Handler, 1989b). Sin embargo, se produce el mismo fenómeno detectado para la sucesión ejecutiva en general, pues son muy pocas las empresas que realizan este tipo de planificación (Christensen, 1953; Trow, 1961; Tashakory, 1980; Rosenblatt *et al.*, 1985; Ward, 1987; Lansberg, 1988; Handler, 1989b).

También en relación con la planificación diversos investigadores analizan algunos de los componentes del proceso de sucesión tales como la duración y las etapas del mismo (Hashemi, 1980; Gilmore y McCann, 1983; Friedman, 1986; Lamb, 1987; Day y Lord, 1988; Kerr y Jackofsky, 1989; Wills, 1992). Estos estudios sugieren que los sistemas sucesorios son óptimos cuando producen una continuidad en el liderazgo. Irónicamente, mientras los líderes empresariales se adherían a la idea de que era necesario que las empresas adaptaran sus estrategias y estructuras a entornos rápidamente cambiantes, cuando se trataba de la sucesión creían que la estabilidad era lo mejor. De hecho, si se compara con variables tales como los atributos del predecesor, la historia del puesto y las características de la empresa, la variable entorno parece desempeñar un papel de menor importancia en la comprensión de los procesos de sucesión.

1.2.2. La sucesión en la empresa familiar

Parece existir un acuerdo entre los investigadores en el campo de la empresa familiar acerca de que el principal problema al que se enfrenta este tipo de organizaciones es el de la sucesión. De hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos donde se ha estudiado (Gallo, 1995). La importancia del fenómeno sucesorio es tal que algunos autores ponen el énfasis en esta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

característica para definir a la empresa familiar, como es el caso de Ward (1987), que considera una empresa como familiar en la medida en que exista intención de transferirla a la siguiente generación de la familia. En esta misma línea, Churchill y Hatten (1987) establecen que la elección de un sucesor, su formación y desarrollo, y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

La sucesión o "el traspaso de la batuta" en la empresa familiar es un tema al que se han referido numerosos autores de muy diversas maneras. Así, por ejemplo, hay quien se refiere a él de forma general en términos de sucesión en el control de la empresa (Barnes y Hershon, 1976), sucesión en el liderazgo (Longenecker y Schoen, 1978), o traspaso del poder y/o de la gestión (Aragonés Signes, 1992; Borrego Rodríguez, 1994). De forma más concreta, la sucesión en la empresa familiar ha sido definida como "[...] el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia; es decir, un *directivo profesional*" (Beckhard y Burke, 1983, en Handler, [1994:134]). Otros autores, en cambio, han diferenciado dos ejes en esa "batuta directiva": el de la propiedad y el de la dirección, como es el caso de Churchill y Hatten (1987:54) según los cuales "[...] existen dos aspectos de esta transferencia de control o poder: una transferencia de la *propiedad* o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del *control directivo* de las operaciones de la empresa y de la dirección estratégica [...] una mala dirección de la empresa puede hacer que la transferencia de unos derechos de propiedad sea irrelevante". Por su parte, Handler (1989b), hace hincapié en esta dimensión del control directivo, haciendo referencia concretamente a la transferencia de la "experiencia del liderazgo", lo cual implica que la sucesión en una empresa familiar es un proceso dinámico que puede ser descrito con detalle.

Esta última idea de la sucesión como proceso más que como un acontecimiento aislado es la que parece gozar de mayor apoyo entre los investigadores del campo a la hora de caracterizar este fenómeno (Longenecker y Schoen, 1978; Churchill y Hatten, 1987; Vancil, 1987; Stempler, 1988; Handler, 1989b, 1990b; Goldberg, 1991; Lea, 1993). La sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de traspaso de la "batuta", sino que es un proceso polietápico que se produce a lo largo de un período temporal que empieza antes incluso de que los herederos entren en la empresa. Además, la definición de una sucesión como exitosa no puede limitarse a considerar si ha sido designada una nueva persona al frente de la empresa, sino que hay que tener en cuenta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la evolución posterior del sistema empresa/familia considerando otros factores críticos como la salud continuada de la empresa, la calidad de vida y las dinámicas familiares (Handler, 1994).

Ya hemos comentado en el epígrafe anterior cómo diversos estudios sobre el tema general de la sucesión directiva han considerado los componentes del proceso de sucesión tales como la duración, las etapas y la estructura del sistema de sucesión (Kesner y Sebora, 1994). En esta línea, pero para el caso que nos ocupa de la empresa familiar, existen algunos trabajos pioneros como los de Trow (1961) o Davis (1968) que enfatizan la naturaleza a largo plazo de la sucesión directiva y mencionan la existencia de etapas en ese proceso. Por su parte, Barnes y Hershon (1976) abogan por una transición conjunta familia-empresa como factor determinante del éxito de la sucesión.

Desarrollando algunas de estas ideas anteriores, Longenecker y Schoen (1978) argumentan que la sucesión en la dirección de las empresas de propiedad familiar implica un proceso de socialización de larga duración y diacrónico que puede durar toda la vida y durante el cual los sucesores familiares son preparados gradualmente para el liderazgo a través de toda una vida de experiencias de aprendizaje. Estos autores proponen, por tanto, un modelo donde identifican siete etapas de este proceso sucesorio. Estas etapas se agrupan a su vez de acuerdo con dos acontecimientos clave: la entrada del sucesor en el negocio y la asunción por parte del sucesor de la posición de liderazgo, describiéndose el proceso de la siguiente manera:

❶ Etapa de *preempresa*, donde el sucesor puede que esté al tanto de algunas facetas de la organización o del sector. Sin embargo, la orientación del sucesor por parte de los miembros de la familia no está planeada o es pasiva.

❷ Etapa *introductoria*, donde el sucesor puede que sea introducido por los miembros de la familia en la jerga de la empresa, entre los miembros de la organización y entre los participantes del entorno, antes incluso de que haya trabajado ni siquiera a tiempo parcial en la empresa.

❸ Etapa *introductoria-funcional*, donde el sucesor trabaja como empleado con dedicación parcial en la organización, asumiendo gradualmente tareas más difíciles y complejas. Esta etapa puede incluir el período educativo y el trabajo del sucesor con dedicación total en otras organizaciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

❹ Etapa *funcional,* donde el sucesor entra en la organización como empleado con dedicación total, incluyendo todos los puestos no directivos que desempeñe.

❺ Etapa *funcional avanzada,* donde el sucesor asume funciones directivas, incluyendo todos los puestos de supervisión anteriores a convertirse en el más alto responsable.

❻ Etapa de *sucesión temprana,* donde el sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que el sucesor necesita para convertirse en el líder real de la organización.

❼ Etapa de *sucesión madura,* donde el sucesor se convierte en el líder *de facto* de la organización.

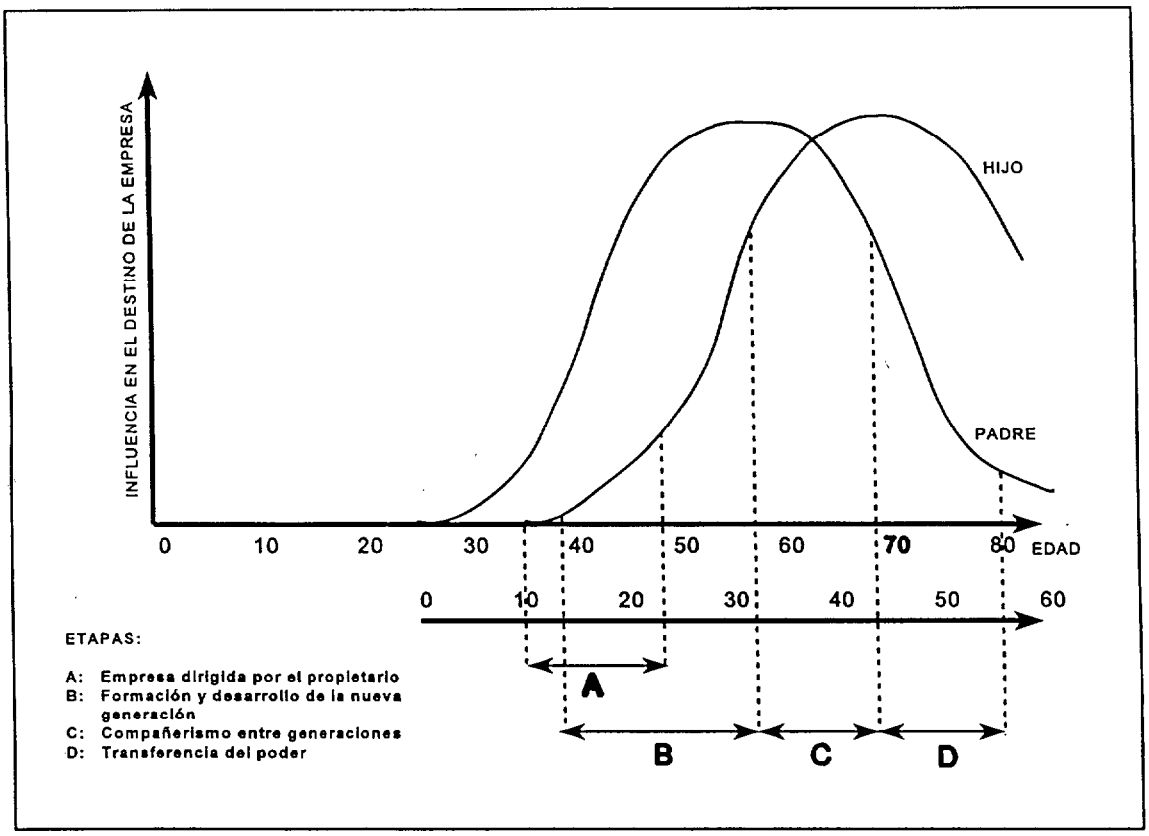
Por tanto, se considera que las tres primeras etapas ocurren antes de la entrada del sucesor en la empresa. De una manera similar, las etapas "funcional" y "funcional avanzada" están relacionadas con el desarrollo del sucesor entre el momento en que se le considera como miembro con dedicación total a la organización y el momento en que asume la presidencia. Y, finalmente, las dos últimas etapas están relacionadas con la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la transferencia de la presidencia.

De forma similar, Churchill y Hatten (1987) definen el proceso de sucesión como aquel en donde tiene lugar la planificación y la ejecución de los cambios en la dirección, en la estrategia y en el control de la empresa, elaborando un marco conceptual para explicar este proceso que se construye sobre unas etapas de la empresa familiar que emanan de la realidad biológica de que los padres y sus descendientes están separados por la edad y por la experiencia empresarial, pero están ligados por lazos de sangre y por una experiencia familiar compartida. Según estos autores, existe una trayectoria humana inevitable desde el nacimiento hasta la muerte que empieza normalmente con un período de desarrollo y aprendizaje, seguido por una etapa de mucha actividad y finalmente por otra de declive. En una empresa, esta trayectoria puede reflejarse en el grado de influencia que tiene un individuo en la dirección y en las operaciones de la empresa, es decir, en el "destino" de la empresa. Por tanto, y a diferencia de Longenecker y Schoen (1978), que tienen en cuenta exclusivamente la evolución del sucesor, el planteamiento de Churchill y Hatten (1987) explica el comportamiento de la empresa familiar en función del impacto sobre la misma de dos individuos (padre e hijo) quienes (a) están ambos implicados en el negocio, (b) están ligados por una relación familiar, y (c) difieren en edad. La yuxtaposición de estos dos individuos caracteriza a la empresa familiar a medida que evoluciona a través de cuatro etapas que a su vez constituyen el fundamento

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

para entender el proceso de la sucesión, tal como lo plantean Churchill y Hatten (1987) de la forma representada en la figura 1.10. Estas etapas son las siguientes:

Figura 1.10. Ciclos de vida de las generaciones
Fuente: Churchill y Hatten (1987:59)



❶ *Empresa dirigida por el propietario.* Es la que comprende desde el comienzo de la empresa hasta la entrada en la misma de otro miembro de la familia. Hasta ese momento, la empresa no puede considerarse todavía una empresa familiar y las consideraciones familiares influyen en la empresa pero no son parte de ella.

❷ *Formación y desarrollo de la nueva generación.* Es el período en el cual la descendencia aprende el negocio. Esto puede ocurrir en las conversaciones en casa durante la infancia o a través de trabajos esporádicos durante las vacaciones escolares. La implicación con dedicación completa en la empresa intensifica el desarrollo de los conocimientos técnicos, interpersonales y directivos, del juicio y las capacidades

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

❸ *Compañerismo entre generaciones.* En esta etapa la descendencia ha adquirido la suficiente competencia empresarial y directiva como para asumir responsabilidades delegadas y empezar a estar implicada en decisiones sobre políticas que afectan al menos a una parte de la empresa. Esta responsabilidad crece hasta ser totalmente compartida por las dos generaciones para aquellas decisiones relacionadas con las operaciones y la determinación de políticas y objetivos.

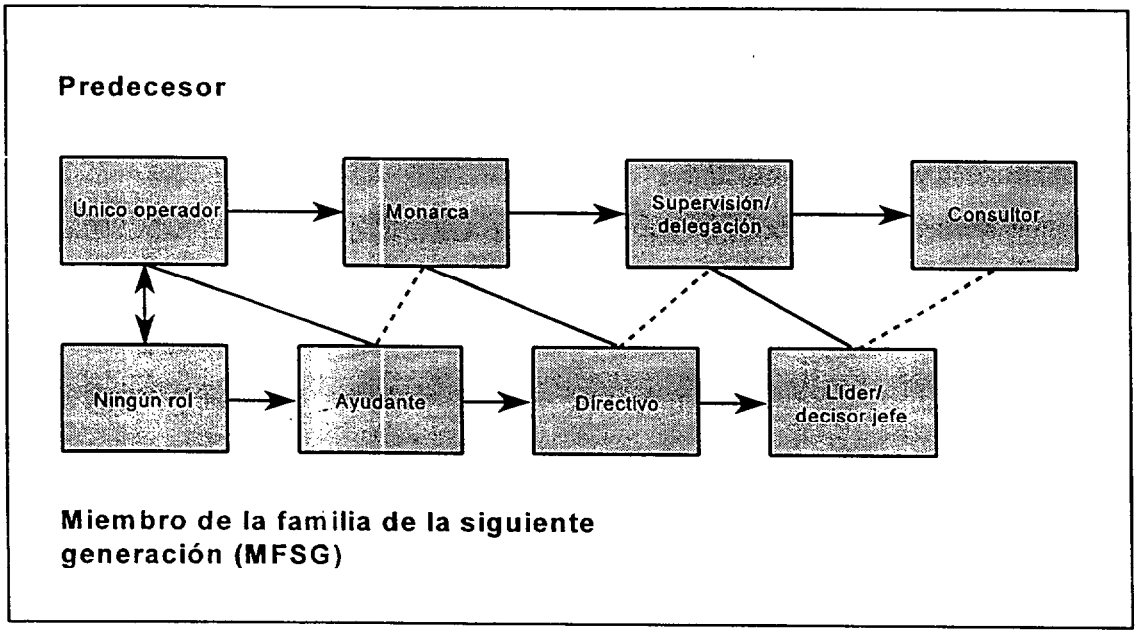
❹ *Transferencia de poder.* Éste es el período donde las responsabilidades operativas, la elaboración de políticas y la fijación de objetivos pasan de una generación a la siguiente. Este proceso se acelera a medida que la generación anterior empieza el proceso de retiro y reduce su participación activa en la empresa, lo cual puede producirse con o sin la transferencia formal de la propiedad.

Por su parte, Handler (1989b, 1990b) considera la sucesión como un proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación (MFSGs). Esta autora toma como base el modelo de Longenecker y Schoen (1978), pero enfatiza la evolución conjunta de ambas generaciones, que ya habían apuntado Churchill y Hatten (1987), como la clave para entender la sucesión, destacando la importancia crítica de que el propietario ajuste su rol de manera que se reduzca progresivamente su nivel de implicación y autoridad en la organización en respuesta a cuestiones personales (salud, edad, otros intereses) y para acomodarse a la evolución del miembro de la familia de la siguiente generación[13]. Se trata, por tanto, de un proceso lento, evolutivo y de ajuste mutuo entre los roles del fundador y del MFSG, de manera que se puede conceptualizar cada fase del proceso asociándola a un comportamiento de rol particular por parte del fundador y del sucesor. La transición de una fase a otra puede, a su vez, considerarse como una transición en dicho comportamiento de rol, entendido éste como las "[...] acciones recurrentes de un individuo, interrelacionadas apropiadamente con las actividades repetitivas de los demás, de manera que se produce un resultado predecible" (Katz y Kahn, 1978, en Handler [1994:135]). Es por ello que estamos ante un proceso donde los individuos implicados llegan a poder interpretar el comportamiento de los demás y, de esta manera, son capaces de ajustar su propio comportamiento, tal y como queda representado en la figura 1.11.

[13] Se utilizan los términos "propietario", "predecesor" y "padre" de manera indistinta para describir a la actual generación de miembros de la familia en relación con la siguiente generación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 1.11. El proceso de sucesión: Ajuste de rol mutuo entre el predecesor y el MFSG
Fuente: Handler (1989b:194)



La primera de las cuatro etapas del ajuste de roles ocurre cuando el fundador o propietario es el *único operador*. Ésta es una etapa donde el predecesor es el miembro de la familia más importante y normalmente el único en la organización. Además, si existe más de un miembro de la familia de la misma generación en la organización, normalmente comparten las funciones de propiedad y dirección y, por consiguiente, juntos constituyen la base de poder familiar sobre la cual sobrevive la organización. Este escenario es el más habitual en organizaciones de reciente fundación o en la primera generación de implicación familiar. Sin embargo, a partir de los resultados de su estudio, Handler (1989b) sugiere que este control familiar centralizado en la figura del predecesor es un aspecto común a las empresas familiares estudiadas en general, independientemente de la longevidad de la implicación familiar, del tamaño de la empresa o de la generación que esté al mando[14]. Los miembros de la familia de la siguiente generación se describen a sí mismos de una manera en la que no tienen *ningún rol* (es decir, no tienen un rol diferenciado) en la organización

[14] Esto encaja con la noción de "cultura paternalista" apuntada por Dyer (1986:24) y descrita en términos de "[...] relaciones dispuestas jerárquicamente, con el fundador u otros líderes de la familia reteniendo toda la autoridad para tomar las decisiones y la información clave acerca de las operaciones de la familia. A los miembros de la familia se les da preferencia sobre los empleados no pertenecientes a la familia. Existe un alto grado de desconfianza de los "externos", y el fundador y la familia supervisan muy estrechamente a sus empleados, a los cuales se les concede poca discreción para llevar a cabo sus tareas". Si bien este autor relaciona las características asociadas al paternalismo con la generación de la familia que dirige la empresa (normalmente la primera o la segunda), Handler (1989b) sugiere la hipótesis alternativa de que la forma de organización paternalista y de estrecho control estaba ligada a individuos en un momento particular de la historia y que fueron educados con valores distintos a los de sus hijos o nietos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

durante esta etapa. Son sencillamente miembros de la actual generación de la familia y a menudo existen oportunidades muy limitadas para el MFSG dentro de la empresa.

En la segunda etapa del proceso de ajuste, el rol del predecesor cambia ligeramente al de *monarca*, ostentando un poder prominente sobre otros miembros de la familia, y el MFSG empieza a asumir el rol de *ayudante*. En esta etapa el MFSG tiende a adoptar un rol limitado pero funcional (Longenecker y Schoen, 1978). Normalmente es en esta fase cuando aprende las operaciones y las habilidades asociadas con uno o más departamentos en la organización. Sin embargo, esta fase parece estar caracterizada también por cierto grado de insatisfacción por parte del MFSG con su nivel de responsabilidades o con el tipo de trabajo que estaba desempeñando.

Por tanto, el nivel de desafío, complejidad y responsabilidad en las tareas del sucesor no aumenta hasta que el propietario ha evolucionado hacia la asunción de funciones de *supervisión y delegación*. De hecho, esta transición del propietario es un subproceso fundamental en el proceso de sucesión global. Es un proceso muy sutil que depende de la capacidad del propietario para confiar, compartir y delegar. Como indica la figura 1.11, el MFSG normalmente es promocionado a *directivo* durante esta etapa, aunque el título formal a menudo se obtiene antes de tener responsabilidades y reconocimiento reales como directivos. Durante este proceso de delegación, no es inusual que los roles de las dos generaciones de miembros de la familia se solapen y se confundan. También durante esta etapa el fundador o propietario empieza normalmente a tomarse tiempo libre o a trabajar menos horas a la semana. Esto hace posible que pueda cultivar aficiones, otros intereses, viajar o vivir en una segunda casa alejada de la empresa. Las funciones del propietario en la empresa acaban estando limitadas a aquellas que requieren experiencia y pericia, tales como la obtención de financiación, la consideración de opciones para el crecimiento y otras decisiones estratégicas a largo plazo.

Es posible también, en esta tercera etapa, que el ajuste de rol del propietario en relación con el MFSG pueda estar "asincronizado". De hecho, algunos fundadores o propietarios son incapaces de llevar a cabo las tareas de delegación. En otros casos, el predecesor quiere reducir su implicación en la empresa antes de que algún MFSG esté preparado para hacerse cargo de la misma. Por otro lado, existen diversos factores inesperados que pueden facilitar el proceso por el que el predecesor se va desligando de la empresa, debido a que estos factores reducen el grado de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resistencia del fundador a la sucesión (Handler y Kram, 1988). Entre ellos podemos incluir la mala salud o la incapacidad del fundador para adaptarse a las nuevas tecnologías, como la informatización, que parecen tener un efecto muy fuerte sobre el proceso de ajuste mutuo de roles asociado con la sucesión.

La etapa final del ajuste de roles del propietario es aquella en que éste se convierte en *consultor* o asesor de los MFSGs implicados en la empresa. De este modo, el predecesor ya no está implicado activamente en la empresa aunque pueda formar parte de su junta directiva. Por otra parte, en esta etapa el rol del MFSG ha aumentado en competencias y se ha convertido en *líder y decisor jefe*. Un aspecto crítico de la transición a esta etapa es el retiro del propietario. En su estudio, Handler (1989b) descubrió que el retiro es una cuestión particularmente delicada y difícil tanto para los fundadores o propietarios como para otros miembros de la empresa familiar. Así, no sólo los MFSGs tenían dificultades para creer que sus padres se retirarían, sino que no deseaban aceptar esta realidad. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Lansberg (1988), que señalan la existencia de una confabulación entre los miembros de la familia en relación con la sucesión. Los MFSGs que entran en esta cuarta etapa de transición a menudo conciben al padre como una "fuerza estabilizadora" en la empresa, en cuanto a que mientras está implicado en el negocio, la distribución de poder, de influencia y de tareas está clara, y cuando se va el sistema de la empresa familiar tiene que adaptarse a esta pérdida.Handler (1989b) señala, además, que los MFSGs, experimentan la sucesión como un proceso multifacético que incluye la transferencia de los derechos de dirección y de propiedad. Así mismo, tienden a creer que la transición de una generación a otra no ha culminado hasta que el capital con derecho a voto ha sido transferido también. A menudo, este proceso de transferencia del capital se logra lentamente o es incluso evitado por el predecesor con el fin de mantener el control.

En el diagrama de la figura 1.11, las flechas en diagonal que unen las transiciones de rol muestran la conexión y reflejan el carácter de ajuste mutuo del proceso. De acuerdo con la siguiente generación, el fundador normalmente autoriza la progresión de sus herederos (línea continua), mientras que la habilidad del heredero para asumir con éxito el nuevo rol permite que el fundador se traslade también a su nuevo rol (línea discontinua), ayudando de este modo a superar la resistencia. Normalmente, la percepción de los MFSGs es que el fundador ejerce más control sobre

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la progresión que el que pueden ejercer ellos, y de ahí la distinción entre las líneas continuas y discontinuas.

Finalmente, destacar que no se puede entender este proceso sucesorio como un proceso siempre sencillo o de naturaleza continua. Así, Herz Brown (1993) señala que puede ser interrumpido por la muerte o incapacidad inesperada del predecesor o de algún otro miembro de la familia, dadas las dificultades que se generan en las esferas familiar, de gestión y de propiedad. Para la familia, la pérdida tiene implicaciones emocionales y funcionales; en el aspecto de la gestión, se va a producir una alteración en los procesos de liderazgo, ansiedad, pérdida de capacidades y cambios en la estrategia y en las operaciones; y en cuanto a la propiedad, el impacto de la pérdida se refleja en la transferencia del patrimonio. Estas situaciones son todavía más graves cuando muere un heredero, particularmente si a éste se le considera y se le acepta como sucesor, ya que ésta es una situación que está asincronizada con el desarrollo normal de una familia, las expectativas creadas en torno a la persona desaparecida son mayores y el resto de los hijos tiene que enfrentarse al sentimiento de culpa del superviviente y a unas expectativas sobre su propio éxito que se incrementan de forma repentina.

1.2.3. Criterios de éxito en la sucesión

Nuestro principal propósito con el presente proyecto de investigación se centra en intentar identificar y describir aquellos factores que determinan el éxito o el fracaso del proceso de sucesión en las empresas familiares. De ahí que sea absolutamente necesario clarificar previamente qué es lo que se entiende por sucesión exitosa y, por contraposición, fracasada, dado que, a partir de la revisión de la literatura realizada, no podemos inferir que exista consenso sobre cuáles son los resultados de un proceso de sucesión que nos pueden llevar a determinar su éxito o fracaso. Como ya se ha mencionado en el epígrafe 1.2.1, el hecho de que los investigadores no enfoquen el problema de la sucesión desde un mismo punto de vista, provoca que exista falta de consistencia en cuestiones tales como la consideración de un proceso sucesorio como exitoso. Así, y tal y como señalan Kesner y Sebora (1994), algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y, para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión. No obstante, en la literatura podemos encontrar autores como Friedman (1986) para los que las medidas de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resultado del proceso de la sucesión vendrían dadas por indicadores múltiples, tales como la evolución de la reputación de la empresa, la *performance* financiera, la rotación en los niveles directivos y la eficacia percibida del sistema de sucesión por parte de un informante clave de la organización.

En lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia. De hecho, se parte de la idea de que el "sueño dorado" de todo fundador es lograr que su empresa continúe en activo en manos de sus herederos (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995). La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de organizaciones, hasta el punto de que "[...] la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio" (Barach *et al.*, 1988:546). En este sentido, Longenecker y Schoen (1978) y Handler (1989b) consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (título de presidente). Así mismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con su predecesor/padre y, dado que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y que variará de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de *sucesión madura* comienza dos años después de la transferencia de la presidencia. Aronoff y Ward (1990, en Goldberg [1991]) destacan también esta necesidad de autonomía cuando señalan que la sucesión efectiva implica un momento claramente señalado en el tiempo en el que el actual ocupante del puesto se retira de la escena permitiendo, por tanto, que el nuevo director general opere sin interferencias. Otros autores consideran que una sucesión eficaz implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia; así, Goldberg (1991), en la misma línea que Churchill y Hatten (1987), considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica. Para estos dos últimos autores, lo más importante para que una sucesión pueda ser

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

considerada como exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

De lo anterior podemos deducir que no existe consenso sobre qué es lo que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado, de hecho, parece existir cierta confusión sobre lo que es una sucesión efectiva, es decir, que se haya producido de hecho, y una sucesión eficaz o exitosa, es decir, que tenga consecuencias positivas. Otra cuestión sería entonces delimitar para quién o para qué son esas consecuencias positivas. Así, Dyer (1986) señala la dificultad para diferenciar una transición exitosa de otra que no lo es, ya que algunas empresas familiares pueden llevar a cabo un proceso sucesorio que sea un éxito desde el punto de vista del negocio, pero donde las relaciones familiares quedan prácticamente destruidas y, a la inversa, en otras ocasiones se mantiene la armonía dentro de la familia a expensas de la empresa, de ahí que este autor considere una transición como exitosa cuando tanto la familia como la empresa mantienen una relativa eficacia después de que la sucesión ha tenido lugar. En la misma línea, Friedman (1991) afirma que deberían tenerse en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficacia de los procesos sucesorios. Ampliando este planteamiento, y con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito en la sucesión en empresas familiares, podemos seguir a Kesner y Sebora (1994) cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferencian entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés; en consecuencia, distinguiremos entre lo que podríamos denominar criterios "objetivos" para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos, y criterios que podríamos considerar de tipo "subjetivo", dado que intentarían captar qué consecuencias ha tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar, ya sean éstos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, etc. Seguidamente abordaremos estas dos categorías de criterios de éxito en la sucesión familiar.

Criterios objetivos

Es muy habitual encontrarnos en la literatura trabajos que al conceptualizar una sucesión como exitosa tienen en cuenta el hecho de que la misma tenga efectos positivos sobre la eficacia o

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resultados de la empresa. Ahora bien, sobre la cuestión de cómo medir la eficacia organizativa ha existido y existe un considerable debate, pero, al mismo tiempo y como señala Robinson (1982), las opiniones parecen coincidir en la consideración de la eficacia organizativa como un concepto multivariante, pudiendose tomar como indicadores factores tales como el crecimiento de las ventas (Dyer, 1986; Churchill y Hatten, 1987; Ward, 1987; Handler, 1989b; Lea, 1993), el crecimiento de los beneficios y de la rentabilidad (Dyer, 1986; Lea, 1993; Astrachan y Kolenko, 1994), los incrementos en la productividad (Lea, 1993), y la creación de empleo (Dyer, 1986; Astrachan y Kolenko, 1994). Este último criterio nos parece especialmente relevante, dado que se ha atribuido a la empresa familiar un importante potencial para generar empleo (Shanker y Astrachan, 1996) y puede reflejar, en cierta medida, la dimensión social de la eficacia de la empresa.

Criterios subjetivos

Cuando se considera la problemática de la empresa familiar, parece existir un consenso absoluto entre todos los autores en cuanto a que este tipo de empresas debe sus especiales características y, como consecuencia, sus ventajas e inconvenientes particulares, a la implicación en la gestión empresarial de una o de varias familias. Por consiguiente, la gestión de las empresas familiares, se caracteriza por la introducción de elementos emocionales a la hora de tomar decisiones que pueden estar afectando a la supervivencia futura de la empresa. Dada esta elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales e intergrupales en una empresa familiar tienen connotaciones particulares si se las compara con la gestión de otro tipo de organizaciones (Dunn, 1995; Gersick *et al*, 1997), siendo posible afirmar que existe un mayor número de elementos subjetivos en dichas relaciones. Por tanto, entendemos que no es suficiente limitar la consideración de éxito o fracaso de un proceso sucesorio al análisis de elementos puramente objetivos tales como los mencionados más arriba, ya que el grado de satisfacción que experimenten determinadas personas o grupos de interés con el mismo puede condicionar en gran medida el éxito futuro de la empresa. En esta línea, Stempler (1988:11) define una sucesión exitosa como "[...] aquella en que todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además, no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras. Existe también una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la empresa, los empleados no familiares, el sucedido y el sucesor fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión".

Por su parte, Dyer (1986) afirma que es necesario tener en cuenta la buena marcha de la familia después de la transición, la cual puede determinarse utilizando criterios como el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a los que ésta se enfrenta y el hecho de que las relaciones familiares sean satisfactorias. A este respecto, algunas de las preocupaciones que presentan los familiares, trabajen o no en la empresa, tienen que ver con sus ingresos, los conflictos familiares, las políticas de dividendos y el disponer de un lugar en la empresa para sus propios hijos (Barnes y Hershon, 1976). Como se puede apreciar, es necesario considerar las perspectivas de los diversos implicados en el proceso y que podemos agrupar en las categorías siguientes: el sucesor, el predecesor, el cónyuge y los empleados no familiares.

El sucesor. Handler (1989b) orienta su investigación al estudio de la experiencia sucesoria del miembro de la familia de la siguiente generación (MFSG) que define como "[...] aquel individuo que es miembro de la familia que ostenta el control de la empresa (nuclear o extendida), que ha trabajado en la empresa en el pasado, que en la actualidad está trabajando en la empresa o que personalmente cree que lo estará en el futuro y que se percibe a sí mismo como un sucesor potencial de la siguiente generación al fundador o propietario" (p. 9). En el modelo teórico que plantea esta autora, se considera que uno de los resultados fundamentales del proceso sucesorio (variable dependiente) es la calidad de la experiencia de la sucesión, definida como el grado en que, desde la perspectiva del MFSG, su implicación en la empresa familiar es satisfactoria y productiva. En tal sentido, el sucesor estará satisfecho con su experiencia en la medida en que pueda satisfacer sus necesidades profesionales, psicosociales, de etapa vital y de influencia personal; cuando se sienta implicado y comprometido en la empresa y experimente un sentido de propiedad, importancia y responsabilidad por las actividades que lleva a cabo en la organización; y en función de la calidad de las relaciones y dinámicas intergeneracionales e intrageneracionales[15]. A su vez, otra variable que influye en la calidad de la experiencia de un

[15] En concreto, Handler (1989b) plantea ocho criterios generales para medir la calidad de la experiencia sucesoria del MFSG: grado de satisfacción general del MFSG, grado de inversión personal en la empresa, grado de responsabilidad, experiencia fuera de la empresa familiar, grado de apoyo y de tratamiento del conflicto, y grado de planificación y comunicación en relación a la sucesión. Si bien en su capítulo dedicado a la metodología la autora considera que "[...] esos criterios representan indicadores de las sucesiones eficaces y, por tanto, son variables independientes" (p.66, subrayado añadido), en su modelo final considera éstas como

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

individuo a lo largo del tiempo es la propia eficacia de la sucesión (el otro resultado o variable dependiente que plantea la autora en su modelo). Así mismo, esa calidad de la experiencia es crítica para la eficacia de la sucesión, que se mide en términos de criterios de resultados organizativos (resultados fiinancieros e iniciativa del MFSG como sucesor, en términos de nuevas ideas, programas y productos); satisfacción percibida de los miembros de la familia, tanto dentro como fuera del negocio; el tiempo que el sucesor lleva en el cargo; y el hecho de si se han transferido la presidencia, la responsabilidad y el capital de la empresa[16].

Los resultados del estudio de Birley (1986) pueden apoyar esta idea de que los sucesores consideran su entrada en la empresa familiar como un medio de satisfacer necesidades e intereses personales y profesionales. Su trabajo, llevado a cabo con estudiantes universitarios de administración de empresas, concluye con la idea de que la decisión de los herederos sobre su incorporación a la empresa familiar está condicionada por su sentido de la responsabilidad hacia la familia y hacia la empresa y por el grado de interés en la misma, que venía dado por aspectos relacionados con la empresa como entidad: sus objetivos, su orientación y su estrategia.

La necesidad de que los implicados en la sucesión satisfagan sus necesidades suele ser causa de conflictos sobre todo cuando existen varios hermanos involucrados en el proceso de sucesión (Friedman, 1991; Swogger, 1991). Además, existen situaciones en las que el sucesor puede experimentar dificultades añadidas para conseguir una experiencia sucesoria satisfactoria, es el caso, por ejemplo, de que el sucesor sea un hijo menor o una hija. Los problemas adicionales se producen porque existe una incongruencia entre las jerarquías familiar y empresarial que puede llevar a que surjan cuestiones de ambivalencia, rivalidad, identidad y autoestima (Barnes, 1988). Concretamente, la situación de las hijas sucesoras parece ser la más compleja, al enfrentarse a mayores dificultades para desarrollar su identidad dados los niveles más altos de conflicto y

variables intermedias y explica los resultados de la sucesión (variables dependientes) en función de una serie de influencias individuales, relacionales y externas sobre el proceso de sucesión. Al objeto de nuestra investigación, y tal como expondremos en el epígrafe siguiente, consideramos oportuno mantener la categorización de algunas de estas variables como independientes o explicativas de los resultados del proceso de sucesión.

[16] En cuanto a estos dos últimos criterios, Handler (1989b) considera que el tiempo que el sucesor lleva a cargo de la empresa no es un indicador crítico de las sucesiones eficaces pero si es una consideración importante y sirve como variable de control al comparar casos. En cuanto a si el MFSG tiene el título formal de máximo responsable, está a cargo de la empresa y le ha sido transferido el capital, la autora encuentra que normalmente un individuo que está a cargo de la organización tiene también el título formal, ya que por lo general los títulos son transmitidos antes que la responsabilidad real. Sin embargo, también hay excepciones, como sería el caso de MFSGs que llevan años a cargo de la organización pero cuyos predecesores evitan el reconocimiento formal o la cesión de la propiedad por diversas razones, tales como la falta de confianza en los demás o un sentimiento de amenaza a su poder.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ambigüedad de roles que experimentan. A diferencia de los hijos varones, las hijas suelen entrar en la empresa sin roles claramente definidos, tienden a ser "invisibles" como sucesores potenciales en la empresa y les cuesta más diferenciar su propia identidad de la de sus padres (Dumas, 1989, 1992). Sin embargo, diversos estudios como los de Dumas (1992), Frishkoff y Brown (1993) y Dumas *et al.* (1995) ponen de manifiesto que las capacidades y habilidades de las hijas son un importante recurso que tradicionalmente se ha estado infrautilizado en las empresas familiares, especialmente si se compara con los hijos varones. Así, las hijas, por los procesos de socialización a que son sometidas, son capaces de satisfacer sus propias necesidades y de establecer su propia identidad manteniendo una actitud de colaboración y de interdependencia con los padres, a diferencia de los hijos, que suelen adoptar actitudes de competencia e intentan establecer su independencia. De hecho, las hijas conceden mayor importancia a las relaciones interpersonales y se sienten motivadas por la posibilidad de equilibrar sus necesidades personales, familiares y profesionales en el contexto de la empresa familiar.

El predecesor. Desde el punto de vista del antecesor, la sucesión puede ser una cuestión con un gran componente emocional, especialmente si éste es el fundador de la empresa. Parece ser que la continuidad empresarial es el sueño primordial de todo empresario familiar (Danco, 1980, 1992; Poza, 1995) y, sin embargo, su propia actitud hacia la sucesión puede llevarle precisamente a lo contrario, a lo que se ha dado en denominar "eutanasia corporativa" en referencia a "[...] la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara" (Danco, 1982:5). Este mismo autor afirma que la actitud que puede proporcionar al predecesor un sentimiento positivo con respecto a la sucesión es la de considerar su retiro como un *renacimiento*, es decir, "[...] un período dorado en el que él [el propietario] dota a los que le siguen con la acumulación de conocimiento e inquietud que a él le ha costado toda una vida adquirir. A través de estos otros puede crear su inmortalidad. En lugar de enfrentarse al retiro de su empresa como el resultado de su propia muerte, puede vivir para ver la revitalización de su empresa a través del sucesor que él mismo ha elegido y formado" (Danco, 1992:159). De acuerdo con Sonnenfeld (1988) esto podría implicar la adopción por parte del predecesor de un estilo de retiro del tipo *embajador* o *gobernador*. El primero se caracteriza porque aun cuando el predecesor permanece en la empresa después de abandonar el puesto, no tienen intención de recuperar el mismo. Participan como asesores apoyando a sus sucesores. Esto tiene como consecuencia que experimenten la sucesión con sentimientos de logro y de aprecio, lo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cual, a su vez, origina que sus empresas se beneficien internamente por la transferencia de conocimientos, y de cara al exterior logran una apariencia de continuidad en el mando. Existen múltiples posibilidades para lograr estos beneficios, entre las cuales podemos citar la concesión al predecesor de un título emérito, asignarle las labores de relaciones públicas donde puede aprovechar el gran número de relaciones personales y profesionales que ha reunido a lo largo de su vida, asignarle un rol de consultor que permita seguir contando son su experiencia técnica o empresarial, servir como maestro de las nuevas generaciones o realizar tareas de análisis o planificación (Lea, 1993). Por su parte, los predecesores que adoptan el estilo *gobernador* a la hora de retirarse tampoco se resisten a la sucesión, sino que normalmente dejan el puesto e inician una actividad completamente nueva. Este tipo de personas normalmente ha cultivado otros intereses no relacionados con la empresa y el retiro para ellos no es más que un cambio de actividad que les sigue proporcionando un sentimiento de utilidad social.

A pesar de las consecuencias positivas que tienen para la empresa y para él mismo la adopción de los dos estilos de retiro anteriores, la realidad parece indicar que, ante la sucesión, el fundador o dueño suele experimentar sentimientos de angustia ante la idea de la muerte, de pérdida de influencia y de identidad, así como una pérdida de una actividad significativa e incluso sentimientos de rivalidad y celos hacia el sucesor (Lansberg, 1988). Debido a este alto arraigo que tiene el fundador o dueño de la empresa familiar con la misma, la mayor parte de ellos adoptan un estilo del tipo *monarca* o *general* según la clasificación de Sonnenfeld (1988). Los primeros no abandonan su puesto a no ser que sean forzados por la muerte, por la mala salud o por una "revuelta en palacio" (renuncias de ejecutivos clave, ultimatums por parte de accionistas miembros de la familia o acciones por parte del consejo de administración); y los segundos tampoco abandonan el puesto hasta que se les echa y, cuando esto ocurre, hacen planes para regresar al poder, lo cual suele ocurrir ante una crisis real o supuesta que les proporciona la excusa de ser necesarios para la mejora de la situación ante la incompetencia del sucesor o sucesores.

El cónyuge. Normalmente se trata de la esposa del fundador o dueño[17]. La importancia de su papel en la empresa familiar parece estar fuera de toda duda, y aun cuando su participación directa pueda no ser muy frecuente, todas las esposas están implicadas de manera importante en la actividad del

[17]Aunque existen indicios de que la tendencia está cambiando en nuestros días, tradicionalmente la actividad de creación y dirección de empresas ha estado en manos masculinas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

negocio aunque sólo sea por el extraordinario grado de apoyo que deben prestar a sus cónyuges (Danco, 1981; Kepner, 1983; Rosenblatt *et al*, 1985; Gallo, 1990). Para los cónyuges el proceso sucesorio puede ser la fuente de un complejo conjunto de retos, incertidumbres y preocupaciones acerca del futuro económico y emocional de la familia (Lansberg, 1988). Para ella, al igual que para el fundador, la empresa puede tener gran importancia como fuente de actividades y como componente de su identidad, y al igual que éste puede encontrar dificultades para enfrentarse a la sucesión. En ocasiones, el resultado de la sucesión es que son las propias esposas las que se convierten en sucesoras, sobre todo tras la muerte inesperada del marido, que las obliga a hacerse cargo del negocio ya sea para preservar la visión de su fundador, porque es la mejor forma de asegurar el futuro económico de la familia o porque se considera a sí misma obligada a salvaguardar la empresa hasta que la próxima generación pueda asumir la dirección. De esta forma, las viudas pueden constituirse en una fuerza importante para la supervivencia y el crecimiento de las empresas familiares y, de hecho, las empresas con frecuencia florecen debido a que estas mujeres suelen estar abiertas a nuevas ideas y a menudo acaban dándose cuenta de que están dirigiendo la empresa porque obtienen satisfascción personal y no por sus maridos o incluso por sus hijos (Nelton, 1991b).

Los empleados no familiares. Por su parte, los empleados y directivos que trabajan en la empresa pero que no forman parte de la familia tienen sus propias aspiraciones y motivaciones en relación con el proceso de sucesión, en función de su historial personal (especialmente en la empresa), la etapa en la que se encuentran de su vida y su situación actual (especialmente en el aspecto laboral) (Davis,1988). En este sentido, los empleados mayores están básicamente preocupados por la seguridad y quieren recompensas a su lealtad, participación en el capital y agradar al jefe; mientras que los jóvenes están más dispuestos a asumir riesgos y quieren profesionalismo, oportunidades para el crecimiento y razones que les motiven para quedarse (Barnes y Hershon, 1976). De hecho, los empleados con más antigüedad en la empresa y que han desarrollado una relación de tipo personal con el fundador pueden sentirse amenazados por el cambio, en el sentido de que esperan que la implantación de estructuras más formalizadas pueda suponer una restricción a su autonomía e influencia (Lansberg, 1988). Sin embargo, con frecuencia también ocurre que la continuidad de la familia proporciona seguridad y comodidad a los miembros ajenos a la misma (Beckhard *et al.*, 1988). Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, los miembros ajenos a la familia van a adoptar una postura ante la sucesión que puede variar entre constituirse en aliados

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

incondicionales del sucesor hasta sabotear por completo el proceso de sucesión, pasando por diversas posturas intermedias donde asumen roles de asesores del sucesor, de "puente" entre dos generaciones en la empresa familiar, de evaluadores de los directivos familiares, de simples espectadores del proceso de sucesión e incluso de competidores por ocupar la dirección de la empresa.

1.3. PLANTEAMIENTO MULTINIVEL PARA EL ESTUDIO DEL PROCESO DE SUCESIÓN: ESTABLECIMIENTO DE LAS PROPOSICIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

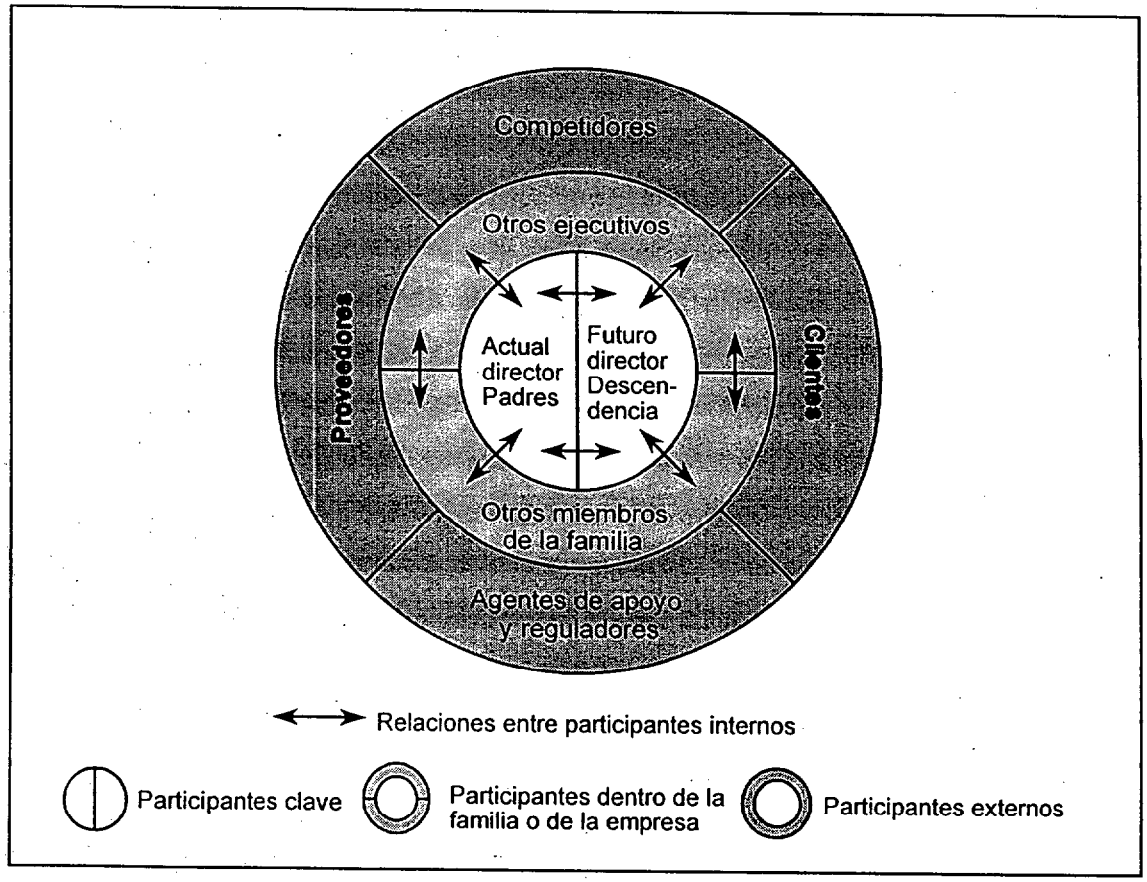
Nuestra discusión anterior sobre la conceptualización de la sucesión como un proceso, así como la necesidad de considerar los puntos de vista de los diversos agentes implicados a la hora de considerar este proceso como exitoso, nos conduce a llevar a cabo una revisión de los múltiples factores que se han tratado en la literatura a la hora de intentar dilucidar cuáles son los determinantes de que dicho proceso pueda llevarse a cabo sin comprometer la viabilidad de la empresa, salvaguardando la integridad de la familia y satisfaciendo los intereses y necesidades de los implicados en el mismo. La constatación de la existencia de esta multiplicidad de intereses nos lleva a estar de acuerdo con Peter Davis, cuando afirma que "[...] la sucesión en las empresas familiares es probablemente el reto directivo más complejo al que cualquiera puede enfrentarse" (Handler y Kram, 1988:361). Así mismo, Barach y Ganitsky (1995) consideran que es el proceso estratégico más largo al que se enfrentan las empresas familiares, ya que empieza muchos años antes de que la descendencia asuma la dirección de la empresa e implica a numerosos participantes que deben llegar a sentirse cómodos unos con otros si se pretende que la transición se desarrolle sin perturbaciones y con éxito.

Por consiguiente, de la misma manera que hemos conceptualizado la empresa familiar como un sistema complejo de interacciones entre diveros subsistemas, debemos abordar el estudio de la sucesión desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles y que incluyen al fundador, el sucesor, otros familiares, otros directivos, los propietarios y otros agentes del entorno de la empresa (Lansberg, 1988; Handler y Kram, 1988; Osborne, 1991; Handler, 1994; Barach y Ganitsky, 1995; Harvey y Evans, 1995; Fox *et al.*, 1996). Es por ello que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

organizaremos nuestra discusión con base en estas múltiples influencias, de la forma representada en la figura 1.12. Como se puede apreciar en la misma, tendremos en cuenta consideraciones a múltiples niveles, que, siguiendo a Handler y Kram (1988), son: de carácter individual, con el enfoque sobre el predecesor y el sucesor; de carácter interpersonal y de grupo, en referencia a las dinámicas dentro de la familia y de la empresa y entre los miembros de cada uno de estos subsistemas; de carácter organizativo, tratando cuestiones relacionadas con la cultura y la estructura de la empresa, así como con la planificación; y consideraciones del entorno, que se refieren a las influencias externas sobre la empresa y sobre la familia. Basándonos en todo ello estableceremos las proposiciones teóricas que nos servirán como guía para nuestra investigación.

Figura 1.12. Participantes en el proceso de sucesión
Fuente: Barach y Ganitsky (1995:132)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.1. La perspectiva del predecesor

En lo que se refiere al nivel individual de influencias sobre el proceso de sucesión, la literatura se ha centrado mayoritariamente en el fundador o *entrepreneur* como figura clave en el sistema de la empresa familiar (Handler, 1989b, 1994)[18]. Como señalan Handler y Kram (1988), se trata de estudios que, bajo una perspectiva psicosocial, han intentado explicar, por un lado, aquellos rasgos de la personalidad, motivos y valores, así como factores del entorno social que han jugado un rol significativo en el desarrollo como adulto del fundador y conformado su comportamiento como líder y, por otro, las características psicosociales del propietario que contribuyen a los problemas de la sucesión. De hecho, diversos estudios han sugerido que son precisamente estos elementos psicológicos que motivaron originalmente al fundador a empezar un negocio, los que posteriormente van a originar problemas en el momento de la sucesión. Entre estos rasgos psicológicos se destacan en la literatura fundamentalmente los siguientes (Brockhaus, 1982; Caird, 1988; Veciana, 1989; Chell *et al.*, 1991)[19]:

- *Necesidad de logro*, entendida ésta como un fuerte deseo de tener éxito, de hacer bien las tareas encomendadas. El individuo motivado por la necesidad de logro se siente personalmente responsable en la solución de problemas, se establece metas permanentemente y las alcanza a través de su propio esfuerzo, y tiene una fuerte necesidad de *feedback* para saber hasta qué punto está realizando bien sus tareas.
- *Creencia en el control interno*, que hace referencia a la percepción del fundador de que puede ejercer algún tipo de control sobre los hechos y el entorno que le rodea, de tal manera que se siente capaz de controlar su propio destino. En contraposición está la *creencia en el control externo*, es decir, en que los acontecimientos están controlados por fuerzas externas o ajenas a la persona, tales como el destino, la suerte o el poder de otros.

[18] Si bien nuestra discusión no está limitada a la sucesión en empresas familiares de primera generación, hay que tener en cuenta que generalmente se acepta que la transición de la primera a la segunda generación es la más difícil, dadas las propias características personales de los fundadores (Beckhard y Dyer, 1983b; Dyer, 1986). Por otro lado, al ser los fundadores los artífices principales de la cultura de una organización, los principios que ellos establecen y que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión suelen estar profundamente asentados y su influencia se extiende en las empresas que continúan siendo dirigidas por miembros dela familia (Schein, 1983, 1988). En este sentido, Lea (1993) afirma que los empresarios que no fueron fundadores pueden caracterizarse por iguales características e idénticas ideas que las de sus predecesores. Así, la segunda generación suele mantener un auténtico compromiso con la continuidad de la empresa como negocio familiar y "[...] es probable que haya heredado también la desconfianza respecto de la capacidad de los más jóvenes, especialmente si tuvieron que luchar para obtener la aprobación de sus padres" (Lea, 1993:70-71).

[19] Para una exhaustiva revisión de la literatura sobre el empresario y la función empresarial desde distintos niveles de estudio, véase Batista Canino (1996).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- *Asunción de riesgo moderado*, que implica una propensión del individuo a asumir retos alcanzables en la toma de decisiones de manera que puede utilizar su juicio e ingenio para influir en el resultado de sus acciones y tener la sensación, por tanto, de que el logro que resulte está directamente relacionado con su esfuerzo y habilidades personales.
- *Tendencia creativa e innovadora*, aspecto que supone que un individuo es creativo cuando tiene la habilidad para producir nuevas ideas en cantidad y calidad. La innovación, por su parte, es la aplicación práctica, en términos tangibles y útiles, de las ideas generadas en el proceso creativo, lo cual, en una organización puede traducirse en la capacidad de resolver los objetivos que ésta se plantea de manera más eficaz.

Como resultado de esta especial configuración psicológica, algunos empresarios pueden desarrollar, en un grado en cierto modo desproporcionado, necesidades de control y de reconocimiento, así como un sentido de desconfianza profundo en el mundo que les rodea (Kets de Vries, 1985, 1996). Todo ello parece reflejar un deseo profundamente asentado de inmortalidad y de indispensabilidad con respecto a la empresa, y hace que les resulte especialmente difícil plantearse la sucesión porque implica el tener que enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable (Lansberg, 1988). En este sentido, la empresa constituye para el fundador un vínculo con la realidad y una forma de enfrentarse con los conflictos de identidad desarrollados durante la infancia y que han sido identificados de manera consistente en los antecedentes y experiencias de muchos fundadores de empresas (Collins *et al.*, 1964). La empresa se convierte así en un medio del que el fundador se sirve para escapar de la influencia de figuras autoritarias (Levinson, 1971), dada su elevada necesidad de control y poder, la cual se pone de manifiesto por las serias dificultades que experimenta al tratar cuestiones tales como el dominio, la sumisión y la autoridad (Collins *et al.*,1964; Kets de Vries, 1985, 1996).

Además, existen otros dos elementos señalados por Levinson (1971) como características del fundador que pueden estar dificultando también el proceso sucesorio. Por un lado, la empresa suele representar para él figuras tan importantes como la de un hijo o una pareja, lo cual, unido a la fuerte desconfianza que sienten por el mundo que les rodea (Kets de Vries, 1985, 1996), hace que se niegue a los trabajadores cualquier influencia en la empresa más allá de la de ser meras "herramientas" y, por otro lado, la empresa representa para el fundador una extensión de sí mismo, lo cual se mezcla con un fuerte deseo de reconocimiento (Kets de Vries, 1985, 1996) y la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

preocupación por el legado que deja tras de sí, dando como resultado la frecuente incapacidad para enfrentarse a la sucesión. Para ellos, ésta se identifica con una pérdida de poder, de identidad y de una actividad laboral llena de significado, lo cual, suele ser equivalente a la idea de depresión e incluso de muerte (Lansberg, 1988; Aronoff y Ward, 1991b; Kliska y Ward, 1996).

Por todo ello, no es sorprendente que muchos autores hayan llegado a la conclusión de que está en la propia naturaleza de los fundadores el tener dificultades para dejar aquello que han creado y dirigido (Levinson, 1971; Churchill y Lewis, 1983; Schein, 1983, 1988; Kets de Vries, 1985 y 1996; Dyer, 1986; Sonnenfeld y Spence, 1989). Así, de los cuatro estilos de retiro de los directores generales descritos por Sonnenfeld (1988) y que ya han sido mencionados en nuestro trabajo- monarca, general, embajador y gobernador- es mucho más probable que en las empresas familiares se desarrollen estilos del tipo monarca o general. Una de las razones aducidas es que la identidad familiar de estos directivos está estrechamente ligada a su identidad como líderes en las empresas, de manera que el renunciar al control de la empresa les hace sentir que renuncian también a su posición de líderes en la familia, resultándoles esta perspectiva especialmente traumática (Sonnenfeld y Spence, 1989)[20]. Tanto los monarcas como los generales dejan la empresa sólo cuando se les obliga a ello e intentan mantener sus posiciones indefinidamente o, en el caso de los generales, buscan la mínima oportunidad para volver a "rescatar" la empresa de un sucesor que perciben como incompetente. Todo ello hace que se pueda llegar a cometer lo que Danco (1992) denominó "eutanasia corporativa", es decir, el propietario deja morir la empresa porque es incapaz de hacer frente al hecho de que en algún momento deberá ser sustituido y de sentar las bases para que la empresa se enfrente a sus problemas de futuro, de manera que "[...] su banquero y su abogado lo harán por él en el camino de regreso de su funeral, cuatro automóviles detrás del de las flores" (Danco, 1992:5).

Sobre la base de lo anteriormente expuesto podemos decir que nuestra primera proposición teórica a investigar está relacionada con los rasgos y comportamientos personales del predecesor que implican el debilitamiento progresivo de la asociación entre el actual director general y la empresa,

[20] Sonnenfeld y Spence (1989) explican este sentimiento fundamentándose en el concepto de *estatura heroica*. Para ellos, una de las barreras que dificultan que los líderes de empresas familiares renuncien a su liderazgo es el hecho de que la posición de poder les proporciona una identidad dentro de la empresa por encima de los demás empleados, lo cual en las empresas familiares, donde el director general es también el fundador, viene a significar hacer que se le considere como un patriarca tanto para la empresa como para sus empleados. Otro concepto tratado por los autores como barrera para la salida de los directores generales es el de ***misión heroica***, en referencia a la creencia del líder de que él tiene una habilidad única para cumplir con las responsabilidades del puesto.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

lo cual, según Fox *et al.* (1996), constituye la esencia de la dirección de la sucesión y, a la vez, el paso más difícil. Estos factores y comportamientos se asocian con el estado de salud del fundador; el que éste tenga o sea capaz de buscar otros intereses en la vida además de la empresa; que sea capaz de pasar tiempo fuera de la empresa y de delegar responsabilidades en otras personas, así como disposición para formar al sucesor; que tenga capacidad para reflexionar sobre sí mismo y buscar asesoramiento técnico y el apoyo externo necesarios (Handler y Kram, 1988). Siguiendo a Barach y Ganitsky (1995), podemos enunciar esta primera proposición de la siguiente forma:

P1: ***La sucesión se verá favorecida cuando el predecesor muestre determinadas actitudes y comportamientos que indiquen su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa.***

El hecho de que el predecesor demuestre ese tipo de rasgos y comportamientos será un indicador de que existe por su parte una implicación y un compromiso con el proceso sucesorio, condición considerada por muchos como necesaria para que este proceso se desarrolle con éxito (Perrigo, 1975; McGivern, 1978; Dingle, 1984; Dyer, 1986; Friedman, 1986; Nelton, 1986; Handler y Kram, 1988; Handler, 1989b; Peay y Dyer, 1989; Barach y Ganitsky, 1995). Peay y Dyer (1989) encuentran que un importante determinante de la disposición del fundador para comprometerse en actividades de planificación de la sucesión es el tipo de necesidad de poder que le está motivando. Estos autores distinguen entre poder *personal*, entendido éste como un deseo de ejercer autoridad y control sobre los demás como medio de satisfacción personal en sí mismo; y poder *social*, donde el objetivo no es el control de los demás en sí mismo, sino que la motivación última es el beneficio del grupo y, en último término, de la organización. Por tanto, en la empresa familiar esa necesidad de poder social es la que puede hacer que el fundador sea consciente de las necesidades de los demás agentes implicados en el proceso, así como de las de la propia empresa para su supervivencia y que, por tanto, se comporte de manera que facilite el proceso de sucesión. A su vez, esta actitud de implicación y compromiso puede concretarse en otros dos factores que, según Barach y Ganitsky (1995), son críticos para el desarrollo del proceso sucesorio y que son el compromiso del predecesor con el liderazgo familiar en la empresa, y el hecho de que transmita a sus sucesores una imagen de la misma que incluya aspectos tanto positivos como negativos. De esta forma, pasamos a plantear nuestra segunda proposición de investigación:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

P2: *El compromiso del predecesor con el liderazgo familiar y con un descendiente específico mejora las expectativas de éxito de la sucesión.*

El director general debe establecer como objetivo estratégico para la empresa el preservar su condición de familiar, lo cual se traduce en comprometerse con un descendiente o un equipo de descendientes específico para la futura dirección y sucesión. En otras palabras, el director general debe comprometerse estratégicamente con el nepotismo y utilizarlo para crear una ventaja estratégica[21]. Tal y como plantea Danco (1992:144), "[...] no se trata de un nepotismo ciego, no formado, irresponsable e inmaduro, sino planeado, formado y responsable". Para lograr esta ventaja, por tanto, es fundamental que el sucesor y el resto de los implicados estén al corriente de los planes, de manera que la descendencia sea consciente de los criterios que gobiernan el proceso de sucesión, su marco temporal y lo que deben hacer para desarrollar las capacidades, valores y hábitos esperados del futuro director general. Se hace necesario, por tanto, que se den procesos de comunicación fluidos entre los participantes, primándose en este planteamiento que el director general exprese un compromiso claro con un sucesor específico, en lugar de permitir que la competencia entre familiares sirva para determinar quién es el mejor líder potencial para la empresa, con los consecuentes efectos más destructivos que beneficiosos. Se corre el riesgo, sin embargo, de que el fundador pueda cometer el error de intentar perpetuar al líder futuro de la organización a su propia imagen (Hall, 1986), en lugar de tener en cuenta cuáles van a ser las necesidades futuras de la organización. Se trata muchas veces de una consecuencia de los sentimientos de celos y rivalidad hacia los sucesores potenciales que suelen experimentar los fundadores (Levinson, 1971; Lansberg, 1988), lo cual les lleva a desconfiar del sucesor en cuanto a su competencia y habilidades y a pensar que la empresa nunca será capaz de encontrar a nadie tan bueno como él mismo o incluso a no desear realmente que el sucesor tenga éxito (Kets de Vries, 1996).

En la misma línea de razonamiento, la sucesión se verá inhibida cuando los hijos decidan seguir otros objetivos profesionales, tales como emprender sus propias iniciativas empresariales u otro

[21] Si bien se tiende a atribuir connotaciones negativas al concepto de nepotismo, el hecho es, sin embargo, que la integración exitosa de la siguiente generación de miembros de la familia es un objetivo principal para muchas empresas familiares (Barach *et al.*, 1988), sin perjuicio de que "[...] por sentido común, es obvio que cuando las desiciones directivas están influidas por sentimientos y responsabilidades hacia los parientes en el negocio, cuando el nepotismo ejerce una influencia negativa y cuando la empresa es dirigida más para honrar a una tradición familiar que por sus propias necesidades y objetivos, es probable que haya problemas" (Levinson, 1971:90).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

tipo de carrera, de manera que se decida que lo mejor es contratar a profesionales ajenos a la familia o vender la empresa. Sin embargo, la peor de las situaciones con respecto a la sucesión es que la discusión sobre la misma se posponga, se deje sin decidir o el compromiso con un sucesor por parte del director general sea implícito y vago. Esto es así porque, aunque existen situaciones en las que incluso cuando el predecesor ha muerto de forma inesperada los implicados consiguen ponerse de acuerdo y lograr que la empresa continúe prosperando, esto no es lo más habitual, ya que la muerte del predecesor origina problemas por tres razones principales: impide la transferencia del conocimiento acumulado, lo cual puede derivar en cambios de políticas rápidos y extremos; pueden originarse luchas de poder y conflictos para determinar quién será el sucesor, en lugar de primar los intereses y necesidades de la empresa; y se pueden desestabilizar importantes relaciones clave como las que se mantienen con accionistas minoritarios, directivos bancarios y proveedores (Fox *et al.*, 1996).

Otro de los factores que parecen favorecer la sucesión hace referencia a que el predecesor sea capaz de transmitir a su familia, especialmente a sus sucesores potenciales, una imagen de la empresa que incluya no sólo las ansiedades y los problemas, sino también los aspectos positivos tales como el valor y las recompensas del trabajo en sí, las ventajas de ser el propio jefe, las posibilidades de relaciones personales, etc. Se trata, por tanto, de instilar en los hijos el orgullo, el entusiasmo y el deseo de continuar (Danco, 1992). Esto, sin embargo, exige que el director general realice un esfuerzo para equilibrar las demandas del trabajo y de la familia, lo cual muchas veces se ve dificultado por la dedicación total que la empresa exige de su propietario. Si es ésta última la visión que los hijos reciben del trabajo en la empresa familiar, tendremos, en el mejor de los casos, a una descendencia desmotivada y, en el peor, una descendencia con actitud de rebeldía (Barach y Ganitsky, 1995). Esto nos conduce a plantear como tercera proposición a investigar la siguiente:

P3: ***La sucesión tiene más posibilidades de éxito si el predecesor ha compartido claramente tanto los aspectos positivos como los negativos del trabajo y de la vida con la familia.***

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.2. La perspectiva del sucesor

A pesar de la atención prestada a la figura del predecesor en la literatura sobre sucesión, no se puede considerar que un análisis de este fenómeno esté completo sin incluir la otra perspectiva fundamental a tener en cuenta en un nivel de análisis individual y que es la de la siguiente generación de miembros de la familia (Birley, 1986; Nelton, 1986; Dumas, 1989; Handler, 1989b; Goldberg, 1991, 1996; Friedman, 1991; Swogger, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993)[22]. Al fin y al cabo, son los sucesores recién llegados los que tienen que pasar la "prueba de fuego" del proceso de sucesión, de manera que sus actitudes, capacidades y su actuación puedan satisfacer los objetivos de los participantes en el proceso y liderar a la empresa familiar hacia una nueva etapa de progreso (Barach y Ganitsky, 1995). A continuación, por tanto, trataremos los diferentes factores que se han analizado en la literatura en relación con la siguiente generación de miembros de la familia al frente de la empresa. Esta discusión nos será útil para enunciar las proposiciones de investigación correspondientes a este agente implicado en el proceso de sucesión.

Formación para el liderazgo

El que el sucesor sea capaz de pasar esa "prueba de fuego" a la que nos hemos referido anteriormente va a depender en gran medida de que sea capaz de encajar en el puesto de máxima responsabilidad de la empresa mediante la obtención de credibilidad y legitimidad (Barach y Ganitsky, 1995; Barach *et al.*, 1988). Se trata pues de que el sucesor obtenga la confianza en sí mismo y la habilidad para hacer contribuciones significativas en la empresa y para ganarse la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíe en él no sólo su predecesor, sino también otros miembros de la familia, los empleados y cualquier otra persona significativa (Barach *et al.*, 1988).

[22] En consonancia con nuestra definición de empresa familiar, consideramos como objeto de la presente investigación el estudio de la sucesión desde el punto de vista de la transmisión de la empresa a miembros de la siguiente generación de la familia al frente. Una problemática distinta ofrece la sucesión en ajenos a la familia, a lo que generalmente se hace referencia cuando se habla de "transición hacia la dirección profesional" (*e.g.*,Tashakory, 1980; Schein, 1983; Hofer y Charan, 1991; Dyer, 1986, 1991; Flamholtz, 1986; Ibrahim y Ellis, 1994) y, de hecho, existen autores que recomiendan que se desligue a la familia de la dirección de la empresa lo antes posible como forma de superar los problemas inherentes a este tipo de organizaciones por su condición de familiares (Levinson, 1971).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Una de las variables clave en este proceso de obtención de legitimidad es, por tanto, la *formación* que recibe el sucesor y que le va a capacitar ante los demás y ante sí mismo para asumir las funciones de alta dirección. La cuestión de la formación es considerada fundamental para el éxito del proceso sucesorio (Ward, 1987; Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994), si bien también podemos encontrar trabajos de investigación cuyos resultados califican la existencia de un plan de formación para el sucesor y el número de años de formación formal o informal que éste ha recibido como factores meramente secundarios en la determinación del éxito o fracaso de un proceso sucesorio, tales como el trabajo de Stempler (1988).

La cuestión es, entonces, cómo debe producirse ese proceso formativo y en qué debe consistir esa formación. En este sentido, habría que distinguir entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo (Ward y Aronoff, 1994). De acuerdo con Foster (1995), preparar a los sucesores para ser líderes implica no sólo que el sucesor conozca todos los aspectos de su empresa en particular (*i.e.*, misión, filosofía, productos, procesos de producción, proveedores, clientes, financiación, tecnología, etc.), sino que además debe adquirir conocimientos sobre el sector donde está operando (*i.e.*, competidores, fuentes de financiación, líderes y contactos importantes, regulaciones, historia, mercados actuales y futuros, etc.), debe desarrollar determinadas habilidades directivas que le permitan influir en los demás (*i.e.*, capacidad de desarrollar una visión y comunicarla de manera efectiva a los demás, de transmitir energía y entusiasmo, de escuchar con empatía, de crear consenso y tomar decisiones, de motivar a los empleados de forma que se orienten a la consecución de los objetivos de la organización, etc.) y debe llegar a conocerse y a entenderse a sí mismo, de manera que sea consciente de sus propias fortalezas y debilidades.

Es quizá esta necesidad de preparar al sucesor en aspectos que van más allá del conocimiento de la propia empresa, lo que ha llevado a muchos autores, tales como Rosenblatt *et al.* (1985), Nelton (1986), Ward (1987), Danco (1992), a recomendar que se obtenga experiencia empresarial fuera de la empresa familiar. Se argumenta que de esta forma las capacidades del sucesor son juzgadas con una mayor objetividad, se logra el desarrollo personal y de la confianza en sí mismo independientemente de la influencia familiar, el éxito en el exterior establece la credibilidad y sirve como base para que el sucesor sea aceptado como un ejecutivo competente y se amplía la perspectiva del sucesor en cuanto al entorno de la empresa (Barach *et al.*, 1988). Sin embargo, en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la actualidad parece ser que la tendencia apunta a que cada vez más sucesores están optando por obtener formación universitaria e incorporarse inmediatamente después a la empresa familiar, en lugar de pasar varios años trabajando para otra empresa (Goldberg, 1996). De hecho, uno de los resultados a los que llega este autor es que los sucesores eficaces de su estudio habían entrado en la empresa familiar una media de seis años antes que el grupo de los menos eficaces. En cualquier caso, existe evidencia también en cuanto a que una exposición temprana a la empresa vía trabajos de inferior categoría y trabajos de verano constituye una valiosa experiencia tanto para los sucesores que entran a la empresa inmediatamente después de terminar su formación como para los que entran después de obtener experiencia en otra parte (Barach *et al.*, 1988). Se logra de este modo que el sucesor se familiarice con la naturaleza del negocio y con los empleados, que se desarrollen capacidades específicas necesarias para el negocio, se facilita la aceptación del sucesor, el logro de la credibilidad y el fortalecimiento de importantes relaciones en el negocio.

De lo que se trata, por tanto, es de adquirir esas capacidades de liderazgo, y para ello, es fundamental que el sistema de sucesión no se limite a la simple selección del candidato con las mejores credenciales para un puesto. Es necesario que los sucesores sean formados y desafiados por experiencias de desarrollo a lo largo de sus carreras de manera que se conviertan en líderes eficaces (Fiegener *et al.*, 1994). En este sentido, con base en la literatura sobre liderazgo, y siguiendo a Foster (1995) podemos identificar determinadas estrategias que permiten el desarrollo de una persona como líder: (a) asignar tareas desafiantes de manera que se aprenda de manera activa y se asuman responsabilidades reales en lugar de limitarse a la observación; (b) proporcionar *feedback* continuo de manera que el sucesor reciba información honesta y útil sobre su actuación y pueda realizar los cambios oportunos en su comportamiento; (c) disponer de modelos de rol y mentores, dentro y fuera de la organización, que puedan proporcionar al sucesor un *feedback* objetivo, ayudarle a aprender los aspectos críticos de la empresa, conectarlo en las redes cruciales, etc.; (d) asistir a cursos formales y leer o investigar sobre determinadas cuestiones, de manera que el futuro líder pueda conocer diferentes formas de analizar los problemas, compararse con otras personas, reflexionar y discutir el equilibrio entre la vida laboral, personal y sus aspiraciones, y adquirir conocimientos específicos que pueda aplicar de manera inmediata; y (e) alentar al sucesor a que se convierta en aprendiz activo y a desarrollar una actitud de aprendizaje continuo de manera que no se limite a repetir las rutinas exitosas del pasado sino que asuma iniciativas, y esté abierto a nuevas posibilidades y oportunidades, aprendiendo de sus

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

fracasos y errores pero también de sus éxitos. En consecuencia, lo que se pretende es que el predecesor cree un entorno que anime al sucesor al aprendizaje mediante la experimentación y que acepte sus errores, lo cual supondrá un importante avance en el desarrollo de su autoconfianza y autonomía directiva (Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993). Para conseguirlo deberían equilibrarse tres elementos fundamentales (Morrison, 1992, en Foster [1995]):

- *Desafío.* Proporcionar tareas desafiantes pero en un grado suficiente, no excesivo. Hay que tener en cuenta que los sucesores en las empresas familiares se suelen encontrar en situaciones que presentan un exceso de desafío y que pueden desequilibrar el ambiente de aprendizaje y reducir las posibilidades de experimentar un desarrollo exitoso. Esto puede deberse a diversas circunstancias, tales como que se espere de él una actuación mejor que la de cualquier otro que haya desempeñado el mismo trabajo, que se enfrente a la hostilidad, el resentimiento o el escepticismo de los empleados, que se vea sometido a un constante escrutinio y juicio por parte del resto de los miembros de la organización, la presión adicional que experimenta porque no sólo está representando a una empresa sino también a su propia familia, y la dificultad adicional que supone equilibrar las demandas de su vida profesional con las de su vida familiar.

- *Apoyo.* A pesar de que el desarrollo del individuo en estas facetas del liderazgo es en último término una responsabilidad personal, es difícil conseguirlo solo. El sucesor debería contar con un ambiente de colaboración con los compañeros de trabajo, en lugar de encontrar hostilidad y suspicacia; sentirse aceptado y respaldado, autorizado para cometer errores y aprender de ellos; estar al tanto de la información sobre el sector y la organización; recibir *feedback* sobre sus habilidades, perspectivas y reputación; tener la opción de adaptar el trabajo a sus propias fortalezas y circunstancias personales; y disponer de mecanismos para aliviar el estrés. A este respecto, el ambiente creado por las dinámicas familiares hace que este tipo de empresas puedan tanto proporcionar mucho más apoyo que otra organización no familiar como, por el contrario, proporcionar mucho menos apoyo y más estrés. Éste sería el caso cuando existieran tensiones familiares, los compañeros de trabajo fueran hostiles, el sucesor no fuera aceptado o careciera de *feedback* objetivo. Esta última cuestión es particularmente difícil de lograr en las empresas familiares por diversas razones que hacen que los sucesores puedan estar operando en un insano vacío de comunicación, debido en ocasiones a que las familias son

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

reacias a una comunicación honesta y directa o a que los compañeros y otros trabajadores de la empresa son reacios a hablar honestamente debido a que temen criticar a un miembro de la familia.

- *Reconocimiento*. El tercer elemento a equilibrar está relacionado con factores tales como el salario, las promociones, los beneficios adicionales (*i.e.*, coche de empresa, pertenencia a organizaciones, incentivos financieros, etc.), la participación en la toma de decisiones, la autonomía para actuar con criterios propios, los recursos asignados al sucesor, el respeto y la credibilidad que se otorgue a sus opiniones y prioridades y la fe en la actuación futura del mismo. En las empresas familiares se puede correr el riesgo de que los miembros de la familia obtengan un reconocimiento inmerecido, lo cual puede influir muy negativamente en la motivación y las actitudes de los empleados no familiares, a la vez que nos alejamos del objetivo último de lograr el desarrollo completo del sucesor.

En un intento de clarificar qué planteamientos concretos siguen las empresas familiares para el desarrollo de sus sucesores y de compararlos con los procedimientos seguidos por empresas equivalentes no familiares, Fiegener *et al.* (1994, 1996), llegan a la conclusión de que las primeras favorecen enfoques más personales, directos y centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares confían más en planteamientos formalizados, detallados y centrados en las tareas. De esta forma, los autores observaron que las empresas familiares no consideran la educación formal como parte importante del desarrollo de los sucesores, lo cual es una cuestión a tener en cuenta dada la existencia de alguna evidencia en la literatura que relaciona el éxito en la sucesión con la formación universitaria por parte del sucesor, como es el caso de Goldberg (1996). No obstante, los líderes de estas empresas están fuertemente implicados en relaciones de mentorización y supervisión con sus sucesores, al considerar que la interacción estrecha entre líder y sucesor es una forma superior de experiencia para el desarrollo. Esto supone que las empresas familiares corren un mayor riesgo en cuanto a los procedimientos elegidos para formar a los sucesores, ya que la interacción familiar no proporciona una garantía de éxito en esa formación en tanto que la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor juega un papel clave en la sucesión y en la planificación de la sucesión (Ward, 1987), además de estar asociada de manera significativa con el nivel de formación del sucesor (Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994). El estudio del papel que juegan las relaciones interpersonales en el proceso

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de la sucesión es una cuestión digna de investigación por cuanto no está claro cómo difieren los patrones de desarrollo de los sucesores que tienen relaciones malas o tirantes con sus predecesores de los de aquellos que tienen buenas relaciones, hasta qué punto influyen las malas relaciones y cómo se trata de compensarlas. Un aspecto relacionado con esta cuestión que se ha de tener en cuenta es la existencia de un sentimiento de competitividad del sucesor hacia el predecesor como posible indicador de una sucesión eficaz (Goldberg, 1991).

Otra de las conclusiones a las que llegaron Fiegener *et al.* (1994, 1996) es que un aspecto en el que las empresas familiares parecen incidir con más fuerza que las no familiares es el de la *creación de redes* para ayudar al desarrollo del sucesor, lo cual puede ser una forma de mejorar la credibilidad de éste, ya que le permite desarrollar relaciones personales con los grupos de interés asumiendo, de esta forma, la representación de la empresa. Otra explicación posible de este reseultado puede estar relacionada con la resistencia que parece caracterizar al predecesor ante la idea de que el sucesor asuma demasiado pronto las funciones clave de la empresa (Handler y Kram, 1988; Lansberg, 1988) y se le mantenga orientado a las relaciones externas o periféricas, funciones que para el predecesor pueden resultar menos amenazantes.

En relación con el tema de la formación, señalamos finalmente la evidencia existente en cuanto a que el estilo de liderazgo desarrollado por el sucesor debe ser de alguna manera complementario al del predecesor (Stempler, 1988), en el sentido de que la contraposición entre estilos autoritarios y consultivos/participativos origina como resultado un fracaso (o no éxito) en la sucesión, aunque también existían problemas cuando ambos estilos eran del tipo autoritario, de ahí que la contraposición de estilos más favorable era el consultivo/participativo por ambas partes, es decir, cuando éstas podían controlar sus conflictos personales, y no necesariamente sus desacuerdos empresariales. McGivern (1978) trata también esta cuestión como la más relevante dentro de lo que él denomina *clima organizativo*. Según este autor, es muy frecuente que el fundador domine totalmente su empresa y que ésta esté totalmente impregnada de su estilo, el cual, muy a menudo, es un estilo autocrático. Es muy importante, por tanto, que a corto plazo el estilo del sucesor encaje no sólo con las tareas, sino también con las expectativas y habilidades de los empleados. En un plazo más largo puede ser posible modificar tanto la política de reclutamiento de la empresa como el estilo predominante, o ambos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Tras la discusión anterior, consideramos oportuno enunciar la siguiente proposición general de investigación:

P4: ***El tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirán en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión.***

Compromiso con la empresa familiar

Otro de los factores que Barach y Ganitsky (1995) señalan como críticos en cuanto al éxito de la sucesión es la existencia de un compromiso estratégico del sucesor con la empresa familiar. Para los autores, este compromiso será fuerte, y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido, cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y profundamente bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir si entrar o no en la empresa familiar. Por el contrario, el compromiso será débil cuando la descendencia se sienta coaccionada, con el posible resultado de que nunca se esfuerce al máximo por la empresa o nunca aprecie lo que obtiene de la misma, sintiéndose privada de otras oportunidades que pueden parecerle mejores o de seguir otros intereses profesionales más apropiados para ella.

Diversos estudios sobre cuestiones relacionadas con el compromiso con la empresa familiar ofrecen evidencias diversas. Así, Goldberg y Woolridge (1993) no encuentran diferencias significativas entre sucesores efectivos e inefectivos en cuanto a variables tales como la creencia en el control externo, en referencia al sentimiento que experimenta el sucesor cuando es obligado a situaciones involuntarias donde percibe que carece de elección y control, o el grado de autonomía personal definido como el grado de control sobre el entorno que el sucesor siente que tiene. En cambio, Goldberg (1991) sí encuentra tales diferencias significativas en cuanto a las perspectivas que mantienen los sucesores respecto a la empresa, indicando los resultados de su trabajo que los sucesores efectivos tienen una actitud más positiva sobre la empresa que los no efectivos. La cuestión que se plantea es entonces si el sucesor no efectivo entra en la empresa con

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

una actitud que no es positiva o es su experiencia posterior en la misma la que hace que desarrolle una visión negativa.

Este último autor, en un trabajo posterior, encuentra también correlación entre el éxito de los sucesores y el atractivo que la empresa les ofrece, destacando la necesidad de revitalizar la empresa para hacerla viable y atractiva a los ojos de las nuevas generaciones, lo cual, en ocasiones, es impulsado por el predecesor, mientras que en otros casos son los miembros de la nueva generación los que emprenden los cambios pertinentes inmediatamente después de convertirse en directores generales (Goldberg, 1996). Otro factor que puede estar relacionado con el atractivo de la empresa familiar para los sucesores y, por tanto, con el compromiso que éstos adquieran, tiene que ver con la posibilidad de que el sucesor satisfaga en el contexto de la empresa familiar sus necesidades profesionales, personales y las asociadas con cada etapa de la vida, dado que ello influirá en su nivel de satisfacción, de productividad y en sus planes futuros (Handler, 1989b). Se trata, en primer lugar, de que el sucesor pueda satisfacer sus intereses profesionales en el contexto de la empresa familiar de manera que experimente un mayor entusiasmo y satisfacción general con su trabajo. Ahora bien, el grado de interés profesional en la empresa familiar varía dependiendo de la naturaleza del negocio, las distintas habilidades necesarias para trabajar en la organización y las otras oportunidades profesionales por las que el individuo podía haber optado, de tal modo que si el sucesor tiene satisfechas sus necesidades profesionales en el contexto de la empresa familiar, podemos esperar que esté centrado en lo que está haciendo más que en lo que desearía estar haciendo.

En segundo lugar, la satisfacción de las necesidades personales o psicosociales implica que el individuo logre un sentimiento de identidad personal en la medida en que pueda ser capaz de realizar logros personales y de ser responsable ante sí mismo, si se carece de esa identidad personal, el resultado puede ser un sentimiento de duda y cuestionamiento personal. Y finalmente, Handler (1989b) concluyó también que la posibilidad de satisfacer en el contexto de la empresa familiar las distintas necesidades que se experimentan a lo largo de las etapas de la vida es crítica para las expectativas futuras. Se trata de satisfacer necesidades de exploración en la etapa de entrada en la edad adulta (de 17 a 28 años), es decir, libertad para hacer lo que se desea, emprender iniciativas propias, etc.; de avance en la madurez temprana (de 29 a 39 años), es decir, logros, realizar el potencial y alcanzar las posibilidades que se presentan a la empresa; y de equilibrio

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

entre el trabajo y otros aspectos de la vida en la madurez media (de 40 a 50 años). Si no se logra esa evolución, pueden existir sentimientos de resentimiento, enfado y una carencia general de satisfacción. Además, en la medida en que los individuos sientan que su curso vital es inevitable, puede surgir un sentimiento de desesperación que no parece estar limitado a las últimas etapas de la vida. En este sentido, Handler (1989b) sugiere que incluso los individuos más jóvenes que nunca tuvieron una oportunidad adecuada pero que se sienten demasiado maduros para explorar o para avanzar hacia nuevas oportunidades, pueden expresar desesperación y cinismo sobre la calidad de su experiencia en la empresa familiar.

Una vez realizado este conjunto de reflexiones, la quinta proposición teórica a desarrollar quedaría expresada en los siguientes términos:

P5: ***El éxito del proceso de sucesión dependerá del grado de compromiso que el sucesor adquiere con la empresa familiar, que podrá venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores en el seno de la misma.***

1.3.3. Perspectiva de las relaciones interpersonales

El estudio de la sucesión estaría incompleto si nos limitásemos al análisis aislado de las influencias individuales del predecesor y el sucesor sobre dicho proceso. Por tanto, se hace necesario tratar las influencias de tipo relacional, es decir, las que se refieren al sucesor en relación con otros individuos vinculados a la empresa familiar (Handler, 1989b). Estas influencias mejoran nuestra comprensión de la sucesión porque clarifican la función de los fenómenos a nivel interpersonal y de grupo (Handler y Kram, 1988). De ellas, trataremos en el presente apartado las que tienen un carácter interpersonal, concretamente las relaciones entre predecesor y sucesor y las relaciones entre hermanos. Existen además las influencias relacionales de tipo intergrupal que son el resultado del solapamiento de los grupos o sistemas familiar y empresarial, las cuales serán tratadas en los apartados 1.3.4 y 1.3.5.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Las relaciones entre predecesor y sucesor

Para Handler (1989b), cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa. Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, el *feedback*, la capacidad de aprendizaje y de amistad mutuos, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa y que continúa a medida que progresa la relación laboral. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las relaciones padre-hijo suelen caracterizarse por cierto grado de ambivalencia, por un lado, los hijos se identifican con el padre y quieren ser como él y, por otro, existen también sentimientos de envidia y rivalidad entre ellos que tienen su origen en la niñez al competir por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996). En la mayoría de los casos, los hijos dejan el hogar y esas emociones se desvanecen, pero si los hijos permanecen en la empresa familiar estos problemas pueden verse agravados. En cuanto a la relación con las hijas, ésta parece ser menos proclive al conflicto en un entorno empresarial (Dumas, 1989, 1992; Kets de Vries, 1996).

Barach y Ganitsky (1995) afirman que el carácter mutuo de los sentimientos considerados positivos es una característica clave para que la relación pueda considerarse funcional. Según los autores, para que esto pueda ocurrir, es necesario que el sucesor muestre tener confianza en sí mismo con el fin de ganarse el respeto del padre, de manera que la relación entre ellos vaya madurando gradualmente hasta convertirse en una relación entre adultos en lugar de mantener el patrón de dependencia del tipo niño-adulto. Los beneficios de esta buena relación se traducen en la posibilidad de una mentorización apropiada y una buena comunicación; de esta forma, la solución a los conflictos no tiene que ser traumática y pueden proponerse soluciones satisfactorias para las dos partes. Esta necesidad de una comunicación madura se pone de manifiesto si se pretende alcanzar una congruencia entre las expectativas de ambas generaciones en cuanto a la sucesión y a la estrategia de la empresa; y con la finalidad de lograr esa congruencia, los hijos deberán aceptar determinadas políticas de los padres aunque no estén en total acuerdo con ellas, y, a su vez, los padres deberán realizar un esfuerzo por adaptarse al menos en cierta medida a las necesidades de desarrollo de los sucesores.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Diversos autores han señalado la importancia que tiene para la eficacia de la sucesión el hecho de que el predecesor sea capaz de enseñar al sucesor, es decir, que actúe como mentor del mismo (Dyer, 1986; Danco, 1992; Foster, 1995; Goldberg, 1996). Sin embargo, una relación de mentorización entre un predecesor padre y un sucesor hijo puede ser más difícil para el sucesor que la que tendría con un no familiar, ya que la relación con su padre está influenciada por roles, normas y unas relaciones familiares compartidas (Seymour, 1993). En este sentido, existen evidencias de que la calidad de la relación entre el directivo-propietario y el sucesor puede facilitar este aspecto del proceso de formación del sucesor (Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994). La formación del sucesor exige que tanto éste como el directivo-propietario actual reconozcan que tienen cosas que aprender el uno del otro; podría hablarse incluso de un sentimiento de admiración mutuo (Stempler, 1988). Para el directivo-propietario, esto significa, por un lado, que posea la voluntad de enorgullecerse y apreciar el potencial y los logros del sucesor y, por otro, que tenga la flexibilidad suficiente para explorar y aceptar nuevos planteamientos para el trabajo directivo y el interés para ayudar a diseñar un programa de formación significativo. Para el sucesor, por su parte, esto significa que aprecia la sabiduría acumulada del propietario-directivo y su contribución a la empresa y que no rechaza los métodos de trabajo establecidos por el propietario-directivo sin valorar cuidadosamente su valor para la empresa.

La discusión anterior nos lleva a plantear como sexta proposición teórica la siguiente:

P6: ***El tipo y la calidad de las relaciones entre sucesor y predecesor determinarán las posibilidades de éxito del proceso sucesorio.***

Las relaciones entre hermanos

La implicación de varios miembros de la generación sucesora en la empresa familiar añade un elemento adicional de complejidad a las interacciones que se producen a lo largo del proceso sucesorio. Cuando el sucesor no es hijo único o no es el único interesado en la empresa, habrá que tener en cuenta la existencia de tensiones y rivalidades que son comunes cuando varios hermanos están implicados en una empresa familiar (Handler, 1989b; Friedman, 1991; Swogger, 1991). Por consiguiente, la adaptación de los hermanos en cuanto a sus posiciones relativas de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

responsabilidad y poder en la empresa es una condición necesaria si se pretende que los individuos desarrollen relaciones de trabajo productivas en el contexto de la empresa, de manera que se genere un sentimiento de equipo entre ellos (Handler, 1989b).

Sin embargo, lo más común es que exista cierto grado de rivalidad entre hermanos, lo cual, en contra de lo que convencionalmente se piensa, no debe considerarse como algo fundamentalmente destructivo sino que puede ser considerado también como una fuerza constructiva que estimula su desarrollo intelectual y emocional al permitir la expresión de sus diferencias y necesidades individuales (Friedman, 1991). Esta rivalidad entre hermanos tiene su origen en la competencia de los hijos por el amor y la atención de los padres, de manera que prácticamente todos los hermanos la experimentan en cierto grado. Con el paso del tiempo, a medida que las personas maduran y se alejan del ámbito de control de los padres, se experimenta un proceso de diferenciación que les permite realizar una valoración realista tanto de sí mismas como de los demás, lo que a la vez suele llevar a que encuentren lazos de afinidad entre ellos (Kepner, 1983; Swogger, 1991; Kets de Vries, 1996; Gersick *et al.*, 1997). Pero en las empresas familiares, y como consecuencia del solapamiento entre los sistemas ya mencionado, el jefe/padre sigue manteniendo en último término el control sobre sus subordinados/hijos, de manera que éstos últimos, en cierto modo siguen luchando por la atención y la aprobación del padre y les resulta más difícil mantener relaciones responsables y maduras que permitan la resolución de los problemas de forma colaboradora. Para Friedman (1991:10-11) "[...] idealmente, para que funcionase el proceso de sucesión, los hermanos deberían estar de acuerdo en cuanto a sus valores y presunciones fundamentales a la vez que fueran capaces de expresar y resolver de forma adaptativa sus necesidades y preferencias individuales", siendo uno de los planteamientos habituales para lograrlo la división de responsabilidades entre los hermanos de forma que se reduzca la probabilidad de hacer comparaciones y se proporcione a los individuos la oportunidad de demostrar su competencia en diferentes tareas (Handler, 1989b).

Esta cuestión de la rivalidad entre hermanos se complica si se producen situaciones que de alguna manera origian incongruencias entre la jerarquía familiar y la empresarial, como sería el caso de que un hermano menor o una hija fuese designado/a sucesor/a (Kepner, 1983; Barnes, 1988; Gersick *et al.*, 1997). Históricamente, fuertes tradiciones han apoyado la primogenitura en las empresas de propiedad familiar, es decir, los varones primogénitos tienen preferencia en materia

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de herencia. Se trata muchas veces de una asunción automática que evita a los padres la desagradable situación de comparar y elegir entre los hijos. Pero la primogenitura es una regla arbitraria que está basada en los valores familiares acerca de la edad y el sexo y que, aplicada en la empresa puede originar resentimientos que influirán en la relación entre los hermanos por el resto de sus días: el primogénito puede experimentar el sentimiento de haber tenido pocas opciones y de que la empresa ha limitado otros aspectos de su vida, mientras que los demás hermanos pueden tener sentimientos de intensa envidia por los privilegios que recibe el sucesor, aunque también es posible que sientan alivio por no tener que asumir sus responsabilidades (Gersick *et al.*, 1997).

Por otro lado, si esta regla se rompe, las hijas o los hijos menores que asumen el liderazgo deberán enfrentarse a la incongruencia de su posición en la empresa con respecto a la que ocupan en el sistema familiar. Esto puede suponer incomodidad, tensiones y sufrimiento para todos los miembros de la familia (Barnes, 1988), pasando la solución por un cambio en las expectativas y percepciones de los miembros de la familia con respecto a estos sucesores "incongruentes", que tendrán que obtener el reconocimiento para su nuevo *status*. Todo ello puede originar situaciones traumáticas porque las rivalidades suelen ser demasiado altas.

Una cuestión adicional a tener en cuenta es la de los problemas que pueden provocar los hermanos que no trabajan en la empresa pero que tienen participación en la misma y cuya preocupación típica es la del reparto justo y equitativo de los activos (Handler, 1989b). En este sentido, se ha señalado que la sucesión se ve favorecida cuando la disposición real o planeada del capital es paralela a la transferencia del poder y si al menos se discute como apropiada una estrategia de composición del accionariado que favorezca a los futuros directivos o que los incluya sólo a ellos (Barach y Ganitsky, 1995).

Después de esta discusión, proponemos la séptima proposición a considerar de la siguiente forma:

P7: ***El éxito del proceso sucesorio se verá afectado por el tipo y la calidad de las relaciones entre miembros de la generación sucesora en la empresa familiar y por el grado de adaptación y consistencia de objetivos que alcancen entre ellos.***

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.4. La influencia del sistema familiar

Muchos son los autores que han mencionado la influencia de la familia en el sistema global de la empresa familiar dada su naturaleza de subsistema que se solapa con la empresa y con su fundador (Davis,1968; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976; Danco, 1980, 1992; Danco, 1981; Beckhard y Dyer, 1983a, 1983b; Kepner, 1983; Lansberg, 1983, 1988; Rosenblatt *et al.*, 1985; Davis, 1986; Drozdow, 1986; Handler y Kram, 1988; Ward, 1987). Por otro lado, es muy significativa la aportación que han realizado los estudios sobre sistemas familiares y terapia familiar, en la medida en que sirven como base para entender cómo afectan los procesos de interacción de la familia y los patrones estructurales de la misma a la calidad de la vida familiar y, por derivación a la vida empresarial, (Handler, 1989b).

Dyer (1986), concretamente, utiliza un planteamiento cultural para considerar los patrones de organización en el sistema de la empresa familiar. En cuanto a la familia en sí misma, distingue tres patrones culturales típicos: (a) familia patriarcal (o matriarcal), donde el padre (o la madre) es la figura autoritaria dominante; (b) familia colaboradora, donde el poder es compartido entre los miembros de la familia; y (c) familia conflictiva, que se caracteriza por una ausencia de objetivos compartidos y la existencia de relaciones poco fluidas. Cuando estos patrones se combinan con los patrones culturales de la empresa y de la junta directiva, el resultado es la configuración cultural del sistema global de la empresa familiar. Dyer (1986) encuentra que existen determinados patrones culturales típicos para cada una de las etapas de la evolución de las empresas familiares. En cuanto a la familia se refiere, las familias patriarcales eran las más comunes en las empresas familiares de primera generación, las culturas familiares colaboradoras se encontraban más a menudo en las de segunda generación y las conflictivas eran más comunes una vez que la empresa familiar dejaba de ser propiedad exclusiva de la familia y contaba con una dirección profesional. El autor encontró que los patrones culturales que más riesgo ofrecían a la hora de la sucesión eran el patriarcal o el conflictivo, ya que los miembros de la familia dependen tanto del líder en el primer caso o están tan inmersos en el conflicto en el segundo, que la toma de decisiones a menudo deja mucho que desear y se pierde la confianza entre los miembros de la familia. Los patrones de conducta familiares que se identificaron en este estudio como claves para que las transiciones se produjeran de manera armoniosa son los siguientes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- *La familia comparte una visión común de lo que es la equidad.* Si los miembros de la familia piensan que no están recibiendo una parte justa del capital de la empresa, del poder o de los activos, se enfrentarán con los demás y la toma de decisiones se verá significativamente ralentizada. Las cuestiones suelen resolverse, bien comprando la parte de los miembros "más pobres" de la familia o bien en el juzgado. No se trata de que todos los miembros de la familia reciban lo mismo, sino de que las diferencias estén basadas en algún criterio (experiencia, compromiso,etc.) que sea aceptado como válido, clarificándose de esta forma las expectativas.
- *La familia ha hecho planes para hacer frente a las emergencias o a otras contingencias.* La discusión sobre cuestiones con un fuerte impacto psicológico y emocional, tales como la muerte o la incapacidad del predecesor o incluso de los sucesores designados, suele ser evitada, de manera que si efectivamente se produce este tipo de situaciones, las familias pueden verse obligadas a tomar algunas decisiones indeseables, tales como la venta del negocio o de parte de los activos para hacer frente a las cargas fiscales de la sucesión.
- *La familia ha desarrollado mecanismos para resolver el conflicto.* Las familias capaces de adaptarse al cambio son aquellas que están dispuestas a aplicar mecanismos para resolver conflictos, tales como contar con la participación de directivos no familiares en las juntas para enfrentarse a las disputas o permitir que la esposa del fundador o un directivo de confianza sirvan de mediadores. Sin embargo, las propias características de los fundadores, como el afán de control, hacen que se permita poca influencia externa en la toma de decisiones.
- *Existe un alto nivel de confianza entre los miembros de la familia y con los empleados no familiares.* Las transiciones necesariamente implican sentimientos de ansiedad e incertidumbre que se pueden superar mejor con una comunicación relativamente honesta e informada. Si no se puede confiar en los demás, es poco probable que se puedan tomar buenas decisiones.
- *La familia comparte objetivos de orden superior.* En lugar de luchar por los intereses personales individuales, los miembros de las familias con éxito en las transiciones son capaces de estudiar primero qué es lo que puede ser más conveniente para todas las partes, llegar a un objetivo consensuado y luchar por él. Uno de estos objetivos puede ser el deseo de continuar con el legado del fundador y conseguir que los miembros de la familia subordinen sus propias necesidades e intereses para lograrlo.

En este mismo sentido, Handler (1989b) encontró que el compromiso con la perpetuación de la empresa familiar como valor compartido por la familia hace que los miembros de la misma valoren

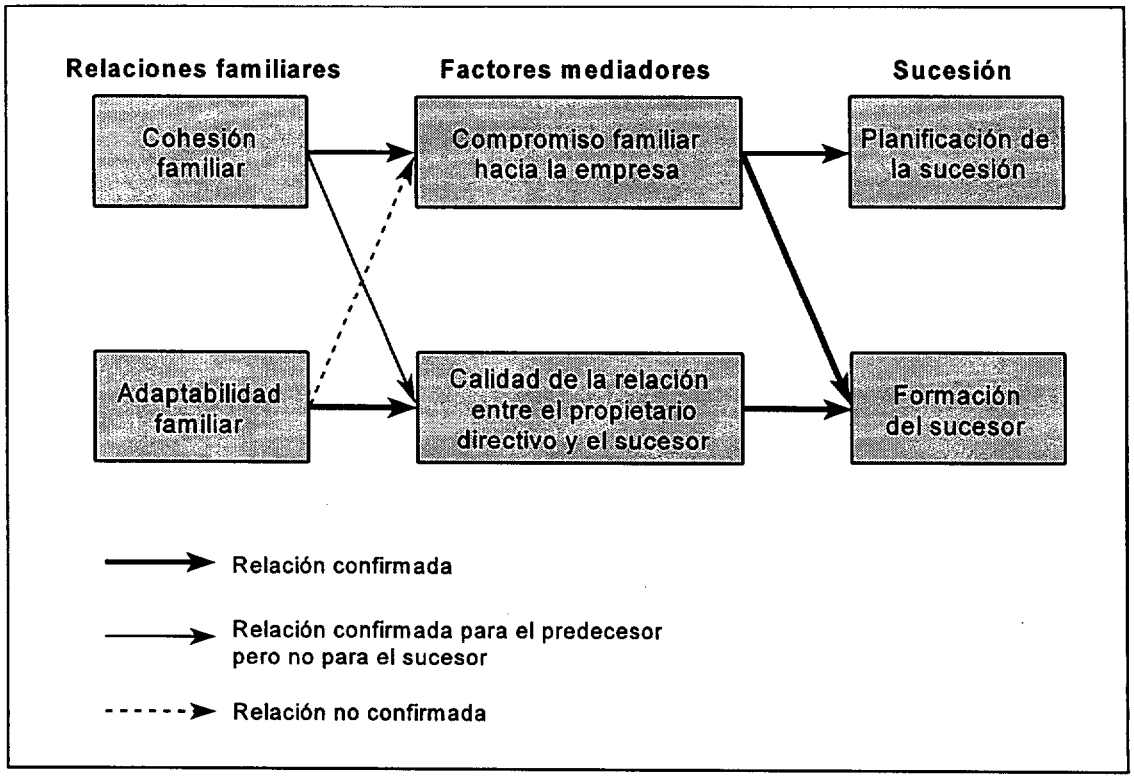
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

el negocio y estén dispuestos a trabajar juntos para asegurar su futuro. A este valor se hacía referencia en términos de orgullo por el negocio, propiedad, compromiso, responsabilidad, duración de la implicación familiar, etc. En general, la idea se resumía en el respeto por el negocio familiar y era lo que parecía haber guiado a la siguiente generación de miembros de la familia en sus primeras decisiones de incorporarse a la empresa, así como a asumir las responsabilidades de ser el sucesor. Existe, sin embargo, un doble aspecto en cuanto a la influencia de este valor sobre el éxito del proceso sucesorio. Por un lado, en el caso de que ese compromiso se traduzca en unas normas o políticas de empresa que estén asociadas con fines de la empresa, tales como el éxito, el crecimiento u otros valores relacionados con la misión organizativa, es normalmente beneficioso para la misma y para los individuos implicados. Pero, por otro lado, cuando las normas o tradiciones que se transmiten entre generaciones están asociadas con los medios de la empresa o los detalles de su operativa, éstas pueden ser perjudiciales para la organización y para los individuos implicados. De hecho, esto puede ser la explicación de por qué muchas empresas familiares son lentas para modernizarse en cuanto a nuevas tecnologías y sistemas de formalización.

Por su parte, Lansberg y Astrachan (1994) fueron los primeros en intentar aislar variables familiares que ayudaran a entender la influencia de la familia en el proceso de sucesión y que han recogido en un modelo de influencias hipotetizado y contrastado por sus autores y posteriormente por Seymour (1993). Este modelo se muestra representado en la figura 1.13 y, con base en el mismo, podemos afirmar que la influencia en la empresa de las relaciones familiares se entienden mejor cuando se toman en consideración factores mediadores. Concretamente, las relaciones familiares se describen en función de dos variables que se obtuvieron a partir de una serie de estudios realizados en el campo de la familia que dieron como resultado que ambas estaban vinculadas a relaciones familiares saludables y con una comunicación eficaz. Se trata, por un lado, de la *cohesión,* entendida ésta como el grado de conexión y vinculación emocional que los miembros de la familia experimentan dentro de la misma. En cuanto a esta dimensión, en un extremo podemos encontrar a las familias *conexas* (alta cohesión), que son aquellas que tienen una orientación colectivista pero que a la vez mantienen límites claros entre subsistemas internos de la propia familia y donde se enfatizan la cercanía emocional, la intimidad y la lealtad; y en el otro extremo tenemos a las familias *desligadas* (baja cohesión), con una orientación individualista, y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 1.13. Modelo de influencias familiares sobre el proceso de sucesión
Fuente: Adaptado de Lansberg y Astrachan (1994:40)



en las que los miembros valoran su autonomía y sienten que es importante pasar un tiempo considerable lejos de la familia, aunque ello no significa que no estén dispuestos a pasar algún tiempo con ella y a participar en las decisiones críticas.

Por otro lado, la segunda variable identificada es la *adaptabilidad familiar*, que se refiere a la habilidad del sistema familiar para hacer cambios internos en respuesta a las necesidades impuestas por la situación y por el desarrollo de la familia. A lo largo de esta dimensión podemos encontrar a las familias *flexibles* (muy adaptables) en un extremo, en las que los individuos son capaces de modificar las reglas y las funciones para adaptarse a las demandas externas y a los cambios y donde las responsabilidades de liderazgo y de toma de decisiones se comparten; y en el otro extremo a las familias *estructuradas* (poco adaptables), donde predomina un líder autoritario, las reglas son explícitas y están reforzadas firmemente y el comportamiento individual está restringido en funciones específicas, de manera que no es fácil cambiar estas reglas, funciones y límites para adaptarse a demandas externas o transiciones evolutivas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Lansberg y Astrachan (1994) llegan a la conclusión de que efectivamente estas relaciones familiares afectan al proceso de sucesión, en concreto a la planificación del mismo y a la formación del sucesor, pero esta influencia a su vez está mediada por dos variables: la calidad de la relación entre el propietario directivo y el sucesor, a la que ya nos hemos referido anteriormente, y el grado de compromiso de la familia con la empresa. Esta última variable se refiere al grado en que la familia propietaria está dedicada a la implicación de la siguiente generación en la propiedad o la dirección de la empresa, ya que considera ésta como un legado en el que se incluyen las tradiciones, la identidad y la cultura familiar y, por tanto, se anima a las siguientes generaciones a entrar en la empresa transmitiéndoles el entusiasmo, las ventajas y el sentido del sacrificio personal por la prosperidad a largo plazo de la misma. Si, por el contrario, los actuales propietarios consideran la empresa como una carga que ellos han heredado y de la que quieren librar a sus hijos, o bien es una posesión tan preciada que temen que los hijos la arruinen, la comunicación sobre el negocio en la familia se verá desalentada y se orienta a los hijos a que sigan carreras y actividades en otros campos.

Los resultados alcanzados por los autores muestran que el compromiso familiar con la empresa actúa como un mediador de la influencia de la cohesión familiar tanto sobre la planificación de la sucesión como sobre la formación del sucesor. Además, la calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor media en la influencia tanto de la cohesión como de la adaptabilidad familiar sobre la formación del sucesor. Sin embargo, no se confirmó que la adaptabilidad familiar estuviera asociada con el grado de compromiso de la familia con la empresa. Según los autores, es posible que sea justamente lo contrario, es decir, la rigidez familiar, lo que esté asociado con ese compromiso, en tanto los propietarios directivos puedan interpretar la adaptabilidad familiar como un indicador de deslealtad hacia la empresa, o bien es posible la existencia de una relación compleja entre cohesión y adaptabilidad.

Es necesario además tener en cuenta que puede haber otras cuestiones que influyan en estas relaciones y que merecen ser investigadas, tales como las influencias recíprocas que la propia empresa y determinados factores organizativos (tal como una crisis) pueden tener en el grado de adaptabilidad y cohesión de la familia. En este sentido, Handler (1989b) encontró que existen determinadas tensiones que se experimentan debido a las dificultades en separar las tareas familiares y empresariales y que producen efectos observables en los dos ámbitos, con una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

influencia negativa en la calidad de la experiencia sucesoria. De acuerdo con los resultados de esta investigación, la sobreimplicación familiar en la empresa puede dar lugar a situaciones de conflicto y competencia, una carga emocional inapropiada, expectativas poco realistas sobre los miembros de la familia y políticas arbitrarias para los mismos, y por su parte, es bastante habitual que la vida familiar en general se vea influida por cuestiones relacionadas con la empresa, "[...] como si la empresa fuera una parte de la familia que mereciera atención como otros miembros de la misma" (Handler, 1989b:185).

La proposición que deriva de la discusión anterior es:

P8: ***Las relaciones, dinámicas y cultura familiares influyen en la interacción familia/empresa y, por tanto, en el éxito del proceso sucesorio.***

1.3.5. La influencia del sistema empresarial

En la propia organización de la empresa existen una serie de factores que pueden influir en el proceso sucesorio, entre los que podríamos destacar por su mayor relevancia la cultura, la estructura, la situación económico-financiera y la actividad de planificación en la empresa, los cuales serán tratados en profundidad en los dos apartados siguientes.

Factores culturales, estructurales y de situación de la empresa

En su estudio de las configuraciones culturales de la empresa familiar, Dyer (1986) describe cuatro patrones culturales generales encontrados en cuanto a la vertiente de la empresa se refiere.

- *La cultura paternalista.* Es el patrón encontrado más frecuentemente e implica que las relaciones se disponen jerárquicamente, siendo el fundador u otros líderes familiares los que retienen toda la autoridad para la toma de decisiones y la información clave en relación a las operaciones de la empresa, y a los miembros de la familia se les da preferencia sobre los empleados no familiares. Existe asimismo un alto grado de desconfianza de los participantes externos, en consecuencia, el fundador y la familia supervisan estrechamente a sus empleados,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

a los cuales se les proporciona poca discreción a la hora de realizar sus tareas, aunque se asume que se orientan hacia el cumplimiento de los deseos de la familia propietaria. En cuanto a su orientación hacia el entorno, la empresa generalmente tiende a ser proactiva en el desarrollo de nuevos productos o mercados; sin embargo, algunas empresas paternalistas tienden a crear nichos de mercado particulares y a permanecer en ellos. En la orientación temporal, algunas empresas paternalistas están claramente orientadas al pasado: continuar con el legado del fundador y de la familia es su principal objetivo, con las tradiciones familiares como referencia. Sin embargo, otras empresas paternalistas están muy orientadas al presente, pues aunque a menudo mantienen cierto grado de tradicionalismo, sus líderes cambian rápidamente para enfrentarse con nuevas amenazas y desafíos, de tal modo que la tradición es menos importante que continuar siendo rentables a corto plazo.

- *La cultura* laissez-faire. Es similar al patrón paternalista en muchos aspectos. De nuevo las relaciones son de naturaleza jerárquica y a los miembros de la familia se les concede puestos privilegiados, esperándose también que los miembros de la organización estén orientados al logro de los objetivos de la familia. Estas organizaciones tienen posturas similares hacia el entorno y hacia el tiempo que las encuadradas en la categoría anterior. Sin embargo, la cultura *laissez-faire* está basada en unos altos niveles de confianza entre los empleados y la familia, delegando el fundador y la familia un alto grado de autoridad a los decisores de niveles inferiores. Aquí, también, la última palabra sobre la misión y los objetivos de la empresa reside en el fundador y en la familia, pero proporcionan a los trabajadores una amplia libertad para alcanzarlos. De este modo, aunque el fundador y la familia determinan los fines, a los empleados se les concede el poder para determinar muchos de los medios, al contrario que en la empresa paternalista, donde la familia especifica tanto los fines como los medios.

- *La cultura participativa.* La cultura participativa es relativamente infrecuente según el estudio de Dyer (1986). Este patrón está basado en presunciones que difieren significativamente de las de los dos anteriores. Así, las relaciones tienden a ser de naturaleza más colateral y más orientadas al grupo. El *status* y el poder de la familia se minimizan para crear una atmósfera más igualitaria en la empresa, aunque esto no significa que el fundador y la familia estén al mismo nivel que los miembros no familiares, sino que esta clase de patrón descarta que la pertenencia a la familia y la propiedad sean las bases principales para obtener poder e

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

influencia. El patrón participativo enfatiza la utilización del grupo para tomar las decisiones, de forma que todos los empleados son considerados recursos potenciales para solucionar los problemas y proporcionar información valiosa. El nepotismo y otras formas de favoritismo son descartados formalmente, de modo que los criterios de evaluación son aplicados de forma universal prevaleciendo la *performance* general y la contribución al grupo.

- *La cultura profesional.* Este término se utiliza para describir el tipo de patrón cultural que surge a menudo cuando los directivos profesionales asumen la dirección de una empresa familiar e incorporan ciertos códigos de conducta en su funcionamiento. La cultura profesional está basada en la presunción de que la motivación y el logro individuales deberían prevalecer. Suele valorarse la competitividad, y la motivación se centra en las recompensas y castigos. En las empresas con este patrón, a menudo se encuentran sistemas de recompensa y control que son específicos para la situación en función de si se confía o no en los empleados. También parece existir un planteamiento de contingencias similar para reunir información y para la toma de decisiones. Mientras que los grupos de trabajo, los comités de dirección y similares son utilizados a menudo para tomar decisiones, en otros casos los directores confían únicamente en modelos de decisión y principios obtenidos de su experiencia profesional y académica. Sin embargo, el criterio para la toma de decisiones está generalmente claro: maximizar la propia recompensa utilizando una lógica de retorno sobre la inversión. En consecuencia, los profesionales tienen una clara orientación al "hacer", aunque la forma en que se haga el trabajo tiene relativamente poca importancia. Los criterios para la promoción son universales, aunque en algunas de las empresas estudiadas las intrigas políticas y los "contactos" eran utilizados de manera informal para obtener recompensas.

Centrándonos en la influencia que el patrón cultural predominante en la empresa puede tener sobre el proceso de sucesión, hay que señalar que el estudio de Dyer (1986) reveló que en las empresas familiares de primera generación el patrón más frecuente es el paternalista, lo cual presenta una serie de ventajas e inconvenientes para su crecimiento y supervivencia. Las ventajas hacen referencia al alto grado de lealtad y compromiso de los empleados con la visión del fundador, no existiendo dudas sobre dónde residen el poder y la autoridad, con lo cual la toma de decisiones puede ser muy rápida. Sin embargo, las desventajas son significativas y muchas tienen su origen

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

en las características personales de los fundadores, que hemos tratado en el epígrafe 1.3.1. Según Dyer (1986), las desventajas más significativas son:

- *Excesiva dependencia del fundador para la dirección de la empresa* y la organización y coordinación de las actividades, de manera que sin él los empleados están perdidos. Esto provoca dificultades para que se desarrollen entre los empleados las capacidades directivas, y hay que tener en cuenta que el futuro sucesor suele ser uno de ellos. Se pueden perder además importantes contactos con clientes, proveedores y otros grupos de interés si el fundador muere o queda incapacitado inesperadamente, dejando a la empresa en una posición muy vulnerable.
- *Existen dificultades para enfrentarse a los cambios en el entorno*, debido a que el fundador ha creado una organización para satisfacer determinadas necesidades y deseos personales y se ha comprometido fuertemente con una misión empresarial y con unos productos o servicios, de manera que es frecuente que niegue la necesidad de ese cambio hasta que es demasiado tarde.
- *Los sistemas de toma de decisiones suelen ser ineficientes*, bien porque todas las decisiones son remitidas al líder, con los consiguientes retrasos y filtraciones de información, o bien porque los fundadores son muchas veces reacios a que una junta directiva o alguna otra persona revise sus decisiones. Algunas de estas decisiones, por falta de información o por senilidad, pueden incluso amenazar la viabilidad del negocio.
- *Falta de sistemas adecuados de formación y desarrollo de capacidades directivas* en la empresa, debido a que los fundadores no disponen de tiempo para dedicar a la formación de líderes futuros o porque no suelen estar dispuestos a delegar, con lo cual los empleados no tienen oportunidad de desarrollar sus propias ideas y usar su discreción. Ocurre además que no se suele considerar a los empleados no familiares para los puestos de alta dirección, con lo que las personas preparadas se frustran y se van, quedando sólo individuos mediocres ocupando los puestos de dirección media.
- *Sentimientos de incapacidad e incompetencia* que pueden experimentar otros miembros de la familia, sobre todo los hijos, cuando se comparan con el fundador y al que ya nos hemos referido al hablar del "mito de Rebeca". Una consecuencia de esta situación puede ser el resentimiento hacia el fundador, el abandono de la empresa y la enemistad con la familia. Otra reacción muy perjudicial se produce cuando el sucesor incurre en comportamientos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

autodestructivos: drogas, alcohol, fracaso escolar,..., de manera que puedan achacar a algún factor externo su fracaso y evitar así su responsabilidad personal.

- *Excesiva acumulación de poder en la persona del fundador u otros líderes familiares.* Controlan todas las bases de poder: carisma, autoridad formal, capacidad para recompensar y sancionar, experiencia, información, contactos,..., e intentan preservar esas bases celosamente. Como consecuencia, la esposa del fundador, los hijos, los parientes políticos, y los empleados que no son familiares pueden experimentar sentimientos de impotencia que suelen acarrear, a su vez, sentimientos de cuestionamiento personal y de baja autoestima. La consecuencia de todo esto sobre los estilos directivos de otros participantes en la organización es que ellos van a incurrir a su vez en comportamientos muy controladores con sus subordinados, dado que tampoco van a estar dispuestos a perder el poco poder que sienten que tienen. Por tanto no tendrán una disposición para formar y desarrollar a sus propios subordinados a los que ven como una amenaza. Se tiende a la formación de "reinos" particulares que se defienden a toda costa, minándose de esta forma la colaboración, una variable esencial en las transiciones exitosas.

Como ya hemos comentado, Dyer (1986) asocia estos problemas o desventajas de la cultura paternalista principalmente con las empresas familiares de primera generación. Según este autor, en generaciones sucesivas puede repetirse el patrón de cultura patriarcal pero empiezan a aparecer con más frecuencia los otros patrones culturales, que de alguna manera suavizan los extremos en que el primero suele incurrir. Los problemas en estas generaciones posteriores son de alguna manera diferentes; se van a enfrentar a una diversificación de intereses que provocará que la empresa y la familia a menudo evolucionen sin dirección, de una crisis a otra y de un conflicto a otro sin una estrategia o unos objetivos claros. Por tanto, el desafío principal en esas futuras transiciones sería el unificar esos diferentes intereses en una visión clara de futuro.

Esta visión ofrecida por Dyer (1986) en cuanto a la cultura patriarcal y los problemas que ésta conlleva de cara a la sucesión, contrasta en cierto modo con la argumentación de Barach y Ganitsky, (1995). Para ellos, la cultura corporativa y la estructura organizativa favorecen la sucesión cuando se refuerza la continuidad, lo miembros de la familia controlan los factores de éxito de la empresa y los propietarios tienen una función clave en las decisiones estratégicas. En

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cambio, se inhibe la sucesión cuando se favorece la dirección profesional, se delegan las responsabilidades y la experiencia técnica, incluyendo los factores clave del éxito de la empresa.

De acuerdo con Barach y Ganitsky (1995), el director general debería fomentar valores culturales que apoyen la autoridad familiar, destacando tres principios básicos: la continuidad organizativa como principal objetivo de la empresa, el control de los factores de éxito claves por parte de los miembros de la familia y que éstos últimos ejerzan un rol crítico en las decisiones estratégicas clave de la empresa. Además, en muchas empresas familiares la tarea de mentorización de la descendencia de la familia se extiende por toda la organización, proporcionando una forma de que los empleados se identifiquen estrechamente con la empresa. Unas recompensas cuidadosamente establecidas (monetarias y no monetarias) para ser otorgadas a los directivos no familiares pueden hacer que éstos ajusten sus ambiciones a objetivos y desafíos realizables. De manera simultánea pueden luchar por la eficiencia, la productividad, la creatividad y ese compromiso especial común en las empresas familiares de éxito.

Barach y Ganitsky (1995) coinciden con Dyer (1986) en que la estructura de la organización que se deriva de los patrones culturales subyacentes puede presentar obstáculos casi insuperables para el desarrollo profesional de los sucesores potenciales. Sin embargo, pueden ser factibles relaciones jerárquicas y descripciones de puestos alternativas que resuelvan estos bloqueos estructurales, de manera que se posibilite una mentorización apropiada y el desarrollo de una trayectoria profesional clara. Se pueden llevar a cabo ajustes estructurales que permitan acomodar las personalidades del director general y de la descendencia, particularmente en relación a las necesidades de autonomía de la misma. A este respecto, existen mecanismos para permitir esa autonomía, tales como colocar a los hijos en una sucursal o en un puesto de ventas importante fuera de la supervisión directa de sus padres. A medida que el padre-jefe y el hijo-empleado se acostumbren uno al otro en el contexto de la empresa, suele ser deseable y posible una mentorización más directa.

Por último debemos señalar la existencia de otro factor relacionado con la empresa y que va a afectar también a la evolución del proceso sucesorio. Se trata de la salud financiera y las perspectivas del negocio. En general se puede pensar que, con un negocio sólidamente fundamentado, la familia podía realizar la transición sin demasiadas tensiones e incertidumbres, mientras que, por el contrario, en una empresa en crisis aparecerán las luchas de poder e intereses,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

el miedo y las presiones para realizar cambios sin tener en cuenta muchas veces sus implicaciones futuras (Dyer, 1986). Por su parte, Barach y Ganitsky (1995) señalan que, si bien en una empresa saludable y en crecimiento es más fácil proporcionar autonomía y medios para que la generación sucesora pueda formarse, en las empresas en crisis se van a producir oportunidades inmediatas para que la descendencia realice trabajos importantes y demuestre sus capacidades y esto puede tener también un importante poder motivador y formativo que contrarreste la falta de atractivo de un negocio en declive.

De la discusión anterior podemos enunciar la siguiente proposición de investigación:

P9: ***La situación en la que se encuentre el negocio, las interacciones y dinámicas que se den en el mismo con base en las presunciones culturales dominantes y la estructura empresarial que se derive de todo ello afectarán a las posibilidades de éxito del proceso sucesorio.***

La planificación

Numerosos son los autores que han señalado la planificación como un factor a tener en cuenta para el éxito el proceso sucesorio (Beckhard y Dyer, 1983ab; Peiser y Wooten, 1983; Thurston, 1983; Rosenblatt *et al.*, 1985; Dyer, 1986; Flamholtz, 1986; Ward, 1987; Handler y Kram, 1988; Malone; 1989; Peay y Dyer, 1989; Goldstein, 1992; Pérez García, 1995). Algunos de ellos consideran este factor como fundamental, tratándolo como un concepto "paraguas" bajo el cual estudian muchas de las variables que hemos discutido en apartados anteriores, tales como la formación del sucesor o el papel del predecesor en el proceso (Dyer, 1986; Handler y Kram, 1988; Goldstein, 1992; Pérez García, 1995). Otros, sin embargo han encontrado que la planificación no necesariamente influye en el éxito sucesorio (Astrackan y Kolenko, 1994) o al menos, no es necesaria una planificación formal (Kirby y Lee, 1996). Hay que tener en cuenta además que es necesario distinguir la planificación de la sucesión en cuanto al liderazgo, y la planificación de la transición patrimonial de los activos (File y Prince, 1996). Esta última cuestión es quizá el tema pionero en la evolución del campo de la empresa familiar (Gersick, 1994).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El hecho es que para algunos autores la planificación de la sucesión es sinónimo de éxito de la sucesión (Malone, 1989; Peay y Dyer, 1989; Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994) y, por tanto han intentado estudiar qué factores inciden en que se produzca esa planificación. Así, Malone (1989) encuentra asociación positiva entre la planificación de la sucesión y el nivel de planificación estratégica realizado por la empresa, la presencia de externos en la junta directiva, la armonía familiar y una creencia en el control interno como característica del director general. Esta última relación no deja de ser una contradicción con el planteamiento -ya comentado- de los que atribuyen a las características personales de los fundadores, entre ellas la creencia en el control interno, muchos de los problemas en la sucesión. Malone (1989) argumenta a este respecto que un propietario directivo con una alta orientación interna será más proactivo y defenderá la planificación de la sucesión de manera que pueda seguir influyendo en el futuro de la empresa. Este mismo autor no encuentra relación entre la planificación de la sucesión y variables tales como el tamaño de la empresa o la edad del director general. A su vez, Peay y Dyer (1989) descubren una relación con el grado de necesidad de poder social mostrado por el líder en contraposición con el poder personal. Por su parte, Lansberg y Astrachan (1994) y Seymour (1993) encuentran que el grado de planificación de la sucesión está positivamente relacionado con la cohesión familiar en una relación mediada por el grado de compromiso de la familia con la empresa.

En consonancia con el planteamiento de dirección estratégica para el estudio de la empresa familiar que hemos tratado en el primer epígrafe del presente capítulo, creemos oportuno considerar la planificación de la sucesión como parte del proceso de planificación de los recursos humanos de la organización (Astrachan y Kolenko, 1994; Leibman y Bruer, 1994), el cual a su vez debería enmarcarse en el proceso global de planificación estratégica de la organización (Ward, 1987; Sharma *et al.*, 1997). Se trata, por tanto, de tener en cuenta la implicación de la familia, de sus intereses y capacidades a lo largo de todo el proceso planificador.

Con todo ello, la proposición que se plantea es la siguiente:

P10: ***El tipo y el nivel de actividad planificadora que se realice en la empresa estarán relacionados con la planificación de los distintos aspectos de la sucesión y, por tanto, con el éxito de la misma.***

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

1.3.6. La influencia de otros participantes

Las trayectorias profesionales, ambiciones y poder de los directivos no familiares y de otros miembros de la familia tanto dentro como fuera de la empresa, pueden suponer tanto una barreera para la sucesión como un apoyo a la misma (Barach y Ganitsky, 1995). En concreto para el caso de los directivos no familiares, el momento crítico de la sucesión puede hacer aflorar en ellos preocupaciones latentes, ansiedad y procesos de valoración de sus propias trayectorias profesionales. La postura que adopten ante el hecho de trabajar para la siguiente generación de la familia va a depender, según Beckhard *et al.* (1988), de varias condiciones: su actitud frente a los valores y prioridades de la familia; si el nuevo director familiar ha trabajado en la empresa y ha demostrado su competencia; si se le percibe como igual o diferente del padre y si este hecho, a su vez, se percibe como beneficioso o perjudicial; y si la sucesión es el resultado de una estrategia conocida o si se considera una decisión repentina o caprichosa. En función de todo ello y siguiendo a Davis (1988), existen diversos roles que un directivo no familiar puede jugar en el proceso de sucesión:

- *Aliado/socio*. El directivo no familiar se alía con el sucesor para intentar complementar las cualificaciones de éste y dirigir conjuntamente la empresa.
- *Aliado/teniente*. El directivo no familiar se coloca él mismo en una posición subordinada al sucesor y le promociona ante las personas a las que debe agradar, sobre todo el predecesor. Este tipo de comportamientos se suele dar en casos de rivalidad entre hermanos por la sucesión.
- *Mentor*. Cuando el predecesor no está capacitado para enseñar a sus sucesores, puede que se proponga a los ajenos a la familia asumir esta función. En ocasiones, el predecesor recurre a sus directivos de confianza que suelen llevar casi tanto tiempo como él en la empresa y que son personas bien consideradas y remuneradas para las cuales la función de mentor es agradable, dado que representa un signo de la estima en que se les tiene y una posibilidad para influir en el futuro de la empresa. No obstante, esta tarea se complica cuando se pide a otros miembros del personal que asuman la responsabilidad de la formación de miembros de la familia que suelen tener una situación económica mucho mejor y que no están sujetos a las mismas reglas que el "entrenador" (Beckhard *et al.*, 1988).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- *Puente*. El directivo no familiar asume un rol, el de "regente", que suele estar bien establecido y aceptado si la siguiente generación no está preparada, y que consistirá en dirigir la empresa entre dos generaciones de familiares o dirigir la empresa y a la vez formar al sucesor hasta que éste esté capacitado para asumir la dirección.
- *Evaluador*. Su función sería la de evaluar el rendimiento y el comportamiento de los directivos familiares, lo cual puede colocarles en una posición bastante complicada.
- *Espectador*. El directivo no familiar puede estar o no interesado en el resultado de la sucesión pero no está implicado en el proceso. Algunos estudios sugieren que los directivos no familiares están interesados sobre todo en que la transición sea tranquila y en salvaguardar su seguridad (Barnes y Hershon, 1976; Gallo, 1991).
- *Competidor*. El directivo no familiar es también un sucesor potencial. En el caso de que finalmente sea elegido como sucesor, se iniciará un proceso de sucesión muy delicado que requiere que el directivo en cuestión sea muy competente y que sepa tratar el ego del predecesor.
- *Saboteador*. Se alían con el predecesor, con otros familiares o con otros ajenos a la familia para reducir las posibilidades de que el sucesor pueda asumir el control.

Parece importante por tanto, que los directivos ajenos a la familia y también otros directivos familiares no se encuentren en posiciones que les permitan bloquear los progresos de los sucesores debido a la envidia, el temor o el disgusto. La estrategia de sucesión debería plantear mecanismos para motivar a estos individuos de manera que el progreso del sucesor no frustre sus expectativas (Barach y Ganitsky, 1995). Para ello parece conveniente que la empresa familiar fomente procesos de delegación de poder e inclusión de estos directivos en las dimensiones importantes de la empresa, a la vez que se evita la creación de falsas expectativas (Gallo, 1991).

Así mismo, merece especial consideración el papel desempeñado por algunos miembros de la familia que pueden no tener una implicación directa en la empresa pero cuya influencia indirecta puede ser muy significativa. Sería el caso, por ejemplo, de la esposa del predecesor, que puede influir mediante su apoyo a uno de los hijos como sucesor, o también de los cónyuges de cada uno de los miembros de la siguiente generación, cuya tendencia natural a proporcionar apoyo emocional a su pareja puede, indirectamente, alentar las rivalidades o las frustraciones (Barach y Ganitsky, 1995).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

De toda esta discusión, la proposición que se plantea se concreta en estos términos:

P11: ***La sucesión se ve favorecida cuando los objetivos personales, las trayectorias profesionales y el poder de los otros participantes en el proceso favorecen la trayectoria profesional de la siguiente generación.***

1.3.7. Factores del entorno

Desde un enfoque contingente[23], podemos decir que las empresas familiares son vulnerables a las fuerzas que se producen en sus entornos, de manera que acontecimientos tales como las recesiones o las depresiones pueden provocar el cuestionamiento de las habilidades y prácticas de liderazgo existentes y provocar el inicio del proceso de cambio (Dyer, 1986). Esta idea encaja de alguna manera con una de las corrientes de investigación en la literatura sobre sucesión ejecutiva que consideraba la sucesión como una forma de hacer frente a las turbulencias del entorno que hacen que sea patente la necesidad de cambio y, de esta forma se reduzca la resistencia a la sucesión (Handler y Kram, 1988). En esta misma línea, Handler (1989b) llega a la conclusión de que las sucesiones efectivas eran más probables cuando existían turbulencias en el entorno que producían crisis organizativas, situaciones que eran consideradas por la siguiente generación como desafiantes e interesantes. Además, la autora apunta otros dos factores que favorecen la sucesión: las innovaciones tecnológicas, a las cuales los predecesores les cuesta mucho adaptarse mientras que la siguiente generación puede considerar estimulantes; y el hecho de que la empresa opere en un sector que aliente la participación familiar debido a que existen determinadas normas informales en cuanto a la implicación familiar continuada, como ocurría en las empresas funerarias o en la joyería.

Por su parte, Lansberg (1988) argumenta que existen fuerzas en ese mismo entorno que pueden estar alentando la resistencia a la sucesión, tales como que otros empresarios de la misma

[23] El enfoque contingente puede ser considerado como una concreción de la teoría general de sistemas que aspira a determinar y comprender cómo funciona una entidad bajo diversas condiciones o contingencias para, a partir de ahí, establecer los diseños estructurales y acciones directivas más adecuados a cada caso (Lawrence y Lorsch, 1976; Kast y Rosenzweig, 1979). Según Galbraith (1973), dos son las premisas básicas que subyacen en la teoría de la contingencia: (a) no existe una forma óptima de organizar, y (b) cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente. Estas hipótesis rechazan explícitamente los planteamientos clásicos defendidos por aquellos teóricos de la administración que han pretendido desarrollar principios generales de diseño estructural aplicables a todas las organizaciones sin tomar en consideración el contexto y el entorno donde éstas operan (García Falcón, 1995).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

generación sean reacios a enfrentarse a su propio problema de sucesión, o los clientes y proveedores de la empresa que temen perder su contacto en la alta dirección de la misma y se resisten a considerar a otra persona a cargo de la empresa. Para Handler y Kram (1988), esta resistencia puede hacer que incluso las empresas más eficaces no sean capaces de sobrevivir al proceso de sucesión. Estas autoras adoptan el planteamiento de la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979; McKelvey y Aldrich, 1983) para argumentar que sólo las empresas familiares que sean más eficientes sobrevivirán y que éstas sólo pueden perpetuarse si se refuerzan los patrones de funcionamiento necesarios para la supervivencia. Las implicaciones para la sucesión son claras: sólo sobrevivirán las empresas que logren satisfacer las demandas económicas a la vez que cumplen con los estándares de su sector y sean capaces de desarrollar sucesores que puedan mantenerlas viables. Sin embargo, aquellas que no puedan adaptarse a las condiciones del entorno desaparecerán.

De esta forma, plantearemos nuestra duodécima y última proposición de la siguiente forma:

P12: ***Existen fuerzas en el entorno que pueden promover el inicio de un proceso sucesorio y/o influir en las posibilidades de éxito del mismo.***

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en el capítulo anterior, se ha puesto de manifiesto la complejidad del problema objeto de estudio en el presente trabajo de investigación. Tal como la hemos definido, la sucesión directiva en la empresa familiar es un fenómeno social complejo que implica a múltiples participantes que se interrelacionan entre sí en un proceso prolongado en el tiempo. Numerosos son los autores que han reconocido esta complejidad y que abogan por estudiar el fenómeno teniendo en cuenta las perspectivas de los diversos agentes implicados en el proceso (Handler y Kram, 1988; Stempler, 1988; Handler, 1989ab, 1994; Lansberg y Astrachan, 1994; File y Prince, 1996), necesidad que, junto con la conveniencia de comparar procesos sucesorios de más o menos éxito, ha llevado a algunos especialistas en el campo a defender la utilización de la metodología del estudio de casos (Welsch, 1993; Handler, 1994; Kirby y Lee, 1996; Sharma *et al.*, 1997). En esta misma línea, consideramos que dicha metodología es la más apropiada para el estudio que pretendemos acometer. Por tanto, a lo largo de este capítulo, justificaremos en primer lugar esa convicción. A continuación realizaremos una descripción de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de la investigación: sus componentes, el proceso seguido en la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y, por último, los criterios para juzgar la calidad de este diseño, así como las medidas tomadas para cumplir con los mismos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MÉTODO: EL ESTUDIO DE CASOS

Tradicionalmente, los estudios de casos se han venido considerando como un método de investigación débil y carente de precisión, objetividad y rigor, llegándose a afirmar que su utilidad está limitada a la realización de investigaciones exploratorias y a la generación de hipótesis para ser contrastadas con métodos de investigación más "rigurosos". Sin embargo, esta concepción parece estar cambiando y, en este sentido, tanto en Estados Unidos como en Europa existe una tendencia hacia la consideración de los estudios de casos como una valiosa herramienta de investigación y no sólo de enseñanza (Gummesson, 1988; Yin, 1994). Los motivos para este cambio de actitud tienen que ver con una mayor apreciación de la complejidad de los fenómenos

organizativos, lo cual pone de manifiesto la necesidad de estudiar los mismos con un objetivo de comprensión más que de búsqueda de explicaciones causales, y para ello los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado. La idea básica es que "[...] la investigación empírica avanza sólo cuando va acompañada del pensamiento lógico y no cuando es tratada como un esfuerzo mecánico" (Yin, 1994:xv).

En esta misma línea, Mintzberg (1979) aboga por un planteamiento más inductivo que deductivo en la investigación científica, en lo que él denomina investigación "directa". Se trata, primeramente, de realizar un *trabajo detectivesco* en la búsqueda de patrones y de consistencias para, en un segundo paso, lograr lo que denomina *salto creativo*, es decir, la capacidad de ir más allá de lo esperado para describir algo nuevo. De hecho, una de las fortalezas del proceso de construcción de teorías a partir de estudios de casos es la probabilidad de generar teoría nueva mediante la constante yuxtaposición de evidencias paradójicas o contradictorias. Para Eisenhardt (1989) ello permite además que se produzca un "descongelamiento" del pensamiento, de manera que pueda generarse una teoría con menos sesgos por parte del investigador que aquella construida a partir de estudios incrementales o de la deducción axiomática. Sin embargo, es precisamente este uso intensivo de evidencia empírica lo que puede dar lugar a ciertas debilidades de estas teorías generadas a partir del estudio de casos, tales como la posibilidad de que sean extremadamente complejas, dado el deseo de reflejar toda la riqueza de los datos, o bien, generar teorías limitadas e idiosincrásicas sobre fenómenos específicos (Eisenhardt, 1989).

A su vez, se puede admitir que se defina este tipo de investigación como exploratoria, pero nunca en un sentido condescendiente; en este sentido, Mintzberg (1979:109) sostiene que: "No importa cuál es el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora. De hecho, parece que cuanto más profundamente investigamos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son y más necesitamos recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas 'rigurosas'"

Este estereotipo negativo que se ha creado en torno a la metodología del caso se debe, por otra parte, a la existencia de una serie de prejuicios tradicionales contra la misma que han provocado que se la considere como una forma de investigación menos deseable que otras, tales como las encuestas o los experimentos (Yin, 1994). Así, se ha acusado a esta estrategia de investigación de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

falta de rigor. Es cierto que, en muchas ocasiones, los investigadores han sido descuidados y poco sistemáticos, permitiendo la inclusión de evidencia equívoca o de perspectivas sesgadas para influir en la dirección de los descubrimientos y las conclusiones. Sin embargo, existe la posibilidad de que se haya confundido el estudio de casos como herramienta de investigación con el estudio de casos como herramienta de enseñanza. Cuando el objetivo es la enseñanza, el material que constituye el caso puede ser deliberadamente alterado para ilustrar un punto determinado de forma más eficaz, ya que lo que se pretende es establecer un marco para la discusión y el debate y no presentar una relación completa y exacta de los acontecimientos reales. Sin embargo, esto último es precisamente lo que es necesario hacer en un estudio de casos como metodología de investigación, dado que estaría absolutamente prohibido alterar los datos, debiendo realizar el investigador un esfuerzo especial para presentar fielmente toda la evidencia disponible. Además, no debe olvidarse que los sesgos suelen ser difíciles de evitar también en otras estrategias de investigación, como cuando se realiza un experimento o se diseña un cuestionario para una encuesta.

Un segundo punto problemático está relacionado con las posibilidades de *generalización* que ofrece un estudio de casos. La cuestión no es sencilla pero, básicamente, se trata de que los estudios de casos son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos. En este sentido, el estudio de casos no representa a una muestra, y el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística). Es decir, se trata de un análisis "generalizador" y no "particularizador", en la misma línea del planteamiento inductivo de Mintzberg que ya hemos comentado. Se pretende pues obtener una comprensión de la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de manera que se pueda generalizar, incluso a partir de un único caso, en cuanto se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras más que un establecimiento superficial de correlaciones o relaciones de causa y efecto. Lo que no se puede hacer, sin embargo, son generalizaciones acerca de hasta qué punto son comunes (cuánto, con qué frecuencia y cuántos) estos tipos de sistemas y patrones de interacción, ya que para ello es necesario acometer estudios cuantitativos basados en un gran número de observaciones (Gummesson, 1988).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Un tercer prejuicio hace alusión a la concepción de que los estudios de casos llevan *demasiado tiempo para realizarse y tienen como resultado documentos muy largos y difíciles de leer.* Esto puede ser cierto dada la forma en que se han venido realizando tales estudios en el pasado, aunque no tiene por qué seguir siendo así en el futuro[24]. Por un lado, la redacción de los casos no ha de adoptar siempre la forma de largas narraciones y, por otro, este tipo de estudios no necesariamente debe llevar un tiempo excesivo, ya que no siempre los datos deberán obtenerse mediante observación directa o mediante métodos etnográficos. En relación con esta cuestión, parece existir una errónea tendencia a confundir la metodología del caso con la investigación cualitativa, identificando el método con determinadas técnicas de recopilación de información tales como las ya mencionadas etnografía y observación. Por el contrario, los estudios de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas; de hecho, pueden incluso basarse en evidencia exclusivamente cuantitativa y no tienen que incluir siempre observaciones directas y detalladas como fuente de información. No se puede considerar, por tanto, que las técnicas cuantitativas y cualitativas sean antitéticas o incluso alternativas (Hari Das, 1983). Más bien, la decisión sobre la adecuación de un método particular y la elección del mismo debería basarse en diversas consideraciones sobre la naturaleza del conocimiento y los métodos mediante los cuales puede obtenerse ese conocimiento, así como en la propia naturaleza del fenómeno a investigar (Morgan y Smircich, 1980). Sí es cierto, sin embargo, que la complejidad de los fenómenos sociales requiere de diferentes planteamientos y métodos específicos para su estudio y es más frecuente que éstos se centren en las características cualitativas del objeto de estudio que en las cuantitativas, sobre todo cuando lo que se pretende es comprender e interpretar los sucesos en su globalidad (Stake, 1995).

No es, por tanto, el contraste entre evidencia cuantitativa y cualitativa lo que distingue las distintas estrategias de investigación y tampoco estamos tratando de argumentar que la metodología del

[24] Dyer y Wilkins (1991) abogan, sin embargo, por este estilo "clásico" para realizar estudios de casos. Argumentan que el planteamiento de utilizar varios casos para construir y contrastar modelos teóricos va en detrimento de la posibilidad de ofrecer una descripción rica del contexto donde se produce el fenómeno bajo estudio y de revelar la estructura interna del comportamiento social. Ello sólo puede lograrse si el estudio del caso se basa en una descripción buena y profunda del mismo al estilo clásico y no tanto en el análisis de un modelo concreto. Por su parte, Eisenhardt (1991) aduce que Dyer y Wilkins (1991) pueden haber malinterpretado seriamente los estudios de casos clásicos en el sentido de que, si bien es cierto que normalmente se trata de buenas historias muy entretenidas de leer, su impacto teórico procede al fin y al cabo de una metodología rigurosa y de una lógica comparativa de múltiples casos. Los estudios clásicos también se basan en el muestreo teórico, en la especificación de cuestiones de investigación, en múltiples informantes y en la literatura previa, reconociéndose claramente la estrecha relación metodológica entre la investigación para la construcción de teorías y su "espejo": la investigación para la contrastación de teorías. Por otra parte, la dicotomía entre buenas historias y buenos modelos puede ser falsa en la medida en que el equilibrio ambos no está relacionado con la realización de un estudio de casos único o múltiple sino más bien con las limitaciones de espacio y los problemas editoriales.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

caso sea siempre superior a otras estrategias. De lo que se trata es de evitar caer en una jerarquización de las metodologías de investigación que tradicionalmente ha llevado a considerar los estudios de casos como una forma de investigación exploratoria que no puede utilizarse para describir o para contrastar proposiciones, para lo cual habría que acudir a otros métodos como los experimentos o las encuestas. Los estudios de casos, al igual que otras metodologías, pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos, aunque esta última idea pueda causar "horror" a algunos investigadores (Gummesson, 1988). De acuerdo con Yin (1994) lo que distingue a las diversas estrategias y que va a determinar cuál es la más apropiada en cada momento son las tres condiciones siguientes[25]:

- *El tipo de cuestiones de investigación.* Una categorización básica del tipo de cuestiones que se plantean en una investigación es la serie típica *quién*, *qué*, *dónde*, *cómo* y *por qué*. En general, las cuestiones del tipo *qué* pueden tener una naturaleza exploratoria, en cuyo caso es posible utilizar cualquiera de los diseños de investigación (experimento, encuesta, análisis de archivos, historiografía y estudios de casos); o bien pueden tener un sentido de prevalencia (*cuántos* o *cuánto*), y entonces, al igual que para las cuestiones *quién* y *dónde*, es más apropiado utilizar la encuesta o el análisis de archivos, ya que lo que se pretende es describir la incidencia o la prevalencia de un fenómeno o bien hacer predicciones acerca de ciertos resultados. Por su parte, las cuestiones del tipo *cómo* y *por qué* es probable que lleven al uso de estrategias de estudio de casos, experimentos o historias, dada la naturaleza explicativa de las mismas en cuanto que tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias.

  La determinación de las cuestiones de investigación que son más significativas para un tema dado y formularlas con el grado necesario de precisión requiere tiempo y preparación, siendo la realización de la revisión de la literatura sobre el tema una de las formas posibles de enfrentarse a esta tarea. No obstante, esta revisión no puede considerarse un fin en sí misma, es decir, no puede plantearse como un intento de determinar las respuestas acerca de lo que se conoce sobre un tema, sino como un medio para un fin, es decir, para desarrollar cuestiones más agudas y profundas sobre el mismo.

[25] Las estrategias de investigación que compara Yin (1994) son: el experimento, la encuesta, la historia, el análisis de archivos y el estudio de casos. El autor elige estas cinco con el objeto de clarificar cuándo es conveniente utilizar la metodología del caso pero no pretende catalogar la totalidad de las estrategias de investigación.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

- *El grado en que el estudio se centra en acontecimientos contemporáneos en contraposición con acontecimientos históricos.* El estudio de casos es una estrategia preferida cuando se están estudiando acontecimientos contemporáneos. Por el contrario, la historia será la estrategia más conveniente para estudiar acontecimientos del pasado, donde no existe ninguna persona viva que pueda informar sobre ellos lo que, por tanto, hace necesario recurrir a los documentos y a los artefactos físicos y culturales como fuentes de información. El estudio de casos puede añadir a esas fuentes la observación directa y las entrevistas a los participantes clave.

- *El grado de control que tiene el investigador sobre los acontecimientos relacionados con el comportamiento.* La estrategia del caso es preferible cuando los comportamientos relevantes para el fenómeno bajo estudio no pueden ser manipulados. Por su parte, los experimentos se caracterizan porque en ellos el investigador puede manipular los comportamientos estudiados de forma directa, precisa y sistemática, ya sea en un ambiente de laboratorio o en una situación real como ocurre en los llamados *experimentos sociales.*

Por consiguiente, existen situaciones en que todas las estrategias de investigación pueden ser relevantes, como podría ser el caso de la investigación exploratoria, y otras situaciones en que dos estrategias pueden ser igual de atractivas o se solapen, como sería el caso de una historia realizada sobre un acontecimiento contemporáneo o un experimento aplicado a situaciones donde el investigador no puede controlar los comportamientos (diseños "cuasiexperimentales"). Además, las estrategias no son mutuamente excluyentes en la medida en que podemos utilizar más de una en un estudio dado; así, podemos realizar una encuesta dentro del marco de un estudio de casos o viceversa. Sin embargo, sí es cierto que existen situaciones en que una estrategia de investigación determinada tiene una ventaja distintiva, y para el estudio de casos son aquellas situaciones en que se preguntan cuestiones del tipo *cómo* o *por qué* acerca de un conjunto de acontecimientos contemporáneos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control y éstas son precisamente las características de nuestro problema de investigación.

En el trabajo que nos ocupa, las cuestiones básicas de investigación abordan cómo se han desarrollado los procesos de sucesión que consideraremos exitosos o no exitosos y, como consecuencia, por qué han resultado unos más exitosos que otros. Es decir, nuestra intención es explicar una situación humana compleja que se ha producido o se está produciendo en las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

organizaciones objeto de estudio. Se trata, por tanto, de fenómenos contemporáneos en cuanto se están produciendo en la actualidad, o bien se han producido en el pasado pero sus participantes están aún disponibles para informar sobre ellos. Por otra parte, la investigadora no tiene posibilidad alguna de ejercer control sobre el comportamiento de los participantes en el proceso o de los factores contextuales que afectan al mismo. Debe tenerse en cuenta, además, que las empresas familiares no constituyen un grupo homogéneo; por consiguiente, es necesario aclarar qué tipo de familia, de empresa y de entorno empresarial se está estudiando. Si no se tienen en cuenta esas diferencias y estas empresas son agrupadas para su estudio, se corre el riesgo de que los descubrimientos sobre el comportamiento basados en promedios no representen a ninguna de ellas (Sharma *et al.*, 1997).

Por todo ello, consideramos la metodología del estudio de casos como la más apropiada para llevar a cabo nuestro proyecto de investigación, en la medida en que se trata de una estrategia de investigación empírica global que permite estudiar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes pero se desea cubrir las condiciones contextuales porque se considera que son pertinentes para el fenómeno bajo estudio. Esta estrategia es útil para enfrentarnos a aquellos problemas de investigación donde existen más variables que puntos para la obtención de datos y, como consecuencia, se utilizan fuentes de evidencia múltiples que es necesario triangular y que además tienen como punto de partida el desarrollo previo de proposiciones teóricas para guiar la recopilación y análisis de los datos. Concretamente, los aspectos que deben contemplarse en el diseño de una investigación de estas características se exponen a continuación.

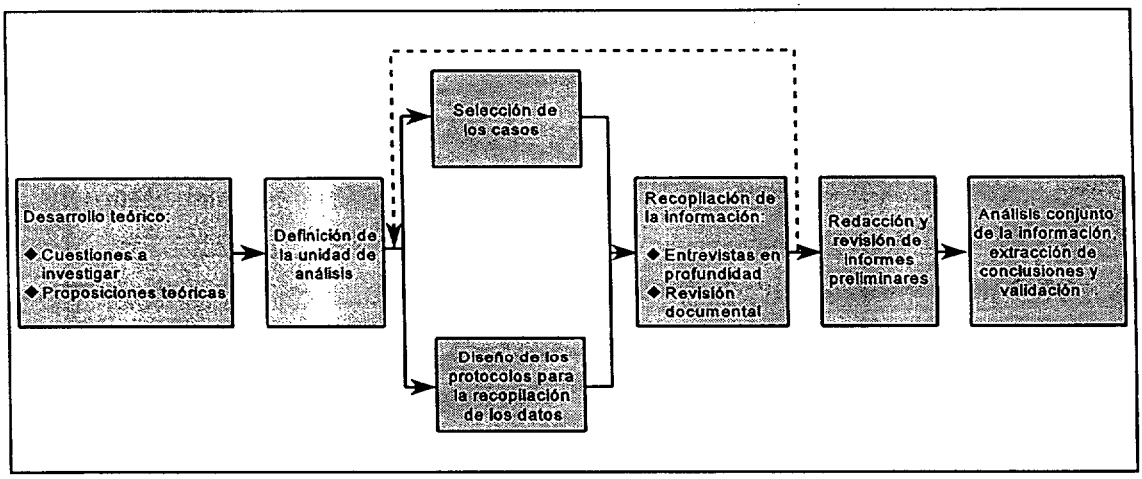
2.2. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando hablamos del diseño de una investigación hacemos referencia a la secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las cuestiones de investigación iniciales de un estudio y, en último término, con sus conclusiones. El diseño de la investigación guía al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información, permitiéndole realizar inferencias en cuanto a las relaciones causales entre las variables bajo investigación y definiendo hasta qué punto son generalizables las conclusiones extraídas a una población mayor o a diferentes situaciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuando se diseña una investigación se deben tratar los problemas fundamentales acerca de qué cuestiones hay que estudiar, qué datos son relevantes, qué datos hay que recopilar y cómo analizar los resultados, de manera que se evite el alejamiento entre la evidencia y las cuestiones de investigación iniciales. De esta forma, en la figura 2.1 pretendemos representar la secuencia de pasos seguidos en nuestro proceso investigador, la cual viene determinada por los elementos del diseño de investigación. De acuerdo con Yin (1994), para un estudio de casos existen cinco aspectos del diseño de la investigación que son especialmente relevantes, a saber: las cuestiones del estudio, las proposiciones del estudio, la unidad de análisis, la forma de relacionar los datos con las proposiciones y los criterios para interpretar los descubrimientos del estudio.

Figura 2.1. Proceso metodológico de la investigación
Fuente: Elaboración propia



En cuanto a *las cuestiones del estudio* a investigar, ya se ha comentado cómo la forma que adopten las cuestiones de investigación proporciona la clave en relación a qué estrategia de investigación es más relevante. De esta forma, la estrategia del estudio de casos es más probable que sea apropiada cuando las cuestiones a tratar adoptan la forma del *cómo* y *por qué*, lo que en nuestro caso se traduce en cómo se han desarrollado los procesos de sucesión que consideramos más o menos exitosos y por qué han obtenido ese mayor o menor grado de éxito. A pesar de que estas cuestiones básicas captan lo que se está realmente interesado en descubrir, no señalan, sin embargo, lo que se debería estudiar. Para ello es necesario establecer *proposiciones teóricas* que dirijan la atención hacia algo que debería ser examinado dentro del ámbito del estudio. Estas proposiciones deberían ser el reflejo de cuestiones teóricas importantes y servir como indicador

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

inicial sobre dónde buscar evidencia relevante. Las proposiciones que analizaremos en nuestro trabajo han sido ya presentadas en el capítulo precedente dedicado a la revisión de la literatura.

El aspecto de *la unidad de análisis*, por su parte, hace referencia a la definición de qué es lo que constituye el *caso* a estudiar, pudiendo tratarse de un individuo, un acontecimiento o una entidad. En este sentido, se han realizado estudios de casos sobre decisiones, programas, procesos de implementación y cambio organizativo, en los cuales la dificultad estriba en fijar cuáles son los puntos de inicio y finalización del caso. Como norma general, la definición de la unidad de análisis (y por consiguiente del caso) está relacionada con la manera en que se han definido las cuestiones de investigación iniciales. Por consiguiente, en nuestro trabajo consideraremos como unidad de análisis los procesos de sucesión desarrollados en determinadas empresas familiares seleccionadas. En este sentido, el desarrollo teórico realizado puede jugar un papel importante en la definición de la unidad de análisis en cuanto que, si se pretende comparar los descubrimientos de un estudio con la investigación previa, es necesario que las definiciones clave no sean idiosincrásicas sino que cada caso de estudio o unidad de análisis debería ser bien similar a los que se han estudiado previamente, o bien diferente de una manera clara y definida operativamente.

Una vez que se ha establecido la definición general del caso, es importante clarificar toda una serie de cuestiones relacionadas con la unidad de análisis, tales como qué empresas se van a estudiar y por qué; a qué individuos se considera participantes en dichos procesos sucesorios y cuya aportación se considera especialmente relevante, y a cuáles se considera observadores; y la determinación del marco temporal del caso bajo estudio. Todas estas cuestiones definen la unidad de análisis y, por tanto, van a determinar, por un lado, la selección de los casos que van a ser objeto de estudio, y, por otro, el diseño de los protocolos para la recopilación de los datos.

Una vez definida la unidad de análisis y los procedimientos para la recopilación de la información se lleva a cabo ésta, para lo cual se utilizaron fundamentalmente las técnicas de la entrevista en profundidad y la revisión documental. Una vez recopilados los datos, se llevan a cabo los pasos orientados a su análisis: (a) la redacción y revisión de los informes preliminares y (b) el análisis conjunto de la información, la extracción de conclusiones y la validación. En esta fase de análisis es necesario tener en cuenta otros dos aspectos fundamentales del diseño. En primer lugar, la *relación de los datos con las proposiciones* hace referencia a la necesidad de encontrar toda

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

aquella información en un mismo caso que pueda estar relacionada con alguna proposición teórica. La idea básica es la de "ajuste a un patrón", esto es, *a priori* se plantean patrones potenciales que reflejen proposiciones teóricas que pueden ser excluyentes y se trata de descubrir a qué patrón se ajustan mejor los datos. En segundo lugar, los *criterios para interpretar los descubrimientos del estudio* hacen referencia a la necesidad de contar con patrones lo suficientemente contrastados para que los descubrimientos puedan ser interpretados en términos de comparación de al menos dos proposiciones rivales. Estos dos últimos aspectos han sido los dos que peor se han desarrollado en los estudios de casos, pero, dado que son los que representan los pasos relacionados con el análisis de los datos, es muy importante que el diseño de la investigación contemple al menos los fundamentos para este análisis.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.3. LA SELECCIÓN DE LOS CASOS

En el presente epígrafe nos proponemos explicar los pasos llevados a cabo para la selección de los casos que iban a formar parte de nuestra investigación. Como primer paso en este laborioso proceso de selección, se llevó a cabo un sondeo general sobre las empresas familiares localizadas en las Islas Canarias, para lo cual la herramienta utilizada fue el cuestionario postal. Este instrumento es una forma de cuestionario *autoadministrado* de manera que los encuestados contestan por sí mismos, es decir, sin intervención directa de ninguna de las personas que participan en el trabajo de campo (Babbie, 1989; Ander-EGG, 1991). Al objeto de lograr las mejores tasas de respuesta posibles, en la literatura pueden encontrarse diversas recomendaciones, destacando el planteamiento conocido como *Método de Diseño Total* que enfatiza la necesidad de prestar atención a todos los aspectos del proceso (Dillman, 1983), por lo que habría que prestar atención entonces tanto a la redacción del cuestionario en sí como al proceso de realización de la encuesta. A partir de los resultados del cuestionario postal se procedió a la selección del caso piloto del estudio y de los casos que iban a ser objeto de la investigación.

La redacción del cuestionario postal

En cuanto a la redacción del cuestionario, cuya formulación final aparece en el anexo 1, se intentó tener en cuenta, por un lado, las cuestiones formales que pueden hacerlo más atractivo y más fácil

de responder, tales como reducirlo a un solo folio y simplificar en lo posible la redacción de las preguntas y de las respuestas.

Por otro lado, la consideración fundamental a la hora de determinar las cuestiones estaba relacionada con los objetivos que se perseguían con la realización del cuestionario y que se concretaron en: (a) determinación del carácter de empresa familiar en función de los criterios de definición (Shanker y Astrachan, 1996) que hemos justificado en el capítulo anterior de nuestro trabajo y que se concretan en la propiedad/dirección en manos de la familia (cuestiones 7 y 8), la ocurrencia de un proceso sucesorio en la familia (cuestión 10), y coincidencia de múltiples generaciones trabajando en la empresa (cuestión 11); (b) determinación de si se ha producido un proceso sucesorio en la empresa y si ese proceso ha culminado (cuestiones 9 y 11); (c) determinación aproximada del grado de éxito o fracaso que se ha alcanzado en el proceso de sucesión, tanto en términos de criterios objetivos de resultados (cuestiones 12 y 13) como subjetivos o de valoración del proceso por parte del sucesor (cuestiones 14 y 15) y de otros participantes en la empresa (cuestión 16) y en la familia (cuestión 17); y (d) evaluación de la disposición para la colaboración futura en el estudio en profundidad del caso (cuestión 18). Se completa el cuestionario con una serie de cuestiones generales sobre la empresa (cuestiones 1, 2 y 3) y el máximo responsable de la misma (cuestiones 4, 5 y 6).

Proceso de realización de la encuesta postal

En consonancia con el *Método de Diseño Total* (Dillman, 1983), habría que prestar atención también a todo el proceso de realización de la encuesta, para lo cual se tomaron las siguientes medidas:

- Los cuestionarios se remitieron acompañados por una carta de presentación (anexo 2) en la que se realiza una introducción del estudio destacando su utilidad y la importancia de la participación del encuestado; se explica el procedimiento de respuesta, anunciando que se incluye un sobre ya franqueado para ello; se asegura la confidencialidad de la información obtenida; se especifica quién debería contestar al cuestionario; se proporciona un teléfono de contacto; y, por último, se intenta aumentar la motivación del encuestado ofreciendo la posibilidad de recibir los resultados del estudio. Como forma de establecer confianza y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

credibilidad, las cartas aparecían impresas en papel con el membrete del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la ULPGC y firmadas individualmente tanto por la doctoranda como por el director del proyecto.

❷ El cuestionario y la carta son enviados en un sobre donde se incluye, además, otro sobre debidamente franqueado para facilitar la devolución del cuestionario, que ha sido codificado a efectos de un seguimiento posterior de las respuestas. De esta forma, el 27 de junio de 1996 se realiza el primer envío a un total de 260 empresas obtenidas a partir de la *Gran Guía Empresarial de las Islas Canarias*. Fundamentándonos en Daily y Dollinger (1993), el criterio de selección consistió en tomar aquellas empresas donde los apellidos de las personas que aparecían como directivos coincidieran en su totalidad o al menos en uno.

❸ Entre el 27 de junio y el 2 de julio se lleva a cabo un preaviso telefónico de la llegada de los cuestionarios, solicitando a la vez la colaboración en el estudio. Se intentó contactar telefónicamente con todas las empresas seleccionadas y, con base en la información adicional obtenida gracias a este contacto telefónico, fue posible actualizar determinados datos como el nombre de los directivos. También se supo que determinadas empresas coincidían con otras, habían desaparecido, cambiado de propietario, cambiado de actividad, perdido su carácter de familiares, etc. Estas empresas fueron eliminadas de la base de datos inicial al objeto de un segundo envío. Se eliminaron además dos empresas con las que la investigadora tuvo contacto y conocimiento previos, dado que ya se disponía de la información solicitada en el cuestionario. En el período comprendido entre el 2 de julio y el 11 de julio se recibieron un total de 34 cuestionarios cumplimentados y 20 devueltos.

❹ El 11 de julio, dos semanas después del primero, se realiza un segundo envío a todas las empresas de la base de datos original exceptuando las eliminadas, las devueltas y las recibidas del primer envío. Esta vez el cuestionario fue acompañado por la carta que aparece en el anexo 3, que conserva básicamente los mismos elementos que la primera pero intenta alentar la respuesta destacando la brevedad del cuestionario. A partir de la fecha del segundo envío y hasta el 6 de septiembre, en que se da por finalizada la recepción de respuestas, se reciben 28 cuestionarios cumplimentados y 10 devueltos. En total se recibieron 62 cuestionarios cumplimentados y 30 devoluciones, siendo la tasa de respuesta de un 24%, aproximadamente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

De estos 62 cuestionarios cumplimentados, se seleccionaron aquellos que accedían a continuar participando en la investigación mediante la entrevista en profundidad y que constituían un total de 41. Estos casos fueron estudiados y se tomaron a su vez aquellas empresas que hubieran experimentado sucesión, para lo cual se tuvo en cuenta si la persona que respondía al cuestionario y que se suponía que era la máxima responsable de la empresa había participado o no en la fundación de la misma. Por otra parte, había que considerar también si el predecesor seguía o no vinculado a la empresa, puesto que podría darse el caso de que aun cuando la persona que está al mando en la actualidad no hubiera participado en la fundación de la empresa, ocurriera que su predecesor siguiera tan implicado en la marcha de la misma que no se hubiese producido una sucesión efectiva. Sin embargo, esta circunstancia no podría determinarse con certeza hasta después de iniciado el estudio del caso en cuestión.

Por tanto, se descartaron aquellas empresas que declararon que no accederían a la entrevista, que no habían experimentado sucesión y también aquellas que no cumplieran con los criterios de definición de empresa familiar que se adoptaron. En este sentido, fueron descartadas aquellas donde la dirección estuviera en manos de profesionales no familiares o donde la sucesión se hubiera producido en ajenos a la familia.

Una vez preseleccionados los casos, se agruparon en dos categorías. Por un lado, a los que parecían más óptimos para ser estudiados se les envió una carta agradeciéndoles su colaboración, dándoles algunos detalles más sobre el estudio, haciendo hincapié en la confidencialidad de la información que se iba a solicitar y notificándoles que en las siguientes semanas se produciría un contacto para concertar la cita para las entrevistas (anexo 4). De entre esos casos existían varios en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, lo cual podía dificultar su estudio dadas las restricciones de tiempo y presupuesto. Por otro lado, existía un segundo conjunto de casos preseleccionados como posibles, pero que no fueron considerados óptimos para su estudio por diversas circunstancias tales como que el predecesor había fallecido o que era el único caso en un sector, con lo cual la comparación podría haberse visto dificultada. Sin embargo, en este grupo de casos, que podrían denominarse "de reserva" existían dos considerados interesantes porque en ambos el sucesor era una mujer. A las empresas de este grupo se les envió a su vez una carta similar a la anterior pero anunciándoles la posibilidad de ser seleccionados (anexo 5).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La selección del caso piloto

La investigación piloto se utiliza como un paso final de preparación para la recopilación de los datos y puede ser mucho más amplia y menos restringida que el plan de recopilación de datos definitivo. Su utilidad puede verse reflejada tanto en aspectos esenciales del estudio, tales como la posible revisión de las proposiciones teóricas a contrastar, como en aspectos metodológicos, tales como las cuestiones de campo relevantes y sobre la logística de la investigación de campo. Para la selección de nuestro caso piloto se recurrió a uno de los casos que habían accedido a la entrevista y donde existía una vinculación previa entre la investigadora y el sucesor y, por tanto, se anticipaba que la facilidad de acceso y el grado de colaboración podía ser mayor que en cualquiera de los otros.

La selección de los casos objeto de estudio

Una vez realizado el estudio piloto, se procede a ir contactando con los casos que se había considerado óptimos, resultando que el primero con el que se logra concertar la entrevista es una empresa perteneciente al sector del automóvil. Una vez finalizadas las entrevistas en esta primera empresa se decide intentar el contacto con otro caso del mismo sector, a efectos de facilitar la comparación. Además, los máximos responsables actuales tienen aproximadamente la misma edad y llevan también casi el mismo tiempo al frente de sus empresas respectivas. Sin embargo, en este caso el predecesor había fallecido por lo que fue preciso plantearse la forma de obtener información sobre este apartado de forma indirecta.

Después de realizadas las entrevistas en estas dos empresas y tras un cambio de impresiones con compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas, algunos de los cuales tienen contactos con empresas en el sector del automóvil, va madurando la idea de realizar todos los estudios de casos en dicho sector. De la realización de los dos estudios anteriores se pudo concluir que este sector presenta unas características diferenciadoras y ha tenido una evolución en los últimos años que podrían desvirtuar las comparaciones con empresas de otros sectores. Por otra parte, la extensión y profundidad de las entrevistas hacen que sea necesaria una voluntad de colaboración importante por parte de los participantes, la cual puede mejorar si la investigadora es presentada y recomendada de alguna manera.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por tanto, los siguientes dos casos que se abordan surgen como resultado de los contactos personales de una compañera del Departamento, la cual sirve como contacto y habla con los máximos responsables en la empresa, presenta a la investigadora y les anima a participar. Por su parte, otra compañera que ha desarrollado parte de su actividad profesional en una empresa relacionada con el sector, me facilita el contacto con un quinto caso y me proporciona referencias de otro que constituye un fracaso claro dado que la empresa ha desaparecido. Se consigue el contacto con este caso, en concreto el número de teléfono del predecesor de una forma completamente indirecta y gracias a la colaboración de una tercera persona familiar del predecesor.

Con el fin de ampliar la base de casos para el estudio, se intenta localizar más empresas familiares dedicadas a la comercialización de automóviles. Para ello se acude de nuevo a la *Gran Guía Empresarial de las Islas Canarias* y se procede a revisar el epígrafe número 6450 de la CNAE (Comercio de Vehículos Automóviles, Motocicletas, Bicicletas y Accesorios). De entre todas las empresas que figuran en este epígrafe, se descartan las que no estén situadas en Gran Canaria, las que no incluyen entre sus actividades la venta de automóviles y las que no cumplen los criterios para ser consideradas *a priori* como familiares (*i.e*, coincidencia de apellidos entre las personas que figuran como directivos). Como resultado de esta nueva revisión, se encontraron los casos que ya habían sido localizados a través de los compañeros del Departamento, otra empresa a la que se había enviado el cuestionario pero cuya respuesta accediendo a la entrevista se recibió bastante tarde, tras lo cual fue incluida en el estudio, y una serie de casos potencialmente objeto de estudio pero que había que comprobar si eran empresas familiares. Se procede a telefonear personalmente a cada una de esas empresas, comprobándose que la mayoría de ellas no encajaban en el presente estudio bien porque nunca habían sido familiares, porque habían dejado de serlo o porque todavía no habían experimentado sucesión. Se encontraron, sin embargo, dos casos que podrían haber sido objeto de estudio pero que, a pesar de los múltiples intentos por conseguir su implicación, se negaron finalmente a colaborar.

Por consiguiente, y en resumen, el estudio consta de siete casos obtenidos de la siguiente forma: tres de ellos contestaron al cuestionario postal accediendo a la entrevista; otros tres se obtuvieron mediante contactos personales de dos compañeras de esta investigadora; y un séptimo caso se incluyó a partir de referencias de una de las compañeras y al cual se accedió de forma indirecta.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.4. INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se pueden utilizar en un estudio de casos son múltiples, sin que se pueda considerar que ninguna tenga una ventaja completa sobre las demás, sino que, de hecho, las distintas fuentes son altamente complementarias y un buen estudio de casos debería utilizar tantas como fuera posible (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Entre ellas cabe destacar la revisión de archivos, la observación directa, la observación participante, la revisión de documentos y la entrevista en profundidad, siendo estas dos últimas las fuentes principales que se han utilizado en nuestro estudio. Existió cierta posibilidad también de realizar observación, pero consistió básicamente en las impresiones obtenidas durante la celebración de las entrevistas en profundidad y, por tanto, no se tratan de forma diferenciada a estas últimas.

2.4.1. Las entrevistas en profundidad

De acuerdo con Ruiz Olabuénaga (1996), la entrevista es fundamentalmente una conversación en la que y durante la que se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas. Para obtener la información se recurre exclusivamente a la experiencia transmitida al investigador a través de la conversación con otro actor social, en la cual se crea un marco artificial de recogida de datos en el que el investigador intenta encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo. La entrevista en profundidad es, en definitiva, una técnica para conseguir que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación y, por tanto, toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y bajo su punto de vista, y en la cual el entrevistador desempeña un papel de facilitador.

De entre los diferentes tipos de entrevistas, la que hemos utilizado como instrumento de obtención de información es la que se conoce como *entrevista no estructurada* en la que el investigador sigue un esquema general de preguntas flexible en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas (Ander-EGG, 1991; Schmitt *et al.*, 1991; Ruiz Olabuénaga, 1996). Esta falta de estructuración rígida no significa que se vaya a mantener una conversación con preguntas exclusivamente abiertas, puesto que se pueden incluir preguntas totalmente cerradas, ni tampoco

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

significa que se deba prescindir de un guión orientador, sino que, todo lo contrario, una entrevista sin guión con frecuencia no conduce a ninguna parte y pierde las mejores oportunidades de captar el significado que se busca. Las características fundamentales de este tipo de entrevistas aparecen en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Características de la entrevista no estructurada
Fuente: Ruiz Olabuénaga (1996:170)

1. *La entrevista*
   - Pretende comprender más que explicar.
   - Busca maximizar el significado.
   - Adopta el formato de estímulo/respuesta sin esperar la respuesta objetivamente verdadera, sino subjetivamente sincera.
   - Obtiene con frecuencia respuestas emocionales, pasando por alto la racionalidad.

2. *El entrevistador*
   - Formula preguntas sin esquema fijo de categorías de respuesta.
   - Controla el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado.
   - Explica el objetivo y motivación del estudio.
   - Altera con frecuencia el orden y la forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso.
   - Permite interrupciones e intervenciones de terceros si es conveniente.
   - Si es requerido, no oculta sus sentimientos ni juicios de valor.
   - Explica cuanto haga falta del sentido de las preguntas.
   - Con frecuencia improvisa el contenido y la forma de las preguntas.
   - Establece una "relación equilibrada" entre familiaridad y profesionalidad.
   - Adopta el estilo del "oyente interesado" pero no evalúa la respuesta.

3. *El entrevistado*
   - Cada entrevistado recibe su propio conjunto de preguntas.
   - El orden y formato puede diferir de uno a otro.

4. *Las respuestas*
   - Son abiertas por definición, sin categorías de respuestas preestablecidas.
   - Grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.

Por todo ello, en una entrevista en profundidad la comunicación no verbal adquiere, en ocasiones, tanta o mayor importancia que la comunicación oral, dado que se van a interrelacionar y a influir mutuamente tres procesos (Ruiz Olabuénaga, 1996): proceso social de interacción interpersonal, un proceso técnico de recogida de información y un proceso instrumental de registro y conservación de la información.

La entrevista es, en primer lugar, un *proceso social de interacción interpersonal* a través del cual el entrevistador transmite interés, motivación, confianza y garantía y el entrevistado devuelve, a cambio, información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación, siendo la condición esencial para que se dé esta interacción la existencia de empatía entre los dos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

individuos. En este sentido, tal y como aparece en el anexo 6, donde se recoge el guión para las entrevistas, antes del comienzo de cada una de ellas, la investigadora realizaba una introducción donde llevaba a cabo una presentación de ella misma y del estudio en cuestión, el porqué de su interés en el mismo -destacando la relevancia del tema, la importancia de la participación del entrevistado, así como las complejidades del problema bajo estudio- e intentando tranquilizar al informante en relación a la confidencialidad de la información proporcionada, la forma en que se iba a dar a conocer y los procedimientos para su registro.

A lo largo del desarrollo de las entrevistas se intentó, a su vez, seguir las recomendaciones encontradas en la literatura (Seltiz *et al.*, 1980; Ander-EGG, 1991; Ruiz Olabuénaga, 1996) sobre la actitud y la forma de comportarse que podían alentar la comunicación, tales como la naturalidad en posturas y movimientos corporales, formular respuestas y comentarios en tono amable, sin crítica ni adulación, evitando interrumpir y respetando los silencios del entrevistado, y evitando actitudes evaluadoras, autoritarias o paternalistas hacia el mismo. En este sentido, se constató cómo, a medida que aumentaba el número de entrevistas realizadas, la investigadora mejoraba sus capacidades y la confianza en sí misma, siendo de gran utilidad la realización de las entrevistas piloto, tras las cuales se intentó corregir determinadas deficiencias como la tendencia al apresuramiento o a la interrupción. Así mismo, en las entrevistas piloto se constató la existencia, ya sospechada por otra parte, de determinadas cuestiones especialmente "espinosas", observándose la forma de reaccionar de los entrevistados, lo cual fue útil para el desarrollo de formas adecuadas y prudentes de abordar las mismas en entrevistas posteriores.

En general, el resultado de la mayoría de las entrevistas realizadas fue muy satisfactorio en términos de riqueza de la información obtenida y del clima de empatía e interés mutuo que se generó en las mismas, fruto principalmente de la inapreciable colaboración y buena disposición de la mayoría de los entrevistados. Sin embargo, se dieron también situaciones en las que los entrevistados eran claramente reacios a la celebración de la entrevista, pese a lo cual se insistió en su realización dada la importancia de la información que podían proporcionar. En otras ocasiones, se produjeron situaciones de incomodidad y nerviosismo, llegando a producirse incluso alguna reacción en cierto modo violenta ante la realización de determinadas preguntas. Todo ello obligaba a reconducir la entrevista evitando determinados temas o esperando momentos más oportunos para abordarlos. A pesar de los problemas encontrados, incluso este tipo de situaciones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

podía resultar de utilidad en cuanto que, al tener en cuenta todas estas impresiones y reacciones, se podía obtener más significado que de la propia información verbal registrada, además de proporcionar un estímulo adicional para el contraste de la información si se producía la sospecha de que existía falta de sinceridad en las respuestas. Para ello se tuvo especial cuidado en anotar toda esta serie de circunstancias inmediatamente después de la celebración de cada entrevista así como en el momento de transcripción de las mismas.

En segundo lugar, la entrevista en profundidad es un *proceso técnico de recogida de información* cuyo instrumento principal es la guía de la entrevista. En un primer paso introductorio, como ya se ha comentado, hay que garantizarle al entrevistado la profesionalidad del entrevistador, se debe justificar el objetivo y los motivos de la entrevista, así como las líneas generales de la misma. Debe quedar establecida la seriedad en cuanto a la confidencialidad de la información, el interés en su consecución y el compromiso en cuanto a la fecha, escenario y tiempo de duración de la entrevista.

A continuación, empieza a desarrollarse la conversación según lo que se denomina técnica de la "lanzadera", es decir, comenzamos con una serie de comentarios y preguntas de carácter general y abierto. En nuestro caso optamos por iniciar la entrevista con las cuestiones generales sobre la historia y la situación actual de la empresa familiar, temas poco controvertidos que facilitan el que la conversación vaya progresando hacia cuestiones más complicadas o delicadas. El guión de la entrevista recoge a su vez las cuestiones correspondientes al sucesor, al predecesor y a otros participantes en el proceso, que fueron desarrolladas con el objeto de explorar las proposiciones teóricas de investigación ya expuestas y con base en los diversos trabajos empíricos analizados en la etapa de revisión de la literatura. Sin perjuicio de que este guión fuera el que se seguía como pauta general en las entrevistas, en varios de los casos fue necesario desarrollar guiones particulares para entrevistar a determinados informantes cuya inclusión en el estudio se decidía en función de las necesidades de información y contrastación que se fueran detectando.

A lo largo de todo el desarrollo de las entrevistas se procuró seguir una estrategia del tipo "lanzadera-embudo", de forma que continuamente se estuviera alerta para captar las posibilidades que fuera ofreciendo la conversación y mostrar una determinación creciente (evitando herir la susceptibilidad del entrevistado) para eliminar preguntas inútiles, repeticiones innecesarias,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

disgresiones ralentizadoras y respuestas "pantalla" o "de humo" que ocultan el verdadero núcleo del significado, y para concretar la conversación en todo aquello que interesase. A lo largo de todo el proceso fue necesario permanecer a la expectativa ante la posibilidad de que se produjeran bloqueos en la conversación, lo cual podía suceder por una multiplicidad de causas: agotamiento del tema, cansancio del interlocutor, o recelos, dudas o confusiones por parte del mismo hacia ciertos puntos concretos, entre otras. Ante estas situaciones, la investigadora contaba con la existencia de diversos mecanismos de "relanzamiento" tales como el inicio de un nuevo tema, el introducir alguna clase de conversación superficial para permitir un descanso, el permanecer en silencio como muestra de interés ante determinados temas que resultan especialmente dificultosos al entrevistado, aclarar dudas, resumir y/o interpretar en voz alta puntos especialmente complicados, "quitar hierro" a determinados temas, etc., todo ello intentando no precipitarse y no "adulterar" la conversación.

Por último, en cuanto al proceso de obtención de la información, hay que tener en cuenta que la entrevista sólo puede considerarse al fin y al cabo como un informe verbal a través del cual el investigador capta toda su información de forma indirecta a través del entrevistado. Por tanto, aun confiando en la buena voluntad y la colaboración de los participantes, está sujetas a los problemas habituales de sesgos, mala memoria o una articulación defectuosa o inexacta de las respuestas (Yin, 1994). Por esta razón, es importante controlar determinados aspectos de la entrevista como forma de garantizar su validez como instrumento de recogida de información. Entre estos aspectos podríamos destacar: (a) las citas y los datos descriptivos, que pueden estar sujetos a problemas con la memoria; (b) las inconsistencias y ambigüedades, que pudieran deberse no sólo a problemas de memoria sino también a una falsificación pretendida por parte del entrevistado; (c) idealizaciones y fugas, a los que puede recurrir el entrevistado para ocultar determinados aspectos negativos de su personalidad o comportamiento o para evitar determinados temas y detalles; (d) desinterés y cansancio del entrevistado, lo cual puede llevarle a pasar por alto determinados temas, o a sintetizar excesivamente la respuesta; y (e) el sentido común, que es uno de los enemigos mayores de la captación del significado y puede llevar al investigador a interpretaciones fáciles sin realizar un verdadero análisis en profundidad de la información.

Al objeto de evitar esta clase de problema o de subsanarlo si se produjera, se procuró llevar a cabo un cuidadoso proceso de contrastación de la información obtenida bien a través de la revisión de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los informes preliminares a que ya se ha hecho mención, de la comparación de la información proporcionada por un mismo entrevistado en distintos momentos de la entrevista o en diferentes entrevistas, así como de la comparación de las versiones y datos ofrecidos por distintos entrevistados. Por otra parte, determinados datos de carácter predominantemente objetivo pudieron contrastarse gracias a la revisión documental llevada a cabo previa y posteriormente a la realización de las entrevistas en profundidad.

Por último, la entrevista en profundidad supone también un *proceso instrumental de registro y conservación de la información*, planteándose entonces un dilema en términos de cuál es la forma más fiable y menos intrusiva para registrar la conversación. La entrevista consiste fundamentalmente en una conversación intensa que exige la misma intensidad de interés y concentración por parte del entrevistador que del entrevistado, de ahí que cualquier actividad que implique una distracción, una situación embarazosa o un contratiempo para cualquiera de ellos incide directamente en la calidad de la información recogida. Por tanto, ante el riesgo de pérdida de espontaneidad y bloqueos que puede ejercer sobre el entrevistado, se descartó en principio la utilización de una grabadora. Sin embargo, la toma de notas durante la conversación acarrea consecuencias no menos graves para el investigador, dado que éste puede perder la atención a la conversación y restar dinamismo e intimidad a la misma, con la consiguiente pérdida de fluidez y comodidad. Por tanto, en principio se optó por realizar lo que se ha denominado "entrevista en tándem" (Schmitt *et al.*, 1991), prestando la investigadora toda su atención a la conversación y contando con la ayuda de una segunda persona que conoce el guión de la entrevista y que se mantiene en un segundo plano dedicada exclusivamente a tomar notas.

Sin embargo, tras realizar las entrevistas correspondientes al caso 1 y la primera del caso 2, varios entrevistados sugirieron *motu propio* la conveniencia de utilizar una grabadora, ante lo cual se les preguntó si no les hubiera supuesto una molestia o una limitación, a lo que contestaron negativamente. Este hecho junto con las ventajas de exactitud de la información y comodidad que supone la utilización de la grabadora, hizo que se optara finalmente por la utilización de la misma. En general, las consecuencias de esta decisión fueron satisfactorias; sin embargo, se aclaró a los entrevistados que eran libres de interrumpir la grabación cuando lo desearan, a lo cual recurrieron algunos de ellos en determinados momentos y que fue convenientemente anotado por la investigadora inmediatamente después de finalizada la entrevista. Se produjo también la situación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de que una vez concluida la entrevista "oficial" y apagada la grabadora, determinados informantes continuaran la conversación proporcionando datos adicionales, algunas veces extremadamente significativos, sobre los temas tratados; también en estos casos se procedía a anotar todo lo que fuera posible recordar inmediatamente después de la entrevista.

En cuanto a la conservación de la información, las cintas donde están recogidas las grabaciones así como las transcripciones de la mismas forman parte de la base de datos del estudio, adecuadamente identificadas y clasificadas. Las transcripciones fueron realizadas personalmente por la investigadora utilizando un procesador de textos y haciendo constar en las mismas la fecha, el lugar de celebración, la duración, la identidad del entrevistado y de la empresa a la que pertenece, así como todas las impresiones y reflexiones que pudieron suscitar en ella el contenido de la información, la actitud y forma de comportarse de los entrevistados (nerviosismo, tensión, incomodidad, impresión de sinceridad, etc.), y las circunstancias en que se produjo la entrevista (descripción de los despachos, frecuencia y motivo de las interrupciones, forma de interactuar del entrevistado con los empleados y con otros familiares, etc.).

2.4.2. La revisión documental

A pesar de que la fuente principal de información han sido, como ya se ha descrito, las entrevistas en profundidad realizadas a los informantes clave en cada una de las organizaciones estudiadas, se procedió también a la revisión de diversas fuentes documentales con los objetivos principales de "triangulación" de la información obtenida, corroboración de datos y obtención de información adicional que pudiera facilitar y completar la interpretación de la evidencia obtenida de cada una de las empresas objeto de estudio. Así mismo, se intentó recopilar toda la información adicional disponible sobre cada uno de los casos con anterioridad a la realización del estudio al objeto de incluirla en el protocolo del mismo, información proporcionada en la mayoría de las ocasiones por los contactos en cada empresa. Igualmente, durante la realización de las entrevistas, los propios informantes nos proporcionaron documentos sobre las empresas en cuestión.

Para esta revisión documental se contó con la inestimable colaboración de la Asociación de Importadores y Vendedores de Vehículos Automóviles de Las Palmas (AIVA), que nos facilitó el acceso a su base documental, poniendo a nuestra disposición las revisiones de prensa sobre el

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sector desde el año 1993 hasta enero de 1997, los datos sobre matriculaciones de vehículos en la provincia de Las Palmas desde el año 1960 al año 1996, y la publicación realizada en 1994 por FEMEPA (Federación Provincial de la Pequeña y Mediana Empresa del Metal de Las Palmas) sobre *El Sector del Metal en Canarias: Situación y Perspectivas*, cuyo capítulo 5 está dedicado al sector del automóvil.

Por otro lado, también fue de suma utilidad la colaboración de la dirección de la revista *Motor 2000*, que nos permitió revisar su fondo desde 1992, año de su aparición. Además, se procedió a revisar los fondos existentes en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la revista *El Empresario* desde 1985 hasta 1996. Todo ello nos permitió hacernos una idea general de la evolución del sector del automóvil en España, y particularmente en Canarias, durante los últimos años; es decir, nos facilitó el profundizar en el conocimiento del marco de nuestra investigación. Al mismo tiempo, pudimos localizar alguna información adicional sobre las empresas que eran objeto de nuestro estudio.

Para la contrastación de los datos de resultados se procedió a la comparación de las cifras recogidas en las cuentas anuales de las distintas empresas objeto de estudio, y que fueron obtenidas en el Registro Mercantil de Las Palmas, con la información global del sector recogida en el *Análisis Económico-Financiero de las Empresas de la Provincia de Las Palmas 1992-1994*, publicado en 1997 por la Central de Balances del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la ULPGC.

2.5. LA VALIDEZ Y LA FIABILIDAD DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen cuatro criterios que se utilizan comúnmente para establecer la calidad de cualquier investigación social empírica y que, por tanto, se muestran también relevantes para evaluar la calidad de la investigación realizada mediante estudios de casos. Hacemos referencia a la validez del modelo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Yin, 1994). Expondremos a continuación en qué consisten esos cuatro criterios, y lo que es más importante para nosotros, qué tácticas se pueden utilizar en un estudio de casos para cumplir con los mismos, así como la fase del proceso de investigación en la que debe ubicarse cada una de ellas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.5.1. La validez del modelo

La validez del modelo hace referencia a si se han establecido las medidas operativas correctas para estudiar los conceptos que se pretende investigar. Este criterio es especialmente problemático en los estudios de casos, siendo una crítica habitual el que los investigadores que los realizan no desarrollen un conjunto de medidas lo suficientemente operativas y que se empleen juicios "subjetivos" para recopilar los datos. Para evitar estos problemas y mejorar la validez de un modelo, existen tres tácticas aplicables que serán analizadas a continuación.

- Utilización de *múltiples fuentes de evidencia*, de forma que se aliente la convergencia de las líneas de indagación, siendo esta táctica relevante en la fase de recopilación de los datos. A pesar de que la fuente principal de información en nuestro trabajo la constituyeron las entrevistas en profundidad realizadas a los diversos participantes en el proceso de sucesión, se intentó completar esa información con los datos adicionales que se pudo obtener vía revisión de documentos y observación directa. Con esta táctica lo que se persigue es un objetivo de "triangulación", puesto que cualquier descubrimiento o conclusión es probable que sea mucho más convincente y exacto si está basado en diversas fuentes de información siguiendo un planteamiento de corroboración de los datos. En este sentido, no sólo se acudió a distintas fuentes de evidencia, sino que, en cada caso particular y en función de las discrepancias que pudieran existir entre las informaciones proporcionadas por los entrevistados, se incluyó a tantos informantes como se considerara necesario y fuera posible para intentar contrastar las diferentes versiones sobre determinados hechos.

- Una segunda táctica es el establecimiento de una *cadena de evidencias* y es también relevante durante la fase de recopilación de los datos. El objetivo a conseguir consiste en que el lector de un estudio de casos sea capaz de seguir la derivación de cualquier conclusión del mismo a partir de las cuestiones de la investigación y a través del análisis de la evidencia. Además, debe poder hacer este seguimiento en las dos direcciones, es decir, desde las cuestiones iniciales hacia las conclusiones y viceversa. Para ello, el informe final del estudio de casos debería presentar suficientes citas y referencias a la base de datos del estudio donde se incluye toda la información recogida por los diversos procedimientos (entrevistas, revisión documental, observación directa, análisis de archivos, etc.). Esta base de datos, a su vez,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

debería contener no sólo toda la evidencia recogida sino también las circunstancias en las que se recopiló la evidencia (*e.g.*, lugar y hora de las entrevistas). Por supuesto, estas circunstancias deberían ser consistentes con los procedimientos específicos y las cuestiones contenidas en el protocolo del estudio del caso y, finalmente, si se acude al protocolo, debería aparecer claramente el vínculo entre el contenido del mismo y las cuestiones iniciales del estudio.

- La tercera táctica consiste en redactar un *borrador del informe* del estudio de casos para que sea revisado, por un lado, por los informantes clave que han participado en la investigación y, por otro, por determinados colegas del investigador. En cuanto a la revisión por parte de los informantes y de los participantes en el caso objeto de estudio, los objetivos que se persiguen son, por una parte, que estas personas expresen su discrepancia sobre los hechos recogidos en el informe y no necesariamente sobre las conclusiones e interpretaciones de los mismos. Si existen estas discrepancias, el investigador debe seguir buscando evidencias. Por otro lado, como resultado de este proceso de revisión se puede obtener evidencia adicional en la medida en que los informantes y los participantes pueden recordar nuevos datos que habían olvidado durante el período adicional de recopilación. Como resultado, debería reducirse la probabilidad de que se haya informado con falsedad sobre un acontecimiento. Además, cuando no existe una verdad objetiva, como sería el caso de que diferentes participantes tuvieran diferentes versiones de un mismo acontecimiento, el procedimiento debería ayudar a identificar las distintas perspectivas que podrían presentarse en el estudio de los casos.

A la hora de intentar llevar a cabo esta última táctica en nuestra investigación, nos encontramos con las dificultades que planteaba la cuestión de la confidencialidad, ya que se había asegurado a los participantes en el estudio que la información que proporcionaran no iba a ser presentada en informes de casos individuales, sino que el informe final del estudio que aparecería en la tesis doctoral trataría la información de forma conjunta por cuestiones de investigación. Este compromiso dificultaba que los participantes en cada caso concreto pudieran corregir el borrador del informe final con las conclusiones del estudio, dado que éstas no iban a aparecer diferenciadas por casos individuales. Por consiguiente, se optó por redactar informes puramente descriptivos de los hechos para cada uno de los casos una vez terminada la fase de recopilación de la información y antes de proceder al análisis de la misma. Estos informes descriptivos fueron enviados para su

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

revisión a los individuos considerados como sucesores en cada uno de los casos, dado su papel de informantes clave. Sin embargo, en ellos se incluyó tanto la información proporcionada por estos informantes clave como cualquier otra proporcionada por otros informantes y que pudiera considerarse contradictoria, al objeto de intentar conseguir una aclaración de los puntos conflictivos. Los informes fueron entonces remitidos acompañados de la carta que aparece en el anexo 7 donde se instaba a aportar cualquier dato adicional que se considerara relevante.

El proceso de revisión de los informes resultó de suma utilidad, dado que en seis de los casos se consiguió que los informantes se los leyeran y accedieran a comentarlos con la investigadora. Esto dio como resultado que para cuatro de los casos se celebraran otras tantas entrevistas con las personas correspondientes. Éstas fueron aprovechadas tanto para recoger lo que los entrevistados tuvieran que decir sobre el informe preliminar, como para preguntar cuestiones adicionales que no hubieran quedado claras, e incluso aspectos de las entrevistas iniciales que hubieran quedado incompletos. En este sentido, en dos casos se logró realizar a los sucesores determinadas cuestiones relacionadas con los predecesores ante la imposibilidad de entrevistar a éstos. En otro de los casos, el proceso de revisión derivó en la entrevista a un hermano del sucesor, dado que se llegó a la conclusión de que se había producido una sucesión conjunta. Así mismo, en dos ocasiones los informes fueron comentados por teléfono debido, en un caso, a que el informante estaba completamente de acuerdo con su contenido y, en el otro, a que el informante no disponía de tiempo para conceder una nueva entrevista. En todos los casos las informaciones adicionales recogidas pasaron a formar parte de la base de datos del estudio de cara a la fase de análisis.

Independientemente de este paso descrito en cuanto a la revisión de informes preliminares descriptivos, se procedió también a la revisión del borrador de las conclusiones extraídas como consecuencia del análisis cruzado de la información de los casos y cuya redacción final se ofrece en el capítulo 3 del presente trabajo. Para ello se contó con la inestimable colaboración de varios compañeros de la investigadora en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas, los cuales realizaron un análisis detallado de todo el proceso de razonamiento seguido desde la evidencia inicial hasta la obtención de conclusiones, aportando todas las sugerencias, ideas y correcciones que consideraron oportunas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

2.5.2. La validez interna

La validez interna es un criterio que sólo debe preocupar en los estudios de casos de naturaleza causal (o explicativa), siendo por tanto de aplicación en nuestro estudio. Se trata de establecer una relación causal por la cual se muestra cómo ciertas condiciones conducen a otras condiciones, distinguiéndose así de las relaciones espurias. Es decir, el investigador está tratando de determinar si un suceso *x* condujo a otro suceso *y*, y si concluye de forma incorrecta que existe una relación causal entre *x* e *y* sin saber que algún factor adicional (*z*) puede haber causado realmente *y*, entonces el diseño de la investigación está amenazado en su validez interna.

La preocupación por la validez interna en un estudio de casos puede extenderse al problema más general de la realización de inferencias. Básicamente, un estudio de casos implica una inferencia cada vez que un suceso no puede observarse de modo directo, de forma que un investigador "inferirá" que un suceso particular ha sido el resultado de algún suceso previo sobre la base de una entrevista o de una evidencia documental recopilada como parte del estudio. Un diseño de investigación de calidad deberá tener en cuenta cuestiones como si esa inferencia es correcta, si se han considerado todas las explicaciones rivales, si la evidencia es convergente, etc.

Las tácticas específicas para cumplir con este criterio son difíciles de identificar, especialmente en los estudios de casos, aunque se podría destacar la ya mencionada táctica analítica de *ajuste a un patrón*, que es relevante en la fase de análisis de los datos y la táctica de *construcción de una explicación*. En la aplicación de la primera de ellas la teoría existente sobre el fenómeno bajo estudio juega un papel fundamental, dado que el desarrollo teórico es una parte esencial del diseño de un estudio de casos, tanto si el propósito del estudio es desarrollar como contrastar una teoría. Este rol del desarrollo teórico anterior al inicio de la recopilación de datos es uno de los puntos de diferencia entre el estudio de casos y otros métodos relacionados, tales como la etnografía y la "teoría fundamentada" [26]. Normalmente, estos métodos evitan deliberadamente la especificación de cualquier proposición teórica al principio de la investigación; no obstante, en el método del

[26] La construcción de teoría fundamentada (*grounded theory*) es un método orientado a la generación de nueva teoría desarrollado a partir del trabajo de Glaser y Strauss (1967) titulado *The Discovery of Grounded Theory*. Para estos autores, y como lo establece Gummesson (1988) las teorías y los modelos deberían fundamentarse en observaciones empíricas reales, en lugar de estar determinados por los planteamientos establecidos y tradicionales. De acuerdo con Handler (1989b), el método se basa en la importancia de permitir que la teoría emerja de los propios datos en lugar de limitarse a la verificación o rechazo de las hipótesis ya existentes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

caso nada podría ser tan erróneo, ya que incluso los contactos de campo relevantes necesarios para la recopilación de los datos dependen de una comprensión (o teoría) de lo que se está estudiando.

Para llevar a cabo este necesario desarrollo teórico, algunas de las alternativas consisten en: la revisión de la literatura relacionada con lo que se está interesado en estudiar; discutir el tema y las ideas que se tengan con colegas y otros investigadores; y preguntarse uno mismo cuestiones desafiantes en cuanto a qué se está estudiando, por qué se propone el estudio y qué es lo que se espera aprender como resultado del mismo. Además, se debe ser consciente de las teorías que podrían ser relevantes para el estudio. Por todo ello, el esfuerzo en cuanto a la revisión de la literatura, desarrollo teórico y establecimiento de proposiciones de investigación relacionadas con el tema de la sucesión en la empresa familiar fue el primer paso que se llevó a cabo en nuestro proyecto de investigación, tal y como queda plasmado en el capítulo 1 del presente trabajo.

Por otro lado, es importante destacar que este desarrollo teórico no sólo cumple una función de facilitar la fase de recopilación de datos, sino que es también el vehículo para generalizar los resultados del estudio de casos. Se trata de un proceso de "generalización analítica", en contraste con la idea de "generalización estadística", siendo esta distinción de fundamental importancia cuando se realizan estudios de casos, dado que, un grave error en su realización estriba en concebir la generalización estadística como el método para generalizar los resultados, ya que los casos individuales no son "unidades de una muestra" y no deberían ser elegidos por esta razón.

Cuando se trata de generalizar estadísticamente los resultados de un estudio, se realiza una inferencia a una población (o universo) sobre la base de los datos empíricos recopilados para una muestra, disponiéndose de fórmulas para determinar el grado de confianza con el que pueden realizarse las generalizaciones, que dependen fundamentalmente del tamaño y de las variaciones internas dentro del universo y de la muestra. En un estudio de casos, sin embargo, los casos individuales deberían ser seleccionados de la misma forma que un investigador de laboratorio selecciona un nuevo experimento. En este sentido, si un estudio está compuesto por múltiples casos, éstos deberían ser considerados como múltiples experimentos (o múltiples encuestas). Bajo estas circunstancias, el método de generalización es la "generalización analítica", según la cual una teoría desarrollada previamente es utilizada como una plantilla con la que comparar los resultados empíricos del estudio de casos. Así, si dos o más casos apoyan la misma teoría, puede decirse que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

se ha producido la replicación, y los resultados empíricos pueden considerarse que son aún más potentes si dos o más casos apoyan la misma teoría pero no apoyan una teoría rival igualmente plausible.

La segunda táctica orientada a lograr mejorar la validez interna y relacionada con la anterior es la de *construcción de una explicación*. Se trata, en realidad, de un tipo especial de ajuste a un patrón donde el objetivo es analizar los datos del estudio de casos mediante la construcción de una explicación sobre el fenómeno bajo estudio, es decir, estipular un conjunto de vínculos causales sobre el mismo, los cuales, en muchos estudios, pueden ser complejos y difíciles de medir de una manera precisa. Por ello, es muy recomendable que las explicaciones reflejen algunas proposiciones teóricas significativas.

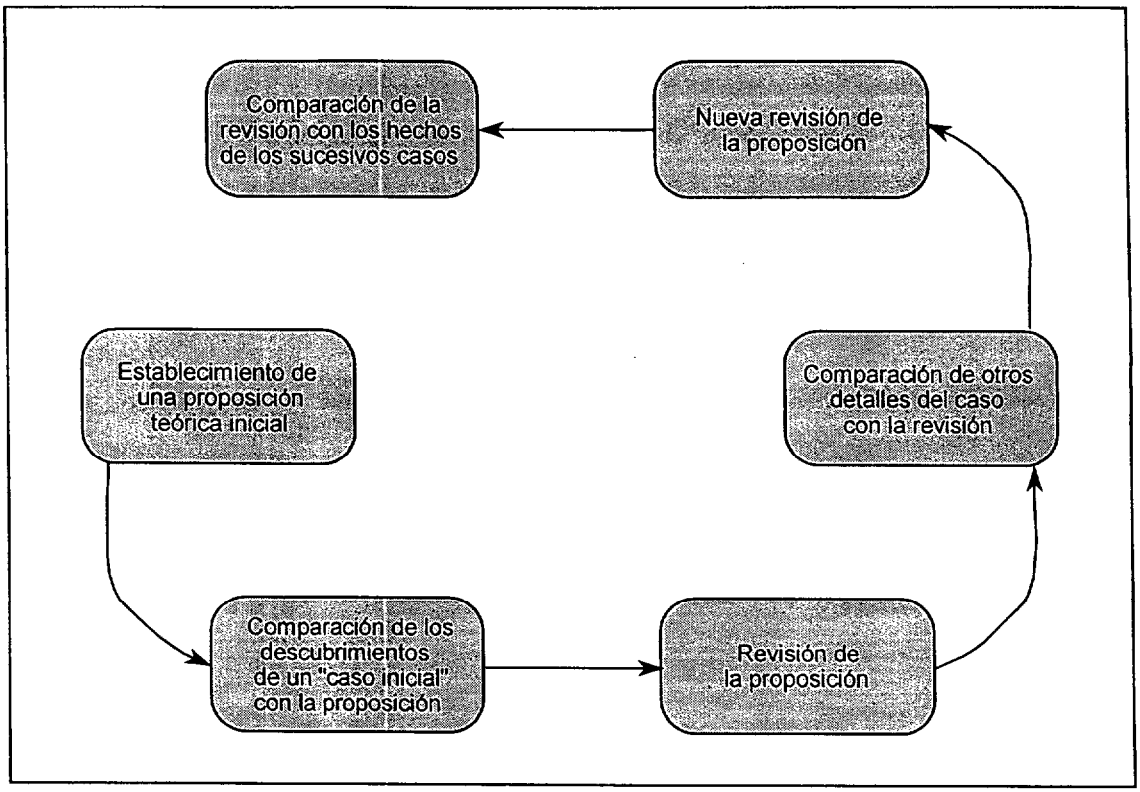
La construcción de una explicación tiene una naturaleza iterativa y, por tanto, la explicación final es el resultado del seguimiento de una serie de pasos, tal y como aparece representado en la figura 2.2. Como resultado, la explicación final puede que no haya sido estipulada completamente al principio del estudio y, por consiguiente, difiere de los planteamientos de ajuste a un patrón establecido *a priori*. Más bien, se trata de un proceso por el cual se analiza la evidencia del estudio de casos, se revisan las proposiciones teóricas y se vuelve a estudiar la evidencia desde una nueva perspectiva en este círculo iterativo.

Como se puede apreciar, la construcción gradual de una explicación es similar al proceso de refinamiento de un conjunto de ideas en el cual un aspecto importante es de nuevo la consideración de otras explicaciones plausibles o rivales y donde el objetivo es mostrar cómo éstas no pueden construirse dado el conjunto real de acontecimientos en el estudio de casos. Si este planteamiento se aplica a estudios de casos múltiples, el resultado del proceso es, además de la construcción de la explicación, la realización de un análisis cruzado de los casos y no simplemente el análisis de cada caso individual.

No obstante, en el proceso descrito se corre el riesgo de alejarse del tema de interés inicial a medida que se va produciendo la iteración, siendo útil para evitarlo la constante referencia al propósito original de la investigación así como la consideración de posibles explicaciones alternativas. Además, puede ser de utilidad en este sentido la elaboración de un protocolo de la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Figura 2.2. Proceso iterativo de construcción de una explicación
Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (1994)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

investigación, el establecimiento de una base de datos para cada caso y el seguimiento de una cadena de evidencias, tácticas que mejoran también la fiabilidad del estudio -las dos primeras- y la validez del modelo -la tercera-.

2.5.3. La validez externa

Este criterio hace alusión al establecimiento del dominio al cual pueden generalizarse los descubrimientos de un estudio. El problema de la validez externa ha supuesto una barrera importante para la realización de estudios de casos, siendo la crítica habitual que un único caso ofrece una base muy pobre para la generalización. Sin embargo, tales críticas están comparando implícitamente la metodología del estudio de casos con la metodología del cuestionario donde una muestra (si es seleccionada correctamente) puede generalizarse a un universo mayor. Esta analogía a las muestras y los universos es incorrecta cuando se trata de estudios de casos, dado que, como ya se ha comentado, la investigación mediante un cuestionario se basa en la generalización

estadística, mientras que los estudios de casos se basan en la generalización *analítica* de un conjunto particular de resultados a una teoría más amplia.

Sin embargo, no puede considerarse que esta generalización sea automática. Una teoría debe ser contrastada mediante la replicación de los descubrimientos en otros estudios de casos donde la teoría ha especificado que deberían darse los mismos resultados. En esta línea, la presente investigación se llevó a cabo mediante el diseño de un estudio de múltiples casos siguiendo lo que se ha dado en denominar *lógica de replicación.* Bajo esta lógica, cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado de manera que bien (a) prediga resultados similares (*replicación literal*); o bien (b) produzca resultados opuestos pero por razones predecibles (*replicación teórica)*. De esta forma, en nuestra investigación uno de los primeros pasos en el análisis de la información ha sido la determinación del grado de éxito obtenido en el proceso de la sucesión, de manera que para los casos considerados como exitosos se pueda comprobar que se produce una replicación literal y, con respecto a los casos de menos éxito o fracaso se de una replicación teórica.

Un paso importante en todo este procedimiento de replicación es el desarrollo de un marco teórico rico que establezca las condiciones bajo las cuales es probable que se de un fenómeno (replicación literal) así como las condiciones bajo las que no es probable que se dé (replicación teórica). Este marco teórico se convertirá más tarde en el vehículo para la generalización a nuevos casos, de manera que si alguno de los casos empíricos no se comporta como se predijo deberán realizarse modificaciones en la teoría.

Esta lógica de replicación debe distinguirse de la lógica de muestreo utilizada normalmente en los estudios basados en cuestionarios. Este último planteamiento es aplicable cuando un investigador está interesado en determinar el predominio o la frecuencia de un fenómeno particular y cuando es demasiado caro o no es factible el entrevistar al universo en su totalidad, de manera que los datos que se deriven de la muestra se asume que reflejan al universo completo con unos intervalos de confianza fijados con técnicas de inferencia estadística. Sin embargo, cualquier aplicación de esta lógica de muestreo a los estudios de casos sería erróneo por varias razones[27]. En primer lugar,

[27] Sin embargo, se ha utilizado el término muestreo teórico para hacer referencia al proceso de selección de los casos a estudiar. Los casos se eligen por razones teóricas, no estadísticas, para replicar casos anteriores, para ampliar la teoría emergente o para cubrir categorías teóricas y proporcionar ejemplos de tipos extremos. Aunque los casos pueden elegirse de forma aleatoria, esto no es

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

los estudios de casos no deberían utilizarse para determinar la incidencia de un fenómeno. En segundo lugar, un estudio de casos debería tratar de cubrir el fenómeno de interés y su contexto, produciendo un gran número de variables potencialmente relevantes, lo cual a su vez, requeriría un número de casos imposible de obtener para permitir cualquier consideración estadística de las variables relevantes. Como consecuencia de ello, si se tuviera que aplicar una lógica de muestreo a todas las investigaciones muchos temas importantes no podrían investigarse empíricamente.

2.5.4. La fiabilidad

Este criterio se establece para demostrar que las operaciones de un estudio, tales como los procedimientos de recopilación de datos, pueden repetirse con los mismos resultados. El objetivo es estar seguro de que si un investigador siguiera posteriormente los mismos procedimientos descritos por un investigador anterior y realizara el mismo estudio de caso de nuevo, debería llegar a los mismos descubrimientos y conclusiones que el primero. Se trata, por tanto, de minimizar los errores y los sesgos en el estudio.

Uno de los prerrequisitos para permitir a otro investigador, o incluso al mismo investigador, repetir un estudio de casos anterior es llevar una documentación detallada de los procedimientos seguidos originalmente y una táctica para ello sería el uso de un *protocolo* para el estudio del caso en la fase previa a la recopilación de los datos. Al objeto de nuestra investigación, previamente al inicio de las entrevistas para cada caso en concreto, se elaboraba un protocolo con los siguientes elementos[28]:

- *Introducción*. Se presenta el caso, la forma en que se tuvo conocimiento del mismo y los motivos por los que fue incluido en el estudio.

- *Procedimiento de campo*. En un primer paso se prepara la visita a la empresa recopilando y estudiando la información previa disponible sobre la misma. Esta información procedía

necesario y ni siquiera preferible (Eisenhardt, 1989).

[28] Para Yin (1994), el protocolo debería incluir elementos adicionales a los expuestos aquí. Así, por ejemplo, considera adecuado recoger en el protocolo una serie de cuestiones a resolver a partir del caso individual, para posteriormente incluir en la base de datos del estudio las respuestas tentativas que el investigador vaya dando a las mismas. Sin embargo, el propio autor considera que este proceso tiene realmente una naturaleza analítica constituyendo una parte integral de la fase de análisis del estudio de casos, y como tal lo exponemos en el capítulo siguiente de nuestro trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

fundamentalmente de la respuesta al cuestionario postal en el caso de que a la empresa en cuestión le fuera enviado el mismo en la fase inicial del estudio; de la revisión de la prensa relacionada con el sector y de la prensa en general; y de los comentarios realizados por las personas que pusieron a la investigadora en conocimiento del caso y que suelen servir además como contactos iniciales. En esta fase preparatoria se establecen además la dirección y los teléfonos de contacto.

En un segundo paso se determinan las personas que van a ser entrevistadas y otras fuentes de información adicionales, normalmente documentos tanto proporcionados por la propia empresa como los recogidos fuera de la misma. En cuanto a las personas a entrevistar, en principio y dada la estructura de la entrevista en profundidad diseñada a partir de las proposiciones del estudio, se pretende entrevistar para cada caso al sucesor, al predecesor y algún otro participante en el proceso de sucesión, preferiblemente un directivo ajeno a la familia. Sin embargo, en el desarrollo del trabajo de campo fue necesario incluir a informantes adicionales para la mayoría de los casos. Normalmente se trataba de la inclusión de varios sucesores cuando se trataba de la sucesión a un grupo de hermanos, de la inclusión de otros directivos familiares además de los no familiares o de la entrevista a personas que ya no se encontraban en la organización pero que tenían conocimiento o habían jugado un papel significativo en el proceso de sucesión y cuya inclusión en el estudio se consideró oportuna.

- *Cuestiones del estudio del caso.* Las cuestiones a estudiar se definen a partir de las proposiciones teóricas de investigación que derivaron en el guión de la entrevista. Se elaboró un guión general que se adaptaba a cada caso en función de las particularidades del entrevistado y de las necesidades específicas de información. Independientemente de este guión base, se redactaron las cuestiones que se consideraban pertinentes previamente a la entrevista a cualquier informante que se hubiera decidido incluir en el estudio con posterioridad al inicio del mismo.

Además de la elaboración del protocolo, otra táctica para mejorar la fiabilidad es el desarrollo de una *base de datos* del estudio del caso en la fase de recopilación de la información. Los datos recopilados durante el trabajo de campo deben conservarse convenientemente organizados en forma de una base de datos diferenciada del propio informe final del estudio, de forma que otros

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

investigadores puedan revisar la evidencia directamente y no verse limitados a los informes redactados por el autor o autores del mismo, aumentando de esta manera la fiabilidad del estudio en su globalidad. De esta forma, a los compañeros que participaron en la revisión del borrador del informe final se les proporcionó la información contenida en esta base de datos para que pudieran llegar a sus propias conclusiones. Por otra parte, la existencia de la base de datos no excluye la necesidad de presentar evidencia suficiente dentro del informe del caso en sí mismo.

La base de datos de nuestro estudio está formada fundamentalmente por las transcripciones de las notas tomadas en las entrevistas en profundidad por colaboradores de esta investigadora o bien por las grabaciones de estas entrevistas, tanto las que se celebraron en la primera fase de recopilación de información como las derivadas de la revisión de los informes preliminares. En estas transcripciones se añadían de forma diferenciada todas las reflexiones que la investigadora realizaba a medida que transcribía las entrevistas y que tenían que ver, sobre todo, con impresiones acerca de la sinceridad del entrevistado, de su estado de ánimo al contestar, del tono de las respuestas, posibles incongruencias detectadas, etc. Así mismo, se incluyeron todas las observaciones adicionales que la autora redactaba inmediatamente después de cada entrevista recogiendo sus impresiones generales, dudas, entorno físico de los lugares donde se desarrollaban, fecha, hora, duración y lugar de celebración de las entrevistas, nombre del entrevistado, etc. Por último, otro componente importante de nuestra base de datos lo constituyeron los diversos documentos recopilados por la autora en relación a cada uno de los casos en particular y al sector del automóvil en general.

En el cuadro 2.2 se recoge la ficha técnica de la investigación con la especificación de las fuentes de información utilizadas para cada uno de los casos incluidos en el estudio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Cuadro 2.2. Ficha técnica de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Caso	Sucesores				Prede-cesor	ODF	ODNF		OP		Revisión IP	Revisión documental
	1	2	3	4			1	2	1	2		
1 Número de entrevistas	2	2			1		1				Sí. Entrevista con sucesor 1.	Información proporcionada por la empresa sobre evolución de las empresas del grupo.
Duración total	3 h.	2 h. 30 m.			45 m.		1 h. 30 m.					
2 Número de entrevistas	2				Fallecido	1	1		1		Sí. Entrevista con el sucesor.	Información proporcionada por la empresa. Cuentas anuales 1991, 1992, 1994 y 1995.
Duración total	2 h. 45 m.					1 h. 15 m.	45 m.		45 m.			
3 Número de entrevistas	2				1	1	1		1	1	Sí. Entrevista con el sucesor.	Cuentas anuales 1991, 1993, 1994 y 1995.
Duración total	5 h.				30 m.	1 h. 15 m.	20 m.		1 h. 15 m.	1 h. 30 m.		
4 Número de entrevistas	2				1	1				1	Sí. Entrevista con el sucesor.	Cuentas anuales 1994 y 1995.
Duración total	2 h. 45 m.				2 h.	45 m.				1 h.		
5 Número de entrevistas	3	1	1	1	1				1		Sí. Conversa-ción telefónica con sucesor 1.	Cuentas anuales 1992 y 1995.
Duración total	3 h.	1 h. 30 m.	1 h.	1 h. 15 m.	50 m.				20 m.			

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Caso	Sucesores				Prede-cesor	ODF	ODNF		OP		Revisión IP	Revisión documental
	1	2	3	4			1	2	1	2		
6 **Número de entrevistas**	2				Negativa	1	1				No. Imposibilidad de contactar.	Cuentas anuales 1992, 1994 y 1995. Cuentas anuales princi-pal competidor 1993 y 1994.
Duración total	4 h. 30 m.					45 m.	45 m.					
7 **Número de entrevistas**	2				Negativa		1	1			Sí. Conversa-ción telefónica con el sucesor.	Cuentas anuales 1991, 1992, 1994 y 1995.
Duración total	2 h. 15 m.						15 m.♦	1 h. 30 m.				

♦ Se trata de la misma entrevista realizada al ODNF del caso 6, quien anteriormente había trabajado en la empresa del caso 7.

CLAVES: ODF: Otros directivos familiares; ODNF: Otros directivos no familiares; OP: Otros participantes; IP: Informe preliminar.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

En el presente capítulo, tras una breve descripción del marco sectorial concreto en que se ha desarrollado nuestra investigación, se procederá al análisis de la evidencia recogida a través de las entrevistas en profundidad y de la revisión documental realizada, tal y como se describió en el capítulo precedente. Como primer paso en este análisis, realizaremos una presentación de los casos estudiados, para lo cual describiremos brevemente las empresas, señalaremos en qué fase del proceso de sucesión se encuentran y determinaremos el grado de éxito o no éxito alcanzado en dicho proceso. Este método de análisis se llevará a cabo siguiendo el proceso iterativo de construcción de una explicación ya descrito, en función del cual trataremos cada una de las proposiciones teóricas de investigación propuestas para intentar ofrecer un modelo global de influencias que explique el mayor o menor grado de éxito de los siete procesos sucesorios que hemos estudiado.

Para cada una de las doce proposiciones teóricas establecidas, analizaremos la evidencia de que disponemos en cada uno de los casos, de manera que podamos concluir hasta qué punto las situaciones estudiadas se ajustan a un determinado "patrón" teórico. De esta manera, llevaremos a cabo el proceso de "generalización analítica" del conjunto particular de resultados a una teoría más amplia, en la medida en que podamos determinar hasta qué punto se obtiene una replicación de las proposiciones contrastadas en cada uno de los casos sometidos a estudio. A tal fin, llevaremos a cabo nuestra argumentación basándonos principalmente en la agrupación de los casos en más o menos exitosos, y en la comparación de los primeros con los segundos para cada uno de las dimensiones particulares que se pueden estudiar englobados en el marco de las proposiciones teóricas de investigación.

3.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL[29]

Desde una perspectiva histórica, el sector del automóvil en Canarias empieza a surgir a principios de siglo con la importación fundamentalmente de vehículos ingleses de primera y segunda mano

[29] El presente epígrafe está basado fundamentalmente en la serie de artículos publicados por Antonio Cacereño en el suplemento "Canarias Económica" del periódico *La Provincia* el 30 de octubre de 1996, y en la revisión documental llevada a cabo en el presente trabajo y que ya fue descrita en el epígrafe 2.4.2.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

destinados al sector agrícola y al transporte colectivo de viajeros. Las marcas que se implantaron en los años treinta y cuarenta eran inglesas, aunque también existían algunas marcas americanas pero con una presencia testimonial. Sin embargo, los negocios isleños vinculados al automóvil no aparecen hasta mediados de siglo, coincidiendo con la expansión de la industria europea del automóvil. Destaca entonces el auge de las marcas francesas, italianas y alemanas, que se hacen muy competitivas como consecuencia de las nuevas fábricas que nacen con el apoyo del Plan Marshall y se hacen con el 70% del mercado canario en detrimento de las británicas. Estos negocios con una estructura eminentemente familiar hicieron posible el surgimiento de este sector en las Islas, llegando con el tiempo a convertirse en verdaderos imperios, en ocasiones sobredimensionados. Desde esta época y hasta los años setenta, el sector registra moderados crecimientos y se beneficia de la distribución de riqueza que propicia la aparición del negocio turístico en el Archipiélago.

A mitad de la década de los setenta se produce la crisis del petróleo, con su impacto a nivel mundial en las ventas de automóviles, impacto que se hizo notar más si cabe en Canarias, donde el combustible debía soportar el coste adicional del transporte hasta las Islas. Paralelamente a la crisis energética, se lleva a cabo el abandono del Sáhara Occidental por parte de España, mercado importante para las empresas canarias, especialmente para las del sector del automóvil por el atractivo fiscal diferencial con respecto al resto del territorio nacional. Un importante grupo de consumidores compuesto por un fuerte contingente militar de "a pie" y una colonia de altos cargos militares y funcionarios de elevado nivel adquisitivo se perdieron con el proceso descolonizador de la zona.

Es también en esta década de los setenta cuando se produce la llegada de las marcas japonesas al mercado canario, que en pocos años llegan a acaparar el 60% del mercado. Hasta finales de los años ochenta hay una gran presencia del producto japonés en las Islas, para, a partir de ahí, tender a un acercamiento de los precios respecto al resto de las marcas, lo cual, junto al hecho de que el producto europeo se ha reconvertido y mejorado sus costes, ha tenido como consecuencia que las marcas comunitarias hayan recuperado parte del terreno, siendo la tendencia actual hacia el equilibrio en cuanto a cuotas de mercado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los años ochenta, por otra parte, se caracterizaron también por un espectacular incremento de las ventas, de nuevo gracias al auge del sector turístico, que hizo que Canarias conociera una etapa de fuerte crecimiento económico, de creación de empleo y de alza del consumo privado, todo lo cual dio lugar a una "era dorada" del sector del automóvil. Las empresas fundadoras del negocio automovilístico canario se caracterizaban por tener una estructura familiar y por ostentar la condición de importadoras de los vehículos que vendían en el Archipiélago, circunstancias, que, junto a las fuertes crisis experimentadas por el sector a comienzos de los noventa, han marcado la reconversión en la que aún se encuentra.

En algunos casos, la estructura familiar, que dificultó el proceso de toma de decisiones por la imposibilidad de poner de acuerdo a los socios, no contribuyó a desarrollar una gestión profesionalizada de la empresa. Por otro lado, la mayor parte de estas sociedades perdieron su condición de importadoras en la década de los ochenta, circunstancia que redujo los márgenes de maniobra y propició un descenso de los beneficios. El ingreso de España en la entonces Comunidad Económica Europea dio lugar a la irrupción de las filiales de los fabricantes en el territorio peninsular. Las empresas canarias, que hasta ese momento importaban directamente de fábrica, se convirtieron en concesionarias del fabricante en España, lo que en la práctica quería decir que eran meras distribuidoras de vehículos. Los beneficios bajan hasta en un 50%, al tiempo que crecen los gastos por las severas condiciones impuestas por los importadores oficiales de las marcas: constitución de redes de distribución paralelas (red de agentes), las instalaciones debían reunir una serie de características, el distribuidor estaba obligado a contar con un mínimo de vehículos almacenados, y limitación de los márgenes comerciales, entre otros requisitos. En definitiva, aumentaron las inversiones y los gastos y disminuyeron los márgenes.

Sin embargo, el hecho de que la economía canaria atravesara una fase expansiva amortiguó las consecuencias de este nuevo *status* para la mayor parte de las empresas del sector. En 1988 se baten todos los records y se alcanza una cifra histórica de ventas de 73.600 vehículos de todo tipo (turismos, derivados, industriales, todoterrenos, autobuses y motocicletas). En esta coyuntura, con márgenes peligrosamente cercanos al umbral de rentabilidad y con una organización obsoleta, algunas empresas, animadas en ocasiones por los propios representantes para España de las marcas (con previsiones de ventas que no se cumplieron porque nunca se pararon a estudiar bien las singularidades del mercado canario), se embarcaron en un proceso de expansión de sus

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

instalaciones hasta convertirse en auténticos imperios sobredimensionados. Fruto de ello se construyeron naves y edificios para exposición, talleres y almacenes que estaban a la altura de cualquier empresa europea y, paralelamente, crecieron las plantillas de trabajadores.

En 1989 empieza a percibirse el descenso de la actividad económica que conduciría a la crisis generalizada de 1991. Son también malos años para el turismo y para la venta de automóviles, dado que no son un producto de primera necesidad y tienen el inconveniente adicional de conllevar generalmente la financiación de la adquisición, lo que supone un compromiso de varios años. Las empresas que no fueron previsoras y que no controlaron sus gastos se encontraron con importantes problemas de tesorería, por la imposibilidad de amortizar sus inversiones. Las más dañadas no tuvieron tiempo de recuperarse, ya que tras un repunte al alza durante 1992, en el año 1993, sin haber salido aún de la crisis económica, se produce un incremento de la presión fiscal sobre los vehículos, lo cual propicia que el mercado se hunda completamente y las ventas se coloquen en las 40.705 unidades, lo cual para varias empresas, incluidas algunas de las consideradas históricas, supuso el final.

En 1994 pareció asistirse a una recuperación del sector asociada al auge de las ventas de los coches de alquiler y a los efectos de los planes Renove I y II. Sin embargo, esa recuperación ha sido en cierto modo ficticia, dado que al término del plan Renove II en junio de 1995 empieza a detectarse un preocupante descenso de las ventas de vehículos, lo que lleva a terminar el año con un incremento porcentual de tan sólo un 1,98%, cifra que, a pesar de no cumplir con las expectativas iniciales del sector, no son tan negativas como en la Península, donde se registró un descenso del 8,4% para ese mismo año. Los tres primeros trimestres del año 1996 se caracterizaron por la situación de alarma suscitada en el sector tras la caída de las ventas con respecto al año anterior, aunque, se logró cerrar el año con un crecimiento final del 7,38% gracias a los buenos resultados del último trimestre, debidos a la mejora de la economía en general, la mayor seguridad laboral, las mejoras en las previsiones del sector turístico con el consiguiente tirón de los vehículos de alquiler, así como las numerosas campañas de los concesionarios ofreciendo importantes descuentos y atractivas promociones a los compradores.

Por tanto, comienza el año 1997 con unas expectativas optimistas, valorándose muy positivamente las medidas fiscales adoptadas por el Gobierno de Canarias para reducir la presión fiscal sobre

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

determinados tipos de vehículos, medidas que, junto con la aplicación de un Plan Renove específico para Canarias, han sido largamente reivindicadas por los empresarios del sector. En consonancia con estas expectativas, el ejercicio de 1997 finaliza con un significativo crecimiento medio de las cifras de matriculaciones que se posicionaba en un 16% con respecto al año 1996. Según expertos del sector, esta mejoría del mercado se podría atribuir a la favorable situación económica general -*e.g.*, reducción de los tipos de interés- y a los efectos del plan Prever (sustituto del Renove en 1997).

Casi todas las empresas vinculadas al negocio automovilístico isleño han pasado, en un momento u otro de su existencia, por circunstancias delicadas de las que supieron salir ajustándose a la realidad del mercado y profesionalizando su organización. Las dos crisis de comienzos de los noventa han sido una importante llamada de atención para todo el sector, y así la tendencia actual es la de redimensionar las empresas, con ajustes de plantilla significativos. A este respecto, las empresas automovilísticas dan hoy empleo en Canarias a unas 1.500 personas cuando al principio de la década la cifra ascendía a 3.000 trabajadores: se han perdido, por tanto, la mitad de los empleos. También ha cambiado la política en materia de instalaciones, de manera que las empresas intentan ajustar sus locales a las necesidades reales y se desprenden de las grandes naves e instalaciones, avanzando hacia estructuras pequeñas en las que se controla y se ajusta mucho los gastos, a la vez que se intenta enfatizar la calidad en el trato al cliente, que a veces se perdía en las macroestructuras. Fiel reflejo de estas circunstancias son las nuevas sociedades de tamaño pequeño y mediano que se están abriendo hueco en el mercado y que conviven con grupos históricos muy sólidos financieramente, alguno de los cuales ha vuelto recientemente a recuperar su condición de importador oficial de las marcas que representa y no sólo para el territorio canario, sino, lo que es más significativo, para las ciudades de Ceuta y Melilla, lo cual supone nuevas expectativas en cuanto a apertura de mercados para las empresas del Archipiélago. De hecho, dado el estancamiento actual en el mercado canario, el mercado africano -con sus expectativas de crecimiento para el próximo siglo- es considerado por algunos expertos en el sector como la gran esperanza de futuro.

Por otro lado, tampoco el mercado automovilístico isleño se ha mantenido al margen del proceso global de internacionalización de la economía, lo cual en Canarias se traduce en una mayor regionalización de la actividad y la superación de las barreras geográficas insulares. Si antes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

fueron empresas de la provincia de Las Palmas las que se decidieron a probar suerte en el mercado tinerfeño, en los últimos años son empresas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife las que se han instalado con éxito en el mercado grancanario.

Descartados ya nuevos crecimientos en la venta de vehículos como los registrados en la década de los ochenta, la buena salud de los operadores de este negocio pasa por el reajuste y el redimensionamiento. Se plantea la necesidad de reducir la estructura de las empresas y desinvertir en instalaciones, a la vez que se produce un agrupamiento de las mismas con el fin de lograr la recuperación del *status* de importadores y lograr así una mayor independencia financiera. La gestión debe profesionalizarse al máximo, de manera que se deje de lado el sistema tradicional de gestión -caracterizado por la improvisación y la falta de rigurosidad- que históricamente tanto ha perjudicado al tejido empresarial isleño. Se trata, pues, de gestionar de una manera competitiva empresas que desempeñan una diversidad de actividades, ya que no puede considerarse que su actuación esté limitada a la venta de vehículos, sino que una fuente importante de ingresos la constituyen también y, en algunos casos, incluso más, la actividad de los talleres así como la venta de vehículos de ocasión y de accesorios y repuestos. Todo ello en un entorno altamente competitivo donde se enfrentan, por ejemplo, a numerosos talleres independientes que compiten fuertemente en precios, dado que no han de responder a las exigencias de los fabricantes en cuanto a calidad del servicio postventa. Es evidente, por tanto, la complejidad de un sector cuya importancia es manifiesta si se tiene en cuenta que, a nivel nacional, está formado por 9.779 concesionarios y agentes que dan empleo a 133.000 personas y que en 1996 vio desaparecer 600 empresas y 10.000 puestos de trabajo.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Como primer paso en este proceso de análisis realizaremos una breve presentación de cada uno de los siete casos objeto de estudio en la que ofreceremos los aspectos representativos de las empresas y, por otra parte, intentaremos identificar el punto en que se encuentran en el proceso sucesorio así como el grado de éxito alcanzado en dicho proceso en función tanto de criterios objetivos de resultados, como de percepción subjetiva de los diversos participantes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.2.1. Caso 1

El caso 1 está constituido por un grupo de empresas que lleva en funcionamiento 45 años en lo que respecta a su actividad principal en el sector del automóvil. Lo que empezó siendo una sociedad individual se transformó en la década de los setenta en sociedad anónima, produciéndose en ese momento la incorporación al accionariado de dos de los hijos del fundador que son los actuales sucesores. El proceso de sucesión a la segunda generación se halla culminado aun cuando la primera mantiene el título de presidente y formalmente no ha cedido ningún tipo de responsabilidades; en la práctica, sin embargo, son sus dos hijos quienes de hecho dirigen la empresa. Ambos llevan trabajando en ella aproximadamente 35 años y les fueron concedidos poderes junto a algunos directivos ajenos a la familia aproximadamente 10 años después de su incorporación. En la actualidad se han incorporado ya a la empresa cuatro miembros de la tercera generación de la familia.

En el año 1996 el grupo de empresas contaba con 479 empleados y alcanzó una cifra global de facturación de 18.000 millones de pesetas. La evolución de la cifra de ventas ha mantenido siempre una senda de crecimiento constante y moderado, lográndose mantener esa trayectoria incluso en los años de crisis generalizada en el sector del automóvil gracias a la diversificación emprendida en las actividades de la empresa. Se ha conseguido incrementar también las cifras de beneficios, a pesar de la reducción de los márgenes, gracias a este incremento en la cifra de ventas. En lo que se refiere al número de empleados, éste ha crecido también de forma constante lográndose superar los años más agudos de la crisis sin que la empresa se viera obligada a reducir plantilla.

En cuanto al grado de satisfacción personal de los sucesores con su experiencia en la empresa, ambos declaran estar absolutamente satisfechos tanto en el aspecto personal como profesional. Por su parte, uno de los directivos ajenos a la familia entrevistados, que lleva 41 años en la empresa, se muestra satisfecho con su trabajo y su experiencia en la empresa familiar. Sus relaciones con la familia las califica de buenas tanto dentro como fuera de la empresa y se muestra de acuerdo con la forma en que se llevó a cabo el proceso de sucesión, donde se le concedieron poderes conjuntamente con los hijos y se le pidió que sirviera de apoyo a los mismos. En cuanto al predecesor, cedió a los hijos parte de la propiedad por iniciativa propia mostrando además una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

completa disposición a la delegación señalada tanto por él mismo como por los sucesores. Expresa sentimientos de satisfacción y orgullo en cuanto a la labor de sus hijos y por la incorporación de la tercera generación de miembros de la familia a la empresa. Su sentimiento en cuanto al futuro de la empresa es de tranquilidad.

Sobre la base de la información relativa a este primer caso, consideramos que el **proceso sucesorio** experimentado en la empresa 1 puede calificarse de **completamente exitoso**, pues tanto la evolución positiva en ventas, beneficios y número de empleados como el alto grado de satisfacción personal de los implicados en el proceso apoyan esta calificación.

3.2.2. Caso 2

La empresa 2 lleva 62 años en funcionamiento y aunque las actividades iniciales estaban relacionadas con la exportación de productos agrícolas, pronto se trasladaron al sector del automóvil. A partir de ahí, los dos acontecimientos más significativos en la historia de la empresa tienen que ver con la pérdida en 1984 del *status* de importador general para canarias de las dos marcas de vehículos que tradicionalmente representaban, y la recuperación de dicho *status* en 1996. De hecho, como consecuencia de la pérdida de su condición de importadora, la empresa atravesó un período muy difícil en los años 1989 a 1992, siendo la recuperación de la misma, sin embargo, la causa del importante incremento en las cifras de facturación y empleo en el último año y del surgimiento de nuevas expectativas muy positivas para la empresa. En el año 1996, la cifra de facturación alcanzó los 15.000 millones de pesetas, los beneficios se cifraron en torno a los 400 millones de pesetas y el número de empleados ascendió a 100. La propiedad de la empresa se encuentra en un 95% en manos del máximo responsable actual de la empresa, el sucesor, y el 5% restante se encuentra dividido entre los tres hijos del mismo.

La sucesión a la segunda generación de la familia en la empresa culminó en 1982, cuando el sucesor asumió la totalidad de las responsabilidades dos años antes de la muerte de su padre y predecesor. El sucesor se había incorporado a la empresa en 1962, y ya en los años 1970 y 1975 se habían dado pasos importantes para incrementar sus responsabilidades a iniciativa del padre.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En cuanto a la evaluación del proceso sucesorio, el propio sucesor califica como regular el éxito en cuanto a criterios objetivos se refiere (ventas, beneficios y tamaño de la plantilla). De hecho, en el año 1982 se produjo una reconversión en la plantilla en un momento en que el sector vivía una época de expansión. Posteriormente, en el período 1989-1992, se vivió la época de crisis más aguda, en consonancia con la tónica general del sector, con dos reducciones más en la cifra de personal, lo cual provocó que el sucesor experimentara un sentimiento de desmotivación empresarial. Durante este mismo período, las cifras de ventas experimentaron reducciones progresivas y los resultados fueron negativos para los años 1990, 1991 y 1992. En el año 1994 comienza a observarse una recuperación en las cifras de ventas que continúa en el 1995 y aumenta extraordinariamente en 1996. En relación a los beneficios, son positivos y en tónica ascendente a partir del 1993. La cifra de empleados tarda algo más en empezar a recuperarse y sólo experimenta crecimiento a partir de 1996. A pesar de que la empresa experimentó circunstancias difíciles durante este período de crisis generalizada, si se compara la evolución de determinadas ratios de rentabilidad y costes, puede observarse que, en general, la situación de la empresa durante el mismo era más favorable que la media del sector.

En lo que se refiere a la evaluación subjetiva del proceso sucesorio, el sucesor, a pesar de que valora su experiencia global en la empresa como bastante satisfactoria, reconoce que experimentó momentos difíciles que le llevaron incluso a plantearse el abandono de la empresa en los años en que coincidió en la misma con su padre y sus hermanos mayores, con los cuales existía una considerable diferencia de edad, en torno a los veinte años. La existencia de estos problemas generacionales dificultó en gran manera la asunción de responsabilidades por parte del sucesor, lo cual derivó en un proceso que culminó con la salida de los dos hermanos mayores de la empresa y la venta de sus participaciones al sucesor. Por su parte, el predecesor, fallecido en 1984, adoptó una actitud de falta de confianza en el que al final acabaría siendo el sucesor -favoreciendo en cierta manera a sus hermanos mayores- y sin abandonar su puesto hasta que fue obligado a ello por problemas de salud y, en último término, su fallecimiento. En términos generales, las relaciones entre el sucesor y sus hermanos, y, como consecuencia, entre las dos ramas de la familia no salieron muy bien libradas tras el proceso sucesorio.

Por consiguiente, consideramos el **proceso sucesorio** llevado a cabo en la empresa 2 como **parcialmente exitoso**. Por un lado, si bien en la actualidad la empresa parece disfrutar de una

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

situación muy sólida, ésta ha experimentado circunstancias muy difíciles que han provocado una evolución desfavorable en cuanto a los criterios objetivos que consideramos en la evaluación del grado de éxito del proceso de sucesión. Por otro lado, la evolución de las relaciones interpersonales de los diversos implicados en el proceso sucesorio nos lleva a argumentar que, en cuanto a los criterios subjetivos de evaluación, el proceso de sucesión no se ha desarrollado de una forma totalmente satisfactoria.

3.2.3. Caso 3

La empresa 3 fue fundada en 1946, con lo que lleva 51 años en funcionamiento. En 1996 su plantilla constaba de 60 trabajadores y su cifra de facturación en el año 1995 había ascendido a 3.500 millones de pesetas. En 1996 se logró mantener la posición en el mercado a pesar de la agresiva política de actuación del otro concesionario de la marca que opera en el mismo. Esta sólida posición de la empresa puede deberse en gran medida al cambio de situación que se produjo en 1990, en virtud del cual pasó de ser un importador que dependía directamente de Estados Unidos, a depender del fabricante en España. Este cambio es valorado como muy beneficioso para la empresa, al permitirle racionalizar su política de precios, lo que se ha traducido en una mejora considerable de la cifra de ventas.

En la actualidad se hallan incorporados a la empresa tres miembros de la tercera generación de la familia fundadora y existe un proceso de sucesión avanzado hacia uno de los miembros de esa tercera generación, el cual lleva seis años en la empresa. El proceso sucesorio se está desarrollando a un ritmo considerablemente acelerado, dado que el sucesor se incorporó asumiendo directamente las funciones de la dirección comercial, a los dos años se le habían concedido poderes absolutos sobre la empresa y, en la actualidad, aun manteniendo el mismo título de director comercial, sus funciones se hallan muy ampliadas, de manera que la mayor parte de los informantes, incluyendo al predecesor y una de las hermanas del sucesor, consideran que la gerencia de la empresa se encuentra en la práctica en sus manos.

El sucesor tiene a su cargo a la práctica totalidad de los empleados de la empresa, no sólo en el departamento de ventas sino también en el de postventa. Gestiona además toda la red de subagentes, trata las cuestiones administrativas con el jefe del departamento correspondiente y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

representa a la empresa ante el fabricante de la marca en Madrid así como ante los clientes. El predecesor, por su parte, sigue vinculado de forma continuada a la empresa pero ya con una jornada de trabajo reducida a unas cuatro horas diarias; sin embargo, sigue manteniendo la última palabra en cuanto a las decisiones de tipo financiero que puedan comprometer el patrimonio de la empresa, aunque este tipo de decisiones se discuten entre las dos generaciones y es generalmente el hijo quien desarrolla los proyectos.

Es por ello que consideramos que el proceso de sucesión que se está desarrollando en esta empresa se halla ya en la etapa de "transferencia de poder", que es la última que consideran Churchill y Hatten (1987) en su modelo del proceso sucesorio, aunque quizá en nuestro caso, la evolución temporal planteada por estos autores se ha adelantado en torno a unos diez años. En términos del proceso de ajuste de rol desarrollado por Handler (1989b) podemos decir que el predecesor se encuentra en la fase de "supervisión y delegación", a la vez que el sucesor se halla ya en su fase directiva aunque, en nuestro caso, de una forma bastante avanzada.

En cuanto a la evaluación del éxito alcanzado en el desarrollo del proceso sucesorio, debemos tener en cuenta que el sucesor se incorporó a la empresa prácticamente al mismo tiempo que se produjo el cambio de situación que ya hemos mencionado. Se ha experimentado en esos años un crecimiento continuado de la cifra de ventas y ha pasado de presentar pérdidas en los años 1990 y 1991 a arrojar cifras de beneficios crecientes, destacando el año 1994 donde se alcanzó un crecimiento espectacular que se redujo en el 1995 en consonancia con la evolución general del sector. Las cifras de ventas se mantuvieron en crecimiento incluso en los años más duros de la crisis, e incluso a pesar de la entrada en el mercado de otro concesionario de la misma marca en 1992. Las cifras de rentabilidad económica y financiera de la empresa se mantienen siempre por encima de la media del sector para los años en que podemos comparar (1992, 1993 y 1994); de hecho, en los años 1992 y 1993, en los que el sector ofrecía rentabilidades financieras negativas, la empresa obtenía ratios positivas del 13,4 y 9,72 por ciento, respectivamente.

En cuanto a las valoraciones subjetivas del proceso sucesorio, el sucesor declara estar completamente satisfecho con su experiencia en la empresa hasta el momento. Su padre expresa sentimientos de satisfacción y orgullo ante la actuación de su hijo. Cuenta con 55 años de edad y afirma que en un plazo de cinco años ya no se ve en la empresa como ejecutivo sino sólo como

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

consultor y consejero. La práctica totalidad de los informantes, incluido él mismo, afirman que siempre se ha caracterizado por su capacidad de delegación, aunque también parece existir un consenso en que no abandonará nunca de forma total la empresa. Otros miembros de la familia implicados en la empresa en la actualidad o en el pasado, entre ellos el anterior director comercial, consideran también positivamente la incorporación y actuación posterior del sucesor. Por su parte, un directivo ajeno a la familia que fue entrevistado se muestra en cierto modo reacio a considerar que el sucesor es prácticamente el gerente de la empresa, pero se muestra de acuerdo con la elección de esta persona como futuro gerente y expresa sentimientos de aprecio y entendimiento con el sucesor.

Por consiguiente, de forma global, y tanto en función de los criterios objetivos como subjetivos de evaluación, podemos considerar que **el proceso sucesorio se está desarrollando de una forma exitosa**.

3.2.4. Caso 4

La empresa fue creada en 1981 con la forma de empresario individual representando a una marca de automóviles que abandonaron tras el inicio de la crisis generalizada del sector hacia el año 1991, para representar la marca que tienen en la actualidad como subagentes de uno de los concesionarios principales en la isla. Es en ese mismo año cuando la empresa cambia de forma jurídica, adoptando la de sociedad limitada y pasando dos de los hijos junto con la esposa del fundador a ostentar parte de la propiedad de la empresa. El tamaño de ésta en términos de número de empleados asciende a nueve, cuatro de los cuales son hijos del fundador, ocupando uno de ellos la gerencia de la empresa como sucesor. La cifra de facturación se sitúa actualmente en torno a los cincuenta millones de pesetas. A partir del año 1994 se empiezan a registrar beneficios en la empresa tras soportar pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores hasta el año 1993.

A partir del momento de la constitución de la empresa como sociedad limitada, el fundador, con 53 años aproximadamente, comienza a desligarse progresivamente de la misma y es su hijo mayor el que va asumiendo cada vez mayores responsabilidades. En la actualidad el fundador está prácticamente desvinculado de la empresa aunque sigue teniendo participación en la propiedad de la misma, pero esta propiedad está ya dividida a partes iguales entre el predecesor, su esposa y sus

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cinco hijos, cuatro de los cuales trabajan en la empresa, siendo el quinto menor de edad y estando su parte administrada por sus padres.

El sucesor se incorporó a la empresa hacia el año 1985 cuando contaba 17 años de edad. A principios del año 1996 podemos considerar que el proceso sucesorio culmina cuando se produce la repartición de la propiedad a partes iguales ya mencionada, asumiendo el sucesor las responsabilidades de la gerencia, aunque delegando las responsabilidades de venta en el segundo hermano que trabaja en la empresa. A los otros dos hermanos empleados en la empresa se les mantiene al corriente de las decisiones y se cuenta con su opinión.

En general, el proceso sucesorio se caracterizó por ser bastante problemático, dada la combinación de los problemas por los que atravesaba la empresa con otros muy serios de carácter familiar relacionados con la separación de los padres. Esta combinación de circunstancias tuvo como consecuencia que el sucesor fuera considerado como la única opción para la continuidad de la empresa, la cual constituía el medio de vida principal de la familia. La empresa se encontraba en una situación crítica que se ha logrado regularizar tras la asunción de la gerencia por parte del sucesor. La mejora relativa de las condiciones en el mercado que se produce a partir del año 1994 hace que la empresa se recupere en consecuencia, lo cual, unido a las mejoras en la gestión interna establecidas por el sucesor, hacen que se pueda considerar que el proceso sucesorio ha tenido unos resultados objetivamente positivos para la empresa. Sin embargo, desde el punto de vista de la valoración subjetiva del sucesor, éste califica el grado de satisfacción obtenido por su experiencia en la empresa como medio y dedica buena parte de su tiempo a otras actividades que considera su verdadera vocación. Por otro lado, el proceso de desvinculación del predecesor puede considerarse como un tanto atípico dado que, mientras estuvo vinculado a la empresa, el proceso sucesorio se vio muy complicado y agravado además por los problemas familiares. Una vez el predecesor se fue desvinculando de la empresa, obligado en cierto modo por las circunstancias, ésta fue mejorando hasta el punto de que, en la actualidad, la sucesión se puede considerar culminada y exitosa desde el punto de vista de la supervivencia y mejora de la empresa, no así en cuanto a la situación familiar. Por tanto, el **proceso sucesorio** lo calificamos como de **parcialmente exitoso**, puesto que, objetivamente hablando, ha sido positivo para la empresa, pero desde el punto de vista subjetivo, no puede considerarse nada satisfactorio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.2.5. Caso 5

La empresa fue fundada en 1920, incorporándose la segunda generación en el año 1953, la cual asume todas las responsabilidades a partir de 1961 con la muerte del fundador. Con esa incorporación de la segunda generación comienza el verdadero desarrollo empresarial, hasta el punto de que algunos de los miembros de la tercera generación consideran que fue su padre el verdadero fundador de la empresa. Hacia el año 1982, y ante la profunda crisis que se atravesaba desde aproximadamente el año 1978, se incorporan tres de los hermanos de la tercera generación de la familia en la empresa. Un cuarto hermano, el primogénito, que no realizó estudios superiores, se había incorporado en 1977. Los cuatro hijos del fundador tuvieron que enfrentarse a una reestructuración muy fuerte de la empresa, donde la cifra de empleados pasó de 120 a 20 en tan sólo cinco años. Una vez superada la crisis, el número de empleados ha vuelto a crecer hasta alcanzar en la actualidad la cifra de 34 en la empresa principal y de 8 en otra empresa dedicada a la venta de neumáticos. La facturación en 1996 ascendió a 1.700 millones de pesetas con unos beneficios del 8%.

La empresa principal adopta la forma de sociedad anónima en 1989. La propiedad se encuentra dividida en un 70% que pertenece al predecesor y el resto repartido a partes iguales entre sus seis hijos, dos de los cuales son hermanas que no están vinculadas a la empresa. Se puede considerar que la sucesión se está produciendo de forma conjunta en los cuatro hermanos que representan a la tercera generación y que trabajan tres de ellos en la empresa principal y otro al frente de la empresa de neumáticos. De los que trabajan en la primera, hay uno de los sucesores que ha asumido más atribuciones que los demás en calidad de director administrativo. La práctica totalidad de los informantes, entre ellos sus hermanos, parecen coincidir en considerarle como el más adecuado para sustituir a su padre al frente de la gerencia de la empresa, aunque tanto él como su padre mantienen que ésa es una decisión que tendrán que tomar todos los accionistas de la misma cuando llegue el momento.

El proceso sucesorio podríamos considerar que se encuentra en una fase muy avanzada de "compañerismo entre generaciones" (Churchill y Hatten, 1987), donde el padre sigue muy vinculado a la empresa en un papel de supervisión y delegación y los hijos asumen funciones directivas con amplias atribuciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La evolución de las ventas a partir de la incorporación de los sucesores a la empresa ha sido siempre positiva, partiendo de una cifra aproximada de 200 ó 300 millones de pesetas en el año 1982 hasta los 1.700 millones de 1996. Es de destacar el año 1989, que es considerado como un año clave con una subida espectacular de la facturación como consecuencia de un crecimiento muy fuerte del mercado. La tendencia creciente continuó con un pequeño descenso en 1993/1994, siendo 1995 otro año de crecimiento espectacular tal y como reflejan las cuentas de la empresa. La evolución de los beneficios ha sido también positiva, obteniendo la empresa en el año 1995 unos beneficios antes de impuestos de un 7%, cifra bastante superior a la media nacional.

En cuanto a las valoraciones personales del proceso sucesorio, los cuatro hermanos expresan un grado considerable de satisfacción con su experiencia en la empresa familiar. El predecesor, por su parte, sin desligarse en absoluto de la actividad de la empresa, en los últimos años ha ido delegando cada vez más funciones y está de acuerdo en que esto debe ser así; sin embargo, es tajante en cuanto a que no piensa jubilarse nunca. Se muestra orgulloso y satisfecho de la labor de sus hijos al frente de la empresa y confiado en cuanto al futuro de la misma.

Por todo ello, y tanto en términos objetivos de evolución de la empresa como subjetivos de satisfacción de los participantes, consideramos que **el proceso sucesorio se está desarrollando de forma completamente exitosa**.

3.2.6. Caso 6

Los orígenes de la empresa se remontan a 1965 realizando actividades de reparación de automóviles para posteriormente ir ampliando las mismas hacia la venta de vehículos. En el año 1982 cambian la representación de la marca que tenían por la actual, de la que se convierten en concesionarios en 1990. La empresa adquiere la forma de sociedad limitada en 1992. En la actualidad, la propiedad se encuentra mayoritariamente en manos del fundador de la empresa, con participaciones minoritarias de su esposa y sus tres hijos.

En los años 1983, 1987, 1992 y 1994 se producen sucesivas inversiones en ampliación de instalaciones, destacando el considerable esfuerzo inversor realizado en 1993/1994. En términos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de número de empleados, el tamaño de la empresa en 1996 era de aproximadamente 55, alcanzándose una cifra de ventas de aproximadamente 3.000 millones de pesetas.

El sucesor, que cuenta en la actualidad con 32 años de edad, lleva en la empresa desde el año 1986, es decir, 11 años. En la actualidad, ocupa el cargo de director comercial y durante un período de cuatro años, entre 1992 y 1996, prácticamente había asumido la gerencia de la empresa debido a graves problemas de salud del predecesor, con 59 años de edad. Sin embargo, la recuperación de éste ha tenido como consecuencia que haya retomado las riendas de la empresa de una forma drástica, lo que está generando graves problemas tanto en sus relaciones con el sucesor como con otros responsables de la empresa, dados los recortes de autonomía que ha llevado a cabo y la involución que está suponiendo para la empresa, todo lo cual está originando un clima de fuerte desacuerdo y oposición. Se ha pasado, por tanto, de una situación donde el proceso sucesorio estaba muy avanzado a un retroceso que podríamos considerar que ha situado la relación entre el predecesor y el sucesor en el binomio "monarca/ayudante" según el modelo de ajuste de roles planteado por Handler (1989b).

Todo ello puede ser en parte el motivo que explique que el sucesor no se muestre del todo satisfecho con su experiencia en la empresa familiar: de hecho considera que es posible que no se esté realizando personalmente en la misma. Por su parte, el predecesor está propiciando con su comportamiento el que se produzcan estados de insatisfacción no sólo en el sucesor sino también en empleados ajenos a la familia, que declaran que en la empresa existe un ambiente de desconfianza.

En cuanto a la evolución de la empresa en términos de resultados encontramos que, si bien las ventas de automóviles han venido aumentando significativamente desde el año 1986, es en los años 1993 y 1994 donde se produce un incremento espectacular tanto de la cifra de negocios como de beneficios de la empresa, disfrutando ésta de unas ratios de rentabilidad económica y financiera muy positivas en comparación con la media del sector. Sin embargo, este hecho puede ser atribuido principalmente al cese en sus actividades de otro concesionario de la misma marca representada por la empresa en estudio. En cuanto a la plantilla, el número de empleados ascendía a 30 cuando el sucesor se incorporó a la empresa y en la actualidad supera los 50. Sin embargo, los años 1995 y 1996 son calificados por el sucesor como "duros"; de hecho, la comparación de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

las cuentas anuales de la empresa para los años 1993, 1994 y 1995 reflejan el empeoramiento en las cifras de beneficios y en las ratios de la empresa, a pesar de que la cifra de ventas haya aumentado. En el año 1996, se ha tenido incluso que reducir personal, y se comenta que la competencia ha aumentado de tal manera que no es rentable aumentar la cifra de ventas. La situación de empeoramiento experimentada en los últimos años puede deberse, entre otras razones, a que se ha introducido una nueva empresa en el mercado que viene a ocupar el hueco dejado por el concesionario desaparecido.

Por consiguiente, tanto en lo que se refiere a los criterios objetivos de actuación de la empresa como a la valoración subjetiva de los implicados en el proceso, podemos considerar que **el proceso de sucesión se está desarrollando de una forma moderadamente exitosa**.

3.2.7. Caso 7

La empresa 7 es una empresa familiar de tercera generación constituida en sociedad anónima en 1970 y que ostentaba la representación de la marca de automóviles con la que trabajaba desde 1963, llegando a ser importador oficial de dicha marca para toda la provincia de Las Palmas. En los momentos de auge, la empresa llegó a vender en torno a los 6.000 vehículos al año, cifra que nos puede proporcionar una idea de la magnitud de la misma, llegando a alcanzar el tamaño de la plantilla la cifra de 150 empleados. El declive comienza a hacerse patente en el año 1991, coincidiendo con la crisis en el sector; en el año 1992 la empresa presenta suspensión de pagos y el cierre definitivo se produce en 1995.

En el momento de la desaparición, la propiedad de la empresa estaba en manos de la segunda generación y no se había producido traspaso alguno de la propiedad a ningún miembro de la tercera generación; sin embargo, varios de éstos estaban ya incorporados a la empresa como trabajadores, concretamente uno de ellos era el director gerente de la empresa y, por tanto, es la persona que consideramos como sucesora.

El sucesor comenzó a trabajar en la empresa como vendedor de neumáticos hacia 1980 a la edad de 18 años. En un período inferior a 10 años y después de desempeñar diversas funciones, asumió la gerencia de la empresa que ocupó durante aproximadamente 3 años, llevando todas las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

funciones salvo las de contenido financiero. En el año 1991 se ve obligado a abandonar esta gerencia por decisión del fabricante, pasando a ocupar este puesto el hasta entonces director comercial.

Dada la desaparición de la empresa, el proceso sucesorio puede considerarse completamente fracasado desde el punto de vista de las condiciones objetivas de la misma. Además, la situación de crisis dio lugar a una serie de fricciones entre familiares y entre éstos y algunos empleados que todavía hoy siguen sin resolverse.

3.3. LA PERSPECTIVA DEL PREDECESOR

Bajo este epígrafe, trataremos el primer gran grupo de influencias sobre el proceso sucesorio que hemos identificado en nuestra revisión de la literatura y que está relacionado con la figura del predecesor. Para analizar el papel que juega éste en el proceso de sucesión, se establecieron tres proposiciones de investigación que son objeto de discusión en los tres epígrafes que a continuación se desarrollan.

3.3.1. La actitud y los comportamientos relacionados con la sucesión

La primera de las tres proposiciones estudiadas en relación con el papel del predecesor en el proceso de sucesión se enunció de la siguiente manera:

P1: ***La sucesión se verá favorecida cuando el predecesor muestre determinadas actitudes y comportamientos que indiquen su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa.***

Con respecto a esta primera proposición, y tal como hemos podido apreciar en la revisión de la literatura, los comportamientos y actitudes que parecen influir en la sucesión -y que analizaremos seguidamente- están relacionados con el hecho de que el fundador tenga otros intereses en la vida diferenciados de la empresa y pase tiempo fuera de la misma, lo cual se ve reflejado en el estilo que adopte para su desvinculación de la empresa. La capacidad para delegar responsabilidades,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la disposición para formar al sucesor, así como factores relacionados con su carácter y su salud son también influencias a considerar.

El estilo de desvinculación del predecesor

Los *casos* 1, 3 y 5, calificados como de *exitosos* en cuanto a la evolución y resultados del proceso sucesorio, presentan algunos patrones comunes para el comportamiento del predecesor. Así, tenemos en el caso 1 como el predecesor, de 90 años de edad, todavía sigue asistiendo al trabajo diariamente y formalmente mantiene el título de máximo responsable de la empresa, dado que teóricamente no ha renunciado a ninguna de esas responsabilidades aunque en la práctica sean sus dos hijos los que dirigen la empresa de manera efectiva. El estilo que ha adoptado para su desvinculación de la empresa es el que denominaríamos de "embajador" según la clasificación de Sonnenfeld (1988), ya que aunque no haya abandonado nunca su actividad en la empresa, esta actividad ha ido progresivamente limitándose al asesoramiento y apoyo a los sucesores, hasta el punto de que, en palabras de uno de sus hijos:

"Sólo con su presencia provoca entusiasmo y predica con el ejemplo de venir todos los días."

Y en la misma línea se manifiesta el predecesor:

"Estamos trabajando juntos como el primer día, salvo que respetan mi edad y me dispensan en el horario. [...] Yo no me he retirado de muchas actividades y sigo trabajando en las cosas que puedo hacer y que me gusta hacer."

En este caso el predecesor tuvo que atender unas obligaciones ajenas a la empresa durante un período de aproximadamente 25 años, hasta que en el año 1975 se vio obligado a abandonarlas dado que se veía desbordado por las mismas, lo cual le impedía atender debidamente sus responsabilidades con la propia empresa y con su familia.

Este mismo estilo de "embajador" es el que parece estar adoptando el antecesor en el caso 3, ya que con 56 años mantiene un papel en la empresa de carácter cada vez más pasivo aunque

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

oficialmente siga ostentando todas las responsabilidades y la categoría de administrador único. Su actividad se va relegando cada vez más a las funciones de consejero, aunque en las decisiones significativas mantiene la última palabra.

En el caso 5, por su parte, tenemos a un predecesor que ante la grave crisis que atravesaba la empresa tuvo que dar entrada a los hijos de manera urgente. Los sucesores asumieron rápidamente responsabilidades y parcelas de poder en la empresa, pero siempre bajo la supervisión del padre, que sigue estando activo y declara tajantemente que ni siquiera se plantea la cuestión del retiro a sus 75 años de edad. De hecho, el predecesor, aparte de continuar implicado en la función de ventas, que tradicionalmente ha sido su principal actividad y que en la actualidad es responsabilidad de uno de sus hijos, se encuentra en estos momentos muy comprometido con el proceso de informatización de la empresa, que está supervisando muy de cerca con el asesor informático contratado. Durante toda su vida se ha caracterizado por su carácter emprendedor desarrollando múltiples negocios, algunos de los cuales se mantienen en la actualidad pero ya en otras manos. Por último, se centró en la actividad que desarrolla actualmente y paralelamente se ha dedicado a otras actividades de representación empresarial y pertenencia a diversas asociaciones, aunque se vio obligado a abandonarlas como consecuencia de la crisis en la que se vio inmersa la empresa. En la actualidad, mantiene diversas actividades y aficiones de ocio fuera de la empresa.

En relación a los *casos menos exitosos* -2, 4 y 6- cuyos procesos sucesorios hemos considerado que no se desarrollaron o no se están desarrollando de forma completamente satisfactoria, podemos observar también ciertos elementos coincidentes, como es el hecho de que, en los tres casos, el comportamiento de retiro del predecesor podría definirse como el de "monarca" (Sonnenfeld, 1988).

Así, en el caso 2 el predecesor nunca pensó en retirarse, de hecho siguió acudiendo a la empresa todos los días hasta que la enfermedad le impidió hacerlo. Nunca tuvo intención de dejar el control y sólo cuando su salud empezó a deteriorarse se produjo la transferencia de poder. Tenía un carácter fuerte y siempre acababa imponiendo su opinión. Uno de los hermanos del sucesor describe la forma de dirigir del padre en los siguientes términos:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"La empresa era como el gobierno del General Franco. Había una figura que era el General Franco, aunque no llevaba todos los asuntos; los llevaban los ministros. Mi padre era el General Franco dentro de la empresa y todo había que consultarlo con él."

En este caso 2, el predecesor no tenía otros intereses aparte de la empresa salvo los que tenían que ver con sus actividades sociales y lúdicas, en cuyos círculos era muy apreciado.

En lo que se refiere al caso 4, el predecesor afirma que en ningún momento se resistió a que sus hijos asumieran la dirección de la empresa porque se encontraba desilusionado con los resultados que había obtenido de su esfuerzo. Sin embargo, uno de los participantes en el proceso de sucesiòn entrevistado opina de forma diferente, ya que ante la pregunta de si no le parecía demasiado pronto para que el predecesor abandonara la empresa, dado que era bastante joven (en torno a los 53 años), responde de la siguiente manera:

"Desde el punto de vista profesional puede ser que para él sí fuera demasiado pronto, pero desde el punto de vista de los hijos, según mi opinión desde fuera, se podía haber marchado antes y la empresa estaría mucho mejor, las cosas hubieran estado mucho más en regla, más legalizadas. Si no se hubiese marchado las cosas no se hubiesen arreglado, por su manera de ver la vida, de ver el trabajo. Si él hubiese seguido llevando la empresa, [ésta] no estaría funcionando como lo está haciendo ahora, que puede ir mejor o peor, puede haber más o menos ventas, pero al menos está todo en regla."

En este sentido, la salida del predecesor parece deberse a lo que Sonnenfeld (1988) denomina "revuelta en palacio", ya que, según este mismo informante:

"[Al final] el padre se portó bien, liquidó las deudas que tenía en la empresa y llegaron al acuerdo de que el padre se lo cedía todo a los hijos, fue el padre quien lo cedió,..., no sé si un poco obligado, por la madre y por [el sucesor] que dijeron que aquello se saneaba y se quedaba a nombre de los hijos."

El predecesor en este caso sí desempeñaba una serie de actividades paralelas, algunas de las cuales eran anteriores a la fundación de la empresa e incluso las mantiene tras su salida de la misma. Sin

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

embargo, en este caso, a diferencia de los anteriores calificados como éxitos, el predecesor no llegó a abandonar esas actividades ni siquiera en los momentos de crisis de la empresa. Él mismo afirma que en ocasiones esto le suponía una sobrecarga de trabajo importante y, aunque quería mantener el control de todos los detalles de la empresa, afirma que no le resultaba posible y ello fue una de las razones que llevaron a la empresa a la crisis en que se la encontraron los sucesores:

"Fue un fracaso la empresa, pero por eso, por yo querer abarcar muchas cosas, y cayó..., yo estaba solo y a mí nadie me ayudaba."

En lo que se refiere al caso 6, ni siquiera los problemas de salud del predecesor han logrado que se desvinculara de la empresa, dado que incluso cuando oficialmente está jubilado por enfermedad y tras un período en que sus problemas de salud le obligaron a ausentarse de la empresa, continúa acudiendo a trabajar y ha retomado las riendas de la misma. El sucesor afirma que tras la recuperación de su enfermedad su padre pretende volver a llevar la empresa según su propio criterio, y ha recortado la autonomía de varias de las personas con responsabilidades incluido el mismo sucesor. En este caso, el predecesor no desarrolla ningún otro tipo de actividad no relacionada con la empresa.

En el caso 7, calificado como fracaso, el predecesor tampoco llegó a desligarse nunca de la empresa, ni tuvo otras actividades profesionales distintas a las relacionadas con la misma desde que entrara a trabajar en ella junto a su padre. Sí mantenía una actividad paralela como negocio poco importante al que se dedicaba más bien como *hobby* y que sigue manteniendo en la actualidad. Desde que la empresa cesó en sus actividades, no ha desempeñado ninguna otra actividad profesional.

En *conclusión*, si comparamos los casos con más y menos éxito en relación a esta cuestión, podemos observar que el éxito no implica necesariamente que el predecesor tenga que desvincularse de la organización, sino que, al contrario, en los casos más exitosos permanecen en ella con un rol de apoyo y complemento a los sucesores. De hecho, aún cuando en la literatura existente parece defenderse la idea de la conveniencia de que el predecesor cultive otro tipo de actividades e intereses para favorecer así el proceso de desvinculación de la empresa, esta idea puede matizarse a partir de nuestros resultados. En este sentido, si bien es cierto que en los casos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

más exitosos los predecesores desarrollaban actividades diversas paralelas a la empresa, ocurre que en dos de esos casos se renunció a esas actividades porque las necesidades de la empresa lo demandaban. Por el contrario, en dos de los casos menos exitosos, se da el hecho de que el interés del predecesor era exclusivo para la empresa, o bien, en otros dos, los predecesores mantenían actividades paralelas pero no estuvieron dispuestos a renunciar a ellas ni siquiera ante los momentos de crisis de la empresa. Es decir, el factor diferenciador está en la capacidad de ir más allá del interés propio y a veces incluso de superar los condicionantes del propio carácter y anteponer el interés de la empresa: en una manifestación del "poder social" por encima del "poder personal", tal como lo describen Peay y Dyer (1989)

Capacidad de delegación

Para los *casos de éxito*, existe coincidencia en cuanto a la capacidad del predecesor para delegar funciones y responsabilidades. Esta actitud es destacada por el segundo de los sucesores en el caso 1:

"Mi padre en ese sentido fue un hombre extraordinario y nos dio responsabilidades inmediatamente. [...] Lo que más me sorprendió y me ha sorprendido siempre es la facilidad que tuvo para delegar, para hacer un traspaso paulatino acorde con el tiempo y con cómo se iban desarrollando las cosas... Yo creo que mi padre eso lo tenía diseñado desde un principio..., él nos regaló esa confianza en definitiva."

El propio predecesor afirma que había entregado los poderes a los hijos sin que ellos tuviesen mucha experiencia de manera que, en sus propias palabras:

"Con la confianza que yo tenía en ellos quería que se formaran con sus propias ideas y por su propia cuenta y con la satisfacción de que muchas veces me consultaban antes de tomar una determinación."

Esta actitud de delegación no se limitaba a los hijos, sino que simultáneamente a la concesión de poderes a los sucesores familiares, otorgó también poderes a empleados ajenos a la familia a los que pidió además que sirvieran de apoyo a éstos. No obstante, insistía en supervisar y controlar

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la marcha general de la empresa, hasta el punto de exigir que se guardara copia de toda la correspondencia que salía de la empresa para su revisión, llegando incluso a comprobar que las cantidades y las operaciones eran correctas. El propio predecesor reconoce que retenía el control de la empresa y que estaba completamente inmerso en las actividades de la misma, pero afirma por otro lado que tenía que confiar en sus empleados y escuchar sus puntos de vista dada su incapacidad para abarcarlo todo. Sin embargo, en algunas ocasiones donde los hijos se olvidaban de consultarle alguna decisión importante, su actitud era la de anteponer el orgullo por la gestión bien realizada al posible malestar que le pudiera ocasionar el hecho de no ser consultado.

Similar capacidad de delegación se ha puesto de manifiesto también en el caso 3, dada la amplitud de las atribuciones que el predecesor ha concedido a su hijo en un plazo significativamente corto de tiempo. El sucesor se incorporó a la empresa en calidad de director comercial y en un plazo de seis años sus funciones y poderes se han visto considerablemente ampliados para convertirse en el gerente de hecho de la empresa. En este sentido, el sucesor reconoce la gran importancia que tuvo esta actitud de su padre y la fluidez de la relación entre ellos en su desarrollo profesional, dada la autonomía que le proporcionó:

"Yo no sería lo que soy hoy si no hubiera sido por él, en todos los sentidos, porque si él no me hubiera dado manga ancha yo no me hubiera desarrollado profesionalmente."

En este caso, todos los informantes reconocen la capacidad para delegar del predecesor, actitud que él mismo defiende como absolutamente necesaria para gestionar una empresa:

"Siempre he delegado, siempre, siempre he tenido mi equipo en el que he podido delegar y pienso que si no delegas no eres nadie. [...] Delegar, delegar, hay que delegar."

Esta actitud se hace necesaria además por la diversidad de actividades que el predecesor lleva o ha llevado a cabo fuera de la empresa y que le obligaban a buscar el apoyo de personas que le suplieran en determinadas funciones, sobre todo en cuanto a la dirección comercial. Sin embargo, también parece existir consenso en cuanto a que en todo momento quería estar al tanto de los detalles y de la marcha de la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El predecesor en el caso 5 se define también como una persona a la que le gusta mantenerse informado de todo lo que ocurre en la empresa y que siempre se ha encontrado inmerso en los problemas de la misma, pero reconoce que no siempre era posible controlar todos los detalles. Afirma que delegaba responsabilidades y que se sentía cómodo haciéndolo, en concreto ha permitido que sus hijos hayan ido asumiendo atribuciones aunque él nunca se propusiera cedérselas. Se declara receptivo a las ideas y puntos de vista de los demás pero siempre y cuando logren convencerle:

"Imponerme ideas nunca, no admito que me impongan nada, sino todo lo contrario, me rebelo, [...] Eso sí, escuchar, escucho y lo que sí me gusta es que me escuchen."

En ese sentido, afirma que le satisface que los empleados participen y que les alienta a que lo hagan:

"Sí, mucho, los mismos mecánicos, me encanta..., a veces hablo con ellos y les digo que me den ideas, que a ver qué se les ocurre y salen cosas muy bonitas, boberías, parecen boberías pero no son tales boberías. Ahora mismo con las obras, el otro día me comentaron una sugerencia..., y estaba bien y se hizo así..., las acepto inmediatamente, pero si me convencen."

Tratando ahora los *casos de menos éxito*, en concreto el caso 4, el predecesor afirma que siempre estuvo dispuesto a delegar aunque con reservas:

"Sí, pero a toda persona que tuviera mi confianza, y ese fue mi error, tener personas de confianza que luego me arruinaron..., creía yo que eran de confianza y después..., pasa lo que pasa."

Una actitud similar de reserva ante la delegación demostraba el predecesor en el caso 2, dado que, según el sucesor, intentaba mantener el control de los detalles y sólo delegaba aquellas responsabilidades que a él personalmente no le agradaban. No solía alentar la participación de los miembros de la empresa ni era muy receptivo a las ideas y puntos de vista de los demás, salvo, si acaso, los de sus amigos de fuera de la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Esta actitud de recelo por parte del predecesor es evidente también en el caso 6, donde el sucesor se queja del comportamiento desconfiado, suspicaz y excesivamente controlador de su padre, tomando decisiones de forma unilateral. Por otro lado, cuando se intentó concertar la entrevista con el predecesor, ello resultó imposible ante la actitud de desconfianza del mismo en cuanto a los fines de la investigación. La misma impresión se ve reforzada por las entrevistas con otros informantes pertenecientes a la empresa.

Por su parte, el predecesor del caso 7 era reacio también a la delegación de responsabilidad, y tampoco era muy proclive a alentar la participación, siendo poco receptivo a las ideas y puntos de vista de los demás. Sin embargo, varios de los informantes declaran que el hijo podía llegar a ejercer una importante influencia sobre el padre, lo cual no era considerado en términos muy positivos dados los efectos perjudiciales para la empresa.

Se puede llegar a la *conclusión*, por tanto, que de las actitudes y comportamientos por parte del predecesor que parecen favorecer la sucesión, habría que destacar la capacidad de delegar basada en la confianza tanto en el sucesor como en otros empleados de la empresa. Tampoco parece ser negativo el hecho de que los predecesores quieran estar al tanto de los detalles del funcionamiento de la empresa, siempre que ello no entorpezca la actuación de los sucesores y no suponga un fin en sí mismo.

Disposición para la formación del sucesor

Con respecto a esta cuestión y comenzando con los *casos de éxito*, los dos hermanos en el caso 1 coinciden en que su padre no les formó de una manera planificada donde les enseñara cosas concretas: más bien, se les asignaron responsabilidades, se les permitió que tomaran decisiones según su criterio y que aprendieran de sus errores y sus aciertos. El predecesor, y también ciertos empleados que llevaban con él desde los comienzos de la empresa, estaban siempre disponibles para las consultas, y los conocimientos sobre el funcionamiento habitual de la empresa se transmitieron de una forma que es calificada como de "completamente natural". El predecesor daba ejemplo y se discutían y comentaban las decisiones de los sucesores.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Esa misma actitud de "dejar hacer" fue la que adoptó el predecesor en el caso 3 en cuanto a la formación del sucesor, es decir, prácticamente no se implicó en esa formación, sino que el sucesor adquirió conocimientos de la gestión de este tipo de negocios en otras empresas dedicadas a la misma actividad y el anterior director comercial lo introdujo en sus actividades concretas en la empresa durante un período de varios meses antes de abandonarla. El propio predecesor afirma que:

"Casi desde que empezó fue cuando él me pidió, o yo le dije..., casi creo que se lo dije yo, que se lanzara, que tenía que tomar decisiones, no puntuales pero sí las diarias, las cotidianas y no tenía que estar consultándome continuamente... Se introdujo él sólo, se identificó y todo el mundo vio que funcionaba y yo no he tenido que decir éste es mi hijo, no, no, todo el mundo camina hacia él..., de hecho hace ya cinco años que yo no voy a una reunión con fábrica, va él, a una convención, va él..., no porque yo no quiera, sino que creo que es él el que debe ir porque es el que lleva las relaciones."

También en el caso 5, tres de los sucesores afirman que la persona que más contribuyó a su formación en la empresa fue su padre, sin embargo no se trataba de una enseñanza muy dirigida. En palabras del predecesor:

"Yo a mis hijos no les he dicho que hagan las cosas de una forma o de otra, sino que les he transmitido las ideas fundamentales que yo tenía sobre la venta, la administración, la postventa..., que aprendieran pero sin imponer nada. Yo aquí tenía fama de ser muy absorbente..., aunque he procurado no serlo. Pero es mi carácter y hay que intentar dominarlo..., o sea, procuro que se desarrollen ideas, eso es lo fundamental, no quiero imponer nada, un orden sí, locuras no, pero me encanta cuando vienen con ideas nuevas, interpretaciones nuevas y hay discusiones y duras, muchas veces son duras. Yo no cedo así como así, pero al final si es necesario pedir perdón lo pido, no es la primera vez que lo he hecho si estaba equivocado."

Con respecto a los *casos menos exitosos*, en el caso 2 el sucesor califica la relación con su padre como muy complicada y muy distante, lo cual dificultó que participara en su formación. La diferencia de edad entre padre e hijo era muy grande y ello complicaba en gran manera las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

posibilidades de comunicación. El sucesor afirma que su padre no le enseñó nada y que en la empresa existía un ambiente en el que se reprimía el preguntar las dudas, las personas tenían que resolver los problemas como podían y el sucesor experimentó también esa situación.

Una situación similar de falta de implicación se dio en el caso 4, donde el sucesor expresa un sentimiento de falta de apoyo por parte del predecesor y afirma que su formación en la empresa se la debe a su padre, pero de una forma muy peculiar, pues el predecesor no le indicó lo que tenía que hacer o cómo hacerlo sino que:

"Me formó dejando que me 'estampara' contra el muro y cuando yo me estampaba era cuando él decía 'a ver dónde te has hecho daño' y me ponía mercromina y una tirita."

El predecesor, por su parte, reconoce su falta de implicación con la formación de su hijo:

"Él se formó solo, él ha ido creándose una imagen bastante buena, una imagen bastante seria y es una persona bastante seria. Yo lo asesoraba de vez en cuando porque yo pasé un período fatal..., estaba loco, nervioso..., una época fatal."

Por su parte, el sucesor en el caso 6 se atribuye a sí mismo su formación, declarando que la influencia de su padre se limita a los primeros años de su vida. En este sentido, se define como una persona muy autónoma que siempre ha tomado las decisiones en solitario. De forma similar, el sucesor en el caso 7 considera que su padre jugó un papel muy poco importante en su formación, adoptando una actitud pasiva y confiando en la formación que pudiera proporcionarle la empresa fabricante de la marca que representaban.

Por consiguiente, y en *conclusión*, la diferencia entre casos más y menos exitosos no parece encontrarse en que el predecesor adopte un papel activo en la formación del sucesor, pero sí es importante que fomente un entorno donde éste se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse, y donde tanto el predecesor como otros empleados con experiencia estén disponibles para ser consultados. En este sentido, ciertas actitudes de desentendimiento con respecto al sucesor o reacias para la transmisión del conocimiento, pueden explicar en cierta medida algunos sentimientos de insatisfacción en la descendencia.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Carácter del predecesor

Para los *casos de más éxito*, observamos que, en el caso 1, el carácter del predecesor es descrito como tranquilo y, aunque defiende sus criterios, lo hace sin agresividad. En el caso 3, el propio predecesor se define como un poco "dictador" y con un carácter que aunque no puede calificarse como malo sí podía presentar en ocasiones reacciones impulsivas y de imposición del criterio propio. Por su parte, diversos informantes coinciden en caracterizar el carácter del predecesor en este caso 5 como muy enérgico, luchador y combativo.

En cuanto a los casos de menos éxito, en el caso 2, el predecesor es descrito como una persona que aparentemente podía parecer muy agradable, pero se trataba de una imagen de cara al exterior, dado que podía ser agresivo y que no dejaba entrever sus debilidades, y eso dificultaba el diálogo y la comunicación. De forma similar, en el caso 4 a pesar de que el predecesor se autocalifica como una persona de buen carácter, otro de los informantes lo define en términos distintos:

"El carácter de [el predecesor] siempre ha sido un poquito fuerte..., es tan raro..., es una persona muy impulsiva y entonces a veces era una persona muy dictatorial..."

El sucesor lo describe en términos similares:

"Nunca me ha gustado su actitud, su forma de manifestarse, pero eso no era sólo aquí, eso era a todos los niveles, a nivel de hijo y a nivel de trabajador, nunca me ha gustado su forma de reaccionar..., es impulsivo..."

También en el caso 6, el carácter del predecesor es calificado como agresivo por el sucesor. Y, en el caso 7, a pesar de que el carácter del predecesor es calificado como muy tranquilo por su hijo, otros informantes lo describen como despótico en algunas ocasiones, aunque en otras podría considerarse excesivamente benevolente, lo cual se explica como una consecuencia de su actitud excesivamente paternalista para con la empresa y sus empleados.

Por tanto, y como *conclusión*, se observa que los casos de menos éxito están asociados a formas de ser del padre agresivas y poco comunicativas, lo cual hace que los sucesores expresen en

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

general sentimientos de profundo descontento e insatisfacción. En los casos de más éxito, a pesar de que en ocasiones pueda resultar exasperante, el carácter del predecesor no llega nunca a resultar frustrante para los sucesores.

La salud del predecesor

En lo que se refiere a esta cuestión, en los tres casos de éxito, la salud de los predecesores puede caracterizarse como muy buena. Particularmente, en el caso 5, el predecesor hace gala de una salud y una vitalidad extraordinarias para su edad y afirma que si dejara de trabajar es muy probable que su estado físico se viera perjudicado:

"Yo he conocido a otros directivos y lo peor que hay para un hombre es jubilarlo... Hombres activos, simpáticos, al año siguiente de jubilarlos les preguntas cómo les va y te responden que no tienen nada que hacer y se mueren en tres o cuatro años... Eso de la edad de jubilación es un cuento, que se jubile el que esté enfermo, el que no pueda trabajar o el que quiera; ahora, el que quiera seguir trabajando, que siga..., ¡menudo potencial soy yo todavía!"

Por lo que se refiere a los casos de menos éxito, en el caso 2 el predecesor logró mantenerse en activo hasta casi el momento de su muerte a los 93 años. En el caso 4 tampoco parecen existir problemas de ese tipo, y, en el único caso en que se presentan problemas de salud evidentes, el caso 6, éstos no han logrado que el predecesor se plantee una actitud más favorable a la sucesión, sino más bien al contrario. La salud del predecesor en el caso 7 tampoco era objeto de preocupación.

Como *conclusión*, observamos que, a diferencia de la idea que podemos extraer de la literatura, la salud de los predecesores en los casos de éxito es mejor incluso que en los casos menos exitosos. De hecho, si bien es cierto que los problemas de salud aceleran el proceso sucesorio, esto no significa que mejoren los resultados del mismo. Así, por ejemplo, en el caso 6 se está produciendo justo el fenómeno contrario, ya que la superación de un serio de problema de salud por parte del predecesor está originando una perjudicial involución del proceso sucesorio en un

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

intento por su parte quizá de rearfirmar su capacidad para controlar la empresa, aun a riesgo de poner en peligro de nuevo su estado de salud.

3.3.2. Compromiso con el liderazgo familiar

La segunda de las proposiciones relacionadas con la influencia del predecesor fue enunciada de la siguiente forma:

P2: ***El compromiso del predecesor con el liderazgo familiar y con un descendiente específico mejora las expectativas de éxito de la sucesión.***

En cuanto a esta segunda proposición, para los tres casos calificados como exitosos se da un compromiso claro con la continuidad de la empresa como familiar y con los sucesores de la familia. Así, para el caso 1 la expresión que parece resumir las decisiones en cuanto a la selección del sucesor es la de "sucesión natural". En este sentido, uno de los sucesores afirma claramente que la principal clave del éxito de la empresa está en que su padre, por propia iniciativa a la edad de 60 años, optara por la sucesión familiar, concediendo poderes a sus hijos a la vez que a algunos empleados no familiares. Según este mismo entrevistado, ello fue lo que permitió seguir con el crecimiento constante de la empresa. El predecesor, por su parte, califica esta decisión como "lógica":

"Todo el mundo tenía que suponer que eran mis sucesores, como es lógico; si no, no podría hacerse una empresa familiar."

Y, a su vez, afirma que tomó solo la decisión de transformar la empresa en sociedad anónima y dar entrada en la propiedad a los hijos:

"Quería darles entrada en lo que en un futuro sería cosa de ellos, quería que asumieran obligaciones y experiencia en una edad temprana..."

Su compromiso con la continuidad de la empresa como familiar es claro:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Los dos [sucesores] lo dominan todo, de forma que si yo cierro los ojos mañana ellos pueden llevar la empresa adelante sabiendo que mi interés es dejarla como empresa familiar, y no a accionistas que no tienen el interés que deben tener para mantener la empresa."

Con respecto al caso 3, el compromiso del predecesor con el liderazgo familiar también es patente. Se asume que el hijo va a ser la persona que continúe en la empresa y, además, en gran medida debido al hecho de que es el único hijo varón y a la concepción de que las hijas antepondrán sus obligaciones familiares a la empresa. En palabras del predecesor:

"Yo tengo cuatro hijos y cualquiera podía haber sido [sucesor]...; de hecho, él [mi hijo] hoy en día es prácticamente el gerente de la concesión como director comercial, las otras hijas son hembras y por razones simplemente de matrimonio, por razones simplemente de esa índole, pues pueden ser menos constantes..."

En el caso 5, el compromiso con el liderazgo familiar y con el conjunto de sucesores es patente. En palabras del predecesor:

"Yo pertenezco a la segunda promoción de economistas de España y, bueno, yo tenía cierta preparación y conocía el problema de las empresas familiares. El 80% de las empresas en España son empresas familiares, las que dan trabajo y se sabe que son pocas las que llegan a la tercera generación, aquello de que 'el padre es trabajador, el hijo es caballero y el nieto es pordiosero'. Pues bueno, en resumen, ésa era mi verdadera obsesión..., y entonces veía que tenía que hacer algo para que no pase lo que suele pasar sobre todo en Canarias. Entonces el primer paso fue fundar una sociedad, una sociedad familiar formada por mi mujer y yo, que tenemos el 70%, y luego mis hijos. Tengo seis hijos, dos hembras y cuatro varones, cada uno con el 5%. Ya por lo menos aquí hay un principio, aunque no es el ideal tampoco."

Al mismo tiempo, el predecesor reconoce su voluntad de que los hijos entraran en la empresa:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Desde el primer momento, siempre [pensó que sus hijos acabarían en la empresa], pero nunca lo impuse..., yo siempre he tenido la ilusión de que mis hijos vinieran a trabajar conmigo..., pero yo no lo podía controlar, nunca, nunca les impuse nada. Uno estudió ingeniería y si hubieran querido ser arquitectos pues también, ellos eligieron la profesión, yo no les dije que fueran economistas, pero claro, ellos no son tontos y vieron la oportunidad."

Sin embargo, en los tres casos, si bien los predecesores están comprometidos con sus hijos como sucesores, son reacios a dejar claro cuál de los hermanos será el considerado futuro gerente de la empresa y es una cuestión que dejan para que la decidan entre ellos mismos. De hecho, en el caso 1 la sucesión se ha producido de forma conjunta a los dos sucesores y ellos mismos se consideran un equipo con responsabilidades absolutamente compartidas.

En el caso 3, por su parte, el predecesor se expresa de la siguiente forma:

"Todo puede ocurrir..., hoy en día digamos que todo está preparado para que él sea el cabeza visible, como sucesor, como gerente de la empresa, pero también tiene tres hermanas que también pueden..., depende de lo que ellos decidan, cada uno tendrá su parcela, cada uno tendrá su sueldo y cada uno tendrá sus dividendos porque son propietarios de la empresa..."

En el caso 5, el predecesor es todavía más claro con respecto a esta cuestión:

"No lo sé [quién va a ser el gerente], pueden ser dos, el que lleva la parte comercial y el que lleva la parte financiera, no lo sé, pero eso tienen que decidirlo ellos, no yo. Ellos son los que tienen que decidir, todos son iguales en el consejo de administración...; ahora, el que sirva para ocupar la gerencia, pues mira..., puede ser una gerencia compartida, puede ser una gerencia alternada, puede ser una gerencia definitiva, eso es un problema de ellos, no mío, yo no puedo imponer quién me va a sustituir a mí, eso es un disparate."

Por otro lado, no opina que la primogenitura sea un criterio válido a aplicar, su opinión al respecto es tajante:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Pues perdone pero me parece una chorrada..., ¿por qué? ¿por haber nacido antes? Para mí el que tiene que dirigir la empresa es el que vale para eso y además, si no son tontos los demás, tienen que darse cuenta."

Por el contrario, en los *casos menos exitosos* donde no podemos considerar que el proceso sucesorio se ha desarrollado o se esté desarrollando de forma completamente satisfactoria -casos 2, 4 y 6- e incluso en el caso 7 considerado completamente fracasado, tenemos que, aunque pueda existir ese compromiso con la continuidad de la familia en las empresas y con los hijos como sucesores, este compromiso es bastante vago. Así, en el caso 2, la idea del predecesor era que la empresa continuara como familiar en el sentido de que fuera dirigida por los tres hermanos y que en las siguientes generaciones siguieran trabajando los miembros de la familia. El hijo que acabó siendo el sucesor no tenía una relación fácil con su padre, y sólo en los últimos momentos de su vida éste demostró su confianza en él y le reconoció como el sucesor, ya que anteriormente parecía que el padre apoyaba más a los dos hermanos mayores, especialmente al primogénito. Por tanto, no existió ese compromiso claro con un miembro de la familia para continuar con la empresa. De hecho, esa intención original del padre de mantener la empresa en manos de los tres hijos se diluyó una vez desaparecido éste, ya que él era el único vínculo entre los hermanos.

Por su parte, en el caso 4 sencillamente se llegó a una situación donde la única salida era la cesión de responsabilidades a los hijos del fundador y principalmente al hijo mayor como sucesor. El predecesor se expresa en los siguientes términos:

"No tenía ni idea de quién iba a seguir con la empresa, vamos, ni idea... No fue una sucesión de padres a hijos sino que ellos mismos fundaron una empresa."

Ante la pregunta de por qué su hijo mayor acabó asumiendo la gerencia de la empresa, las palabras textuales del predecesor fueron las siguientes:

"Era el que más preparado estaba en aquel momento, el que veía yo más idóneo para desempeñar el cargo de director, gerente o de dueño, ellos [los hijos] son dueños de todo."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En este caso, la decisión en cuanto a quién dirigiría la nueva empresa la tomó el predecesor y la opinión de todos los informantes es que no había opciones. El propio sucesor se expresa de la siguiente manera:

"Para mí era una cosa lógica..., no había nadie más, era imposible que hubiese otra persona, sabía que era yo y que iba a llegar ese momento."

Para el caso 6, como se comentó anteriormente se dio la situación de que el sucesor había asumido grandes parcelas de responsabilidad en la empresa dado el estado de salud del padre. Sin embargo, tras la recuperación y vuelta del predecesor, parece existir un estado de incertidumbre entre los miembros de la empresa, incluido el sucesor, sobre cómo se va a desarrollar en el futuro el proceso sucesorio. El sucesor considera, por otra parte, que eso es algo que no se puede dar por sentado y que continuamente va a tener que "ganarse el derecho a dirigir la empresa".

Por lo que se refiere al caso 7, la designación del sucesor como gerente de la empresa fue fundamentalmente una decisión del fabricante, que impuso esta figura en el organigrama de la misma, y en cierto modo el predecesor era reacio a la idea. Por otro lado, sin embargo, la elección del sucesor fue, tal como él mismo afirma, "una cuestión de inercia y tradición".

La *conclusión* que podemos extraer de nuestra discusión anterior es que el compromiso con la continuidad de la empresa como familiar sí parece estar asociado con los procesos de más éxito, lo cual no quiere decir que necesariamente el predecesor deba decidir por sí solo cuál de los hijos (si hay varios) va a ser considerado sucesor, ya que se supone que son ellos mismos los que en último término tienen que tomar la decisión en función de lo que se considere más conveniente para la empresa. Esto es sin perjuicio de que en ocasiones, y a veces de una forma bastante explícita, los predecesores dejen entrever cuál es su propia opinión al respecto. Sin embargo, el hecho de que ese compromiso con la continuidad de la empresa como familiar sea explícito, no es óbice para que el predecesor y los sucesores coincidan en la idea de que sólo deben incorporarse a la empresa miembros de la familia en la medida en que puedan aportar algo que beneficie a la misma. En las diversas conversaciones sostenidas tanto con el predecesor como con los sucesores del caso 1, parece quedar claro que una de as prioridades de la familia al frente de la empresa es la de salvaguardar el medio de vida de los empleados de las mismas y sus familias, el predecesor

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

expresa claramente que se considera responsable de la vida y del bienestar de esas familias y que se han abstenido de despedir a nadie, incluso en los años de crisis, porque tienen una responsabilidad hacia las mismas espera que la siguiente generación mantenga la misma política. Para el caso 5, se tiene la idea clara de que lo que interesa es la continuidad y el bienestar de la empresa, incluso cuando ello signifique una sucesión en ajenos a la familia. Este interés por el beneficio de la organización en sí como forma de asegurar el medio de vida de sus integrantes es, de nuevo, un exponente de la necesidad de poder social por encima del personal que, según Peay y Dyer (1989), parece motivar al predecesor de manera que adopte una actitud favorecedora del proceso de sucesión.

En los casos menos exitosos, nos encontramos con actitudes por parte de los predecesores en cierto modo reacias a la identificación clara de un sucesor, pero, a diferencia de los casos de éxito, estas reticencias se explican mejor por su falta de voluntad para la delegación de responsabilidades que por un sentido de respeto hacia la voluntad y criterio de los sucesores y de beneficio para la empresa.

3.3.3. Imagen de la empresa transmitida por el predecesor

La última de las proposiciones en cuanto a la influencia del predecesor sobre el proceso sucesorio tiene que ver con la percepción de la empresa que adquieren los sucesores a través de la información que transmite el predecesor sobre ella. Se enunció de la siguiente forma:

P3: ***La sucesión tiene más posibilidades de éxito si el predecesor ha compartido claramente tanto los aspectos positivos como los negativos del trabajo y de la vida con la familia.***

En cuanto a lo que a esta cuestión se refiere, en los *casos* considerados como *exitosos* tenemos que, en el caso 1, el predecesor declara que, durante la niñez, sus hijos eran conscientes de las dificultades por las que se atravesaban fruto de una época difícil debido a las circunstancias existentes en esos momentos en nuestro país, primero por las consecuencias de la Guerra Civil y después con la Segunda Guerra Mundial. Afirma que no hablaba prácticamente de la empresa con sus hijos, sobre todo con uno de ellos que estuvo estudiando en el extranjero durante un período

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

prolongado de tiempo. Por su parte, ambos sucesores afirman haberse incorporado a la empresa con ilusión por lo que conocían de la misma y de su actividad, además de que la filosofía que los sucesores respiraron mientras crecían era que se valoraba el trabajo y el esfuerzo, incluso como formas de obtener satisfacción. En este sentido, el predecesor afirma que consideraba fundamental que sus hijos aprendieran a "amar el trabajo".

En cuanto al caso 3, el predecesor afirma que no solía llevar los problemas del trabajo a su casa y cree que sus hijos tenían ilusión por trabajar en la empresa, por seguirle a él y, en cierta manera, por ganar dinero. El sucesor, por su parte, declara:

"Yo ya conocía la empresa porque en mi casa, al contrario que en otras, se habla de la empresa..., se dice lo que se tiene que decir. Yo conozco otras personas, amigos míos que sus padres tienen empresas y dicen que cuando sus padres entran en casa no nombran nada del trabajo; nosotros no, nosotros hemos vivido desde pequeñitos la empresa, y en casa se habla del trabajo, se habla de la empresa, se habla de lo que estamos haciendo."

Algo similar ocurre en el caso 5, en la medida en que el predecesor considera que transmitió una imagen positiva de la empresa a sus hijos y que intentaba evitarles los aspectos negativos. Sin embargo, los hijos por su parte afirman que percibían los aspectos positivos de la empresa pero también los sacrificios que implicaba; así, en palabras de uno de ellos:

"Yo siempre lo vi a él [a mi padre] muy atareado, trabajando un montón, trabajaba a todas horas y haciendo nuevos proyectos. Yo veía que era una cosa [la empresa] muy importante... Nos transmitía cosas positivas pero también se veía que era mucho sacrificio, pero también había compensaciones."

Para otro de los hijos:

"[La empresa] era un sitio donde iba mi padre y donde siempre había un montón de follón, siempre había un montón de problemas y siempre decía que todo iba fatal y que era un desastre; era la imagen que yo tenía, que estaba siempre todo desorganizado... No lo contaba de una manera muy trágica, sino que decía que le gustaría que aquello

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

estuviera mejor, pero claro, dependía de la época, hubo una época en que le fue muy bien... Sí [estaba ilusionado con la empresa], ilusionadísimo, siempre, y ahora también."

En lo que se refiere a los *casos de menos éxito*, la impresión que tenía el sucesor en el caso 2 cuando crecía era que la empresa era algo muy importante para su padre. Era el centro de su vida y le dedicaba mucho cariño. La empresa era además un vínculo entre partes de la familia que de otra forma no tenían contacto. El sucesor recuerda la empresa como un lugar de reunión en el que los negocios se hacían en medio de una tertulia. En cuanto a si el predecesor expresaba también los aspectos negativos tales como las preocupaciones, éste es descrito como una persona que raramente expresaba sentimientos. Por otro lado, la época en que el fundador llevaba la empresa se recuerda como una época sin demasiadas complicaciones y mucho más sencilla para hacer negocios.

En el caso 4, el concepto que tenía el sucesor de la empresa tenía que ver con la idea del sustento y el modo de vida de la familia y era un mundo que le resultaba atractivo desde fuera:

"A mí, claro, me gustaban los coches, me gustaba el mundillo, los rallies, me iba por ahí cuando aquí había un equipo de rally y me fue gustando. Mi padre se dedicaba a esto..., pero yo simplemente conocía la empresa porque era el sustento mío de todos los días y de ahí salía todo el dinero pero nada más... [Los aspectos negativos] los empecé a conocer una vez dentro, de lo malo nunca me habló [mi padre]."

El predecesor confirma esa falta de comunicación con respecto a la empresa:

"Yo no tenía tiempo de hablar con ellos de la empresa en mi casa, jamás, cuando yo llegaba estaba todo el mundo dormido."

Para el caso 6, el sucesor expresa la idea que tenía de la empresa de la siguiente forma, donde se reconocen sólo aspectos positivos:

"Tenía la idea de que la empresa era una empresa sería, que era de mi padre, que tenía un puesto de trabajo, de que si luchaba, luchaba para mí."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Y algo similar ocurre para el caso 7:

"Cuando yo era pequeño, [la empresa] era una de las más importantes de Canarias, una empresa de mucho arraigo, mucha tradición, era una empresa importante y eso quizá se lleva dentro..., se nace con ello, se contagia. Yo tengo un hijo de doce años que estoy intentando quitarle los coches de la cabeza, pero porque yo creo que ya cuando estaba en el vientre de mi mujer me estaba viendo en la empresa, corriendo con los coches, participando en el negocio..., y quizás a mi me pasó lo mismo, estar con mi padre y estar con mi abuelo y salir con mi abuelo los sábados..., yo estaba muy unido a mi abuelo también y fui recibiendo un poco esa cultura del automóvil y me vi metido en la empresa."

Como *conclusión* observamos que, en los casos de éxito existía un considerable grado de conocimiento de la empresa por parte de los sucesores, fruto casi siempre de la comunicación con sus padres y que, si bien se incorporaban al negocio con ilusión, también conocían los sacrificios que implicaba, incluso cuando el predecesor no fuera consciente de que transmitía a sus hijos esos aspectos de la empresa, es decir, se puede considerar que tenían una imagen "realista" de la misma. Sin embargo, en los casos menos exitosos la visión que tenían los sucesores de la empresa era parcial, destacando normalmente los aspectos positivos de la empresa..

3.4. LA PERSPECTIVA DEL SUCESOR

El segundo grupo fundamental de influencias sobre el proceso sucesorio tiene que ver con la figura del sucesor. En concreto trataremos dos cuestiones clave: la formación para el liderazgo y el compromiso adquirido con la empresa familiar.

3.4.1. La formación para el liderazgo

La proposición a partir de la cual trataremos la influencia de la formación del sucesor fue enunciada en los siguientes términos:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

P4: ***El tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirán en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión.***

Bajo esta proposición se engloban diversos aspectos que analizaremos a continuación de forma detallada y que son: la formación académica recibida por el sucesor antes y después de su incorporación a la empresa, su experiencia profesional previa, los conocimientos previos de la empresa y la forma en que se produce su desarrollo después de su incorporación a la misma.

La formación académica

Si estudiamos en primer lugar los *casos de éxito*, observamos que, en el caso 1, la formación académica que recibieron los dos sucesores, de 56 y 55 años, ofrece ciertas diferencias entre uno y otro. Con respecto al mayor, estaba previsto que continuara con una actividad tradicional de la familia en el país de origen de ésta y, por tanto, se le envió a este país a estudiar el bachillerato con la intención de que continuara después con la carrera en cuestión. Sin embargo, la carrera prevista no le resultó atractiva y decidió volver a España e incorporarse a la empresa familiar; por consiguiente, no obtuvo formación orientada a la actividad de la empresa ni formación de nivel universitario. En cambio, el segundo de los sucesores sí realizó una formación comercial orientada específicamente a una de las actividades que desarrollaba la empresa. Para ello, permaneció en el país de origen de la familia durante un período de tres años realizando estos estudios, que combinaban la enseñanza económica con prácticas en la actividad de consignación y carga y descarga de buques. Así mismo, ninguno de los dos hermanos ha recibido formación empresarial adicional una vez incorporados a la empresa. De hecho, uno de los sucesores define este tipo de cursos como un "sacadero de perras". Sin embargo, este mismo sucesor sí echa en falta conocimientos sobre informática y sobre determinadas cuestiones que impiden que alguien le "cuente una batalla", aunque piensa que los miembros de la tercera generación sí van a disponer de esos conocimientos. El otro sucesor, a los pocos años de su incorporación a la empresa, consideró necesario aprender inglés y permaneció durante un corto período de tiempo en Inglaterra para cumplir esta meta. Este sucesor sí echa en falta el haberse actualizado en determinadas

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

cuestiones y define la falta de programas de formación y reciclaje como una "asignatura pendiente" de la empresa a nivel no sólo directivo sino de todos los empleados.

Por su parte, el sucesor del caso 3, que en la actualidad cuenta 29 años, sí recibió una formación más orientada al campo empresarial, dado que permaneció durante algo más de un año en Inglaterra realizando unos estudios asimilables a los de administración de empresas en España, pero que no llegó a concluir y, posteriormente, estuvo aproximadamente dos años en Madrid realizando unos estudios de marketing sin reconocimiento oficial y que tampoco llegó a concluir. Por otro lado, una vez incorporado a la empresa, el sucesor realizó un MBA en una institución en Las Palmas, así como diversos cursos relacionados con diferentes aspectos de la gestión de empresas: marketing, contabilidad y análisis de balances, etc.

En el caso 5, nos encontramos con cuatro sucesores, uno de los cuales, el mayor, de 43 años y que sufre las secuelas físicas de una enfermedad, se incorporó a la empresa una vez finalizado el bachillerato hace aproximadamente 20 años. Posteriormente intentó realizar estudios universitarios a distancia pero no pudo continuar con ellos dada la grave crisis que estaba experimentando la empresa. Actualmente, está al frente de la empresa de neumáticos, que se mantiene como una actividad secundaria en la empresa. Los otros tres hermanos, de 42, 41 y 39 años, sí recibieron formación universitaria en Madrid. De hecho fue el padre, que a su vez había cursado estudios universitarios, el que en todo momento se empeñó en que sus hijos recibieran este tipo de formación y, aun cuando la empresa estaba pasando por una situación muy problemática, mantuvo a tres de los hijos estudiando en Madrid sus carreras respectivas. Dos de ellos son licenciados en estudios de economía/empresa y el tercero es ingeniero industrial. Inmediatamente después de terminar las carreras respectivas y el servicio militar, se incorporaron a la empresa en el período comprendido entre 1981 y 1982. Tras su incorporación, no han recibido otra formación salvo la que proporciona el fabricante de la marca a la que representan para las funciones específicas que desempeña cada uno.

En lo que se refiere a los *casos de menos éxito*, tenemos cómo el sucesor de 56 años del caso 2 no recibió una formación universitaria, dado que después de terminar el bachillerato hacia los 17 años, realizó estudios de inglés en Inglaterra, para, posteriormente, permanecer en Alemania durante un año y en Suiza durante seis meses trabajando en empresas relacionadas con el sector

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

del automóvil. Finalizadas estas estancias en el extranjero, volvió a Gran Canaria, y después de hacer el servicio militar se incorporó a la empresa en 1962. Posteriormente ha realizado diversos cursos de contenidos que variaban en función de la responsabilidad que tuviera en la empresa: técnicos, de ventas, etc. incluyendo cursos de alta dirección.

En el caso 4, el sucesor tiene una formación a nivel de EGB en cuanto a estudios oficiales. Después de su incorporación a la empresa con 17 años de edad, ha realizado un gran número de cursos sobre diversos aspectos relacionados con el negocio y organizados por las dos marcas que ha representado la empresa, además de asistir a algunos cursos organizados por una organización empresarial de su sector.

En el caso 6, el sucesor tiene unos estudios de FP sin concluir. La especialización que escogió fue la de la rama del metal, dado que ya existía una orientación profesional hacia la empresa. Tras su incorporación a la empresa, el sucesor ha realizado varios cursos organizados por la marca que representa e intentó terminar sus estudios de FP, lo que no consiguió.

En el caso 7, el sucesor, después de terminar los estudios de bachillerato, estuvo en Inglaterra estudiando inglés. Posteriormente estuvo dos años estudiando mecánica de automoción para después estudiar dos años en la Escuela de Empresariales. Estos estudios se vieron interrumpidos por el servicio militar y por su incorporación a la empresa. A partir de que comenzara a trabajar, la formación del sucesor continuó con la realización de diversos cursos organizados por la Cámara de Comercio y, sobre todo, cursos organizados por la marca que representaban y orientados a la formación de los hijos de concesionarios. Con respecto a esta cuestión, un antiguo responsable de la empresa desaparecida se refiere a la formación que tenía el sucesor como "insuficiente":

"Una formación de hijo de concesionario puede ser útil cuando la formación básica es la adecuada para poder asumir lo que se te va a enseñar luego teóricamente. Yo he asistido a cursos de ese tipo y puedo decir que en cuanto a calidad y en cuanto a contenido son excelentes, al nivel del mejor *master* que puedas hacer por ahí en cualquier sitio..., y los propios cursos pueden ser suficientes para que cualquier hijo de concesionario pueda desarrollar su empresa siempre y cuando tuviera una formación básica que le diera acceso a poder asimilar esos conocimientos. [...] Yo entiendo que [los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sucesores] deben tener como mínimo el bachiller superior, y si no una carrera, algún intento de carrera con el fin de que se te despierten las habilidades mentales y puedas ser receptivo a la hora de captar cuestiones que se salen del bachiller elemental. Estamos hablando de un análisis financiero, de la planificación de una empresa..., hay que tener cierta formación y ya no sólo esa chispa de ser un tío listo, sino ser un tío inteligente pero académicamente hablando."

Por otro lado, en cuanto al aprovechamiento de estos cursos de formación, parece ser que el sucesor estaba muy absorbido por la actividad del equipo de competición de la empresa y que, incluso cuando asistía a los cursos, se dedicaba más a temas relacionados con ese aspecto del negocio que al aprovechamiento de los mismos.

Como *conclusión* podemos decir que la formación académica que han recibido los sucesores no parece ser un factor que discrimine demasiado entre sucesiones más o menos exitosas. De hecho, si comparamos los casos 1 y 2, donde la evolución de los sucesores en el tiempo es muy similar, observamos como para el caso 2, donde la experiencia ha resultado menos exitosa, el sucesor recibió incluso más formación específica del negocio. Solamente los sucesores del caso 5 han recibido una formación universitaria que podríamos considerar completa. A este respecto, independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se valoran las capacidades que se desarrollaron por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar y resolver problemas y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la empresa. De cualquier forma, en los otros dos casos más exitosos se reconoce la importancia de adquirir determinados conocimientos empresariales, de manera que en el caso 1 la tercera generación se está formando en esos aspectos y en el caso 3, dada la juventud del sucesor, esa formación se intenta obtener tras su incorporación a la empresa.

Experiencia profesional previa

Analizando en primer lugar *los casos más exitosos*, observamos como ninguno de los dos sucesores del caso 1, tuvo ninguna experiencia profesional previa antes de incorporarse a la empresa familiar, salvo, en cierto modo, las prácticas realizadas por uno de ellos mientras estudiaba. Por otra parte, el sucesor del caso 3, durante su estancia en Madrid, pudo adquirir cierta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

experiencia sobre el sector y el negocio en concreto trabajando a tiempo parcial en varios concesionarios de la misma marca que representan actualmente, lo cual le proporcionó unos conocimientos sobre el negocio que de otro modo hubiera tenido que adquirir trabajando en su propia empresa:

"Me resultó muy útil trabajar en otros concesionarios, porque este negocio no es especialmente fácil ni especialmente difícil. Es complicado como todo en la vida, entiendo yo; entonces, el aprender en una empresa que es tuya es complicado, porque hay una confianza y un compadreo que no es que yo no se lo quiera dar a los trabajadores, mis compañeros al fin y al cabo, pero es complicado que, por ejemplo, un mecánico o un dependiente o un vendedor te enseñe todo y luego tú eres su jefe. Pues bueno, a mí me ha servido de mucho el haber hecho ese aprendizaje fuera, porque luego cuando vine ya sabía 'lo que se cocía en cada horno', sin necesidad de haber estado aquí en esta empresa."

En el caso 5, los sucesores no tuvieron ninguna experiencia profesional previa, dada la temprana incorporación del primogénito y la inmediata entrada en la empresa de sus hermanos tras la finalización de sus estudios universitarios.

En cuanto a los *casos menos exitosos*, en el caso 2, el sucesor había adquirido conocimientos sobre el funcionamiento de algunas empresas de su misma actividad durante las estancias realizadas en Alemania y Suiza, lo cual le proporcionó además cierta experiencia empresarial fuera de la empresa familiar. Esta experiencia le sirvió para adquirir determinados conocimientos técnicos y para saber cómo se sentía un subordinado en el sentido de saber qué se experimenta trabajando para otra persona. En el caso 4, el sucesor no tuvo ninguna experiencia profesional previa a su incorporación a la empresa familiar. En el caso 6, previamente a su incorporación a la empresa y mientras realizaba el servicio militar, el sucesor trabajó durante un año y medio en un concesionario de la marca que representan en Las Palmas y al que accedió gracias a un contacto de su padre, realizando el sucesor una valoración muy positiva de esa experiencia en cuanto a su formación. Y el sucesor del caso 7 no obtuvo experiencia previa a su incorporación a la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por tanto, en *conclusión*, tampoco la experiencia profesional previa parece discriminar entre los casos de éxito y fracaso. Sin embargo, es generalizada la valoración positiva que hacen los sucesores de la experiencia obtenida trabajando en concesionarios de sus marcas respectivas o en empresas del sector. Se destaca como aspecto positivo el adquirir conocimientos sobre empresas similares a las propias que muchas veces son modélicas en su actuación, conocimientos sobre el sector y la capacidad de poder experimentar el papel de subordinado en una empresa ajena a la propia, evitando de este modo las situaciones, potencialmente conflictivas, en las que el sucesor pasa de subordinado a superior de sus propios empleados y adquiriendo la capacidad de entender el punto de vista de los empleados en empresas a las que va a dirigir. El sucesor del caso 3 lo expresa claramente:

"Me aportó conocer gente, es decir, no me enseñaron mis propios empleados, sino gente externa a la empresa y me aportó ver cómo trabajaban, cómo no trabajaban, lo que opinaban, lo que decían de los superiores, de los inferiores, las triquiñuelas que hacían, en fin, qué es lo que se siente detrás de los bastidores. Y me aportó un conocimiento de qué es lo que ocurre en este negocio. Dése cuenta que esto es una empresa que es como cinco empresas juntas [refiriéndose a los recambios, al taller, a ventas, vehículos usados y chapa y pintura] [...] Aunque yo no tengo por qué saber de bujías y de tubos de escape, resulta que los vendo, los instalo..., y hay mucha competencia y yo tengo que tener conocimientos de todo..., y yo he intentado transmitir a cada jefe de departamento que su departamento es una empresa, que nadie va a mantener a otro departamento..., él tiene que buscarle la rentabilidad a su departamento y si no él no me vale, ni los que están con él, ni yo mismo..."

Conocimiento previo de la propia empresa

En cuanto a los conocimientos previos sobre la empresa vía trabajos de poca importancia o trabajos de verano, éstos se habían producido en general para todos los sucesores, tanto en los casos de éxito como en los de fracaso. La opinión generalizada es que esos primeros contactos fueron positivos dado el conocimiento mutuo que se producía y la ilusión por el negocio generada

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

gracias a los mismos. Suelen ser actividades que se realizan de una manera completamente informal, tal como lo describe uno de los sucesores en el caso 1:

"A nosotros en los veranos nos apetecía mucho revolver entre los recambios, ordenarlos y limpiarlos..., siempre nos apetecía echar una mano a mi padre, que estaba desde por la mañana hasta por la noche en el trabajo..."

El sucesor del caso 3 tuvo oportunidad de conocer distintas facetas de la empresa en estos trabajos de verano:

"Yo estuve trabajando en el taller, de aprendiz, para saber cómo era el taller por dentro. Estuve trabajando durante dos meses, pero casi molestaba más que hacía. Cuando tenía 18 años estuve en administración pero casi molestando más que ayudando..."

Llegados a este punto, a continuación estudiaremos el proceso de desarrollo de los sucesores una vez incorporados a la empresa; para ello analizaremos si éstos encontraron en la empresa familiar el clima adecuado de desafío, apoyo y reconocimiento necesarios para lograr un completo desarrollo como líderes. En este sentido, trataremos diversos factores tales como el proceso de asunción de responsabilidades, el grado de formalización y planificación de la formación en la empresa y el papel del predecesor en esa formación, y la complementariedad de los estilos de liderazgo entre generaciones.

Proceso de asunción de responsabilidades

Si tratamos en primer lugar los *casos de más éxito*, observamos que es después de la incorporación a la empresa cuando comienza el aprendizaje real para ambos sucesores en el caso 1. En los primeros momentos no tenían asignadas funciones específicas, sino que se dedicaban a ayudar a su padre en todas las tareas que pudieran presentarse:

"Entramos entonces ayudando a mi padre y él nos encargaba cosas, empezamos a viajar e iniciamos la apertura. Mi padre se movía poco en ese aspecto porque llevaba muy de cerca el negocio y no sólo el negocio sino la contabilidad, la caja..., no se movía un papel

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sin que pasara por sus manos y entonces nosotros lo fuimos descargando poco a poco. Me acuerdo que mi padre llevaba la caja de la empresa y por algo, no sé si un viaje, un evento o una enfermedad, aunque mi padre ha estado muy poco enfermo, pues se la pasamos a mi hermano y entonces mi hermano se encargó de la caja durante muchos años..."

En ese proceso de aprendizaje fue fundamental la asunción temprana de responsabilidades por parte de los sucesores. Uno de los hermanos se expresa de la siguiente manera:

"Me vine y empecé a trabajar en la empresa de lo que fuera, pero tenía claro que no quería ser un empleado siempre y yo mismo fui buscando responsabilidades y fui escalando metas, iba buscando dónde estaban las necesidades de la empresa para irlas cubriendo."

Esa asunción de responsabilidades se vio favorecida por la actitud muy favorable a este respecto del padre, tal como explica el otro sucesor:

"Mi padre en ese sentido fue un hombre extraordinario y nos dio responsabilidades inmediatamente. Fue muy generoso, nos dejó equivocarnos, es decir, no nos decía todos los días lo que teníamos que hacer, nos dio la responsabilidad, digamos entre comillas, total, nos daba cosas y nos decía '¡A trabajar!' y las ejecutábamos bajo sus directrices. Otras iniciativas las tomábamos nosotros por nuestra cuenta y riesgo, y si nos equivocábamos, pues nos equivocábamos, y aprendimos un poco en el error y en el acierto."

En el caso 3 se dio un proceso similar de asunción inmediata de responsabilidades por parte del sucesor impulsada por el padre; de este modo, el sucesor entró directamente ocupando el cargo de director comercial con veintidós años. Tras un período de tres meses, en que trabajó al lado del director comercial saliente que era primo de su padre, tuvo que asumir todas las responsabilidades inherentes al cargo, tal y como expone de la siguiente manera:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"En los tres meses que estuve con mi primo en el período de transición revisamos todos esos archivos que ve a su espalda. Todos y cada uno de esos archivos los revisamos para ver un poco cómo se había desarrollado la correspondencia con los diferentes proveedores..., cómo se habían ido llevando los temas y el tono de las conversaciones. Y bueno, un lunes por la mañana pues vengo y no está [mi primo], y suena el teléfono y lo contestas y a partir de ahí todo... Yo estaba asesorado por mi padre, que poco a poco me iba soltando temas y temas que me venían a mí y yo los recibía y los digería un poco, pero ya desde el principio tomé posesión directa de lo que un director comercial hace con mejor o peor fortuna, pero ya de golpe."

La actitud del padre también en este caso fue sumamente abierta en cuanto a dar campo de actuación al sucesor, ya que según palabras de éste:

"Mi padre me dijo una frase muy directa: 'Tú ponte a trabajar y para adelante con todo'. Y yo le dije, '¿ Y si me equivoco?'. 'Si te equivocas, no te preocupes. Procura no hacerme perder mucho dinero con esas equivocaciones y tira para adelante'. Y eso fue todo."

En el caso 5, el aprendizaje y la asunción de responsabilidades tras la incorporación a la empresa se produjo de una forma completamente inmediata e improvisada, dada la situación de crisis generalizada a la que se enfrentaba la misma. Los hijos tuvieron que estar disponibles para realizar cualquier función en cualquiera de los negocios que tuviera la empresa en ese momento, dado que se encontraron con un proceso de reducción drástica de personal y tuvieron que asumir las funciones de las personas que hasta ese momento estaban encargadas de las distintas secciones de la empresa y a las que no se podía mantener más en la misma. Tal como lo expresa uno de los sucesores:

"Cuando entré a los 20 días se iba la persona cuyo puesto iba a ocupar yo, entonces me explicó lo que estaba haciendo él y yo en seguida cogí el sitio..."

En lo que respecta a los *casos de menos éxito*, la situación ofrece diferencias significativas. Así, en el caso 2, el sucesor experimentó considerables dificultades para asumir responsabilidades y

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

para formarse en la toma de decisiones, dado que su padre siempre imponía su opinión cuando existía algún conflicto o diferencia, nunca cambiaba una opinión para hacerle caso al sucesor y no le gustaba en absoluto que su hijo le llevara la contraria. Por tanto, el desarrollo de estas capacidades directivas tuvo que llevarlo a cabo el sucesor tomando importantes decisiones desde el punto de vista personal, una de las cuales tuvo que ver con la posibilidad de dejar la empresa. Por otro lado, el sucesor se vio obligado a tomar decisiones en las que fue necesario enfrentarse con los propios trabajadores que le amenazaron incluso con dejar de trabajar si mantenía determinadas posturas, en las que finalmente se mantuvo firme y, según sus propias palabras, "ganó el pulso". Por tanto, se enfrentó también a una situación de falta de apoyo por parte de los trabajadores.

En el caso 4, el sucesor tampoco tuvo muchas oportunidades de asumir responsabilidades mientras coincidió con su padre en la empresa, dadas las dificultades para hacer valer su propia opinión. El sucesor afirma que cuando tenía algún desacuerdo de opinión con su padre, normalmente no lo expresaba y asumía lo que éste le decía. Sin embargo, cuando el padre comienza a desvincularse de la empresa, el proceso de asunción de responsabilidades se acelera y se complica bastante, tal como lo explica uno de los informantes que ya no trabaja en la empresa:

"Aunque el negocio siguiese a nombre de [el predecesor], ya él por allí no iba mucho, iba para hacer acto de presencia una vez a la semana o cada quince días. Quien llevaba todo eran los hijos, a nivel de pedidos, a nivel de pagos..., como había tantos problemas, eran los hijos los que se encontraban con los problemas... Entonces [el sucesor] es el que ha recibido todas las castañas, todos los cachetones, sin comérselo ni bebérselo."

Por su parte, el sucesor en el caso 6 se está encontrando también con muchas dificultades para la asunción de responsabilidades y la toma de decisiones. Además, en este caso se produce una circunstancia que complica más si cabe la situación, dado que el mal estado de salud del padre había propiciado la asunción de responsabilidades por parte del hijo, pero, tras la recuperación y vuelta del predecesor, se ha producido un retroceso importante. El sucesor se expresa de la siguiente manera:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Me sentiría mucho más a gusto si me dejara hacer lo que yo sé hacer. Todo lo que yo voy haciendo hoy, salga bien o salga mal, es experiencia que yo voy adquiriendo y eso no me lo va a quitar nadie, nadie..., y entonces, si no te las deja hacer a lo mejor te quedas a mitad de camino y a lo mejor aquí no te estás realizando como tú quisieras y lo que te están haciendo es que te están estorbando, mientras que en otro lado sí que te estarías realizando."

En este sentido, el sucesor expresa un sentimiento de frustración por haber tenido que poner fin a una actividad relacionada con la promoción de la empresa, un equipo de competición, que había sido iniciativa suya y donde siempre se encontró con la oposición de su padre, hasta que finalmente se vio obligado a renunciar a continuar.

En *conclusión*, podemos observar como para los tres casos más exitosos se da un factor común y es la asunción prácticamente inmediata de responsabilidades reales, ya sea porque el predecesor adopta una actitud completamente favorable a ello o porque las circunstancias que atraviesa la empresa, fuerte crisis en el caso 5, lo hacen inevitable. Sin embargo, en los tres casos menos exitosos, tenemos situaciones donde los sucesores tienen que luchar para poder asumir responsabilidades y autonomía, aunque reconocen que ese esfuerzo les supuso un importante elemento formativo. No obstante, no ocurre lo mismo en el caso de fracaso, caso 7, donde más bien al sucesor le resultó demasiado fácil acceder a las responsabilidades de gerencia, lo cual vino propiciado por una decisión del fabricante más que del propio predecesor. Debido a ello, estas responsabilidades fueron más nominales que reales, y, en la práctica, la autonomía del sucesor estaba limitada a las actividades de la gestión comercial de la empresa.

Grado de formalización y planificación de la formación en la empresa: el papel del predecesor

En cuanto a los *casos de más éxito*, en el caso 1, los sucesores no fueron sometidos a un proceso formal ni planificado de formación en la empresa. Ambos hermanos suponen que su padre les supervisaba pero no con una intención de evaluar o castigar. Era una relación de mentorización en la que el predecesor estaba disponible para que se le consultara y caracterizada por la fluidez de la comunicación. En palabras de uno de los sucesores:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Le consultábamos mucho sobre cosas que nosotros no conocíamos: márgenes, cómo calcular cosas..., toda esa mecánica nos la transmitió yo creo que de una forma totalmente natural, o sea, lo que no sabías lo preguntabas, a mi padre o a gente allegada a mi padre que todavía está con nosotros, gente que empezó con mi padre y todavía está aquí. "

Su hermano expresa la misma idea:

"Mi padre no me ha señalado nada [de una forma concreta], me ha dado ejemplo pero uno va formándose a sí mismo con su propia inquietud. Mi padre y yo comentábamos lo que se había hecho, si se podían hacer mejor las cosas, si me equivocaba veíamos el porqué...".

El predecesor, por su parte, confirma la idea sobre este procedimiento de formación. Ante la pregunta de cómo enseñó a sus hijos, responde:

"Yo les había dado poderes sin que ellos tuviesen mucha experiencia para que con la confianza que yo tenía en ellos se formaran con sus propias ideas y por su propia cuenta, y con la satisfacción de que muchas veces me consultaban antes de tomar una determinación..."

Se produjo una introducción de los sucesores en las redes de contacto con clientes y proveedores de una manera natural y armoniosa, tal como la describe Handler (1989b) en su idea del "baile de la sucesión". En palabras de uno de los sucesores:

"Fue algo gradual, primero iba con mi padre al 50%, después mi padre reducía su implicación al 25% y yo adquiría un 75%..., y así pretendo que sea con mis hijos y sobrinos."

Su hermano reconoce la importancia de esta actitud:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Nos relacionamos fundamentalmente con los proveedores. En una empresa familiar el fundador suele ser muy acaparador en las decisiones, muy suyo en la forma de actuar y ahí fue donde mi padre fue como muy suelto en su filosofía de incorporación de los hijos."

Tampoco en el caso 3 el proceso de aprendizaje estaba planeado o formalizado, tal como lo describe el sucesor:

"Poco a poco me fui sumergiendo en cada departamento, preguntando cómo eran aquí las cosas para compararlas con lo que yo ya conocía y aprender un poco más, porque en Madrid aprendes, pero tampoco vas así tan de preguntón, de molestón, no estás en tu casa, no cobras, estás de favor, vas prácticamente de observador... Pues bueno, yo fui preguntando y modificando ciertas cosas que yo veía que estaban obsoletas."

De la misma forma, el padre no adoptó un papel excesivamente activo en ese proceso de formación:

"La verdad es que mi padre me ha enseñado pocas cosas, no porque haya pocas cosas que yo tendría que aprender, sino porque mi padre ha tenido una forma de enseñarme del tipo: 'Corre y mira a ver lo que ves y luego me lo cuentas a ver si viste lo que tenías que ver'. Me dejó mucho campo."

También en este caso el predecesor facilitó los contactos externos del sucesor, de hecho le asignó ese tipo de responsabilidades de forma inmediata y de una manera que el propio sucesor reconoce que pudo resultar sorprendente:

"Yo no sé qué pensarían cuando llegaba a lo mejor un director regional de [una entidad de financiación] con sus cincuenta y pico años y se encontraba con un crío de veintidós. Yo no sé qué pensarían, pero allí estaba yo con mi chaqueta y corbata."

En el caso 5 no se puede caracterizar tampoco el proceso de formación al que se vieron sometidos los sucesores en la empresa como un proceso formalizado ni planeado. Más bien todo lo contrario,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

asumiendo los hermanos las funciones que exigía la situación en cada momento, tal como expresa uno de ellos:

"No, no, yo creo que no [su formación estaba planeada]..., incluso por mi carácter se pensaba que iba a ir más bien por la parte comercial y al final se ha visto que la parte administrativa, ha sido al revés..."

Los cuatro hermanos coinciden en que su padre no les enseñaba de una forma "académica", sino que existían cuestiones en las que permitía que los hijos actuaran según su propio criterio estando abierto a sus dudas y cuestiones. En otros temas, normalmente los comerciales, sí establecía algunas orientaciones *a priori*. Uno de los hermanos lo expresa de la siguiente forma:

"Él nos daba los asuntos y después siempre nos ha dicho que en caso de duda le preguntemos, y después de vez en cuando pues nos revisa..., nos revisaba..., siempre ha sido bastante liberal en eso... Él siempre ha dado bastante 'rienda suelta' diríamos; él es de las personas que dejan que tú te estampes hasta cierto punto y entonces te dice: 'Pues mira, pues esto no lo tienes que hacer y ahora tienes que hacer esto...'. No es de esas personas que no te dejan hacer nada y que creen que cada papel es una bomba, no es de las personas que te agobian con eso, sino que deja, deja y después, cuando ve que hay que cortar, corta de golpe."

Tampoco en los *casos de menos éxito* los sucesores se vieron sometidos a procesos de formación planificados ni formalizados, pero sí se observan diferencias significativas en cuanto al papel jugado por los predecesores. Así, en el caso 2, el sucesor afirma que su padre no le enseñó nada y además en la empresa existía un ambiente que no alentaba el que se preguntaran dudas y las personas, incluido el sucesor, tenían que resolver los problemas como podían.

De la misma manera, el sucesor del caso 4, tampoco pudo disfrutar del apoyo y la guía de su padre, ya que, al poco tiempo de reincorporarse el sucesor a la empresa tras el servicio militar, las circunstancias familiares y empresariales obligaron a la salida del predecesor, el cual, a partir de ese momento, se mantuvo al margen de la actividad de la empresa. Así mismo, en el caso 6, la implicación del padre en el proceso formativo del hijo no ha sido muy intensa. El sucesor en todo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

momento declara que su formación antes y durante su estancia en la empresa se ha debido a sus propias decisiones e iniciativas, que tomaba sin consultar con nadie.

Por último, en el caso 7, se observa también una falta de implicación del predecesor en la formación del sucesor y una comunicación deficiente entre ellos. El sucesor mantiene que su formación se debió principalmente a los cursos ofrecidos por el fabricante y que su padre se limitaba a tolerar cualquier decisión que él tomara en ese sentido.

Como *conclusión*, observamos que en ninguno de los casos se dio una formación del sucesor dentro de la empresa planificada ni formalizada; sin embargo, sí existen diferencias en cuanto al papel jugado por el predecesor. Así, en los casos más exitosos se coincide en que, si bien el predecesor no adoptó un rol extraordinariamente activo de mentorización del sucesor, lo cual parece suponer un enorme esfuerzo para la personalidad de un empresario Sin embargo, sí jugó un importante papel de apoyo al permitir la asunción de responsabilidades y en fomentar una atmósfera donde resultara fácil la consulta tanto con el propio predecesor como con otros empleados de la empresa. Sin embargo, en los casos menos exitosos los predecesores parecen haber adoptado una actitud que podría caracterizarse más bien como de "desentendimiento", con el consiguiente sentimiento de desamparo por parte de los sucesores. En algunos ocasiones, los sucesores llegan a experimentar un ambiente de represión en la empresa.

Complementariedad de los estilos de liderazgo entre sucesor y predecesor

Si iniciamos el análisis con los *casos más exitosos*, en el caso 1 parece darse de una manera adecuada esta complementariedad de estilos. Las dos generaciones comparten firmemente la idea de que la propiedad es la que manda aunque es imprescindible también el "consenso horizontal" ante determinadas decisiones con los trabajadores. Al igual que su padre, los sucesores permiten autonomía para trabajar y les gusta que el personal asuma y desarrolle responsabilidades.

Por su parte, en el caso 3, el sucesor describe su propio estilo de dirigir como un estilo participativo pero manteniendo un control y una implicación constantes:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Yo soy una persona que aprieta pero no ahoga. A mí me gusta que las personas me cuenten cosas, que otras personas me aporten cosas, me gusta escuchar [...] Me fío mucho de lo que me cuentan mis subordinados, porque cuando yo hablo con ellos, obviamente los que han estado ahí todo el día son ellos y a mí me interesa saber qué problemas han tenido hoy o esta semana o todo el mes o toda la vida y los planes que la empresa tiene [...] Yo aquí dejo hacer, intento delegar y luego tiro de las cuerdas fuertemente."

En comparación con el estilo de liderazgo de su padre, el sucesor opina que ambos son parecidos; de hecho, el padre es un acérrimo defensor de la delegación, aunque el hijo afirma que a él le gusta estar más involucrado en el día a día. El padre, por su parte, se define como algo más tradicional y se autocalifica como en cierto modo "dictador" cuando no hay consenso en cuanto a decisiones importantes, ya que se hace lo que él dice. Tanto el padre como el hijo reconocen que tienen muchas discusiones en el campo de la empresa, pero sin embargo no se considera que ello sea negativo. En palabras del sucesor:

"La verdad es que creo que la competencia es sana y la crítica también, entonces, pues mi padre está por encima de mí y yo con él no tengo una relación mala en absoluto, tenemos muchas discusiones y yo desearía que no hubiera tantas, profesionalmente hablando, pero yo tampoco creo que sean malas, no..."

En el caso 5, los sucesores coinciden en la idea de que sus estilos de liderazgo son distintos al de su padre, básicamente los hijos se definen como más reflexivos y menos impulsivos, habiendo introducido elementos más racionales en la gestión. Por otra parte, en cuanto a la relación con los empleados, los hijos son más accesibles y adoptan un estilo de mayor comunicación con ellos. En este sentido, el fuerte carácter del padre hace que los empleados se relacionen de forma más fluida con la tercera generación; nos encontramos, por tanto, con la contraposición de un estilo autoritario por parte del predecesor y una orientación más participativa por parte de los hijos. Ese mismo carácter del predecesor ha provocado que la relación laboral entre padre e hijos suela caracterizarse por las frecuentes discusiones, muchas veces bastante fuertes pero ninguno de los participantes expresa un sentimiento de desagrado ante ello de una forma prolongada, y se afirma que siempre logran llegar a acuerdos. Cada vez más se logra este acuerdo de una forma democrática en contraposición a los primeros años en que el padre imponía su criterio. En general,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

se destaca el carácter constructivo de estas discusiones, las cuales tienen siempre un contenido profesional y se procura que no trascienda los límites de la empresa. Uno de los sucesores, por ejemplo, afirma:

"Antes, lo que decía mi padre no se discutía, pero en los últimos años él nos ha dado entrada, nos ha dado opinión, capacidad de decisión y las cuestiones importantes se deciden en el consejo [...] [Las cuestiones se suelen solucionar] porque se lo hacemos ver, le dejamos reflexionar el tema y después él se da cuenta o nosotros nos damos cuenta, porque también puede ser que nosotros estemos equivocados, se deja pasar unos días y se arregla [...] Yo creo que es hasta bueno para la empresa que haya enfrentamiento, porque de otra forma no se camina. Si todo es una balsa de aceite, la gente está inhibida, conformista, no se evoluciona. Ahora bien, todos somos personas formadas, teóricamente educadas y hay que procurar conservar las formas y que no afecte a las relaciones familiares; son problemas profesionales."

En lo que se refiere a los *casos menos exitosos*, los estilos de liderazgo del sucesor y el predecesor eran completamente contrapuestos en el caso 2. El sucesor define sus estilo como basado en el convencer, dado que no le gusta imponer las cosas, justo lo contrario al de su padre e incluso al de sus hermanos mayores. Tal como lo expresa el sucesor:

"Por lo general no estábamos de acuerdo, éramos totalmente contrapuestos, en general yo era el que tenía ideas totalmente diferentes a las del resto de la familia [...] No les gustaba el debate..., a mí sí, yo era el que siempre quería hacer la revolución [...] A veces se teme al cambio y... se teme al cambio porque no se está en condiciones de seguir el cambio, porque el propio miedo a no dar la talla a veces hace que la gente se resista al cambio."

Sin embargo, el sucesor reconoce que esa misma lucha por mantener sus opiniones fue la que en definitiva le formó. Ante la pregunta de cómo se solucionaban los desacuerdos, el sucesor responde:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Con mucha tozudez por mi parte. Se cambiaba en el tiempo, pero se tardaba mucho. Se solucionaba al final porque yo seguía luchando por aquello en que creía y al final lo conseguía. Al final me sentía agotado, pero sí me ha curtido mucho y me ha enseñado que hay que luchar por las cosas en las que se cree; si uno cree en algo, hay que luchar por ello."

De forma similar, en el caso 4, los estilos de liderazgo de sucesor y predecesor son completamente contrapuestos. El sucesor, ante la petición de que comparara su estilo de dirección con el de su padre, contesta de manera bastante tajante:

"No, no tenemos nada que ver. Somos dos personas completamente distintas, nos parecemos en el físico pero nada más, no tenemos nada que ver uno con el otro. Él era más jefe, él era más 'Aquí estoy yo y yo soy el que mando'. Nunca ha sido una persona de tratar mal a nadie, pero tampoco nunca ha dado ese margen grande a un empleado, los trataba con más rectitud, con mano amplia pero con más rectitud; quizás en ese sentido yo soy más abierto, con él quizás no podías dialogar tanto como lo puedes hacer conmigo, yo soy una persona que se sienta y 'Venga a ver, qué te pasa, qué problema tienes', no sólo en la empresa sino también a nivel humano. A él lo que fuera ajeno a la empresa le daba igual: 'Si tú tienes problemas en tu casa soluciónalos tú, aquí vienes a trabajar y punto'. Quizás en ese sentido yo soy más abierto, no se si es mejor o peor, no se si el sistema es más bueno o más malo, pero así soy."

La diferencia en las prácticas de gestión es puesta de manifiesto por otro informante:

"[El predecesor] llevaba la empresa al día, pensaba en el hoy, no en el mañana, le preocupaba cuánto se había hecho de caja en el día, cobrar [... El sucesor] lleva una empresa seria, la lleva de una manera seria [... El predecesor] montaba un negocio de cualquier cosa pero sin base de ningún tipo, sin nada. El negocio funcionaba bien dos, tres, cuatro meses pero después surgían un montón de cosas y era imposible [... El sucesor] va más lento pero más seguro, mucho más seguro, considera el negocio de otra manera y no sólo como una forma rápida de hacer dinero."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el caso 6, volvemos a encontrarnos con estilos contrapuestos de liderazgo. El sucesor describe su propio estilo y el de su padre de la siguiente forma:

"Dirijo de una forma muy suave. Quiero tratar de una forma muy suave a los vendedores y a las personas, me gusta tratarlos muy suave pero siempre manteniendo una distancia prudencial para, si hay que decir en algún momento 'Aquí estoy yo', tener la distancia necesaria para poder decirlo [... El estilo de] mi padre es anticomercial..., de cara a los vendedores, no se motiva a las personas sólo con las pesetas, muchas veces se motiva con la palmadita en la espalda, muchas veces se motiva con la broma. [Mi padre] da bromas pero también es muy severo."

En el caso 7, se produce así mismo una contraposición de estilos empresariales, con el hijo mucho menos conservador y más arriesgado que el padre y con unos estilos de tratamiento de los empleados bastante distintos también. El sucesor responde de esta manera ante la petición de que describa los estilos de liderazgo propio y de su padre:

"Bueno, una forma [la mía] quizá más moderna, delegando más, promocionando a los vendedores, apoyando a los equipos de venta..., era distinta. Yo creo que mi padre estaba más encasillado en su despacho y se preocupaba más de las cuentas que de otras cosas. Yo a lo mejor convocaba reuniones, era otro tipo de relación laboral con los empleados. Mi padre a lo mejor se reunía con ellos para tratar temas puntuales y [sólo] con algunos, sobre todo con los jefes de departamento, y yo me sentaba a lo mejor con un vendedor para establecer una estrategia sobre una determinada venta, sobre una determinada visita a un cliente y eso mi padre no lo hacía, para mi padre era impensable."

Como *conclusión*, observamos que en la generalidad de los casos se produce una diferencia en los estilos de liderazgo de las dos generaciones, adoptando normalmente los predecesores estilos del tipo autocrático mientras que los sucesores tienden a adoptar estilos más democráticos y de mayor acercamiento a los empleados. Por tanto, la diferencia entre casos de más y menos éxito no está en que existan o no diferencias en los estilos, sino en que la contraposición y el conflicto que puedan generarse pueda ser considerado por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones. Así, en los casos de éxito existe una capacidad

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores; en cambio, en los casos menos exitosos los predecesores exhiben un comportamiento altamente reacio a considerar los puntos de vista de los sucesores, con lo que la relación profesional que resulta es descrita por alguno de ellos como una "carrera de obstáculos". Por otro lado, en los casos más exitosos, las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, mientras que, en los casos de fracaso, se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten al familiar o viceversa.

3.4.2. Compromiso con la empresa familiar

La segunda de las proposiciones en relación a la figura del sucesor se enunció de la siguiente manera:

P5: ***El éxito del proceso de sucesión dependerá del grado de compromiso que el sucesor adquiere con la empresa familiar, que podrá venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores en el seno de la misma.***

En el marco de esta proposición analizaremos las siguientes cuestiones: las circunstancias en que se produce la incorporación de los sucesores a la empresa familiar, su creencia en el control interno/externo y el grado de autonomía personal, las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa familiar y la posibilidad de que satisfagan sus diversas necesidades en el seno de la misma.

Circunstancias en que se produce la incorporación a la empresa

Si comenzamos con los *casos más exitosos*, para el caso 1 tenemos cómo ninguno de los dos hermanos se sintió presionado para entrar en la empresa familiar. De hecho, uno de ellos se estaba formando en otro país para continuar con la tradición profesional de la familia, pero fue él mismo el que decidió que prefería entrar a trabajar en la empresa familiar. Ante la pregunta de cómo se sentía en el momento de incorporarse a la empresa, responde:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Muy bien, tenía ilusión por empezar a trabajar en la empresa. Nadie me lo propuso, yo mismo decidí no seguir la carrera que tenía prevista en Alemania."

El otro hermano ni siquiera se planteó otras opciones, dado que la entrada en la empresa familiar le parecía "natural", pero no se sintió tampoco presionado. Sus sentimientos previos a la incorporación a la empresa una vez finalizado su período formativo los expresa de la siguiente manera:

"Pues tenía muchas ganas, me hacía mucha ilusión. La verdad es que a mí me gustaba mucho la empresa, como se movía el tema de los barcos, los coches... Siempre cuando niños, que no sabíamos conducir, nos hacía ilusión darnos una escapadita con los coches que llegaban."

Tampoco el sucesor en el caso 3 se sintió presionado para entrar en la empresa, aunque siempre había sabido que acabaría trabajando en ella. Sin embargo, pudo haber optado por la alternativa de seguir estudiando o por otras opciones laborales que tenía en Madrid. Ante la decisión de incorporarse, su padre le dijo claramente que se lo pensara porque había cosas a las que tendría que renunciar. El sucesor consultó la cuestión con diversas personas: con su abuelo materno, con el director y un compañero del concesionario donde estaba haciendo prácticas en ese momento, y todos coincidían en que era una oportunidad a aprovechar. Por otra parte, le ayudó a tomar la decisión el hecho de que su padre se lo hubiera propuesto, dado que se refiere a él como una persona "muy juiciosa" y muy reflexiva a la hora de tomar decisiones.

En el caso 5, tenemos la particularidad de que el compromiso inicial de los sucesores con la empresa fue un compromiso forzoso y determinado fundamentalmente por la grave crisis que atravesaba la misma, tal como lo expresa uno de ellos:

"Al principio te ves en la obligación y dices: 'Es tu familia, son las propiedades de tu padre, tú has estado estudiando y viviendo bien', y te sientes obligado a colaborar. Estás preparado para esto, tienes una empresa en la mano, teóricamente puedes aplicar todo lo que has aprendido porque es una empresa mediana que tiene unos problemas gordos, es un campo de batalla bueno..."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Todos los hermanos coinciden en que de una forma u otra se sintieron presionados por las circunstancias para entrar en la empresa a trabajar; su padre ejerció también una importante influencia aunque no llegó a presionarlos directamente. Uno de los sucesores lo expresa de la siguiente forma:

"[Mi padre] creo que es la persona que más nos ha influido, aunque él dice que nunca nos ha querido influir, pero yo creo que nos ha influido de una forma tremenda, lo ha hecho muy inteligentemente, sin presión pero nos ha influido muchísimo..."

Para los *casos menos exitosos*, en el primero de ellos, el caso 2, el sucesor se incorporó a la empresa por propia voluntad y ni siquiera se lo cuestionó, aunque tenía algunas opciones fuera de la isla, porque en aquella época la incorporación de los hijos a las empresas de los padres se consideraba algo natural y, en cierto modo, inevitable.

En el caso 4, el sucesor afirma que no fue presionado a entrar en la empresa familiar y que lo hizo de buena gana. Sin embargo, la entrada en la empresa fue la única opción que tenía ante su rechazo a la idea de seguir estudiando, y reconoce que fue la opción más fácil dado que el trabajo le permitía acceder a una serie de cosas que como estudiante no podía permitirse.

En el caso 6, el sucesor, de 32 años de edad, se incorporó a la empresa con 21 años. Aunque afirma que no fue presionado para entrar en la empresa familiar, no tenía alternativas concretas y, por otro lado, declara que una vez finalizado el servicio militar su padre le estaba apremiando para que entrara en la empresa. El sucesor hace referencia a un sentimiento de deber:

"Es mi padre, tenía que luchar por él, por lo que él ha montado. Pero me hubiera gustado compartir la responsabilidad y no ser el único, porque así hubiese sido más fácil si hubiese querido o si en un futuro quisiera cambiar de aires."

En el caso 7, el sucesor afirma que su entrada en la empresa se produjo por "inercia", a pesar de que él tenía otras vocaciones profesionales:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Fue la inercia, yo tuve mucha culpa de ello...; yo tenía otras vocaciones... Fue la inercia de estar en la familia y ser el mayor de los hijos de mi padre, el mayor de los nietos de mi abuelo, que era el presidente cuando yo entré, y fueron las circunstancias."

Reconoce asimismo que entrar en la empresa era la opción más cómoda:

"En aquella época yo tenía 16 años, estaba en el cuartel y necesitaba unas 'perrillas', y era todo muy cómodo y me gustaba, ya digo, me gustaban también los coches porque me atraían y entonces, bueno, pues me sentía bien. Podía tener unas 'perrillas', mi moto, mis coches, en fin..., podía tener mis necesidades cubiertas y eso cuando eres joven es importante."

En *conclusión*, por tanto, en lo que se refiere a las circunstancias de entrada en la empresa familiar, salvo en el caso 5, donde se produjo una situación de crisis extraordinaria en la empresa, ninguno de los sucesores afirma que se sintieran presionados a entrar. Sin embargo, en los casos de menos éxito, la entrada en la empresa se planteaba como la única alternativa posible, ya fuera por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o porque la extrema juventud de los sucesores hacía que fuera una opción cómoda.

Creencia en el control interno/externo y grado de autonomía personal

Tratando esta cuestión, relacionada con la percepción de los sucesores sobre su capacidad de influir y decidir sobre su propio destino, tratamos en primer lugar los *casos más exitosos* y observamos que en el caso 1 ambos sucesores tienen una convicción firme de que trabajan por la empresa y por un fin social de ésta que es la creación y mantenimiento de unos puestos de trabajo. En ese sentido, no experimentan la sensación de trabajar para los empleados salvo en cuanto a que entienden que son el motor de la empresa y tienen que luchar por ésta y por las personas que dependen de ella. Ambos hermanos están de acuerdo en que la asunción de responsabilidades tuvo lugar de una forma natural y muchas veces por iniciativa propia. Uno de ellos afirma:

"[Las responsabilidades] vinieron de una forma absolutamente natural, al crecer asumías cada vez más temas porque la empresa era unipersonal. Y [al principio] estaba

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mi padre con uno o dos empleados hasta llegar a los 450 de hoy, y entonces acabas asumiendo todos los acontecimientos que ocurren en esta casa..."

También, en el caso 3, la creencia en el control interno del sucesor es claramente expresada:

"No, nunca [tengo la sensación de que trabajo para mis empleados]..., yo tengo bastante espíritu y bastante sensación de empresario y de propietario. Trabajamos todos, pero mi trabajo es para mí, por eso yo tengo la sensación de propietario y lo soy de hecho en cierta manera de esta empresa. Aquí el equipo humano es el activo más importante de esta empresa, yo trabajo para ellos y ellos para mí, cada uno tiene su función y no sé cuál es la más importante, desde luego ellos sin mí no podrían trabajar, me refiero a mi figura profesional, pero yo tampoco podría trabajar sin ellos."

Tampoco se sintió presionado a asumir responsabilidades directivas ni de sucesión, aunque ello se produjo de una forma muy rápida. El sucesor responde de esta manera a la pregunta de qué fue lo que le hizo querer ser el sucesor en la empresa familiar:

"Yo siempre he tenido aspiraciones altas y me gusta, tengo espíritu de empresario y me gusta crear, y me gusta trabajar, y me gusta mandar y que me obedezcan y me gusta oír cuando hay que oír, me gusta dirigir, todo, desde pequeño, ya en el colegio [me gustaba organizar cosas]".

En cuanto al caso 5, tenemos que existe una diferencia bastante clara entre las percepciones del hermano que se decanta como el futuro gerente de la empresa y el resto de los miembros de la familia de la siguiente generación. Así, en relación con la cuestión de la creencia en el control externo, él es el único que no declara no experimentar la sensación de trabajar para los empleados, mientras que sus tres hermanos han experimentado esa sensación en mayor o menor medida alguna vez. Uno de ellos incluso, en grado acusado:

"Sí, la tengo [la sensación] y cada vez más [...] Me da la sensación de que si yo me fuera de aquí ellos [los trabajadores] se quedarían en el paro, aunque eso es llevarlo a un extremo, pero a veces parece que yo trabajo para que ellos puedan tener un puesto de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

trabajo..., y entonces parece que yo tengo que trabajar y yo tengo que hacer todo para que ellos puedan tener un puesto de trabajo."[30]

Por otro lado, y en cuanto a la percepción de otras opciones y oportunidades alternativas a la empresa familiar, sólo el sucesor potencial declara haberlas tenido:

"Yo quería seguir estudiando, quería hacer un *master* de estos que igual no sirven para nada pero tenía la ilusión. Lo de ponerme a trabajar inmediatamente no me lo planteaba. Ni me planteaba ponerme a trabajar cuando terminé, bueno, cuando terminé sí porque sabía que iba a trabajar aquí, pero dos años o dos años y medio antes de terminar, no. Yo quería seguir la vida de estudiante un poco más."

Es el único de los sucesores que experimenta cierto sentimiento de duda acerca de si sus posibilidades fuera de la empresa familiar hubieran sido mejores, además de declarar otras vocaciones:

"Si no hubiese estado esta empresa me hubiese gustado irme a un país de habla inglesa a dominar el idioma y después trabajar no sé si de periodista de guerra o de ingeniero aeronáutico..., limpiando motores de aviación o algo de esto... Bueno, eso está superado, pero yo a lo que no he renunciado es a irme un año a un país por ahí de habla inglesa..., no he renunciado a esa esperanza y yo creo que si alguien lo puede hacer seríamos nosotros, porque siendo cuatro hermanos podríamos alternarnos llegado el momento, eso espero poderlo hacer."

En cuanto a los *casos de menos éxito*, el sucesor en el caso 2 expresa una creencia en el control interno, lo cual queda reflejado en su afirmación de que no tiene la sensación de trabajar para los empleados sino de que trabajan juntos para algo común. Por otra parte, sus comentarios en diversos momentos de la entrevista, donde afirma que pudo lograr muchas metas a base de luchar y mantenerse firme en sus convicciones, parecen reflejar una fuerte convicción de control sobre su propio destino.

[30] Aunque la idea pueda parecer similar a la expresada por los sucesores en el caso 1 en cuanto a la responsabilidad social de la empresa y el mantenimiento de los puestos de trabajo, el sucesor en este caso no manifiesta satisfacción por esa responsabilidad ni por cumplirla; más bien adopta un tono de queja.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el caso 4, el sucesor afirma haber experimentado en ocasiones la sensación de trabajar para los empleados pensando que ellos viven mejor que él, pero considera que sabe que eso no es real y que le ocurre por problemas muy concretos. Por otro lado, su asunción de responsabilidades de sucesión en la empresa se produjo por necesidades imperiosas de la empresa y la familia. Por su parte, el sucesor en el caso 6 también está convencido de haber experimentado la sensación de trabajar para sus empleados, en el sentido de considerar que un empresario invierte mucho y los empleados no responden en la misma medida y pueden llegar a poner en peligro la empresa con su falta de implicación.

En lo que se refiere al caso 7, el sucesor no parece experimentar una creencia en el control externo, dado que no expresa ningún sentimiento de haber trabajado para sus empleados ni de presión para asumir las responsabilidades que asumió.

En *conclusión*, podemos decir que todos los sucesores en los casos más exitosos presentan una clara creencia en el control interno, y es de señalar el hecho de que, entre los cuatro hermanos del caso 5, el que es considerado implícitamente como sucesor se diferencia del resto de sus hermanos en cuanto a su percepción en este sentido. Ni en el caso 1 ni en el 3, los sucesores expresan sentimientos de falta de autonomía personal o de haber sido presionados para asumir responsabilidades o privado de otras alternativas laborales. En el caso 5, sin embargo, sí se produce ese tipo de sentimientos de duda por parte del sucesor potencial, provocado posiblemente por el hecho de que no tuvo opciones dada la crisis atravesada por la empresa. Por lo que se refiere a los casos de menos éxito, una situación similar de crisis llevó al sucesor del caso 4 a tener que asumir las responsabilidades de sucesión y, por tanto, a un sentimiento de falta de control en cuanto a la marcha de los acontecimientos. En el caso 6, el sucesor afirma haber experimentado un sentimiento de deber hacia su padre. Ambos sucesores en estos dos últimos casos expresan percepciones acordes con una creencia en el control externo. No ocurre lo mismo con el sucesor en el caso 2 que declara haber tenido una firme voluntad de hacerse con la dirección y el control de la empresa a pesar de la oposición con la que se encontró. Ello puede explicar de alguna manera el fuerte compromiso que ha adquirido con la misma y, como consecuencia, el buen momento que ésta atraviesa en la actualidad.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Perspectivas sobre la empresa familiar

Si analizamos esta cuestión comenzando por los *casos más exitosos*, observamos cómo, en el caso 1, ambos hermanos mantienen unas expectativas del todo positivas. Ambos afirman que la empresa les permite gozar de un estilo de vida cómodo, se consideran bien remunerados y creen que llegarán a jubilarse trabajando en la misma, aunque no expresan fuertes deseos de jubilarse. Ambos desearían que sus hijos entraran a trabajar en la empresa pero siempre que éstos quieran, dado que les gustaría que tuvieran la misma oportunidad de elegir que disfrutaron ellos. El futuro de la empresa les parece bueno, incluso uno de los sucesores lo describe como "increíble", y ambos disfrutan de su trabajo. Uno de los hermanos lo expresa con entusiasmo:

"[Disfruto] mucho..., yo estoy todo el día aquí, no pienso en otra cosa [...] Pienso que las personas algo tienen que hacer, ¿no?, y yo estoy igual de bien aquí que en mi casa y que en la playa, y si se pueden combinar bien las tres fórmulas [...] Disfruto mucho con mi trabajo."

Las expectativas de los sucesores previas a la entrada eran también bastante realistas, afirmando que eran conscientes del trabajo y la dedicación que implicaba trabajar en la empresa, dado que observaban el comportamiento de su padre.

El sucesor en el caso 3, también presenta unas expectativas completamente positivas sobre la empresa familiar, afirma rotundamente que la empresa le permite un estilo de vida cómodo y no sólo se trata del ritmo de vida, sino del reconocimiento social que le proporciona ser el director comercial de la misma. En este mismo sentido, se siente bien remunerado, porque no sólo obtiene una compensación monetaria, sino que las perspectivas futuras mejoran con la posibilidad de ser el propietario de la empresa. Le gustaría que sus hijos entraran a trabajar en ésta, pero no cree que eso sea conveniente dado que en el futuro los propietarios van a ser varios hermanos y prefiere ser realista en cuanto a la capacidad de la empresa para dar cabida a todos los familiares que en el futuro quieran incorporarse a ella. Afirma que disfruta mucho de su trabajo y, en cuanto a sus expectativas previas a la entrada, éstas eran también bastante realistas:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"[Ante mi incorporación a la empresa me sentía] asombrado, asustado, de todo, porque bueno, una empresa que factura lo que factura ésta, que tiene la antigüedad que tiene esta empresa y que no venía a trabajar de vendedor, pues yo obviamente..., yo tenía el típico miedo escénico y también miedo al recibimiento de los empleados, porque no hace falta saber o pensar mucho para darse cuenta de que en aquel momento yo era el niño de papá. Ése era un peso que yo tenía que descargar y había un muro, una barrera que yo tenía que derribar."

Las perspectivas de todos los hermanos en el caso 5 sobre la empresa familiar son positivas en cuanto a estilo de vida y remuneración. Todos piensan que se jubilarán en la empresa y todos, salvo uno de los hermanos, que afirma que el trabajo por definición no le gusta, declaran disfrutar con su trabajo. Sin embargo, ninguno expresa tener un interés especial en que sus hijos trabajen en la empresa en el futuro; más bien, la opinión general es que deben intentar otras opciones antes de decidirse por la empresa familiar. En cuanto a las perspectivas previas a la entrada en la empresa, dos de los hermanos, uno de los cuales es el sucesor potencial en la gerencia, hablan de que, a pesar de que tenían conocimiento de la crisis, estaban ilusionados y contentos. Los otros dos, sin embargo, declaran que sus expectativas no eran tan positivas; uno describe sus sentimientos como de inseguridad, dado que no le fue posible adquirir formación universitaria, y el otro afirma que se sentía mal ante la idea de la incorporación e incluso abandonó la empresa durante un corto período de tiempo porque creía que no iba a poder asumir sus responsabilidades.

Con respecto a los *casos menos exitosos*, las perspectivas que en la actualidad tiene el sucesor en el caso 2 con respecto a la empresa son muy positivas. Afirma que le permite un estilo de vida cómodo, cree que terminará su vida laboral en la empresa, aunque si es un "estorbo" prefiere retirase. En cuanto a la remuneración, afirma que no sólo hay que tener en cuenta el componente monetario sino que existe además un componente de satisfacción personal y de vanidad. Afirma que disfruta de su trabajo, aunque también hace referencia a momentos en su trayectoria en la empresa en que sufrió sentimientos de profunda desmotivación empresarial y deseos de abandonarla.

En el caso 4 tenemos una diferencia significativa, y es que, a pesar de tener perspectivas positivas con respecto a la empresa y a su futuro, el sucesor afirma que no cree que llegue a jubilarse

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

trabajando en la empresa, ya que piensa dedicarse plenamente a la actividad que hubiera querido realizar como profesional y a la que en la actualidad ya le dedica un considerable número de horas diarias. En este sentido, el sucesor parece no haber logrado satisfacer sus necesidades de tipo profesional en la empresa familiar ni cree poder satisfacerlas en el futuro, pero afirma que la empresa le permite un estilo de vida cómodo, pues le permite hacer lo que quiere.

En el caso 6, el sucesor expresa una serie de sentimientos contradictorios con respecto a la empresa. Por un lado afirma que le permite gozar de un estilo de vida cómodo en el aspecto personal, económico, de imagen social, etc. Espera jubilarse en la empresa y le gustaría que sus hijos entraran a trabajar en ella, siempre y cuando tuvieran una relación parecida a la que él tiene con su padre. Sin embargo, en varias ocasiones a lo largo de las entrevistas realizadas se pone de manifiesto la enorme dificultad que está experimentando el sucesor para poder trabajar con su padre tras la recuperación de éste, después de una temporada alejado de la empresa por motivos de salud.

La *conclusión* en relación a las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa en los casos de éxito es que éstas son, en general, positivas, pero se caracterizan además por su realismo, tanto las previas a la entrada en la empresa como las de futuro en cuanto a la incorporación de los hijos, por ejemplo. En lo que se refiere a los casos menos exitosos, la relación entre expectativas y compromiso no parece estar tan clara. Así, en el caso 2 el sucesor ha experimentado momentos críticos en su trayectoria; en el 4, aunque el sucesor tienen esas perspectivas positivas no tiene la intención de desarrollar toda su vida laboral en la empresa; y en el caso 6, se dan de nuevo esas expectativas positivas, pero la actitud del predecesor está generando sentimientos de confusión en el sucesor.

La satisfacción de necesidades

En relación a la satisfacción de necesidades del sucesor para los *casos más exitosos*, tenemos en el primero de ellos, el caso 1, cómo ambos parecen estar absolutamente satisfechos desde el punto de vista profesional y dan la máxima puntuación a su experiencia general en la empresa familiar. Ambos desarrollan jornadas laborales muy extensas y expresan un sentimiento de satisfacción en el trabajo y de entusiasmo por las posibilidades que ofrece. Uno de los hermanos afirma:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Yo estoy contento con el desarrollo de mi propio trabajo y con lo que yo aporto para que la empresa y el grupo de empresas siga adelante, y eso sea quizás lo que más me guste, la posibilidad de crecimiento. En esta casa existe todavía una firme voluntad de crecimiento y una firme voluntad de evolución, de creación y de innovación."

En una línea similar se expresa el otro hermano:

"[Me hace sentir bien] el estar más despierto que otros competidores para iniciar nuevas ideas, nuevos productos, la sensación de ser el primero en algo. [...] Tenemos un proyecto nuevo para el 98, es un nuevo producto, un nuevo tipo de coches que cambiará muchas cosas desde el punto de vista urbanístico, de medio ambiente, será una revolución y eso sí me ilusiona."

Ninguno de los dos hermanos expresa haber querido ser algo distinto a lo que son, uno de ellos afirma que su único interés cuando se incorporó a la empresa familiar era volcarse en el trabajo y el otro opina que de una manera u otra hubiera acabado llevando a cabo funciones empresariales:

"Siempre hubiese hecho algo que aglutinara algo, por ejemplo, el lavar coches, siempre me hubiese preocupado por cómo hacerlo mejor, cómo hacerlo más rápido, de manera que al final hubiese terminado con una empresa, una gran empresa o una miniempresa lavando coches, o sea, convenciendo a otro para lavarlos juntos y a otra persona. [Siempre me ha gustado] tomar iniciativas y asignar funciones."

La actividad en la empresa parece haber permitido que los dos hermanos experimenten un sentido de identidad, logro y responsabilidad personales. Uno de ellos describe de esta manera sus responsabilidades en la empresa:

"Mis responsabilidades en este trabajo son muy grandes, el personal a mi cargo son 450 personas, todos los empleados [... Tengo que] dirigir el conjunto de las empresas, resolver las dudas de los directores, estar a disposición de cualquiera que quiera algo en relación con alguna de las empresas, asegurar el futuro..., no veo a ninguno de los directores pensando en el año 2000, eso lo tenemos que hacer la propiedad."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Ambos sucesores parecen haber disfrutado de una experiencia en la empresa familiar que les ha permitido en cada etapa de su vida satisfacer sus necesidades de explorar y de avanzar, además de que consideran que la empresa les va permitir en el futuro equilibrar su actividad profesional con otros aspectos de su vida. Uno de los hermanos se expresa en este sentido:

"Nuestra intención ha sido siempre el crear puestos de trabajo aunque eso puede tener varias lecturas, porque el decir que quieres crear puestos de trabajo suena muy bonito. A nosotros lo que nos gusta es trabajar, y si con eso creas centros de trabajo y creas negocios y consolidas esos negocios, pues es una forma de autodefensa. [...] Nosotros aceptamos y gestionamos aquello que puede ser negocio y así crecemos. Tenemos proyectos ahora que se van cumpliendo y vamos a por ellos y estamos en ellos...; hay proyectos que están para un año o para tres..., el seguir la noria y que no se pare... A lo mejor [en un plazo más largo] te ves que si hay gente que a lo mejor asume parte de tus temas, luego tú asumes otros, a lo mejor no tan ejecutivos..., asumes la atención al visitante..., un poco el *senior* del tema porque ya tienes a gente detrás que te va rodando la silla y va asumiendo temas y tú te vas quedando un poco al margen y, bueno, pues en ese papel me veo también perfectamente."

En el caso 3, la satisfacción de necesidades del sucesor parece ser plena hasta el momento. Tiene veintiocho años de edad y su experiencia en la empresa le ha permitido, aunque dirigido por el padre, satisfacer sus necesidades de exploración, al margen de que desarrolla otras actividades e iniciativas fuera de la empresa:

"Yo deseo crecer más e incluso diversificar; hoy en día no me dejan porque mi padre es el dueño, pero poco a poco yo voy rascando por donde puedo, vamos a montar el rent-a-car que le dije. [...] Las nuevas instalaciones se han comprado porque yo las busqué y porque yo presioné a mi padre para invertir todo ese dinero."

Su grado de satisfacción con su experiencia profesional en la empresa es patente:

"Estoy completamente satisfecho, si mañana tuviera que empezar de nuevo, me refiero a elegir aquí o en otra parte, elegiría aquí, ¿dónde mejor estaría yo?"

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Y afirma que se cumplen sus inclinaciones en este sentido:

"Siempre he sido aficionado a los coches y entonces pues no me hubiera gustado ser abogado, no me hubiera gustado ser ingeniero, ni político. Lo que sí le puedo decir es que no me gusta hacer cosas pequeñas, me gusta que me den responsabilidades y las sé llevar o espero saberlas llevar. No sé qué hubiera hecho, pero creo que de una forma u otra hubiera salido a flote. [...] Desde pequeño veía cómo mi padre traía todos los días un coche diferente a casa y los coches es algo que a los críos les encanta..., y a medida que yo crecía y fui tomando conciencia de que mi padre tenía una empresa de coches, pues bueno, a mí me encantaba y yo tenía claro mi destino."

Experimenta además un sentimiento de satisfacción en cuanto a las necesidades de autonomía y responsabilidad en el trabajo realizado:

"A mí nadie me pide explicaciones..., lo que se evalúa es el conjunto y si algún día tengo que faltar, falto y el hecho es que aunque mi padre es mi jefe, no me controla en absoluto. Las entradas y salidas son libres, como es lógico, y si mañana yo decido que no vengo a trabajar, pues no vengo a trabajar. Ahora bien, el dueño de la empresa, que es mi padre, sabe que si un día no vengo a trabajar es porque lo he dejado todo amarrado, no es que yo diga que mañana no vengo y mañana a las ocho venga alguien y no haya nadie que firme o haya decisiones por tomar..."

Expresa también un sentimiento general de logro y satisfacción en el trabajo:

"[Me satisface] el seguir día a día en la cabeza del negocio..., no me refiero en [la empresa], sino a la cabeza del negocio automovilístico, o sea, el hacer cosas, el hacerlas bien y el que te salgan bien también, porque otras veces las haces bien y salen mal. [...] Me gusta mucho lo que hago, la verdad y el tipo de trabajo que desempeño."

En el caso 5, los hermanos declaran un grado considerable de satisfacción con su experiencia en la empresa familiar pero, curiosamente, es el hermano considerado como sucesor potencial en la gerencia el que presenta un perfil más controvertido en cuanto a la satisfacción de las necesidades.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por un lado, y salvo el hermano que se declara averso al trabajo por principio, el anterior parece ser el que presenta un grado de satisfacción con su experiencia más moderado y expresa la sensación de que quizá en alguna otra parte podría haberse realizado más, profesionalmente, y obtener un mayor reconocimiento a su labor. En este sentido, en la empresa parecen haberse producido discusiones en cuanto a los niveles de remuneración, dado que el sucesor potencial se muestra insatisfecho con este tema en particular y en general con el tema del reconocimiento y las posibilidades de avance profesional en una empresa familiar. Tal como lo expresa él mismo:

"El defecto [en mi experiencia] puede ser que no se te reconoce tu labor profesional como a lo mejor podrías exigir fuera de una empresa familiar, porque en una empresa familiar no te puedes plantar como te podrías plantar más fácilmente en una empresa que no fuera familiar. Influye la familia, aunque a veces pues uno también se planta porque piensa que también se trata del trabajo de uno y del futuro de uno..."

La impresión que se puede obtener es que han existido enfrentamientos con su padre y sus hermanos en relación a la remuneración, en el sentido quizá de que el padre pretende mantener una igualdad entre los hermanos y él parece querer diferenciar en función de aportaciones reales a la empresa. A este respecto, parece obtener el apoyo de su hermano mayor, mientras que otro de los hermanos muestra cierta tendencia a justificar su propia importancia y a tratar de mantener la igualdad. La cuestión parece haberse discutido y la solución, según el sucesor, quedó en un término medio con el que se siente relativamente satisfecho. En todo esto, el hecho verdaderamente significativo está en que se discuten esas cuestiones abiertamente.

Por otra parte, es también el sucesor el que más fuertemente parece experimentar su sentimiento de logro personal por su experiencia laboral en la empresa. Ese sentimiento lo expresa reflexionando sobre sus comienzos en la empresa:

"Yo recuerdo, en los primeros años, que aquí había una falta de tesorería impresionante, porque había mucho activo pero no había tesorería ninguna. Había 120 empleados, 7 centros distintos de trabajo, era un montaje impresionante y yo recuerdo que yo necesitaba medio kilo todos los días, medio millón de pesetas porque diferí los pagos..., me acuerdo perfectamente de eso, todos los días..., estamos hablando del año 82,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

necesitaba medio millón de pesetas. Era como los drogadictos..., tenía que sacarlo de donde fuera y la verdad es que eso durante dos o tres años termina por quemarte. A mí me lo dices ahora y te digo 'Mira, que explote, yo no lo hago', y lo hicimos, sin ayuda de nadie..."

En respuesta a la pregunta de qué es lo que le gusta de su trabajo en la empresa familiar, responde:

"Me gusta que la empresa va mejorando, se va saneando y va creciendo, y es bonito trabajar en una cosa que en una pequeña parte es tuya y de tu familia toda. [... Me siento bien] cuando veo que la empresa crece, que hay dinero en el banco, que no tengo que estar corriendo para pagar las obligaciones del mes que viene..., pues eso me produce tranquilidad y satisfacción."

Por otro lado, es, de los hermanos, el que más funciones ha asumido dentro de la empresa y el que más cambios ha llevado a cabo en la gestión, además de desarrollar otra serie de actividades de representación empresarial fuera de la misma:

"[He llevado a cabo] cambios en la organización, en el procedimiento de papeleo, acortar trámites, separar empresas, separar actividades, analizar la empresa por secciones, estudiar la rentabilidad de cada sección..."

Es también el que mejores perspectivas futuras percibe para la empresa:

"[En el futuro me veo] viajando mucho, con menos papeles encima de la mesa, más informatizada la empresa, más expandida, con más mercado, introducidos en África o en Sudamérica..."

Las perspectivas son igualmente buenas para su trabajo en ella:

"Si algún día deciden que yo la dirija plenamente, pues sería bonito el reto, pero no creo que eso cambiara mucho la política de funcionamiento de la empresa, yo seguiría con la política actual. [...] La parte financiera tendría que dársela a otra persona, la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

responsabilidad de los cobros y los pagos..., habría que añadir más relaciones con la fábrica y más relación con los clientes [... El fabricante] está introduciendo un plan contable nuevo que tiene una parte analítica..., informes de gestión que hay que mandar cada tres meses porque van a hacer estudios comparativos en Inglaterra en un instituto independiente. [...] Después también está el tema de la calidad, la normativa, que vamos a acabar metiéndonos por ahí..."

Centrándonos a continuación en los *casos de menos éxito*, por lo que respecta al caso 2, el sucesor parece haber logrado satisfacer plenamente sus necesidades personales y profesionales. Expresa su satisfacción con la labor realizada en la empresa y afirma que ha realizado innovaciones y cambios en la misma; de hecho, algunas incluso supusieron que fueran los pioneros en el sector en la isla. Experimenta un sentido de responsabilidad personal satisfecha cuando afirma qué es lo que le hace sentir bien en su trabajo:

"[...] el seguir unos principios o una ética profesional, aunque renuncie a cosas por no abandonar esos principios."

Por otra parte, ha desarrollado múltiples actividades ajenas a la empresa, sobre todo de tipo político y de representación empresarial, de las que se muestra satisfecho y orgulloso. En cuanto a las necesidades de etapa vital, el sucesor en la actualidad parece estar disfrutando de un estado realmente satisfactorio en la empresa y las necesidades de avance presentan un grado de satisfacción y un potencial futuro importantes, así como las necesidades de equilibrio:

"[En el futuro] me gustaría verme haciendo labores más de consejo que de ejecutivo, trabajar más en la estrategia pero ejecutar menos. Quiero disfrutar de la vida. Hay épocas en la vida en que el trabajo es lo primero; para mí, una distribución equilibrada es un tiempo para el trabajo, un tiempo para la familia, otro para los trabajos desinteresados y un poco para el ejercicio físico..."

Sin embargo, del conjunto de las entrevistas parece quedar claro que el sucesor no experimentó las oportunidades necesarias de satisfacer sus necesidades de exploración en el período de su vida correspondiente. Entró en la empresa con veintiún años y tanto la relación con su padre como con

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sus hermanos mayores en la misma dejaban mucho que desear. Ya se han mencionado las dificultades que tuvo el sucesor para poder desarrollar sus iniciativas y los constantes enfrentamientos con su padre y sus hermanos. En este sentido, el sucesor expresa que:

"Me desilusioné un poco al principio porque se tiende a sobreestimar lo que hacen otras personas dentro de la empresa cuando se ve desde fuera. Cuando se entra en la empresa se ve todo distinto."

Afirma que en su experiencia en la empresa familiar le hubiera sido útil el haber tenido un apoyo al principio con una mejor comunicación, y que le fue útil su propio carácter, la constancia y el procurar no sobrevalorarse. Está totalmente en contra de la idea de que en una empresa se pueda pensar que las cosas se deben seguir haciendo de una determinada manera. Esta reflexión quizá expresa las difíciles experiencias que vivió en sus comienzos y que derivaron en un proceso sucesorio insatisfactorio desde el punto de vista de la calidad de las relaciones familiares, lo que quizá fue en parte la causa de los problemas de gestión en la empresa que dieron como resultado las medidas reductoras de empleo y los problemas que se experimentaron tras haber asumido el sucesor la responsabilidad de la misma.

En el caso 4, el sucesor presenta un panorama bastante controvertido en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. En la actualidad cuenta con veintiocho años y entró en la empresa con diecisiete con la única intención de trabajar y, tal como se expresa, sin ninguna idea ni expectativa concreta de cuál iba a ser su labor:

"Era algo nuevo para mí, a mí me gustaba el tema de los coches y todas esas cosas y me daba igual dónde me metieran..."

A partir de su incorporación a la empresa, fue asumiendo rápidamente responsabilidades, hasta el punto de ocupar la gerencia en pocos años aunque oficialmente su padre siguiera al frente de la misma. Sin embargo, esa asunción de responsabilidades vino impuesta por las circunstancias familiares y, en cierto modo, el sucesor expresa un sentimiento de falta de opciones:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"No había nadie más, era imposible que hubiera otra persona, sabía que era yo y que iba a llegar ese momento. [...] Ni lo quise ni no lo quise [ser el sucesor], estaba predestinado, me tocaba, era el mayor, el que más cabeza tengo y el que más responsabilidad tiene, pero no responsabilidad en la empresa sino responsabilidad en la vida, como persona."

Esa idea de la responsabilidad es constantemente mencionada por el sucesor al referirse a su experiencia en la empresa familiar. La responsabilidad con su familia fue la que le llevó a asumir la responsabilidad de la sucesión, a pesar de que la empresa no era su verdadera vocación. El sucesor se siente satisfecho con las mejoras que se han logrado en la empresa en cuanto a gestión y a satisfacción de los clientes pero, por otra parte, afirma sentirse presionado por su propio sentido de la responsabilidad:

"Ahora no porque soy el que tiene las responsabilidades, pero antes me gustaba la libertad que tenía y que nadie me presionaba, siempre y cuando supieras hacer tu trabajo y lo hicieras bien;, ahora no hay nadie que me pueda presionar, sino que soy yo el que me siento presionado por mí mismo, pero soy yo el que me exijo a mí mismo."

El sucesor declara un grado medio de satisfacción con su experiencia hasta el momento en la empresa familiar, afirmando que le queda mucho por hacer y por aprender y muchas cosas para sentirse realizado. Tiene proyectos para la empresa, pero sin embargo, en un plazo no muy largo de tiempo, desearía verse fuera de ella dedicado completamente a la actividad que describe como su verdadera vocación profesional y que actualmente le permite satisfacer una serie de inquietudes que en la empresa familiar no puede:

"[Mis intereses] los satisfago después de haber trabajado aquí. Me voy a trabajar allí, porque también es un pequeño trabajo, de la manera que yo me lo tomo es un trabajo. No llego a ser profesional porque no cobro, nadie me paga, pero le dedico entre tres y cuatro horas diarias..., como si fuera un profesional, bueno un profesional le dedica muchas más horas, pero sin cobrar ni una sola peseta, nadie te va a pagar, claro, lo haces porque te gusta."

Expresa también un fuerte deseo de dedicarse a esa actividad plenamente en el futuro:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Voy a poner todo mi empeño para que ocurra, no sé si va a ocurrir, es como cuando compras un número de lotería y te dices 'Te va a tocar', y eso es lo que quiero, que me toque, pero no lo sé... [A la empresa familiar] siempre le daré mi apoyo y nada más, pero no me veo aquí durante mucho tiempo más."

En el caso 6, se está produciendo una situación de absoluto retroceso en cuanto a la satisfacción de necesidades de avance del sucesor, reflejando éste, por otro lado, un permanente sentimiento de cuestionamiento personal. Esto es debido a la actitud adoptada por el padre tras su reincorporación a la empresa después de superar un grave problema de salud, lo cual ha provocado un recorte en la autonomía y las facultades tanto del sucesor como de otros empleados. Adicionalmente, el sucesor expresa su frustración porque su padre nunca parece reconocer sus aciertos y, de hecho, ha tenido que abandonar determinadas iniciativas en la empresa que le causaban especial satisfacción por la constante oposición de su padre. En referencia a esta última cuestión, el sucesor se expresa en los términos que siguen:

"Creo que lo hice porque yo quería hacerme ver a mí mismo cuál era mi techo, hasta dónde podía llegar yo. [...] Es muy fácil trabajar con dinero ajeno, porque aunque el dinero es de mi padre es dinero ajeno, y entonces en esto tuve que trabajar con dinero mío, donde yo tuve que partir de un crédito y la verdad es que me sirvió muchísimo, muchísimo porque es como si hubiera llevado una empresa... Si no hubiera sido por la negatividad de mi padre, en el año 97 hubiera seguido existiendo, pero como no le gustaba..."

El sucesor afirma experimentar un sentimiento de desmoralización si no consigue sacar adelante sus iniciativas y también refleja un cierto sentimiento de duda ante su futuro dado el nuevo comportamiento de su padre. En lo que se refiere a la satisfacción de sus necesidades profesionales, afirma que siempre le atrajo el mundo de los coches y que cualquier otra actividad que hubiera emprendido hubiera tenido que ver con el mismo. Durante un buen número de años, estuvo dedicado a la empresa de una forma excesiva debido a una desafortunada relación matrimonial que provocó incluso problemas en el trabajo y que hacía que trabajara un excesivo número de horas a la semana, incluyendo los domingos. Se refiere a esta problemática de la siguiente manera:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Yo he pasado situaciones complicadas en el tema personal, las he traído a la empresa y he tratado mal a gente de la empresa. [...] ¡Cuánto hubiera podido yo hacer...!, y sé lo que he hecho, pero ¿cuánto hubiera podido hacer si no hubiera estado tan descentrado? Yo sé que este edificio se hizo y la administración de toda la obra la llevé yo porque mi padre estaba enfermo, pero ¿hubiera podido hacer algo más? Siempre me ha quedado esa duda. Si con veintitrés o veinticuatro años mi cabeza hubiera estado en una persona despejada, y el tiempo que le dediqué al trabajo hubiera sido porque yo quería realmente y no por venir a la empresa a ocultarme de una situación desagradable en mi casa... y entonces me planteo cuánto no hubiera podido hacer."

En el caso 7, el sucesor lamenta el no haber sido capaz de llevar adelante esas otras vocaciones profesionales que sentía y que son precisamente a las que se dedica en la actualidad:

"A lo mejor me hubiera ido a estudiar fuera y hubiera sido otro tema, pero estando aquí viviendo al lado de mi casa con el negocio al lado, con el mundo del automóvil, que era muy atractivo siendo yo un niño... Yo estaba aquí y era todo muy cómodo, la empresa muy cerca y todo muy fácil. Yo lo que echo de menos es eso; a lo mejor si me hubiera planteado irme a estudiar fuera..., yo hubiera estudiado temas forestales o temas de naturaleza o temas de aviación..., temas seguramente no del automóvil."

A pesar de todo ello, el sucesor parece haber experimentado cierto grado de satisfacción profesional en su actividad en la empresa, pero sobre todo en lo que se refiere a su faceta comercial; en ese sentido, otro de los informantes y antiguo directivo de la empresa afirma:

"[El sucesor] podía ser un excelente relaciones públicas, un excelente director comercial entre comillas, porque un director comercial también tiene una parte financiera aunque parezca que no, hoy día hay que integrar mucho las áreas. Pero tenía un don de gentes y una proyección de imagen de empresa al exterior muy buena, hay que reconocer que gran parte de las ventas que se hacían eran por la imagen y la proyección que tenía [el sucesor] en ese entonces en el exterior, y eso hay que reconocérselo a [el sucesor]. Era una persona que, bueno, invertía bastante dinero en esos temas, tanto en competición como en otros aspectos, y eso realzaba la imagen de la empresa. Si con ese mismo dinero se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

podía obtener más rentabilidad desde el punto de vista del marketing, pues todo está en un no sé, en una duda..."

El propio sucesor admite que dedicaba grandes esfuerzos y tiempo a esa faceta de su actividad en la empresa, enfrentándose en ocasiones a la oposición de los encargados de las finanzas. Afirma también que los familiares que tenían intereses de propiedad en la empresa muchas veces se oponían a ciertas decisiones que tomaba, pero el sucesor lo achaca al desconocimiento que tenían estas personas de la realidad empresarial. En general, el sucesor atribuye a esta implicación familiar una buena parte de la responsabilidad en los problemas de la empresa.

En *conclusión*, y en cuanto a la satisfacción de necesidades del sucesor, parece claro que en el caso 1 y hasta el momento en el caso 3, se ha dado una evolución plenamente satisfactoria. Sin embargo, las particularidades del caso 5, donde la satisfacción del sucesor no es plena, pero aun así se mantiene el compromiso, hacen que se plantee la posibilidad de que el compromiso y, por tanto, la eficacia del sucesor, no se deba tanto a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o le permitirá satisfacerlas.

Para los casos de menos éxito tenemos que, en general, se produce cierta insatisfacción en cuanto a determinadas necesidades en alguno de los momentos de la evolución de los sucesores a nivel personal y/o profesional. Con respecto al caso 4, que es el que se nos ofrece más contradictorio, se plantea una situación similar a la del caso 5, en la que los sucesores se comprometen inicialmente con la empresa debido a la grave crisis que ésta atraviesa y experimentan un sentido de responsabilidad hacia la misma como medio de vida de la familia. Sin embargo, en el caso 4 la actividad de la empresa no logra satisfacer los intereses profesionales del sucesor, que se incorporó a la empresa como una alternativa fácil en un momento en que carecía de madurez y de guía; y, en el caso 5, en cambio, tenemos que el predecesor siempre, y de manera definida por sus propios hijos como muy inteligente, orientó a éstos hacia la empresa, propiciando incluso una formación acorde con la actividad de la misma.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.5. LA PERSPECTIVA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En un segundo nivel de análisis, trataremos en el presente epígrafe las influencias de tipo relacional que se producen a nivel interpersonal, es decir, entre participantes clave en el proceso sucesorio. Esto es, las relaciones entre predecesor y sucesor y las relaciones entre hermanos implicados en la empresa familiar.

3.5.1. Las relaciones entre predecesor y sucesor

La primera de las proposiciones estudiadas se plantea como punto de partida para investigar las relaciones intergeneracionales en la empresa familiar, y fue enunciada de la siguiente forma:

P6: ***El tipo y la calidad de las relaciones entre sucesor y predecesor determinarán las posibilidades de éxito del proceso sucesorio.***

Comenzando nuestro análisis con los *casos más exitosos*, en el caso 1 tenemos una situación absolutamente satisfactoria en cuanto a la forma en que se relacionan el predecesor y los sucesores y la calidad de esas relaciones, hasta el punto de que el primero define estas relaciones como "perfectas". La característica clave que domina la relación de los sucesores hacia su padre es la del respeto, de manera que, según uno de ellos, aún cuando en la práctica su padre ya no toma decisiones operativas, en el hipotético caso de que existiera una diferencia de opinión se impondría la opinión del predecesor. Se respeta su posición jerárquica en la empresa y se entiende su apego a la misma, de manera que uno de los sucesores afirma que aunque se pudiera pensar en la posibilidad de que la empresa dejara de ser familiar, nunca se plantearía tal posibilidad en vida de su padre.

La relación se caracteriza por la confianza y el apoyo mutuos. La comunicación es muy fluida y se ha mantenido una relación de adultos, de manera que si algo sale mal se muestran críticos sin problemas. Si surgen diferencias de opinión, lo cual no es frecuente, tanto los hijos como el padre pueden mostrarse flexibles. Uno de los sucesores se expresa de la siguiente manera:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Yo conversaba con mi padre mucho, porque entiendo que le interesa, y él es muy activo y muy receptivo, y posiblemente ahora cometamos el error de olvidarnos de él a veces.[...] La verdad es que nosotros no hemos tenido muchas diferencias de criterio, porque somos una empresa que no hemos funcionado mucho con reuniones o consejos o juntas generales. Nuestras juntas generales son aquí sentados alrededor de una mesa para alguna cosa, nos reunimos mi padre y los hermanos para algún tema muy concreto, pero no tenemos diferencias importantes."

Resultado de esta buena comunicación fue la creación de un ambiente en la empresa donde los sucesores tuvieron la libertad de consultar con su padre cualquier problema que pudiera plantearles su evolución en la misma. Además, se considera que el padre constituyó un ejemplo a seguir por los sucesores. En este sentido, se puede considerar que existe una mutua admiración y reconocimiento de los méritos y capacidades de ambas generaciones. Ambos sucesores se encuentran capacitados para realizar su trabajo en la empresa y su padre lo considera de la misma manera.

Para el caso 3, tenemos una relación padre-hijo un poco más complicada, motivada en cierto modo por la juventud del hijo. Tanto uno como otro afirman que tienen frecuentes discusiones, pero ninguno parece expresar un sentimiento de excesivo disgusto con esa situación. El hijo se expresa de la siguiente forma:

"Tenemos muchos puntos de vista diferentes. Él es un tipo de empresario diferente al que puedo ser yo y quizás digo esto por mi juventud, a lo mejor cuando tenga 55 años, pues no digo lo mismo, pero desde luego también he tenido que luchar por cosas que he sacado adelante y que tengo que reconocer que nos han venido muy bien. También tengo yo mismo que darme palmaditas en la espalda. He tenido que luchar mucho porque los puntos de vista de mi padre eran diferentes. Pero mi padre recogió un empresa y durante muchos años la ha mantenido, la ha consolidado y la ha aumentado; lo que somos hoy en día, aunque ya yo he empujado mucho, es gracias a él, porque el que da el sí o el no es él."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

El sucesor considera que la diferencia de puntos de vista es natural y afirma que la relación con su padre puede considerarse como muy cálida y fluida. Expresa su reconocimiento de los logros de su padre, que se traduce en un sentimiento de admiración declarada. Por su parte, el sucesor afirma que su padre nunca ha reconocido expresamente sus logros, pero considera que es suficientemente significativo que cuando llevaba menos de dos años en la empresa le diera poderes totales sobre la misma, lo cual interpreta como un signo de plena confianza.

A pesar de esas continuas discusiones, el sucesor se declara muy unido a su padre, a la vez que muestra una considerable independencia de criterio y seguridad en sí mismo:

"Yo me encuentro muy unido a mi padre porque me ha ayudado mucho en la vida, discutimos muchísimo, pero vamos, no sé si más que otros o menos que otros, pero discutimos mucho. [...] Yo no comulgo mucho con la idea del patriarca, que es la figura que hasta ahora ha ido llevando mi padre, la del gran patriarca..., y yo no comulgo mucho con esa figura porque no me gusta ir a remolque de nada, me gusta tener mis propias ideas, mi propia forma de trabajar. [...] Yo en la empresa hago y deshago lo que quiero y no tengo ningún problema porque es que no estoy loco, ¿me entiende?, no estoy loco porque hago lo que hay que hacer."

En este sentido, el sucesor afirma que si bien en un principio no se sentía del todo capacitado para desempeñar su trabajo, que define como "unos pantalones demasiado grandes", en la actualidad considera que sí se siente completamente capacitado. Su padre mantiene la misma opinión y parece mostrarse orgulloso de su hijo:

"En los últimos cinco años, [el sucesor] se ha desarrollado muy bien, se entiende perfectamente con fábrica, con las financieras, con los empleados y todo el mundo lo aprecia, no solamente lo quieren sino que lo admiran. [...] Él es bastante adulto y es una persona muy seria, muy recta. Todo el mundo coincide, y no es por halagarme los oídos, en que no es una sucesión porque sí, porque es una empresa familiar y el niño tiene que ser el sucesor; eso no es así, yo no creo que tenga que ser así, por eso le comentaba antes que podía ser una hija..., pero claro, él ha demostrado que puede hacerlo, que es capaz de hacerlo y lo está haciendo muy bien."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el caso 5 nos encontramos también con una relación predecesor/descendencia que, a pesar de que no pueda considerarse "tranquila", dado el carácter del predecesor reconocido por él mismo, sí tiene una fundamentación sólida de respeto y cariño. Uno de los sucesores se expresa de la siguiente forma:

"Mi padre es una persona muy especial. [...] Tiene mucho genio o tenía mucho genio, ha bajado mucho, y en cuanto a la comunicación hay más comunicación de trabajo que casi personal. Entonces es una relación cálida..., él se da mucho a la gente, siempre está con cosas, nos regala cajas de naranjas, él se da y se preocupa más por nosotros que al revés, y con la edad que tenemos, 41 y 40 años, se sigue preocupando por nosotros y por los hijos nuestros."

Otro se expresa de la siguiente manera:

"[La relación] es de admiración, de respeto, de cariño..., lo normal entre un padre y un hijo..., lo normal porque después hay casos que, bueno, a lo mejor hay días en que lo 'estampabas' contra la pared y me imagino que a él también le pasará igual, pero en general son muy buenas".

Tanto el padre como los hijos reconocen ser muy obstinados a la hora de defender sus puntos de vista, pero también están de acuerdo en reconocer que siempre son capaces de llegar a una solución y, en ese sentido, se considera que pueden ser flexibles a la hora de tomar decisiones, tal y como lo expresa otro de los hermanos:

"Cada uno tenemos nuestras ideas y las defendemos, y a lo mejor nos encerramos mucho a defenderla de una forma casi visceral de entrada, aunque después ya parece que se va razonando un poco y cada uno cede o se toma la decisión de uno sólo. [...] Si al final se toma una decisión, es que hay flexibilidad aunque a veces haya choques fuertes, al final se toma la decisión."

En ese sentido, como ya se ha comentado, la comunicación entre generaciones es fluida y madura y el padre logró crear un ambiente en la empresa en el que los hijos se sintieron apoyados en su

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

proceso de formación. Todos los sucesores coinciden en que no les resulta incómoda la presencia de su padre en la empresa, sino al contrario, les sirve todavía hoy de apoyo:

"No es el hecho de estar bajo el cascarón de él como suele decirse, y aunque no venga mucho por aquí y nada más que intervenga una vez al mes o una vez cada dos meses, el hecho de que esté abajo me da más seguridad, me apoya eso, cualquier duda, cualquier cosa..."

Todos los sucesores coinciden en considerarse plenamente capacitados para realizar su trabajo. Tres de los hijos han recibido formación universitaria porque su padre se empeñaba en ello como requisito fundamental para entrar en la empresa. El padre considera que cada uno de sus hijos desempeña sus funciones de forma satisfactoria:

"Ellos entraron conmigo en el momento de la crisis que es cuando se aprende, en la bonanza no se aprende nada. Bueno, pues ellos, con su preparación y el trabajo, pues salimos. [...] Eso se lo he inculcado siempre, los puestos no se tienen porque eres el hijo de papá sino que tienes que valer para el puesto. Así que en ese aspecto he tenido suerte: uno es ingeniero industrial y se encarga de la postventa, y a ése no se te ocurra ponerlo a vender camiones ni a llevar los problemas de bancos. [...] El financiero, el que lleva la parte financiera, es otro carácter, tiene otro estilo, es economista, tiene el estilo propio de las personas que se relacionan y que saben llevarlo y se meten a la gente en el bolsillo. [...] Y el otro, creíamos que no iba a servir para lo que está..., tiene un carácter un poco duro y no sabíamos si iba a servir, pues ha sido la revelación de la empresa... Es decir, hay que descubrir y poner a cada persona para lo que sirve, y si no por lo menos probar a ver si encajan y a mí me han encajado."

El padre reconoce el importante papel que jugaron los hijos para salir de la crisis. Los hijos, a su vez, coinciden en reconocer la valía y el mérito de su padre y, al reflexionar sobre sus formas de trabajar, reconocen las debilidades y fortalezas de cada uno:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Hay veces en que me digo que hay cosas que yo hago más sencillas pero luego hay otras cosas que me doy cuenta de que las hago más complicadas de lo que es. En algunos aspectos mi padre es más práctico, menos complicado que yo."

Otro de los hijos reconoce la complementariedad de los estilos:

"Él trabaja mucho a impulsos, muy por intuición..., y a lo mejor hoy día no hubiese podido salir como salió en su época...; es imaginativo..., aunque hace falta en las empresas alguien que sea así, o hacen falta las dos cosas, hace falta eso y la forma de trabajar nuestra también."

Sin embargo, para los *casos menos exitosos* se observan diferencias bastante significativas con respecto a los casos de éxito en cuanto a la relación entre generaciones. Así, para el caso 2, tenemos una relación que difiere considerablemente con las anteriores. La relación con su padre es descrita por el sucesor como muy complicada y muy distante. No era una relación de confianza donde ambos pudieran expresar sus opiniones fácilmente, y no existía flexibilidad por ninguna de las partes a la hora de solucionar sus diferencias de criterio. La comunicación entre ellos prácticamente no existía, y cuando tenían alguna diferencia de opinión siempre acababa imponiéndose el padre. El predecesor nunca cambiaba una decisión para hacerle caso al sucesor, no era una relación en que el padre respetara las opiniones del hijo, y en las decisiones que tomaba el hijo éste no se sentía apoyado. El sucesor declara con firmeza que la relación que existía entre ellos era poco madura y se desarrollaba en los términos padre/hijo incluso en los últimos años de coincidencia en la empresa. Dados estos problemas de comunicación, el predecesor no tomó parte activa en la formación del sucesor pero tampoco fomentó un ambiente en que éste pudiera desarrollarse por su propia iniciativa

También en el caso 4 tenemos una relación bastante insatisfactoria entre padre y sucesor, complicada por un problema familiar de separación de los padres que ha provocado el alejamiento del padre con respecto a los hijos, y dio lugar en su momento a la desvinculación del predecesor de la empresa con la consiguiente asunción de responsabilidades por parte del sucesor. Si bien tanto sucesor como predecesor afirman que su relación era buena, del conjunto de las informaciones se extrae que la comunicación entre ellos era bastante escasa y, de hecho, un tercer

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

informante afirma que la relación entre ellos no era la normal ni la deseable entre padres e hijos. Ante la pregunta de cómo solucionaban sus diferencias de opinión, tanto padre como hijo afirman que cedían ellos, pero la realidad parece ser que era el padre el que imponía su criterio dado su carácter bastante fuerte e impulsivo. La consecuencia a nivel de comunicación es que prácticamente no se discutían las cosas. Por otro lado, el padre se había desvinculado de la empresa y prácticamente no existió relación laboral conjunta donde el hijo pudiera formarse junto al predecesor.

Además, en este mismo caso no parece existir una relación de reconocimiento mutuo. El sucesor declara firmemente que no se parece en nada a su padre y declara que profesionalmente hablando es posible que los empleados confíen más en él porque han visto su forma de trabajar. Con respecto al padre, a lo largo de las entrevistas la impresión que da es de recelo hacia lo que los hijos hayan podido opinar de él y, al referirse a ellos, expresa mucha más consideración, reconocimiento y hasta cierto orgullo hacia su segundo hijo, al que define como más inteligente que el sucesor, tanto en el aspecto comercial como en el aspecto humano porque tiene una experiencia mayor. El sucesor, a su vez, afirma no saber si su padre ha reconocido sus méritos y es consciente de que éste tiene una mejor relación y es más afín a su hermano, al que define como una copia de su padre. Por otro lado, la relación entre sucesor y predecesor ha pasado por momentos conflictivos a nivel personal y familiar.

En cuanto al caso 6, puede deducirse que las relaciones entre generaciones dejan bastante que desear, a pesar de que el sucesor no lo expresa abiertamente en la respuesta a las cuestiones correspondientes. Sin embargo, en partes de la conversación que tuvieron lugar fuera de la grabación, expresa la problemática de la relación con su padre de una manera que refleja una gran frustración y desconcierto ante la actitud que ha adoptado su padre después de la recuperación de su enfermedad. El sucesor afirma que aguanta por un sentimiento de deber hacia su madre y su padre, así como porque como padre le tiene mucho cariño y reconoce que a veces es flexible, le escucha y acepta algunas ideas. El sucesor intenta que la relación personal con su padre sea distinta a la que mantiene en la empresa, pero reconoce que prácticamente no existe esa relación personal en su casa, donde cada vez pasa menos tiempo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La tónica general es la de falta de comunicación entre ellos. El hijo no logra entender las decisiones que está tomando su padre, en las que está incluso dando marcha atrás con determinados hábitos de trabajo, en un intento de controlarlo todo de nuevo, lo cual es calificado por su hijo como "aberración". Por otra parte, parece estar intentando reducir las facultades de su hijo, oponiéndose sistemáticamente a las iniciativas que éste toma y llegando incluso a retirarle determinados poderes. El sucesor se queja, por otra parte, de que su padre no reconoce la valía de determinadas iniciativas ni actividades que él desarrolla en la empresa, para las que no obtiene su apoyo.

Por último, en el caso 7, tenemos una situación en cierto modo desconcertante. La relación entre predecesor y sucesor no parece que haya sido demasiado complicada y, de hecho, el sucesor se declara muy unido a su padre por su condición de hijo mayor y porque toda la vida ha estado con él. Sin embargo, otro de los informantes afirma:

"Tenían sus más y sus menos. Había etapas en que estaban de acuerdo totalmente y había etapas en las que se encontraban, pero eso es normal..., y había etapas en las que el hijo convencía al padre y etapas en las que el padre convencía al hijo."

A pesar de que la relación personal entre ellos era bastante buena, el predecesor no demostró en principio una excesiva confianza en su hijo como gerente de la empresa; de hecho, fue el fabricante quien consideró necesaria la figura de un gerente. El padre parecía discrepar de determinadas decisiones de su hijo que le parecían demasiado arriesgadas; en realidad, el sucesor reconoce que en ocasiones eran decisiones "lanzadas" fuera de lo que era el negocio principal de la empresa. Sin embargo, normalmente acababa apoyándole. En ese sentido, otro de los informantes afirma que una de las dificultades añadidas en la superación de la crisis tuvo que ver con la capacidad que tenía el sucesor de convencer a su padre para adoptar los cursos de acción que a él le parecían convenientes, y que a veces iban en contra de las decisiones que se habían tomado por consenso en el equipo que dirigía la empresa en su última etapa.

Por otro lado, el sucesor declara que a su padre le costaba mucho expresar su opiniones y que no era una persona muy abierta en ese sentido, resultándole muy difícil reconocer los méritos de su hijo. Éste, por su parte, aunque en un tono de respeto, se muestra bastante crítico con el

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

comportamiento de su padre en cuanto a la empresa, sobre todo en los momentos de crisis de la misma; afirma que se preocupó demasiado por mantener su imagen de honradez y tomó una serie de decisiones con las que él no estuvo de acuerdo. Considera que su padre y él mantenían muchos puntos de vista distintos, lo cual achaca a las diferentes formaciones que recibieron.

Este último caso nos ayuda a llegar a una *conclusión* en relación a la cuestión de las relaciones entre generaciones. En este sentido, nos encontramos con una relación que, sin poder considerase mala, no parece haber alcanzado el grado de madurez en la comunicación necesario para el desarrollo de una relación profesional sólida. Tampoco existe sintonía en cuanto a los criterios y políticas de actuación en la empresa y ni siquiera en cuanto a lo que podríamos considerar los principios básicos de la gestión, con lo cual difícilmente se puede dar el entendimiento y los comportamientos complementarios que pueden facilitar el aprendizaje y el reconocimiento mutuos. Esos elementos son los que sí se dan en las relaciones exitosas, lo cual no significa que estas relaciones no se vean salpicadas con discusiones y enfrentamientos de opinión, enfrentamientos que suelen ser valorados positivamente por los implicados. No así, sin embargo, con los casos menos exitosos, donde esas diferencias de opinión se perciben como algo a evitar y generan sentimientos de tensión y frustración para los sucesores.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.5.2. Las relaciones entre hermanos

La segunda proposición enunciada sobre la cuestión de las relaciones interpersonales hace alusión a las relaciones intrageneracionales:

P7: ***El éxito del proceso sucesorio se verá afectado por el tipo y la calidad de las relaciones entre miembros de la generación sucesora en la empresa familiar y por el grado de adaptación y consistencia de objetivos que alcancen entre ellos.***

Con respecto a esta cuestión y comenzando con los *casos de más éxito*, en el caso 1 nos encontramos con una calidad de las relaciones entre hermanos que puede considerarse ideal. Ambos sucesores tienen responsabilidades equivalentes, aunque diferenciadas, y cada uno se dedica a aquello que más puede satisfacer sus necesidades y desarrollar sus capacidades individuales. Uno de ellos se expresa sobre este asunto de la siguiente forma:

"[La relación entre hermanos] es buena, por el respeto mutuo tanto en la empresa como a nivel familiar. Las decisiones que él toma yo las respeto, las comparta o no. Esto es recíproco. Los terrenos de trabajo están compartidos pero tenemos responsabilidades equivalentes. Esto se ha hecho en base a las necesidades de cada uno, ha sido importante reconocer dónde estaban las fortalezas de cada uno. [... Mi hermano] es el artista, el que trae las ideas. Yo soy el encargado de ejecutarlas, de ver si son viables. Formamos realmente un buen dúo."

Su hermano expresa una opinión similar:

"Somos distintos, usted misma habrá apreciado que en el despacho de mi hermano no hay ni un papel, papel que entra, papel que sale, y puede ver mi mesa, está llena de artilugios. Él no guarda nada y yo lo guardo todo, a veces tengo que correr detrás de él para que no me tire algo. [...] Yo creo que colaboramos y nos complementamos y también creo que hay mutua tolerancia. Cuando él toma las riendas de algo, las mantiene y yo lo asumo, lo respeto y si tengo que consultarle algo a él de ese tema, se lo consulto porque creo que las riendas las tiene él y yo también, si puedo aportarle alguna sugerencia, alguna mejora, lo hago. Un recorte de periódico donde haya leído alguna idea, se lo comento por si puede mejorarse el negocio..., lo 'tupo' a papeles todos los días y luego él los tira porque nunca tiene ningún papel, pero yo se los mando y me quedo tranquilo porque le he aportado eso. Él también me consulta sobre si emprendemos o no cualquier nuevo negocio, cualquier cosa que pueda suponer un aumento de nuestras responsabilidades, cuando nos ofrecen una nueva marca..."

Su padre coincide también en la perfecta complementariedad entre los dos hermanos y los tres están de acuerdo a su vez en cuanto a lo que constituye el fin principal de la empresa: la creación y mantenimiento de los empleos mediante una filosofía donde el valor principal es el trabajo. Esta idea es frecuentemente mencionada por ambos hermanos y por el padre en diversos momentos de las entrevistas.

En el caso 3 tenemos la situación en la que el sucesor ha sido elegido de entre los cuatro hermanos por ser el único varón. El hijo lo tiene perfectamente asumido:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"De pequeños pues siempre el hombre, hablando desde un plano machista, siempre se dice pues que tú eres el que llevarás la empresa. No sé si me decían 'Tú acabarás en la empresa', pero se sobreentendía, en mi casa me decían 'el macho de las siete islas', ¿entiende?, y tampoco mis hermanas demostraron un interés especial por la empresa, empresarialmente hablando, o por los coches; todas trabajan aquí porque aman la empresa y la han vivido desde pequeñitas, pero por el camino nadie destacó más que yo en interés por la empresa."

El sucesor reconoce también que el criterio seguido es un criterio sexista:

"Somos tres hembras y un varón, mi peso es mucho en la familia por eso, no nos olvidemos de que quiera o no quiera, yo aportaré una esposa y ellas aportan tres hombres, entonces pues bueno, siempre eso en una familia se mira diferente...Yo soy el varón, yo me he preparado más profesionalmente para este puesto, yo he demostrado más interés y más dotes. Será porque me han dado esa oportunidad y yo la he demostrado. Pero tampoco ellas han dicho 'Oye, durante quince días yo quiero estar ahí a ver qué pasa'. Entonces, alguien puede preguntar '¿Y si tu hermana [la mayor] hubiera sido varón en lugar de hembra, qué hubiera pasado?' Ah, pues, buena pregunta, probablemente estaría aquí en mi lugar o a lo mejor no, a lo mejor hubiera salido un poco extraño en el sentido de que le gustara la pintura y no la empresa, vaya usted a saber."

Una de las hermanas entrevistadas afirma que tiene asumido que su hermano es el sucesor en la empresa porque sabía que su padre era "totalmente machista", además de que su hermano era el que más preparado estaba para el puesto. Considera que la hermana mayor, que también trabajaba en la empresa y que se estaba preparando académicamente para asumir responsabilidades, ha dado prioridad a su vida familiar, la cual considera difícil de compaginar con la dirección de la empresa:

"Ella fue madre y parece ser que la experiencia le gustó, de hecho es la segunda vez que prueba, y bueno, ella ha preferido seguir ese camino, ella tomó esa decisión, lo cual no quiere decir que no pueda compaginar los dos trabajos. Pero pienso que el dirigir una empresa o el dirigir un departamento exige un número de horas y unas responsabilidades

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y unos nervios que sinceramente el día de mañana cuando quiera tener un hijo no sé cómo me las voy a hacer."

El padre no reconoce abiertamente el criterio sexista en la elección del sucesor, pero básicamente expresa las mismas ideas:

"Yo tengo cuatro hijos y cualquiera podía haber sido el sucesor, pero de hecho hoy en día prácticamente [mi hijo] es el gerente de la concesión como director comercial. Las otras tres hijas son hembras y por razones simplemente de matrimonio, por razones simplemente de esa índole, pueden ser menos constantes, al pie del cañón día a día, aunque de hecho [una de mis hijas] es la jefe de ventas y le va muy bien..., cuando tenga descendencia ya veremos...Tengo otra hija mayor que tiene dos hijos y está plenamente, o la mayor parte de su vida, dedicada a sus hijos; ¡para eso los tiene!"

Por tanto, se plantea una situación en que se aplica un criterio sexista y arbitrario con el que parecen haberse conformado los hermanos implicados en la empresa. La sucesión es un tema que no parece que se discuta mucho entre los hermanos, ni que cause mayores problemas, tal como lo expresa el sucesor:

"Hemos tenido nuestras conversaciones en un tono más o en un tono menos, pero vamos, nada grave ni preocupante. La verdad es que cuando hemos hablado de nuestra herencia, de nuestra empresa, lo hemos hecho en un tono, vamos a decir, bastante familiar. Es decir, no ha habido discusiones en lo que se entiende por discusión, además, ya le digo que mi padre tiene una figura bastante de patriarca y nadie se atreve a cuestionar su opinión, porque su opinión es totalmente acertada y así queremos que sea, porque vamos, al fin y al cabo, ésta es una cosa que nos están dando, y nunca hemos discutido ni quién iba a recibir esto, ni quién iba a recibir un no sé qué."

La relación entre los hermanos que trabajan en la empresa no es descrita por el sucesor como problemática, aunque se reconozca que los patrones familiares se trasladan y que ello da lugar a que, en ocasiones, sus hermanas se relajen más que otro empleado cualquiera a la hora de seguir instrucciones dadas por él como su superior en la empresa:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Como es lógico, hay muchas veces en que yo me impongo a ellas y a ellas les fastidia, porque aunque yo le diga que las asperezas domésticas las dejamos en casa, desde luego nunca dejo de ser el hijo de mi padre ni mi padre, mi padre, ni mis hermanas, mis hermanas en las dos direcciones. Entonces por ejemplo, si yo me enfado con mi hermana, me enfado más de lo que me enfadaría con otro empleado diferente en su mismo rango. Y sé que a ella le fastidia un montón, más de lo que le fastidiaría a otra persona, pero no creo que sea una cosa importante o que yo deba tener en cuenta o tener cuidado."

Su hermana afirma que la relación laboral es satisfactoria entre ellos y que incluso esta relación laboral les ha unido a lo largo de los años, dada la escasa relación que mantienen en el plano familiar:

"Yo con mi hermano, a nivel familiar, no he tenido nunca una relación de hermanos...; cuando él era muy pequeño él tenía una actitud muy familiar, pero luego fue creciendo, los doce, los trece años, la edad del pavo..., y se fue despegando de lo que eran sus hermanas y él se hizo su pandilla, yo me hice la mía, nunca salíamos juntos, nunca compartíamos sentimientos, nunca compartíamos nada. Él llegaba y se iba para su cuarto, yo llegaba y me iba para el salón o para mi cuarto, no compartíamos vida familiar, nada. Yo creo que lo que más nos ha unido en los últimos años ha sido el trabajo, el trabajo porque igual que el que está fuera comenta el partido del fin de semana, pues mi hermano me comenta a mí algo del trabajo..., ahora nos contamos muchas más cosas porque nos vemos más en el trabajo, antes ni nos veíamos y entonces no podíamos tener ni roce, ni relación ni nada; ahora sí, desde hace dos, tres años tenemos una relación."

En cuanto a sus expectativas para la empresa, la hermana, que actualmente desempeña las funciones de jefe de ventas, no descarta la posibilidad de que al asumir su hermano la gerencia, ella pueda llegar a ampliar sus funciones hacia la dirección comercial. Su hermano tampoco descarta la posibilidad de que si es necesaria la figura del director comercial una vez él asuma la gerencia, a su hermana se le daría la oportunidad de ocupar ese puesto pero, en el caso de que no pudiera afrontarlo, se acudiría a otra persona.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Existe una tercera hermana, que es la más joven y está estudiando administración de empresas en Madrid, y que se supone que asumirá las funciones de administración de la empresa. Sin embargo, el sucesor considera que si le surgiera una buena oportunidad en cualquier otra parte, debería aprovecharla ya que no considera conveniente poner "todos los huevos en la misma cesta" según sus propias palabras.

En otro de los casos considerados de éxito, el caso 5, tenemos una situación que podría catalogarse dentro de las denominadas "incongruentes" entre la jerarquía familiar y la empresarial. Los cuatro hijos varones del predecesor están implicados en la empresa y el más joven de ellos es el que parece estar reconocido como el sucesor. Sin embargo, ni él mismo ni su padre reconocen abiertamente esa posibilidad, aunque el resto de los hermanos parezca tenerla asumida. La cuestión en la que coinciden todos es que la empresa tiene la forma de sociedad anónima y el futuro gerente será elegido por los miembros del consejo de administración entre los hermanos o bien se contratará a un profesional externo. El padre tiene muy clara esa idea:

"Ellos son los que tienen que decidir, todos son iguales en el consejo de administración y todos tienen un sueldo por sus puestos, no hay ni comisiones ni nada, un sueldo, eso sí es por real decreto, tú ganas tanto, tu hermano gana tanto, todos son iguales, todos tienen el mismo trato. Ahora, el que sirva para llevar la gerencia, pues mira, puede ser una gerencia compartida, puede ser una gerencia alternada, puede ser una gerencia definitiva; eso es un problema de ellos, no mío, eso yo no lo puedo imponer, quién me va a sustituir a mí, eso es un disparate."

Todos los hermanos coinciden en la misma idea. Por tanto, la posible incongruencia se ha solucionado haciendo uso de la figura del consejo de administración de una manera real en cuanto a sus atribuciones y evitando el padre hacer una elección por sí mismo. Parece, por tanto, que en la situación planteada, al no poder aplicarse un criterio de primogenitura dada la limitación física del hijo mayor, el padre es reacio a decantarse por ninguno de los hijos, aunque de forma implícita ha dejado entrever cuál sería su elección. Por otro lado, los dos hermanos mayores parecen descartar la posibilidad de asumir la gerencia, uno por la mencionada limitación física y el otro porque no tiene el menor interés. De entre los dos hermanos que pueden estar dispuestos para asumirla, el tercero parece aceptar la idea de que el futuro gerente es su hermano menor.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Los hermanos tienen repartidas las responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa en función de sus capacidades, personalidades e intereses. Su padre considera que en ese aspecto ha tenido suerte. Sobre la base de esas distintas capacidades, se supone que el hermano menor acabará dirigiendo la empresa, tal como lo expresa su hermano mayor:

"Pues yo creo que [el sucesor] podría ser mi hermano [el menor]... Porque es la persona que por su carácter, su manera de actuar con el público, sus relaciones con el banco, su tratamiento con los proveedores..., es al que mi padre le ha dado más 'viaje' en cualquier negociación fuera de aquí. Creo que a él también le gusta ese cargo, aunque creo que nosotros al tener la misma participación en la empresa, le exigimos que su comportamiento [sea mejor incluso]... Es decir, que si no vale hay otros, no porque sea mi hermano le vamos a tener ahí, quizá sea hasta mas duro y vamos a mirar más cuando sea él, porque cualquiera de nosotros podría haber tenido ese puesto... [Otro de los hermanos como sucesor] ya no creo que sería tan fácil, porque somos más técnicos. Por ejemplo, mi hermano [el segundo],..., él es una persona muy técnica y está metido en su postventa, su clientela, su taller, su tema de ordenadores..., no lo veo yo para ese cargo, no porque no esté capacitado sino que, por su forma de ser, no le va. Quizá mi hermano [el tercero], pero por su carácter un poco nervioso, a lo mejor valdría pero no estaría a gusto; después yo, que a lo mejor sí, pero al tener este problema..., mi limitación, no me encuentro yo tampoco como para estar en ese puesto. Yo creo que el más adecuado sería mi hermano [el menor]; ahora, si no sirviera, habría un director gerente, se le paga y punto."

Existe una coincidencia en que la relación profesional entre los hermanos es bastante satisfactoria. Uno de los sucesores la describe de la siguiente forma:

"Buena, una relación normal entre hermanos...; bueno hay hermanos que no se llevan o se llevan a matar, pero de hermanos que se lleven bien, normal, cada uno en su casa y Dios en la de todos... En el trabajo cada uno a lo suyo, y después pues las dudas se comentan en reuniones..."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Existen unos cimientos familiares muy sólidos que avalan la calidad de esa relación. Tal como lo expresa uno de los hermanos:

"Todos estamos acostumbrados a ayudar por la situación de mi hermano el mayor..., incluso cuñados nuestros se sorprenden por la solidaridad tan fuerte que tenemos entre nosotros..., a nosotros nos llaman a las cinco de la mañana para un tema de un hermano y para adelante; vamos, que no hay discusión."

Existen además dos hermanas que no trabajan en la empresa aunque participan en la propiedad de la misma de forma paritaria. Existe total coincidencia en que la relación con ellas es muy buena y no interfieren en nada en la actividad de la empresa.

Para los *casos de menos éxito*, por su parte, en el caso 2 tenemos que uno de los factores que contribuyó a que el sucesor tuviera una mala experiencia de la sucesión tuvo que ver con las deficiencias de las relaciones con sus hermanos mayores. La cuestión se veía especialmente complicada en la medida en que estos dos hermanos eran hijos de un primer matrimonio de su padre y la diferencia de edad entre ellos era aproximadamente de veinte años, es decir, existía una diferencia casi generacional. Debido a estas circunstancias, no existía prácticamente relación familiar de hermanos, y en el plano profesional la relación con uno de los hermanos ofreció al sucesor un grado superior de apoyo, colaboración y aceptación. Con el otro hermano, las relaciones dejaban bastante que desear. El sucesor describe de esta manera su relación laboral con ellos:

"Eran diferentes, con uno no había problema, era sencillo entenderse con él y además dejaba hacer... El otro no, era más complicado porque quería aprovecharse de mi trabajo para hacer más cómodo el suyo."

El comportamiento de su padre contribuyó a esta problemática, porque no fue hasta casi el final de su vida que reconoció la mayor capacidad de su hijo menor para dirigir la empresa. La evolución de las relaciones tras la desaparición del mismo derivó en la salida de los dos hermanos mayores de la empresa después de que se produjeran problemas familiares que obligaron a la venta de sus participaciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el caso 4 nos encontramos con una relación entre hermanos, sobre todo entre los dos que más implicados están en la empresa, que parece haberse fortalecido tras las difíciles circunstancias que se han experimentado a nivel empresarial y familiar. Los dos hermanos presentan formas de ser completamente distintas; en concreto el menor es definido como una copia de su padre, aunque todos los informantes coinciden en que la relación entre ellos es de respeto e incluso de amistad. El segundo hermano considera que su hermano es el gerente de la empresa y que es así porque es el que mejor preparado estaba para ello y porque es el mayor; le considera el cabeza de familia, según sus propias palabras. Por su parte, el sucesor ha instaurado un sistema de toma de decisiones absolutamente democrático, donde se discuten todas las propuestas y alternativas y se toman las decisiones por consenso o mayoría. En este sentido, suele haber discusiones entre los dos hermanos mayores, dada la tendencia del segundo a ser impulsivo y a "lanzarse" en la toma de decisiones. El sucesor ofrece el contrapunto, dado que tiene un carácter mucho más reflexivo y maduro, teniendo muy en cuenta los pros y los contras de las decisiones. Tiene un carácter mucho más responsable y, de hecho, ese sentido de la responsabilidad es el que le llevó a estar dispuesto a asumir la dirección de la empresa sin ser esto su verdadera vocación, tal como se ha comentado ya. Es por ello que el sucesor no se plantea su futuro en la misma. Su hermano afirma que él estaría dispuesto a asumir la responsabilidad de la gerencia en un futuro, que de esta forma "quitaría grandes responsabilidades de encima" al sucesor, pero que será éste el que decidirá en ese sentido, porque por lo pronto no hay ninguna queja con respecto a su actuación.

En el caso 6, tenemos una situación similar a la del caso 3 en lo que se refiere a que existe una hermana del sucesor, más joven que él que trabaja en la empresa. Lleva ocho años en la empresa pero desempeña una función secundaria en la misma que está relacionada con el almacén, y se piensa que su implicación se verá reducida o incluso finalizada en el caso de que decida tener hijos. En este caso, sin embargo, se da la particularidad de que el esposo de esta hermana trabaja también en la empresa como responsable de una actividad de servicio que se ofrece, es decir, tiene incluso más responsabilidades que ella. La relación con su hermana es descrita por el sucesor como "excelente". En principio cree que le acepta como sucesor, colabora con él y está de acuerdo con las decisiones que toma en relación con la empresa.

Existe además una hermana menor que no trabaja en la empresa y que no se inmiscuye en las cuestiones de la misma. Esta hermana está estudiando administración de empresas, aunque el

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sucesor no está seguro y afirma que prácticamente no tiene contacto con ella aunque vivan en la misma casa. Es la persona de su familia a la que menos cercano se siente ya que no coinciden en su forma de pensar ni en su carácter. De hecho, en general las relaciones familiares descritas por el sucesor son bastante superficiales, describiéndose como una persona muy independiente y continuamente recalca la idea de que no le gusta que se inmiscuyan en sus cosas.

En cuanto al caso 7, tenemos varios de los problemas típicos entre hermanos en la empresa familiar. Además del sucesor, en la empresa trabajaban dos de sus hermanos como vendedores, tenían en torno a los veinticuatro y veinticinco años y llevaban trabajando en la empresa dos o tres años. Realizaban estas labores porque era un medio de vida, dada la escasa base formativa con que contaban para permitirles encontrar otra ocupación. En la actualidad, uno de ellos se dedica a actividades inmobiliarias y el otro se encuentra inactivo. En cuanto al resto de los hermanos, en total siete, pertenecientes a la tercera generación de la familia en la empresa, sólo una hermana economista tuvo alguna relación con la empresa cuando su padre le pidió que asesorara en los momentos de crisis de la misma.

El sucesor era consciente de que sus hermanos le tenían cierta envidia y lo mismo ocurría con sus primos, tíos y todos aquellos que de alguna manera se creían vinculados a la empresa. Comenta que es comprensible dado que la forma en que se habían hecho las cosas implicaba que él estuviera al frente de la empresa y los otros no. Por otra parte, se mezclaban las cuestiones familiares con las profesionales. El hecho de que el hermano mayor fuera el gerente era algo que les vino impuesto por su padre, por lo que no era una cuestión que ellos aceptaran o no. Sus hermanos colaboraban con él cuando se les pedía que lo hicieran pero en absoluto lo hacían por iniciativa propia. No siempre estaban de acuerdo con las decisiones que tomaba el sucesor pero tenían que asumirlas dado que la gerencia la llevaba este último. Se argumenta que no recibieron la formación que recibió el sucesor y que, por lo tanto, se sentían muy lejanos a él y a veces se quejaban de que su hermano tuviera ciertos privilegios que ellos no tenían. La relación con los hermanos que no trabajaban en la empresa era buena y no interferían en absoluto en la misma.

La *conclusión* que podemos extraer sobre la influencia de las relaciones entre hermanos sobre el éxito del proceso sucesorio es que ésta puede venir muy mediatizada por la relación de sexos entre los hermanos que trabajan en la empresa. De esta manera, cuando existen varios hermanos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres. Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que, tal como se observa en los casos 3 y 6, las mujeres han concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales.

En los casos en que se produce una coincidencia de hermanos varones trabajando en la empresa, la tendencia en los casos de más éxito (1 y 5) es al reparto de responsabilidades en función de las capacidades y preferencias de cada uno. Se da también en estos casos más exitosos una absoluta coincidencia entre los hermanos en cuanto a los valores y presunciones fundamentales con respecto a la empresa, a sus objetivos y formas de trabajar. De esta manera, se genera un patente sentimiento de equipo entre los hermanos. Sin embargo, cuando el criterio de primogenitura es percibido como totalmente arbitrario, el potencial de conflicto disfuncional es muy superior, tal como se observa en los casos 2 y 7, no así cuando se percibe como la única opción factible (caso 4).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.6. LA INFLUENCIA DEL SISTEMA FAMILIAR

La interacción de los sistemas familiar y empresarial constituye la clave para la comprensión del funcionamiento de las empresas familiares. En el presente epígrafe nos ocupamos de los descubrimientos relacionados con el primero de estos sistemas, a saber: el familiar. Para ello, la proposición enunciada es la siguiente:

P8: ***Las relaciones, dinámicas y cultura familiares influyen en la interacción familia/empresa y, por tanto, en el éxito del proceso sucesorio.***

Analizaremos, por tanto, las cuestiones relacionadas con el patrón cultural de la familia, con el compromiso con la perpetuación de la empresa familiar, y el grado de cohesión y de adaptabilidad que la familia presenta.

Patrón cultural de la familia

Comenzando nuestro análisis con los *casos más exitosos*, en el caso 1 tenemos un patrón cultural de la familia que si bien puede suponerse que empezó siendo de tipo "patriarcal", siguiendo la clasificación de Dyer (1986), evolucionó de forma rápida al patrón "colaborador" en la segunda generación. La actitud del fundador/patriarca fue fundamental en este sentido, dado que fue su propia disposición a la delegación la que le llevó a compartir el poder en la empresa y, por derivación, la situación familiar debió evolucionar de manera similar al madurar los hijos en el plano personal y profesional. Las relaciones de la familia en la empresa no se caracterizan por ser conflictivas, ni entre padre e hijos ni tampoco entre hermanos. Además, se confía y se da entrada en la toma de decisiones a los directivos ajenos a la familia, algunos de los cuales llevan en la empresa tanto tiempo como el fundador.

Para el caso 3, tenemos un patrón cultural de la familia absolutamente "patriarcal" reconocido por varios de los informantes en el caso, incluido el propio predecesor. Ese patrón parece que se va a reproducir en la siguiente generación, dado que nos encontramos una asunción del poder por parte del sucesor que se ha basado en un criterio de sexo, es decir, el hijo varón es el que es reconocido implícitamente como el sucesor, además de que en la práctica sea una cuestión bastante explícita, dado que ha asumido prácticamente la gestión de la empresa. Sin embargo, no parece darse demasiada conflictividad en torno a este hecho, ya que parece existir una idea latente de que el hijo varón es el que más capacitado y formado está para asumir la dirección de la empresa, al considerarse que el principal interés de las dos hermanas que actualmente trabajan en la empresa será su familia. Existe, sin embargo, una tercera hermana que está estudiando administración de empresas y que se supone que acabará encargándose de la administración de la empresa. La discusión sobre el futuro una vez haya desaparecido el predecesor no parece plantearse demasiado, asumiéndose que el padre, en su papel de patriarca, tendrá la última palabra y que habrá un reparto equitativo de la propiedad, sin plantearse cómo va a afectar esta cuestión a la gestión futura de la empresa.

En el caso 5, la circunstancia determinante en la interacción familia/empresa ha sido las graves circunstancias de crisis. Probablemente sea debido a esa crisis el cambio de cultura familiar de "patriarcal" a "colaboradora", dado que supuso la incorporación de los hijos a la empresa y la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

asunción por éstos de gran parte de las responsabilidades de la empresa, lo cual aceleró su proceso de madurez ante sus propios ojos y ante los de su padre. De esta forma, se ha logrado que el padre acepte la división de responsabilidades y poder en la empresa, de manera que el consejo de administración, donde muchas veces la madre desempeña una función de moderadora, tiene una influencia real en la marcha de la empresa.

Comenzando con los *casos menos exitosos*, para el caso 2, el patrón cultural familiar en el momento de la sucesión era absolutamente "patriarcal". Las especiales características de la familia, donde existían dos partes claramente diferenciadas fruto de los dos matrimonios del predecesor, provocaban que la única interacción real entre los hermanos y entre éstos y el padre se produjera en la empresa. De esta forma, los sentimientos que describe el sucesor en referencia a esta época son de injusticia e inequidad con respecto al tratamiento que recibía de su padre en comparación con sus hermanos mayores, lo cual provocó que tuviera que realizar esfuerzos adicionales para ir asumiendo responsabilidades e influencia en la empresa. Esta situación se prolongó hasta casi los últimos momentos de la vida del padre, el cual, al final, reconoció los méritos de su hijo menor.

Para el caso 4, el patrón familiar antes de la sucesión era el típico "patriarcal", centralizando el predecesor todo el poder para la toma de decisiones. Tras la sucesión, que coincidió con la separación de los padres, la figura del predecesor desaparece en cierto modo de la familia y es ocupada por el sucesor, provocando una evolución en el patrón cultural familiar hacia la colaboración. En la actualidad, no parecen existir sentimientos de disconformidad de ninguno de los hermanos con la distribución del patrimonio o del poder en la empresa. En cuanto al primer aspecto, todos los hermanos tienen la misma participación en la empresa y, con respecto al segundo, todos parecen asumir la idoneidad de que el hermano mayor sea el sucesor, y éste a su vez ha sabido crear un clima de democracia y transparencia a la hora de la toma de decisiones en la empresa que difiere significativamente del que existía cuando su padre ostentaba la dirección de la misma.

En el caso 6 tenemos una situación familiar cuya característica dominante es el absoluto carácter patriarcal del predecesor, que se refleja también en la situación laboral y que, según el sucesor hace que ésta se vea muy dificultada. En este caso, se da la particularidad de que el estado de salud del padre ha provocado que éste y la familia en general hayan tenido que enfrentarse a la idea de

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

la muerte, y fruto de ello existe ya un testamento donde se prevé el futuro de la empresa desde el punto de vista patrimonial. Este hecho debería haber producido una relajación de los patrones patriarcales, de manera que se repartan responsabilidades y decisiones, pero, al contrario, en la actualidad y tras su recuperación, el predecesor parece estar haciendo caso omiso de su salud y centralizando de nuevo el poder en la empresa; por tanto, difícilmente se plantearán cuestiones sobre el futuro de la misma y de su gestión.

En el caso 7 nos encontramos de nuevo con una familia de tradición patriarcal y transmisión por criterios de primogenitura del liderazgo, tanto en la familia como en la empresa, existiendo una falta de coincidencia entre los miembros de la familia en cuanto a lo que es equitativo con respecto al reparto del poder y de los privilegios en la empresa. El sucesor afirma que sus hermanos se comparaban continuamente con él y, en cierta manera, le tenían envidia dada la posición preeminente que ocupaba en la empresa, considerando que el sucesor se estaba beneficiando a costa de la misma. El propio sucesor, ante la pregunta de si existía alguien favorecido en la familia, responde en los siguientes términos:

"Según todos ellos, yo. Mi padre se apoyaba mucho en lo que yo decía, y quizás era muy visible, muy notorio, no sólo por mi vinculación laboral con la empresa sino por la parte deportiva. Yo corría y el equipo de competición costaba un montón de dinero. Eso se traducía en ventas, se traducía en promoción, pero ellos no lo entendían y ellos creían que yo iba a hacer mi beneficio a costa de la empresa, pero lo que no han sabido medir nunca es lo que yo le he podido aportar a la empresa..."

Como *conclusión,* podemos observar cómo en los casos más exitosos el proceso sucesorio en la empresa ha venido acompañado por una evolución en la familia de manera que, al madurar los sucesores/hijos, el predecesor/patriarca va cediendo en su postura y se da paso a patrones más colaboradores y participativos, aunque en el caso 3 esto puede no ser evidente todavía dada la juventud del sucesor, que en el momento del estudio permanecía soltero y convivía en el domicilio familiar. En los casos menos exitosos, parece existir una coincidencia en que al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia. Particularmente, en el caso 2 esta situación es destacada por el sucesor como una de las causas de su mala experiencia en la empresa mientras coincidió

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

trabajando en ella con su padre; en el caso 6, está generando una considerable tensión en el sucesor; y, en el caso más desafortunado, el caso 7, dio origen a tensiones entre los miembros de la familia y a unos sentimientos de desconfianza que contribuyeron a agravar las difíciles circunstancias a las que se enfrentó la empresa en sus últimas etapas.

Compromiso con la perpetuación de la empresa familiar

En lo que respecta a los *casos de más éxito*, encontramos para el caso 1 que el compromiso con la empresa familiar y con su perpetuación es bastante patente. Se considera que dos de las claves que explican el éxito en el desarrollo de las actividades de la empresa han sido, por un lado, la actitud del predecesor con respecto a la sucesión, según la cual por propia iniciativa y en plena actividad y uso de sus facultades decidió que, para permitir el crecimiento de la empresa, era necesario compartir responsabilidades y otorgó poderes a los hijos y a algunos empleados. Su planteamiento fue siempre que, para asumir responsabilidades directivas, se consideraría en primer lugar a los candidatos de la familia de manera que se produjera un proceso de "sucesión natural", el cual se pretende que continúe en sucesivas generaciones, de tal forma que en el futuro los puestos de responsabilidad global del grupo de empresas estarán en manos de miembros de la familia, algunos de los cuales se están formando académicamente para ello. Por otro lado, uno de los principios que han imperado siempre en la gestión de la empresa es el de "hacer las cosas con fundamento y seriedad", de manera que se toman las decisiones pensando en el futuro más que en el beneficio a corto plazo. La intención es que las decisiones se tomen con unos objetivos claros y con unas bases sólidas, pensando en que cuando se incorporen los hijos se encuentren las cosas bien hechas. Se intenta inculcarles el gusto por el trabajo como filosofía de vida y la idea de la libertad que implica el trabajar para uno mismo; de esta manera, la empresa se mantiene en manos de la familia para ofrecer a las nuevas generaciones la posibilidad de trabajar para ellos mismos pero, por otra parte, se tiene claro que, si no están capacitados para ello, la gerencia de la empresa la puede llevar un profesional externo. En cualquier caso, lo que prima es un compromiso con los fines de la empresa: el garantizar los puestos de trabajo de los empleados mediante el crecimiento y la rentabilidad, y no tanto, la gestión en manos de la familia *per se*. En ese sentido, es la familia la que se adapta a las necesidades de la empresa en cuanto, por ejemplo, a organización del tiempo y la dedicación de sus miembros, pero nunca al contrario. Se da, por tanto, esa preocupación, que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

señala Handler (1989b), por las necesidades de la empresa como si fuera otro miembro de la familia.

En el caso 3, existe compromiso de la familia para con la empresa en el sentido de que se es consciente de que la segunda aporta a la primera el nivel de vida de que ésta disfruta y la posibilidad de que sus miembros tengan una oportunidad laboral en una empresa propia del tamaño y las características de ésta. A su vez, el sucesor expresa que la empresa recibe de la familia mucho "[...] mimo, amor, muchas horas de trabajo y mucha seriedad en la gestión". No se considera que se tomen en la empresa decisiones teniendo en cuenta el efecto que van a tener en la familia, sino al contrario, se intenta dar prioridad al interés de la empresa. En este sentido, se ha decidido, por ejemplo, que no se incorporen más miembros de la familia a la empresa aparte de la última de las hermanas; es decir, se ha acordado no permitir la entrada de familiares políticos. Con ello se pretende evitar sobredimensionar los niveles directivos de la empresa creando puestos ficticios para acomodar a los familiares, salvo que la persona en cuestión pueda aportar algo realmente valioso a la empresa. Tampoco se toman en la familia las decisiones teniendo en cuenta el efecto que van a tener en la empresa, pero sí es cierto, y se considera lógico además, que los hijos han encontrado su futuro laboral en la empresa familiar y, en cierto modo, sus formaciones respectivas, principalmente la del sucesor, estaban orientadas a su incorporación futura a la empresa. Ese compromiso con la empresa familiar es algo que el sucesor expresa de la siguiente manera:

"Es gratificante trabajar con tu padre, trabajar en una empresa que él ha heredado, que él ha consolidado y en la que se ha dejado el sudor durante un montón de años. Es interesante y es algo que no se puede pagar con dinero, sino que es algo que lo valoras o no lo valoras."

En el caso 5, existe un compromiso con la empresa familiar y con la perpetuación de la misma en la medida en que se considera que tener una empresa propia es una satisfacción, una fuente de ingresos, un medio de vida y, en cierto modo, una forma particular de vivir, de disciplina y de sacrificio. Uno de los hermanos explica de esta manera su visión del éxito de la empresa:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Nosotros tuvimos un período muy largo durante la época fuerte de la crisis en que trabajábamos no por el beneficio económico..., no cobrábamos, no mirábamos el tiempo invertido, lo de menos era si nosotros íbamos a obtener beneficios o no; luchábamos por una causa que en ese momento era salvar la empresa, el nombre de [...], el prestigio y el nombre de mi padre..."

De esta manera, la empresa ha recibido de la familia los conocimientos y la dedicación de sus miembros. En ella no se toman decisiones teniendo en cuenta el efecto que van a tener en la familia, ya que siempre se ha intentado separar ambas cuestiones y que las decisiones que se tomen en la empresa sean por el bien de la misma. En el otro sentido, es más frecuente que se tomen decisiones en la familia teniendo en cuenta el efecto que van a tener en la empresa, como por ejemplo el hecho de que se haya ubicado a cada miembro de la tercera generación en función de que sus capacidades fueran útiles para la empresa, o el tomar o no vacaciones en función de que las necesidades de ésta lo permitieran. Se comparte la idea de que la empresa continúe en manos familiares, tanto en lo que se refiere a la propiedad como a la dirección, pero se afirma tajantemente que si la mayoría del consejo de administración decidiera que es más conveniente que la gestión pasara a manos de profesionales externos, habría que aceptar esa decisión.

En cuanto a los *casos menos exitosos*, el sucesor del caso 2, describe la época de coincidencia con su padre como un período donde existía un permanente ambiente de conflicto entre el predecesor y los hermanos mayores, por un lado, y el sucesor por otro, debido a la diferencia de puntos de vista y a la aversión al cambio de los tres primeros. Esta aversión al cambio puede llevarnos a suponer que existiera un compromiso con la empresa, pero sobre todo en cuanto a los medios y formas tradicionales de trabajar. En la actualidad, sin embargo, se lucha por la supervivencia de la empresa familiar, pero con una actitud completamente contrapuesta de aceptación de los cambios como el motor de la supervivencia.

En el caso 4, la empresa constituía el único medio de vida de los hermanos y la madre, lo cual dio como resultado que esa parte de la familia se comprometiera absolutamente con la supervivencia de la empresa para superar la época de crisis, tal como lo expresa el sucesor en el siguiente párrafo:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"[Logramos superar la crisis] con sacrificio y esfuerzo de la familia, pura y exclusivamente por eso... Tuvimos que hipotecar nuestro patrimonio para poder seguir adelante. Vimos que teníamos futuro, la gente que tenemos era la gente de toda la vida, nos entendíamos perfectamente, no queríamos soltarlo, no queríamos dejar en la estacada a la gente nuestra de toda la vida y decidimos hacer lo que hicimos."

En el caso 6, el interés obsesivo del predecesor por mantener las formas tradicionales de trabajar, parece un reflejo de lo que Handler (1989b) plantea como vertiente negativa del compromiso con la empresa familiar, y es el compromiso con los detalles de la operativa de la misma, más que con la supervivencia futura que normalmente exige una aceptación del cambio. Por su parte, en el caso 7, el propio sucesor reconoce que el balance de las influencias familiares en la empresa fue bastante negativo, dado el escaso compromiso de la familia con los intereses empresariales:

"Yo entiendo que hubiera sido mejor que no hubiera habido miembros de la familia en la empresa. Una vez que había fallecido el patriarca, mi abuelo, que era el presidente fundador, pues habría que haberle pagado las acciones a cada uno y que se dedicaran a lo que les diera la gana. [...] No querían participar en las decisiones de la empresa, pero cuando había problemas las criticaban; entonces, lo mejor era que se mantuvieran al margen [...] A la hora de los problemas, la familia no ha intentado resolver el problema de la empresa, sino que el que estaba de cabeza visible tenía que 'tragarse el mochuelo', y eso es lo que ha pasado."

En *conclusión*, podemos decir que se observa claramente una diferenciación en cuanto a las formas de compromiso con la empresa para los casos de más y menos éxito. En los primeros, aunque existe siempre preferencia por la continuidad de la familia al frente de la empresa, el objetivo último es su permanencia. De esta manera, en los casos 1 y 5, se está dispuesto a renunciar a que la dirección esté en manos familiares si ello pudiera perjudicar a la empresa. En el caso 3 también se intenta evitar que la excesiva implicación familiar pueda perjudicar a la empresa. Aparte de ser el medio de vida de la familia, la empresa se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella, y salvaguardarla se convierte en el objetivo de orden superior. Sin embargo, en los casos menos exitosos, no se aprecia ese compromiso con la supervivencia de la empresa, de manera que muchas veces existe una clara oposición al cambio en los patrones tradicionales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de funcionamiento. En el caso 4, la situación de crisis provocó que una parte de la familia se comprometiera con la empresa, excluyendo al predecesor de la gestión de la misma y logrando de este modo su supervivencia. Sin embargo, en el caso 7, ni siquiera la crisis logró aumentar los niveles de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, tal y como declara el sucesor:

"Como la empresa era una empresa familiar, pues cada vez que uno tenía un problema iba a parar a la empresa. Es verdad que se ayudaba a los miembros de la familia a través de la empresa en todo lo que se podía. [...] Había algunos propietarios de la empresa que estuvieron toda la vida al margen y que sólo se acordaban de la empresa cuando necesitaban algo, pero que nunca se preocuparon de apoyar a la empresa en los momentos difíciles. Ni en los difíciles ni en los fáciles, ¡estar pendientes de la gestión de la empresa o estar pendiente de los movimientos o apoyar, nunca!"

Grado de cohesión

En cuanto al grado de cohesión y vinculación emocional entre los miembros en los *casos más exitosos*, para el caso 1 la familia puede caracterizarse por estar más unida que desligada, al menos en lo que a la primera y segunda generación se refiere. Uno de los sucesores afirma que se siente muy unido a su padre y a su hermano y que su rol en la familia ha sido desde siempre el de preocuparse por el bienestar de todos y velar por ellos. No obstante, ello ocurre sin perjuicio de que se valore mucho también la parcela individual de la vida de cada miembro.

En el caso 3, podríamos decir que la familia presenta una situación intermedia entre la unión y la desvinculación. Se trata de una familia donde el padre es viudo, dos hijas están casadas, una tercera está estudiando fuera, y el hijo y sucesor se define a sí mismo como "muy independiente". Sin embargo, la familia se reúne todos los fines de semana normalmente para celebrar comidas que se suelen extender bastante, y el hijo afirma que le gustan estas reuniones y que cada vez valora más a la familia. Normalmente, estas reuniones semanales han sido instituidas y son organizadas por el predecesor, poniéndose de manifiesto una vez más su carácter de "patriarca". Por otra parte, tal como expresa una hermana del sucesor, la empresa ha servido para reforzar el vínculo entre los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

hermanos, sobre todo entre el sucesor y sus hermanas, de manera que el hecho de trabajar juntos ha hecho que aumente la interacción entre ellos.

En el caso 5, el grado de cohesión de la familia puede considerarse bastante alto. La vinculación emocional entre los hermanos data desde su infancia, en la que todos colaboraban para suplir la deficiencia física del hermano mayor y en la actualidad ese espíritu se mantiene entre todos ellos. Ese alto grado de vinculación emocional no implica, sin embargo, que cada uno de los hermanos no viva su vida perfectamente independiente de los demás. La familia al completo se reúne con una frecuencia que no es excesiva (una vez al mes o cada dos meses) y ello se achaca, en parte, a que los hermanos ya están muy en contacto debido a la empresa y, una vez fuera de la misma, prefieren fomentar las relaciones por el otro lado de la familia (el de las esposas). Sin embargo, se afirma que si cualquiera de los miembros necesita ayuda, no existe ninguna vacilación a la hora de acudir.

Tratando a continuación los *casos menos exitosos*, en el caso 2, y dadas las circunstancias familiares ya descritas, el grado de cohesión de la familia era bastante bajo, siendo el padre el único aglutinante de las dos partes de la familia, que de otra manera no hubieran tenido contacto. Esa falta de cohesión familiar se puso de manifiesto una vez producido el fallecimiento del predecesor y con los acontecimientos que siguieron a esa desaparición, que derivaron en la salida de la empresa de los hermanos mayores del sucesor.

En el caso 4, nos encontramos cómo las difíciles circunstancias familiares complicaron la sucesión, dado que se vivía una situación de escasa cohesión familiar que derivó en que el sucesor tuviera que asumir el papel de aglutinante de la familia por el bien de la empresa, lo que expresa de la siguiente forma:

"A raíz de que mis padres se divorciaron yo he sido el que he intentado mantener a esta familia unida cuando parecía que se iba a dispersar y que se iba a fragmentar. Quizás esa ha sido mi función, la de unir a la familia."

En el caso 6, de nuevo nos encontramos con una situación familiar caracterizada por una escasa interacción y vinculación emocional del sucesor hacia sus padres o sus hermanas. El sucesor

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

afirma que prácticamente no existe comunicación ni interacción con sus padres o sus hermanas en el plano familiar, lo cual genera fricciones con sus padres. Por último, en el caso 7 volvemos a encontrarnos con un escaso grado de cohesión entre los miembros de la familia y la situación de crisis no hizo sino agravar la desunión y los conflictos. El sucesor describe el grado de interacción de su familia en los siguientes términos:

"[Creo] que debería haber más unión familiar. Yo he visto familias que se reúnen todos los domingos del mundo; aquí no, aquí cada uno va un poco por libre. Quizás la mayor unión que hay en la familia es la que hay entre mi padre y yo. Mi padre y yo, si no nos vemos, nos hablamos todos los días, pero quizás porque viene de la inercia de la empresa, porque como estuvimos trabajando juntos tantos años..., pues somos los que más unidos estamos. Hay un par de hermanos que viven con mis padres pero parecen mudos, no hablan..., hay muy poca conversación."

En *conclusión*, podemos observar que es patente la diferencia entre los patrones de interacción en las familias de los casos más exitosos y menos exitosos. En los primeros, las relaciones familiares se caracterizan en general por la interacción y la cercanía de los miembros, aunque cada uno de ellos mantenga su propia independencia personal y, aunque no sean muy frecuentes, las reuniones familiares fuera de la empresa se valoran como algo positivo. En los casos menos exitosos, no obstante, la sucesión suele verse influida por relaciones familiares bastante problemáticas caracterizadas por la falta de vinculación entre los miembros de la familia, no existiendo prácticamente contacto entre ellos fuera de lo que exige la relación laboral.

Grado de adaptabilidad

Estudiando los *casos más exitosos* en cuanto al grado de adaptabilidad y flexibilidad de la familia, en el caso 1 nos encontramos con una familia que podemos caracterizar como flexible, de manera que los hijos pudieron decidir libremente si se incorporaban o no a la empresa familiar, asumiendo responsabilidades y tareas según sus propias capacidades e intereses y sabiendo ir adaptándose a las circunstancias cambiantes. Un ejemplo de esta flexibilidad es el hecho de que los planes iniciales de la familia con respecto al futuro profesional del hijo mayor se vieron alterados sin problemas y éste acabó incorporándose por decisión propia a la empresa familiar.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En el caso 3, aunque se asumía que los hijos acabarían trabajando en la empresa, no se produjeron presiones para que esto fuera así, y si hubieran decidido trabajar en otro sitio, no se hubiera producidó ninguna situación traumática ni oposición. El fuerte carácter patriarcal del predecesor constituye una poderosa fuerza contraria a los cambios, de manera que él mismo se considera bastante conservador aunque su hijo confiesa que ha logrado realizar algunos cambios a fuerza de argumentar e insistir:

"La única persona que se atreve a hacerle cara en esta empresa a mi padre soy yo. La única persona que se atreve a decirle una cosa hoy y mañana otra vez soy yo. [Esto es así] porque me aprovecho, porque soy su hijo, y si alguien le diera tanto la lata como se la doy yo, lo pone en la puerta de la calle y punto."

Por lo que se refiere al caso 5, tenemos una familia que, probablemente debido a esa situación de crisis, ha tenido un grado de flexibilidad extraordinario. Los hijos se incorporaron a la empresa y se adaptaron a las tareas que había que realizar sin percibir ninguna contraprestación durante bastante tiempo. El predecesor, por su parte, ha sabido moderar su rol de patriarca, tal como lo expresa uno de los hijos:

"Antes lo que decía mi padre no se discutía, pero en los últimos años nos ha dado entrada, nos ha dado... opinión, capacidad de decisión, y las cuestiones importantes se deciden en el Consejo."

Es significativo también señalar, en cuanto al grado de adaptabilidad, que la familia ha sabido readaptar los patrones familiares a las necesidades de la empresa, de tal manera que la generalidad de los miembros parece tener asumido y aceptar que el futuro gerente sea el menor de los hermanos que trabaja en ella, con la consiguiente ruptura de la jerarquía familiar tradicional basada en la primogenitura. Se ha adoptado el criterio de competencia y nivel de compromiso con la empresa sin especiales conflictos dentro del ámbito familiar.

Por lo que se refiere a los *casos de menos éxito*, en el caso 2 ya hemos comentado cómo el sucesor describe a su padre y a sus hermanos mayores como personas que se resistían mucho a los cambios, de tal manera que a su padre le costó mucho aceptar que su hijo menor fuera el más

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

idóneo para dirigir la empresa. En el caso 4, nos encontramos que la situación de crisis obligó a la familia a flexibilizar sus patrones de interacción y a adaptarse completamente a las necesidades de la empresa. En el caso 6, ni siquiera los problemas de salud han logrado que el predecesor altere su forma de actuar como patriarca, tanto en la familia como en la empresa. Y en el caso 7 tampoco existió un grado de flexibilidad que permitiera adaptarse a las nuevas circunstancias, sino que la segunda generación intentó mantener la tradición estando apegada a unos valores y a unas formas de hacer las cosas tradicionales, y sólo al final las circunstancias impusieron cambios drásticos cuando resultó demasiado tarde.

En *conclusión*, observamos una mayor tendencia a la flexibilidad en los patrones de interacción de las familias más afortunadas en la sucesión. Sin embargo, en el caso 5 esa mayor flexibilidad puede atribuirse en gran parte a la crisis que experimenta la empresa; algo similar ocurre en el caso 4, y no así en el caso 7, donde la familia no logra superar sus diferencias para adaptarse a las necesidades de cambio.

Todo ello pone de manifiesto la importancia que puede tener la calidad de las relaciones familiares y el papel de los valores compartidos por la familia como fundamento base de las relaciones entre miembros de la familia en la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.7. LA INFLUENCIA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

El otro gran subsistema que interacciona en el sistema complejo de la empresa familiar es el correspondiente a la empresa. Para el análisis de estas influencias se establecieron dos proposiciones relacionadas, la primera, con la cultura corporativa, la estructura organizativa y la situación de la empresa, y la segunda con la actividad de planificación en la empresa

3.7.1. Cultura, estructura y situación de la empresa

La primera de las proposiciones en cuanto a la influencia que la propia empresa ejerce sobre el proceso sucesorio se enunció de la siguiente forma:

P9: ***La situación en la que se encuentre el negocio, las interacciones y dinámicas que se den en el mismo con base en las presunciones culturales dominantes y la estructura empresarial que se derive de todo ello afectarán a las posibilidades de éxito del proceso sucesorio.***

Comenzando por los *casos de más éxito*, en el caso 1, tenemos una situación bastante atípica de acuerdo con la literatura sobre empresa familiar, ya que el predecesor es el auténtico artífice de que se produjera una evolución cultural en la empresa del tipo denominado por Dyer (1986) como paternalista típico de los años de fundación y crecimiento de la empresa, a una cultura del tipo *laissez-faire*. Se da una absoluta preponderancia de la familia en cuanto a la ocupación de puestos directivos y a la orientación de los fines y el futuro de la empresa, pero a la vez mostrando unos altos niveles de confianza en los trabajadores no familiares; de hecho, el fundador de la empresa concedió poderes, junto con los hijos, a determinados empleados que llevaban con él desde casi los inicios del negocio y se caracterizó siempre por su capacidad de delegación. Ésa puede ser la razón de que se haya logrado evolucionar manteniendo las ventajas de una cultura paternalista: alto grado de lealtad y compromiso con la visión del fundador; claridad absoluta acerca de que el poder y la autoridad residían primero en el fundador y de forma paulatina y absolutamente natural en sus dos hijos, y una toma de decisiones rápida basada en unas fuentes de información fidedignas.

Se ha logrado, por otra parte, evitar la bifurcación de intereses dentro de la familia en relación con la empresa, de forma que los familiares entrevistados comparten absolutamente el objetivo principal de la empresa, que es el intentar preservar los puestos de trabajo que se generan como consecuencia de las diversas actividades de la empresa, es decir, la continuidad organizativa como objetivo principal. Por otro lado, sigue imperando el criterio de que los puestos clave y las decisiones críticas para el futuro de la empresa deben estar en manos de la familia.

La estructura empresarial derivada de todos estos factores no parece haber supuesto ninguna traba para el desarrollo de los sucesores; antes al contrario, tuvieron absoluta libertad para ir tomando iniciativas y asumiendo responsabilidades, y en ese desarrollo contaron con el apoyo tanto del fundador como de los otros directivos de confianza. En ello tuvo que ver también la buena situación experimentada por la empresa desde el punto de vista económico/financiero, dado que

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

siempre se siguió una senda de crecimiento estable que permitió esa asunción de responsabilidades creciente.

En el caso 3, aunque la empresa se encuentra ya en segunda generación, nos encontramos con un caso de cultura empresarial típicamente paternalista donde potencialmente podrían darse todas las desventajas asociadas a este patrón cultural. Sin embargo, a pesar de ello se dan las características que, según Barach y Ganitsky (1995) favorecen el proceso sucesorio ya que, tal y como expresa el sucesor, el principal objetivo que persigue la empresa es el de la consolidación y el desarrollo de la misma pero de una manera continuada y equilibrada de tal forma que pueda seguir siendo el soporte económico de la familia. Por otro lado, se siguen manteniendo el control de las decisiones estratégicas clave en manos de la familia, siendo el padre el que ha fomentado esta evolución al conceder a su hijo de veintidós años unas atribuciones que podrían considerarse excesivas y que el propio sucesor considera que al principio lo fueron. Sin embargo, es éste precisamente uno de los factores que pueden ayudar a explicar cómo una cultura paternalista en tal extremo puede haber permitido el desarrollo del sucesor, que ha logrado asumir funciones prácticamente de gerencia y que en cierto modo ha contrarrestado el potencial negativo de este modelo cultural sobre el desarrollo de capacidades directivas en la empresa. A ello puede haber contribuido además una situación empresarial que ha logrado en cierta manera mantenerse al margen de las difíciles circunstancias experimentadas en el sector, lo cual se ha conseguido gracias a un grado considerable de prudencia en la gestión, rasgo con el que algunos informantes, entre ellos el sucesor, describen al predecesor.

En el caso 5, tenemos una situación de cultura paternalista bastante acentuada aunque la empresa se encuentra ya en tercera generación; sin embargo, la mayor parte de los informantes coinciden en señalar que el actual predecesor es el verdadero artífice del desarrollo y crecimiento de la empresa. Por otra parte, nos encontramos con el tipo de cultura paternalista donde el líder ha tenido una gran capacidad de adaptación para enfrentarse a la grave crisis que atravesaba la empresa y que propició la entrada de la tercera generación de la familia. Al predecesor se le describe como una persona con una continua iniciativa y él mismo defiende la idea de la permanente puesta al día de la organización, aunque su capacidad para delegar poder en sus hijos es muy probable que se viera fomentada por la situación de crisis.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Es precisamente esta situación de la empresa la que parece haber permitido que prevalecieran los aspectos positivos del paternalismo sobre sus peligros potenciales. De esta forma, la familia al completo "cerró filas" en torno al objetivo de salvar la empresa como prioridad y, de hecho, toda la responsabilidad de la reconversión cayó sobre los hombros de los recién incorporados sucesores, lo cual a su vez fomentó que no se produjera ningún tipo de cortapisa en su formación para el liderazgo dentro de la empresa. En este sentido, la estructura de poderes establecida se estaba desmoronando cuando se incorporaron y no hubo posibilidad de que nadie bloqueara su asunción de responsabilidades, dado que los responsables hasta ese momento tuvieron que abandonar la empresa, y los que permanecieron durante algo más de tiempo desempeñaron un papel de importante apoyo para los sucesores tal como éstos declaran al narrar su experiencia.

Con respecto a los *casos de menos éxito*, en el caso 2, nos encontramos de nuevo con un patrón cultural absolutamente paternalista pero donde los inconvenientes se dan en tal grado que contrarrestan cualquier posible ventaja, siendo posiblemente uno de los factores explicativos más importantes de que el proceso sucesorio no pueda considerarse completamente exitoso. Tenemos una situación donde existía una absoluta dependencia del fundador para organizar tanto la empresa como la familia; de hecho, como ya se ha comentado, era el único aglutinante entre los dos hermanos mayores y el sucesor, lo cual se puso de manifiesto tras su muerte. Se da, por tanto, una situación en la que si bien se pretende que el control de los factores clave para el éxito de la empresa y el control de las decisiones estratégicas permanezcan en manos de la familia, el sucesor se enfrentó a que sus propios hermanos y su padre no querían o no sabían cómo transmitir esas facetas y no se alentaba en absoluto un clima que permitiera la expresión de dudas o que apoyara el aprendizaje y la mentorización, hasta el punto de que el sucesor define la estructura que se encontró en sus primeros años en la empresa como una "carrera de obstáculos" para su desarrollo en la misma.

En el caso 4, se descubre otra situación paternalista previa a la sucesión con preponderancia de los factores negativos, tales como el absoluto control del predecesor sobre la toma de decisiones y las pautas para la gestión de la empresa, la mayoría de las cuales han sido cambiadas por el sucesor. La crisis que había alcanzado la empresa, unida a unas circunstancias críticas desde el punto de vista también de la familia, provocaron la desvinculación del predecesor y la asunción de poderes por parte de la segunda generación de una manera inmediata, lo que ha dado lugar a

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

un cambio cultural en la empresa hacia una orientación mucho más participativa. Tenemos de nuevo una situación de crisis empresarial que facilitó la asunción de responsabilidades por parte de los sucesores, dado que las personas que asumían responsabilidades en la estructura previa de la empresa tuvieron que abandonar la misma, dejando el terreno libre a los hermanos. De la misma forma, el objetivo de la continuidad de la empresa como medio de vida de la familia se convierte en prioritario y es a lo que se atribuye la capacidad de la empresa para salir de la crisis.

En el caso 6 volvemos a observar el tipo cultural paternalista en que los aspectos negativos prevalecen sobre los positivos, y donde la situación se ha visto agravada si cabe por la enfermedad y recuperación del predecesor, que ha hecho aumentar la confusión sobre dónde reside el poder y qué atribuciones tienen los distintos directivos de la empresa incluido el sucesor, al intentar el fundador retomar el control sobre la dirección de la misma en todos sus aspectos. Los informantes describen la dificultad del predecesor para darse cuenta de los cambios necesarios en la forma de llevar el negocio y su afán de volver a implantar formas de trabajo claramente obsoletas. El sucesor, por su parte, se queja de la incapacidad de su padre para escuchar los puntos de vista de los demás, lo cual está generando el consiguiente sentimiento de frustración entre los empleados, que se habían acostumbrado a cierta autonomía.

El sucesor afirma que la estructura que se encontró cuando se incorporó a la empresa familiar no le supuso mayores trabas en su desarrollo, dado que no existía el departamento comercial y tuvo libertad para organizarlo. Sin embargo, en el actual organigrama, tal y como él lo describe, su función de director comercial está por encima de la función del director de postventa, cuando tradicionalmente esta última es la que ha tenido una mayor preponderancia en la empresa dados sus inicios como taller. Por otro lado, el director de postventa lleva más tiempo que el sucesor en la empresa y, siendo también familiar, es posible que exista cierto tipo de resistencia; así, esta persona, afirma durante la entrevista realizada, que trabaja de forma paralela al sucesor pero no como subordinado suyo, dado que se considera dependiente directamente del predecesor.

En el caso 7, tenemos una situación de cultura paternalista encarnada en la figura de la segunda generación -la predecesora- a imagen y semejanza del fundador de la empresa y unos intentos de derivar hacia un estilo más participativo de la mano de la tercera generación. Sin embargo, ese cambio cultural no pudo culminarse dado que la empresa desapareció antes de que la generación

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

sucesora pudiera culminar ninguna de sus iniciativas. Por otro lado, nos encontramos con un proceso sucesorio en cierta manera nominal más que real, en la medida en que el puesto de gerente ocupado por el sucesor estaba en cierto modo bastante mermado de contenido, dado que el predecesor, en su función de consejero delegado, seguía tratando directamente no sólo con el responsable del área financiera y, por tanto, de las inversiones de la empresa, sino también con el director comercial. De hecho, la figura de gerente en la empresa fue una figura impuesta por el fabricante que, de la misma manera, influía en muchas de las decisiones de la misma. Además, el propio sucesor reconoce que su padre no estaba del todo convencido en cuanto a la capacidad del hijo para dirigir la empresa, pero, por otro lado, alguno de los informantes afirma que el hijo lograba influenciar sobre el padre de tal manera que podía hacerle alterar decisiones que el equipo directivo había tomado por consenso. El sucesor, por otro lado, pasó de ocupar una posición de subordinado con respecto a algunos de los empleados de la empresa a ser su superior como gerente de la misma en un período de tiempo bastante corto. De esta manera, se nos ofrece un panorama de falta de claridad en cuanto a la distribución y localización de las responsabilidades, el poder y la autoridad. Por otro lado, nos encontramos con una situación típica de "obsesión" por evitar la entrada de externos en la propiedad de la empresa e incluso en el consejo de administración, lo cual dificultó la toma de decisiones racional hasta un momento en que ya fue demasiado tarde.

Por tanto, en *conclusión*, podemos decir que básicamente nos encontramos con estilos culturales paternalistas aun cuando las empresas se encuentran en distintas generaciones, lo cual puede apoyar la hipótesis planteada por Handler (1989b) de que el estilo cultural imperante es más una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la historia que del número de la generación que se encuentre al frente de la empresa. Sin embargo, parece existir una diferenciación entre lo que podríamos denominar un estilo paternalista "funcional" y uno "disfuncional", que vienen determinados por los efectos positivos o negativos para la empresa respectivamente, y cuya distinción se basa principalmente en la actitud del predecesor ante la delegación y la transmisión de los fundamentos de la gestión a la siguiente generación, de manera que en los casos de éxito su actitud es mucho más proclive a ello. Por otro lado, existe un factor que ejerce una enorme influencia en que el estilo típicamente paternalista se vea atenuado en cuanto a la asunción de responsabilidades por parte de los sucesores: el hecho de que la empresa esté atravesando por circunstancias especialmente difíciles, tal como demuestra la evolución seguida por los sucesores en los casos 4 y 5.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

3.7.2. La actividad planificadora

En relación también con la influencia del sistema empresarial sobre la evolución del proceso sucesorio, se estableció una segunda proposición relacionada con los rasgos caracterizadores de su planificación. En concreto, se enunció de la siguiente manera:

P10: ***El tipo y el nivel de actividad planificadora que se realice en la empresa estarán relacionados con la planificación de los distintos aspectos de la sucesión y, por tanto, con el éxito de la misma.***

Con respecto a los *casos de más éxito*, tenemos que, para el caso 1, uno de los sucesores afirma que en la empresa siempre se ha realizado actividad planificadora fundamentalmente en lo que al aspecto financiero se refiere, aunque en la actualidad se realice de una forma más sofisticada dada la mayor disponibilidad de medios existente. En cuanto a la sucesión, no existía un plan formal sino que se tenía una idea clara de que iba a producirse una sucesión natural, siendo ésta la misma idea que se mantiene para la sucesión a la tercera generación. Desde el punto de vista fiscal/patrimonial, en el traspaso de la primera a la segunda generación, no existió tampoco ninguna actividad planificadora a ese respecto, de manera que la segunda generación empezó a trabajar en la empresa y a asumir responsabilidades bastante antes de que se convirtieran en propietarios de la misma. Sí es cierto, sin embargo, que esta transmisión patrimonial tuvo lugar de forma parcial en vida del predecesor por su propia iniciativa y con una antelación considerable, dado que se produjo en el año 1972.

En lo que se refiere al caso 3, se realiza planificación sobre todo presupuestaria y a corto plazo, es decir, se realizan presupuestos anuales o bianuales. Estos presupuestos los realiza el mismo director comercial (el sucesor) apoyado por el director financiero y dirigido por su padre. Se considera que es muy complicado realizar planificación a largo plazo en un sector como el del automóvil, donde existen muchos factores externos que pueden cambiar la situación de las empresas que operan en el mismo. En relación con la existencia de un plan de sucesión, el sucesor entiende que éste existe de manera implícita en la medida en que se supone que él es el futuro gerente de la empresa. No se cuenta con ningún plan formal que establezca que el hijo varón vaya a ser el sucesor, pero se considera que el predecesor ha delegado claramente la gerencia en manos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de su hijo. En cuanto a la propiedad de la empresa, ésta se va a transmitir a partes iguales a los cuatro hermanos y en el futuro existirá, por tanto, un consejo de administración. El sucesor reconoce que le preocupa en cierto modo la posibilidad de depender en el futuro de las decisiones de dicho órgano de gobierno para dirigir la empresa, pero confía en que exista una buena armonía en la familia que redunde en una buena marcha de la empresa. Reconoce asimismo que en el futuro ese problema se puede complicar más si cabe con el crecimiento lógico de una familia de cuatro hermanos y, por tanto, considera que no es deseable que las futuras generaciones se consideren con derecho a trabajar y a dirigir la empresa, aunque nunca se han planteado ningún mecanismo para evitarlo.

En el caso 5, tenemos que la empresa realiza actividades de planificación a corto y medio plazo en términos de objetivos aunque no se traduzcan en términos monetarios. Esta planificación no se realiza de forma metódica, sino que las ideas que puede tener cada uno de los implicados en la empresa se discuten y se decide en conjunto si se debe optar o no por un curso de acción determinado. En el pasado esas decisiones las tomaba su padre prácticamente en solitario, porque los hijos estaban muy involucrados en la problemática diaria. En la actualidad, participan todos y los planes son aprobados por el comité de dirección formado por los cuatro hermanos y el padre.

No existe ningún plan de sucesión explícito y se considera que la decisión fianl sobre esa cuestión la tomará el consejo de administración en el momento en que el actual director general de la empresa se vea obligado o decida abandonar sus actividades. En cuanto a la transmisión de la propiedad, la intención de la actual generación propietaria es la de transmitir el capital a partes iguales a todos los hijos independientemente de que trabajen o no en la empresa y de las responsabilidades que éstos tengan en la misma. De hecho, en a actualidad se reparte un 30% del capital entre los seis hijos del predecesor. Por otra parte, no se ha pensado en establecer mecanismos que puedan limitar la dispersión del capital en sucesivas generaciones, aunque sí existe una cláusula que establece que los miembros del consejo no pueden ser representados por sus cónyuges sino sólo por otro miembro del mismo. Tampoco se ha planteado nunca la posibilidad de concentrar la propiedad en manos de la persona que ostente la dirección de la empresa, dado que se considera que esto no es necesario porque se tiene muy clara la diferenciación entre la gerencia y la propiedad empresariales. Como en cualquier otra sociedad anónima, el consejo de administración marcará unas pautas al gerente, y si éste no se ajusta a las

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mismas, se le relevará de sus funciones independientemente de que sea miembro de la familia o no.

Para los *casos menos exitosos*, comenzamos por el caso 2 donde la empresa en la actualidad lleva a cabo actividades de planificación principalmente en cuanto a resultados, ventas y estrategias futuras de competencia. Esta planificación se realiza de forma más rigurosa a partir de que en el año 1984 el sucesor asumiera totalmente la responsabilidad de la empresa y comenzara gradualmente a ceder atribuciones a los diferentes directivos que se incorporaban a la misma. En cuanto a la sucesión, no existió ningún proceso de planificación. Ésta se produjo de manera natural dado que en aquella época se asumía que los hijos seguían los mismos pasos profesionales de sus padres. No se desarrollaron criterios objetivos y específicos para la sucesión; de hecho, el fundador tenía una idea vaga en cuanto a que sus hijos seguirían con la empresa y existió más compromiso con los hermanos mayores fruto de su primer matrimonio que con el que al final se convertiría en su sucesor. Tampoco se produjo una transferencia del capital de la empresa paralela a la asunción de responsabilidades por parte del sucesor, dado que la transmisión de la propiedad fue posterior y el sucesor acabó comprando las participaciones de sus hermanos mayores.

Por lo que se refiere al caso 4, en la empresa se realiza una planificación a corto plazo y principalmente en cuanto a cuestiones financieras: contabilidad, niveles de crédito, etc., realizándose además presupuestos anuales. El encargado de estas funciones es un tío del sucesor que realiza un papel de asesor externo en lo que al aspecto fiscal/financiero se refiere, y que ha asumido estas funciones a partir de que el sucesor es el máximo responsable en la empresa, ya que anteriormente todas estas cuestiones las gestionaba el predecesor. No existió nunca un plan de sucesión porque no existía ninguna otra opción y estaba claro que el sucesor iba a ser el hermano mayor. Existieron muchos factores, algunos de carácter muy grave, que determinaron de forma inevitable que esta persona fuera la única opción para la dirección de la empresa, de forma que su padre le cedió todas las funciones empresariales y la responsabilidad adicional de velar por los intereses de sus hermanos.

Por lo que se refiere al caso 6, la empresa realiza una planificación de objetivos anuales en cuanto a las cifras de venta y de postventa. Aparte de esta fijación de objetivos anuales, se realiza una planificación de los proyectos a un plazo más largo de dos o tres años. Estas actividades se realizan

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de forma metódica desde hace aproximadamente seis o siete años. Los encargados de la realización de los planes son el director comercial (el sucesor) y el jefe de postventa, pero la aprobación de los mismos depende siempre en último término del predecesor. En cuanto a la sucesión no existe ningún plan por escrito pero, en realidad, el sucesor en los últimos años se ha hecho cargo de la empresa debido a problemas de salud de su padre. Debido a esos problemas, se ha redactado testamento por escrito para asegurar la estabilidad de la empresa. En cuanto a la propiedad, ésta sigue mayoritariamente en manos del predecesor aunque su esposa y sus hijos tienen también participaciones. El criterio que se sigue es que a los hijos se les va a transmitir la empresa a partes iguales independientemente de quién vaya a dirigirla en el futuro.

En cuanto al caso 7, en la empresa se realizaba planificación básicamente en el área de ventas. En relación a las inversiones también se planificaban algunas decisiones, pero esto lo llevaban a cabo el predecesor, en calidad de consejero delegado, y el director financiero. De la aprobación de los planes se encargaba el consejero delegado. Esta planificación se realizaba de esta manera desde que la empresa se constituyó en sociedad anónima ya que anteriormente las decisiones las pensaba y las tomaba el predecesor prácticamente en solitario. No existía ningún plan formal sobre la sucesión ni ninguna declaración explícita de que el sucesor fuera a dirigir la empresa, pero de hecho era el hijo mayor de su padre, el nieto mayor de su abuelo y se llamaba igual que ambos, coincidiendo además la circunstancia de que el nombre de la empresa estaba formado parcialmente por el nombre y primer apellido del fundador lo que, hasta la tercera generación, seguía manteniéndose en el sucesor. Además, el sucesor estaba muy unido a su abuelo y todo ello llevó por inercia a que continuara al frente de la empresa. Por último, y en lo que se refiere al capital de la empresa, no se produjo ninguna transferencia a la tercera generación, es decir, en el momento de la desaparición de la empresa, ésta seguía perteneciendo a la segunda generación.

En *conclusión*, podemos decir que, en términos generales y en consonancia con lo que se refleja en la literatura sobre empresa familiar, se observan unos grados de planificación bastante elementales, si bien en los casos 1 y 5, ambos exitosos, parece haberse concedido a la planificación algo más de importancia pero nunca de una manera excesivamente formal. Uno de los informantes para el caso de fracaso, que disfruta además de un conocimiento del sector bastante amplio, defiende la planificación a todos los niveles como una herramienta fundamental a medida que crece la dimensión de las empresas; de hecho, asegura que una de las grandes carencias en esta

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

empresa fracasada fue el no trabajar con presupuestos. Menciona además a la empresa del caso 1 como modelo de empresa familiar ortodoxa y muy planificada en sus procesos.

Por otro lado, la pauta común en las empresas analizadas es la consideración de la sucesión como un "proceso natural" de transmisión de padres a hijos sin que sea necesario, por otra parte, discriminar entre los hijos en cuanto a la transmisión de la propiedad. A lo sumo se realiza algún tipo de planificación en cuanto al aspecto fiscal. Sin embargo, la tendencia entre los sucesores, sobre todo los de más éxito en la gestión, es a conceder más importancia a la planificación y a la figura del consejo de administración.

3.8. LA INFLUENCIA DE OTROS PARTICIPANTES

En este epígrafe nos ocuparemos de la influencia de determinados implicados en el proceso de sucesión que, sin llegar a ser tan importante como la de las figuras principales -predecesor y sucesores-, sí puede significar un efecto condicionante para el mejor o peor desarrollo de dicho proceso. A este respecto, trataremos fundamentalmente la influencia de otros directivos familiares (ODF) y de los directivos no familiares (DNF), enunciándose la proposición correspondiente de la siguiente forma:

P11: ***La sucesión se ve favorecida cuando los objetivos personales, las trayectorias profesionales y el poder de los otros participantes en el proceso favorecen la trayectoria profesional de la siguiente generación.***

En relación a los *casos más exitosos*, en el caso 1 tenemos la situación en la que algunos directivos ajenos a la familia han jugado un papel que podríamos considerar "híbrido" entre el de mentor y el de aliado. En concreto, el DNF entrevistado lleva en la empresa 41 años, casi tantos como el fundador, dado que en lo que se refiere al negocio de los automóviles la empresa lleva en activo 45 años. Por tanto, se incorporó a la empresa antes que los hijos y el predecesor le pidió que asumiera poderes conjuntos con ellos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Uno de los sucesores reconoce la importancia que tuvo en su experiencia en la empresa familiar el haber estado rodeado de gente fiel a la empresa que no le pusieron nunca zancadillas. El DNF ha tenido oportunidad de poner de manifiesto esa fidelidad a la empresa, hasta el punto de renunciar a la posibilidad de ser propietario en la misma en beneficio de su independencia de opinión:

"Hubo una ocasión en que tuve participación en una empresa que se creó, pero se produjo una situación en la que ser propietario era un estorbo para poder expresar mis opiniones sin que se pensara que obraba en mi propio interés, así que puse mis acciones a disposición de la familia y después dije lo que pensaba."

Este DNF afirma que no tenía interés en ser el sucesor en una empresa que no era suya y piensa que es duro enfrentarse a las personas que se relacionan con la empresa sin tener la propiedad. Expresa que ello es así a pesar de que considera que la formación académica de los sucesores no es la suficiente, lo cual ha venido compensado, según su opinión, por la formación adquirida en la práctica.

Esa falta de participación en la propiedad y de expectativas en cuanto a la sucesión en la máxima dirección de la empresa no ha supuesto una desmotivación para el entrevistado, que en la actualidad ocupa el puesto de director general de una de las empresas del grupo y afirma que encuentra en su trabajo la variedad que le gusta. Se siente pues valorado en la empresa:

"Yo les cuesto caro, es decir, para ellos soy caro, y si no estuviera cualificado no me pagarían lo que me pagan."

Su visión del proceso de la sucesión es que fue el resultado de un proceso natural, compartiendo la misma idea de los sucesores y de su padre. Sabía que iba a ocurrir de esa manera aunque desconocía el momento, pero considera que eso no era importante. Afirma que la forma en que se llevó a cabo el proceso era la apropiada dado que la cesión de facultades y de la propiedad se ha ido produciendo en vida del predecesor, puesto que lo contrario puede resultar muy frustrante para los herederos, como él ha podido comprobar en otros casos de empresas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Por otra parte, la relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa la define como de "gran entendimiento" y se extiende incluso hacia los miembros que no trabajan en ella. Afirma que los sucesores han sido capaces de buscar el apoyo necesario y confiar en miembros ajenos a la familia para dirigir la empresa. Recuerda la época y la figura del predecesor como la más entrañable y define su estilo como más participativo, aunque reconoce que las circunstancias cambiantes hacen que los estilos de dirección deban evolucionar en consonancia.

En el caso 3, el sucesor afirma que era consciente de las posibles dificultades con las que podía encontrarse con respecto a los otros trabajadores de la empresa al incorporarse a la misma muy joven y con grandes responsabilidades. Afirma, sin embargo, que no se enfrentó a grandes problemas:

"Obviamente, cuando yo llegué aquí tenía veintidós años, si no recuerdo mal, y obviamente yo era el hijo de [...], para la gran mayoría... Yo no se qué pensarían, nunca me lo han contado, pero me facilitaron el terreno, por la cuenta que les traía, y otros me aceptaron porque tenían que aceptarlo y punto. Con el paso del tiempo, la verdad es que yo no he tenido ningún problema, todos saben quién soy yo, qué es lo que persigo, qué es lo que quiero, cuál es mi labor en la empresa y cuál es mi peso específico en la empresa, y la verdad es que nadie me ha presentado nunca trabas, nadie en absoluto."

Destaca, como la persona que más le ayudó en su experiencia inicial en la empresa después de su padre, a un primo suyo que le precedió en el cargo:

"Mi primo [...] fue casi el promotor de mi traslado de Madrid a Las Palmas y fue el que durante tres meses estuvo ocho horas diarias conmigo, hablando y hablando y hablando; ¡vamos, no hizo otra cosa sino hablar durante tres meses!, pero hablando y hablando y leyendo uno a uno pues... 44 archivadores... más otras miles de historias, porque este hombre llevaba trabajando en la empresa tres o cuatro años pero sabe lo que es [la empresa] y lo que fue [la empresa] y él me aconsejó y *a posteriori* hemos comentado muchas cosas y yo le he llamado para preguntarle algunas cosas y me ayudó bastante..."

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Este primo, por su parte, había entrado a la empresa por primera vez en 1974 para abandonarla en 1976 y volver a trabajar en ella en 1989 como director comercial, situación que se prolonga hasta 1991 en que se incorporó el sucesor y su salida de la empresa se produjo porque recibió una oferta absolutamente más ventajosa desde el punto de vista económico por parte de otra empresa dirigida también por un familiar suyo. Esta persona era perfectamente consciente de que el sucesor iba a acabar dirigiendo la empresa, pero afirma que no era una cuestión que le preocupara porque pensaba que siempre iba a ser una persona con la que se podría contar en la empresa y el trato que había recibido por parte del predecesor había sido siempre muy bueno. Ante la oferta que recibió, los acontecimientos se desarrollaron muy rápidamente:

"El padre yo creo que no pensaba que el hijo se fuera a incorporar tan pronto, yo convencí al padre para que el hijo se incorporara cuando yo ya me iba a venir para acá... Yo le dije al padre que trajera al hijo y él no estaba muy convencido, yo le dije: 'Tú tráelo para acá que él va cogiendo experiencia' y yo estuve tres meses con él y le enseñé más o menos lo que yo estaba haciendo, los papeles, esto, lo otro, porque además era un momento crucial para la empresa... y [el sucesor] en seguida se espabiló..."

El entrevistado afirma que la formación que tenía el sucesor no era un gran preparación porque no quiso estudiar una carrera universitaria y la formación que estaba recibiendo en Madrid tampoco la consideraba excesivamente útil, pero considera que tenía un carácter muy serio y que la decisión ha sido acertada. Piensa que la evolución del sucesor ha hecho que las personas, tanto dentro como fuera de la empresa, y las entidades perciban que existe una continuidad y lo consideran una persona preparada. Por otra parte, afirma que el sucesor también se ve apoyado por otros empleados de la empresa que cuentan con amplia experiencia, uno de los cuales, al que se hizo referencia, fue también entrevistado. Es el actual director administrativo y lleva trabajando en la empresa veintidós años. Sus responsabilidades tienen que ver con las cuestiones financieras de la empresa, el personal y toda la administración general. Comenzó en la empresa con el fundador de la misma y padre del actual predecesor con funciones de administración y a lo largo del tiempo se fue formando. Hacia el año 1982 aproximadamente, el hijo de fundador le concedió más responsabilidades junto con otra empleada también familiar que se ha jubilado recientemente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Este empleado directivo no considera que se haya visto limitado en su desarrollo profesional por el hecho de no pertenecer a la familia. Estaba completamente asumido, por otra parte, que el hijo iba a suceder al padre en la dirección de la empresa, y él nunca se ha planteado la posibilidad de dirigirla porque reconoce que hay sucesores directos. La opinión que tiene del proceso sucesorio es que se repite exactamente lo que ocurrió en el primer traspaso generacional, con lo que se supone que los resultados serán igual de satisfactorios. La formación del sucesor le parece suficiente para estar al frente de la empresa y considera que, de los hermanos es la persona más apta para asumir esa responsabilidad, y si acaso le falta cierta experiencia, cree que puede suplirla rodeándose de las personas adecuadas. Las relaciones tanto con el predecesor como con el sucesor las define como excelentes, y afirma que se lleva muy bien con el hijo porque lo ha visto crecer.

La postura que parece haber adoptado este DNF es la de aliado pero no en un grado excesivo de compromiso; de hecho, deja muy claro que todavía no se ha producido el traspaso total de responsabilidades. Puede considerarse también en cierto modo un espectador. Percibe que el hijo es diferente al padre, es más arriesgado que el padre, pero que la combinación de los estilos es muy positiva. Considera además que ese espíritu de crecimiento de los hijos puede abrir más posibilidades para otros directivos ajenos a la familia

Para el caso 5, tenemos que la influencia de los otros participantes se vio absolutamente condicionada por la situación de crisis que atravesaba la empresa, de tal manera que no hubo posibilidad de que los responsables que tenían asumidas determinadas funciones empresariales pudieran ejercer ningún tipo de resistencia a la entrada y desarrollo de los sucesores, dado que se vieron obligados a abandonar la empresa debido a la fuerte reconversión a la que ésta se enfrentaba. En este sentido, el primero de los hermanos que se incorporó sí experimentó cierta resistencia:

"Yo, cuando empecé aquí, creo que éramos como 200 empleados, entre Las Palmas, Tenerife, también teníamos Fuerteventura y algo de Lanzarote, y había dos o tres apoderados en esa época con mi padre. Claro, el primero que entré fui yo; mis hermanos, mientras, estaban estudiando sus carreras en la Península. Y cada departamento tenía su criterio, y entonces, claro, a mí me costó un poco empezar a meterme... Si había alguna traba en algún departamento, no sé, ellos estaban muy afianzados en sus puestos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

y además era una empresa muy grande en aquella época; pero después no, porque hubo una reducción tan grande de personal que al final nos metíamos en todos los departamentos, entrábamos, salíamos y hacíamos de todo."

Cuando se incorporó el resto de los hermanos ya esta situación era manifiesta. Uno de ellos lo explica de la siguiente manera:

"La estructura, cuando yo entré, se estaba viniendo abajo...; trabas ninguna, todo lo contrario, aprendí mucho porque te deja hacer y encima tenía que hacer de todo, de cobrador y de todo... Pegas no tuve ninguna, sinceramente; lo que pasa es que cuando yo entré, a los veinte días se iba la persona de la que yo iba a ocupar el sitio. Entonces me explicó lo que estaba haciendo él y yo en seguida cogí el sitio..."

Por otro lado, dos de los hermanos mencionan a algunos de los ex apoderados de la empresa como personas que supusieron una gran ayuda para ellos en los comienzos. Estas personas se mantuvieron fieles a la empresa en el momento de la crisis, y en algunos de los casos incluso hubo que convencerlos de que la abandonaran porque estaban perdiendo oportunidades más ventajosas fuera. Son personas que hicieron todo lo posible por transmitir sus conocimientos a los sucesores antes de abandonar la empresa.

Si analizamos a continuación los *casos de menos éxito*, en el caso 2, la influencia principal en cuanto a otros participantes procedió de la familia y fue negativa, tal como lo expresa el sucesor:

"Cuando empecé en la empresa fue una carrera de obstáculos. La experiencia antes se transmitía mal. A la gente no le gustaba trausmitir sus conocimientos, incluso a los familiares. Eso pasaba en todas las escalas de la empresa."

De hecho, cuando al sucesor se le pregunta si recuerda a alguna persona que le ayudara en su desarrollo personal o profesional, menciona a una persona ajena a la empresa y ajena incluso a la propia familia:

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

"Hay una persona que me hizo tomar decisiones muy importantes y era [...] La relación se extendió desde que tenía diecisiete años hasta los treinta y tantos, unas veces estábamos más cercanos y otras menos. Esta persona me mostró una confianza que en aquella época no percibía en nadie y me influyó en muchas decisiones que tomé."

Una vez asumida la dirección de la empresa de una forma total hacia el año 1982, el sucesor dio entrada a personas que le apoyaran en la gestión de la misma. Concretamente, una de las personas que más responsabilidades ostenta actualmente en la empresa entró en el año 1984 a iniciativa del sucesor y cuando alguno de sus hermanos todavía trabajaba en la empresa. En la actualidad tiene un peso específico muy importante formando parte, en igualdad de condiciones, del equipo de cuatro personas (el sucesor y sus dos hijos son las otras tres) que determinan el futuro de la empresa. Este empleado afirma que en ese sentido la empresa 2 es atípica. Su relación con el sucesor es definida como cordial y abierta y va más allá de la simple relación superior-subordinado y sostiene asimismo que el sucesor es una persona que "deja dirigir la empresa".

En el caso 4 nos encontramos de nuevo con una situación de crisis en la que la mayoría de los empleados que tenían responsabilidades tuvieron que abandonar la empresa por la reducción de plantilla a la que se enfrentaba la misma. En ese sentido, no hubo ninguna traba para el sucesor pero tampoco tuvo grandes apoyos tal como él mismo manifiesta, al no poder citar a nadie que le ayudara en su desarrollo personal o profesional.

En cuanto a la visión de otros participantes que han vivido el proceso de sucesión como observadores, habría que destacar a un tío político del sucesor que, en cierto modo, sustituyó a éste durante los dos años del servicio militar. Precisamente en el momento en que el sucesor se reincorporaba a la empresa, él consiguió otro trabajo y se marchó. Afirma que nunca tuvo otras expectativas con respecto a su papel en la empresa familiar que la de mero "puente" hasta que tuviera otro trabajo, debido a la fuerte problemática familiar que existía y que le afectaba a él indirectamente, creando una situación que no le resultaba cómoda. Coincidió la circunstancia de que al reincorporarse el sucesor era necesario prescindir de alguna persona, y como a él le había surgido la oportunidad en su empresa actual, su salida se produjo de una manera armoniosa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Su visión del proceso sucesorio es que se ha llevado a cabo de una manera que ha sido beneficiosa para la empresa, dado que el sucesor ha logrado hacerla salir de la crisis y de la desorganización en que estaba inmersa. Para ello, éste ha sabido rodearse de personas que le han podido asesorar bien, como un tío suyo que ha clarificado toda la situación administrativa y legal de la empresa. En este sentido, este último individuo ha actuado como un "aliado" externo a la empresa.

En cuanto al caso 6, se revela otra situación donde el sucesor, al incorporarse a la empresa, no se enfrentó a ninguna oposición en su desarrollo por parte de otros responsables en la misma, puesto que se dedicó a unas funciones, las comerciales, que prácticamente estaban sin desarrollar, con lo cual fue él el encargado de crear y consolidar ese departamento. Por otro lado, el sucesor tampoco destaca a nadie que le ayudara en su desarrollo personal o profesional salvo a su actual novia, que afirma que le ha apoyado mucho para superar una situación emocional muy negativa tras su matrimonio y posterior separación.

En la categoría de otros participantes se entrevistó, por un lado, al actual jefe de postventa de la empresa, que es cuñado del predecesor y lleva en la misma aproximadamente quince años, tres más que el sucesor. A pesar de que éste le coloca en el organigrama como un subordinado suyo, el entrevistado no parece considerarse de esa manera; de hecho, la impresión obtenida es que trabaja de forma paralela al sucesor y que se considera dependiente del predecesor. No desea manifestarse sobre el traspaso de las responsabilidades, ni siquiera reconoce que se hayan producido ni que exista seguridad de que es el sucesor el que acabará dirigiendo la empresa, lo cual puede deberse a la actitud que mantiene el predecesor tras la recuperación de su enfermedad. Parece tener unas perspectivas profesionales ajenas a la empresa y haber adoptado una postura de espectador ante la sucesión. Sus sentimientos ante la asunción de responsabilidades del hijo no parecen ser negativos, afirmando que trabajaría a gusto con él dirigiendo la empresa y considerando que su actitud ante los negocios puede beneficiarla en el futuro.

Con respecto al otro entrevistado, el actual jefe de ventas de la empresa, lleva sólo cuatro años en la misma y anteriormente había trabajado en otro concesionario que representaba la misma marca que la actual y que fracasó (concretamente constituye nuestro séptimo caso de estudio). Dada su experiencia anterior, tiene bastante mal concepto de las empresas familiares, asume que será el

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

hijo el que acabe dirigiendo la empresa y no concibe grandes expectativas profesionales en ese aspecto. Por otra parte, tampoco parece encontrar motivación en su trabajo actual:

"Lo único que sí he pensado a veces es que, si me dejaran trabajar, otra cosa podría haber; es lo que me he planteado muchas veces... Todos aquí nos sentimos [limitados], hasta el hijo...se siente limitado... y es un hijo, o sea, cuando hablamos de un hijo, imagínese cómo puede ser con un empleado..."

También parece estar adoptando una postura de espectador en la sucesión. Piensa así que el sucesor puede ser la persona que dirija la empresa aunque no esté todo lo capacitado que debiera estar, pero afirma que si se cuenta con el apoyo de los responsables de los distintos departamentos y hay un clima de buena comunicación, se puede lograr. Considera que las ideas del hijo y del padre son totalmente diferentes, dado que el padre es bastante más conservador. No parece satisfacerle ninguno de los dos estilos de dirección y considera que en el caso de que el hijo no siguiera con la empresa, ésta no seguiría adelante, ya que no existe confianza en ajenos a la familia. Mantiene, sin embargo, cierta esperanza de que se le considere candidato a la dirección comercial una vez el hijo haya asumido la gerencia, dado que afirma que la relación con el sucesor es de confianza y de entendimiento.

En el caso 7, tenemos a un sucesor que llevaba desde los dieciséis años trabajando en la empresa familiar y que se enfrentó a unas estructuras muy consolidadas que de alguna manera obvió para pasar de simple vendedor a gerente en un período temporal bastante reducido y en una ascensión que le condujo a dirigir a personas con mucho más tiempo y experiencia en la empresa y de algunas de las cuales había sido anteriormente subordinado. La elección de esta persona como gerente fue una decisión completamente determinada por una razón de primogenitura ante una imposición de la figura de director gerente por parte de la marca representada. Sólo en los últimos años de la empresa, y ya ante la situación de crisis, se dio entrada en la toma de decisiones a directivos no familiares que pudieron entonces adquirir cierta participación real en la gestión de la empresa que, aun así, se vio dificultada, dado que las decisiones que pudieran tomarse en un momento dado eran alteradas después por la influencia que el sucesor ejercía sobre su padre. Finalmente, el sucesor tuvo que abandonar la gerencia de la empresa, que pasó a ser ocupada por el hasta ese entonces director comercial, quien ya no tuvo oportunidad de recuperarla debido a la

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

situación tan deteriorada en que se encontraba. Por tanto, tenemos una situación en la que se desestimó el potencial que ofrecían directivos ajenos a la familia en favor de consideraciones puramente familiares.

Por consiguiente, en *conclusión*, en los casos de más éxito los sucesores mencionan el apoyo que les proporcionó algún otro participante en el proceso sucesorio, no ocurriendo lo mismo con los casos menos exitosos, donde bien suponen un obstáculo al desarrollo del mismo o, en el caso menos negativo, actúan como simples espectadores tan limitados o más que el propio sucesor para lograr su desarrollo profesional en la empresa. En el caso más grave, ocurrió que el propio sucesor imposibilitó en gran medida que otros participantes en la empresa le apoyaran para superar la crisis, dificultando que se implantaran correctamente determinadas decisiones que se habían tomado por consenso.

3.9. LA INFLUENCIA DEL ENTORNO

La proposición establecida en referencia a la influencia que las fuerzas del entorno pueden ejercer sobre el proceso sucesorio, se enunció de la forma siguiente:

P12: ***Existen fuerzas en el entorno que pueden promover el inicio de un proceso sucesorio y/o influir en las posibilidades de éxito del mismo.***

Con respecto a esta cuestión, ya se ha comentado cómo en las fases preliminares del trabajo de campo se constató que el sector del automóvil había sufrido una evolución en las dos últimas décadas caracterizada por una elevada turbulencia, lo cual hacía difícil comparar la evolución de las empresas ubicadas en este sector con otras de sectores distintos, además de que se presentaban en el mismo una serie de características específicas, tales como la fuerte influencia de las marcas fabricantes sobre los parámetros de actuación de las empresas distribuidoras. Es por ello que se decidió enmarcar nuestra investigación en el mencionado sector, del cual se ofreció una descripción en el epígrafe 3.1 del presente trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La influencia de estas condiciones del sector ha sido significativa para todas las empresas estudiadas, pero con matices diferenciados para cada una de ellas. Así, para el caso 1, la superación de las diferentes crisis experimentadas por el sector estuvo basada fundamentalmente en una estrategia de diversificación en negocios relacionados y en una filosofía de prudencia en la gestión instituida por el fundador y asimilada perfectamente por los sucesores. La senda de crecimiento continuado experimentada por la empresa favoreció las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal de sus sucesores.

Para el caso 3, descubrimos cómo la evolución del sucesor se vio apoyada por el cambio en el *status* de la empresa, que pasó de ser importador de la marca, dependiendo directamente del fabricante en Estados Unidos, a ser un concesionario dependiente de la filial española de la marca. Ello, al contrario de lo que se podría pensar, se considera que ha beneficiado a la empresa en gran manera, permitiéndole continuar con su crecimiento incluso en los años de crisis más acentuada del sector. El cambio de *status* se produjo además casi en el mismo momento en que el sucesor se incorporaba en la empresa para asumir la dirección comercial con lo cual su evolución se ha visto beneficiada por este hecho.

En relación a esta cuestión del *status* de las empresas con respecto a los fabricantes, estimamos oportuno señalar el efecto opuesto que se produjo en otra de las empresas estudiadas, el caso 2, donde fue precisamente la pérdida de la condición de importador general en el año 1984, dos años después de que el sucesor asumiera totalmente la gerencia, la que hizo que se experimentara una situación bastante problemática en los años 1989 a 1992, con las consiguientes regulaciones de empleo, limitación de las posibilidades de actuación y sentimientos de fuerte desmotivación empresarial. La recuperación reciente de dicho *status* ha generado unas extraordinarias perspectivas para la empresa.

Nos encontramos, por otro lado, con dos casos donde la situación de crisis en la empresa generada por las circunstancias difíciles en el sector promovieron el inicio del proceso de sucesión de forma efectiva. Por un lado, en el caso 5, la grave situación a la que se enfrentaba la empresa desde finales de los años setenta hizo absolutamente necesaria la incorporación de los miembros de la tercera generación y su asunción inmediata de responsabilidades, dado el desmantelamiento que estaba experimentando la organización. De forma similar, en el caso 4 la crisis experimentada a

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

principios de los noventa fomentó el cambio de la marca representada y el cambio de forma jurídica de la misma, dando entrada a los sucesores tanto en la propiedad como en las responsabilidades directivas, a la vez que el predecesor se iba desvinculando de la empresa.

Por su parte, las consecuencias que las condiciones del entorno han tenido en los procesos sucesorios de los casos 6 y 7 pueden estar, en cierta forma, relacionadas. Por una parte, nos encontramos en el caso 7, con una empresa sobredimensionada como consecuencia de la realización de unas inversiones excesivas en la época de auge del sector durante los años ochenta; pero la fuerte recesión experimentada desde finales de esta década provocó la incapacidad de la empresa para hacer frente a las cargas financieras derivadas de esas inversiones. La grave situación puso de manifiesto la falta de capacidad del sucesor y la ausencia de un verdadero compromiso de la familia para con la empresa, todo lo cual tuvo como consecuencia última la desaparición de la misma. Por otro lado, es precisamente esta desafortunada circunstancia de desaparición de una empresa muy importante en el sector, uno de los factores que pueden explicar por qué la empresa 6, representante de la misma marca que la desaparecida, ha podido permitirse unas inversiones en instalaciones muy significativas precisamente en los años de crisis del sector cuando lo aconsejable y la tendencia general era precisamente la prudencia en esta clase de inversiones. Esta bonanza experimentada por la última empresa ha sido uno de los factores que ha permitido además el importante desarrollo que las funciones comerciales han experimentado en manos del sucesor, circunstancias que, sin embargo, pueden verse alteradas por la incorporación al mercado de otra empresa concesionaria de la marca en cuestión, la cual adquiere inversiones realizadas por la empresa desaparecida (caso 7) y emplea a un significativo número de sus empleados, incluido su último gerente (DNF).

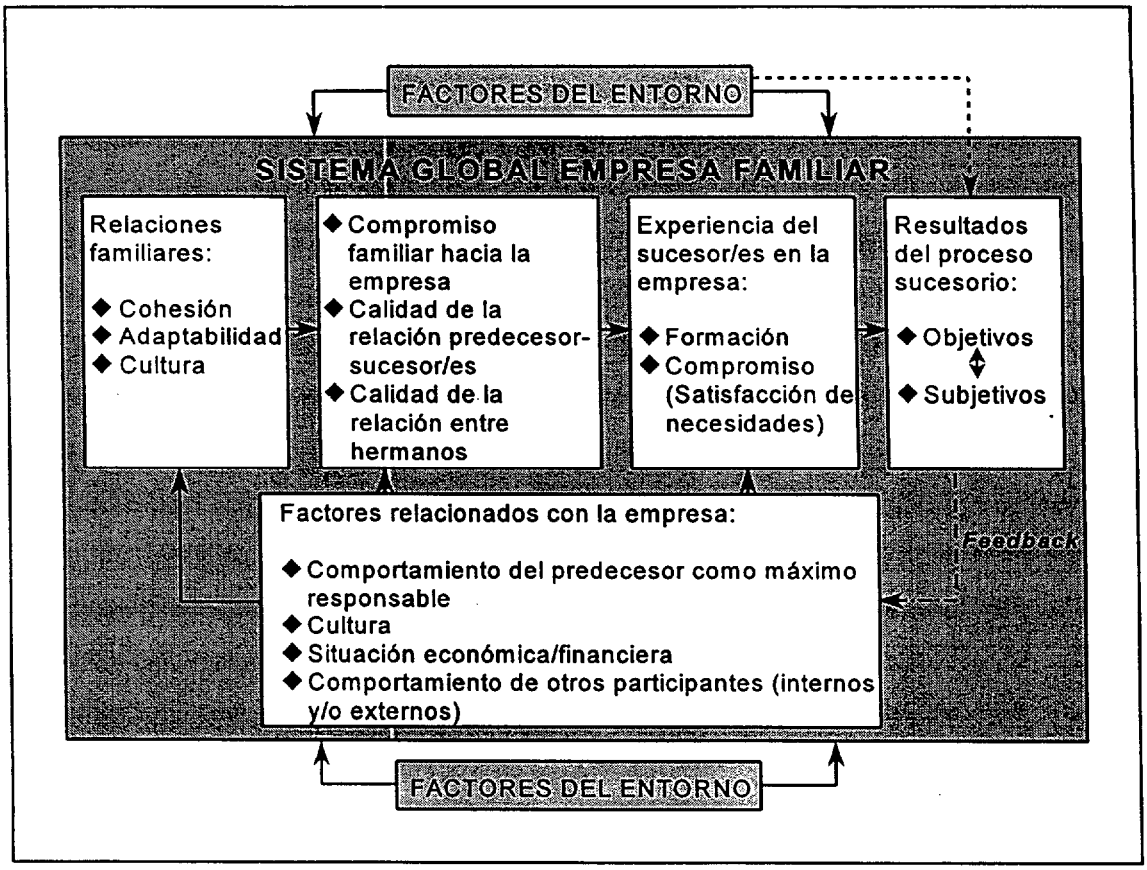
3.10. UN MODELO GLOBAL DE INFLUENCIAS SOBRE EL PROCESO DE SUCESIÓN

Llegados a este punto de la investigación, nos proponemos en el presente epígrafe presentar, a modo de conclusión, un modelo que recoja de una manera global la representación de todas aquellas influencias que se nos han manifestado como más determinantes en la evolución del proceso sucesorio a partir del análisis de la evidencia llevado a cabo en el presente capítulo. El

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

modelo propuesto es el que viene representado en la figura 3.1 y ha sido desarrollado tomando como base el defendido por Lansberg y Astrachan (1994), que fue presentado en el epígrafe 1.3.4 de nuestro trabajo. Hemos añadido las influencias que, según la evidencia que hemos analizado, parecen determinar la diferencia entre el grado de éxito en la sucesión de los diferentes casos.

Figura 3.1. Modelo global de influencias sobre el proceso de sucesión
Fuente: Elaboración propia



En nuestro modelo puede observarse que consideramos las relaciones familiares como el punto de partida o fundamento base de todas las influencias que se van a producir sobre el proceso sucesorio y que van a determinar, en último término, los resultados de dicho proceso, tanto en términos objetivos de resultados como en términos subjetivos de valoración personal de los diversos implicados en el mismo. La calidad y el tipo de relaciones familiares que se produzcan va a determinar, por un lado, el grado de compromiso familiar hacia la empresa y, por otro, la calidad de las relaciones entre los familiares que trabajan en la misma, ya sean estas relaciones inter o intrageneracionales. Estos factores son los que, según la evidencia que hemos analizado,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

discriminan más fuertemente entre los casos de más y menos éxito, dado que son los que dan origen al contexto necesario para que el sucesor o los sucesores puedan desarrollarse en todo su potencial, ya sea en cuanto a su formación en el seno de la empresa como en cuanto a la satisfacción de las diferentes necesidades asociadas a cada una de sus etapas vitales. Por su parte, es la actuación del sucesor, ya sea en términos individuales como en relación con los diversos participantes en la empresa y fuera de ella, la que en último término va a determinar los resultados del proceso sucesorio.

Por otro lado, los factores relacionados con la empresa van a influir en todos los demás aspectos del proceso. Así, por ejemplo, hemos comprobado cómo la situación económica/financiera de la misma determina en gran manera las posibilidades de formación y desarrollo del sucesor, ya sea porque la bonanza permite la holgura de recursos necesaria para que puedan asumir iniciativas y responsabilidades o, en el caso contrario, las crisis los someten a procesos de asunción de responsabilidades que se podrían definir como "vertiginosos" y que, en el caso de que logren superarse, constituyen una experiencia formativa de incalculable valor para ellos. La influencia de la situación de la empresa tiene también otra dirección, en el sentido de que hemos observado cómo las circunstancias difíciles contribuyen a poner de manifiesto si el grado de compromiso de la familia con la empresa es el suficiente para que puedan superarse las mismas. Así, un factor determinante en la superación de las crisis en algunos de los casos fue la anteposición del interés de la empresa sobre otros intereses de tipo familiar, en lo cual influyó en gran manera el aumento del grado de cohesión entre la familia o parte de ella, que se lograba como consecuencia de la situación especialmente desfavorable. En alguno de los casos se observó, incluso, cómo el simple hecho de que varios de los miembros de la familia compartieran una actividad laboral conjunta mejoraba las relaciones de tipo personal entre ellos, ya que de otro modo, y dadas las especiales características de estas familias, estas relaciones eran prácticamente inexistentes.

Los factores del entorno ejercen también una influencia indirecta en todos los demás factores implicados, como sería el caso, por ejemplo, de la influencia que el entorno social y cultural pueda tener sobre los patrones culturales familiar y empresarial y las formas de interacción entre participantes que resulten de los mismos. En un nivel más concreto, observamos cómo las especiales circunstancias del sector en cuestión o de sectores relacionados pueden influir directamente sobre los resultados del proceso sucesorio. De esta manera, tenemos que en el único

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

caso de fracaso estudiado, el factor que constituyó el determinante último de la situación de crisis fueron las especiales dificultades por las que atravesaba el sector inmobiliario, lo cual impidió que la empresa pudiera deshacerse de sus fuertes inversiones en inmuebles y sanearse a tiempo. A su vez, la desaparición de esta empresa puede ser una de las causas que expliquen el buen momento atravesado por otro de los casos estudiados (caso 6) en los años más críticos para el sector. Por otro lado, el comportamiento de los fabricantes, de los que dependen o han dependido en algún momento todas las empresas estudiadas, supone también una importante influencia, en la medida en que fijan muchos de los parámetros de actuación de las mismas, tales como su *status* como importadoras o simples concesionarias, lo cual, como se ha observado en los casos 2 y 3, ha supuesto un factor determinante en la evolución de ambas empresas.

Por último, la flecha representativa en la figura del *feedback* entre los resultados del proceso sucesorio y los factores relacionados con la empresa pretende señalar la influencia que ejercen los resultados obtenidos en cada fase del proceso de sucesión sobre la propia evolución de la organización. Estos efectos se manifiestan tanto en términos puramente económicos como en cuestiones más sutiles como el cambio en los patrones culturales de interacción y, como consecuencia, en el comportamiento de los individuos implicados en la misma. A su vez, esa evolución de la empresa va a condicionar la evolución futura del propio proceso sucesorio, de manera que los resultados obtenidos en cada una de las etapas determinarán el potencial de éxito del proceso global, en un sistema conjunto familia/empresa en continuo cambio y evolución.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

CAPÍTULO 4

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar, (b) describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, y (c) identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos. El objeto del presente capítulo es presentar las conclusiones más relevantes obtenidas de nuestra investigación empírica en referencia a dichos objetivos, fundamentalmente a los dos últimos. Así mismo, se presentan las limitaciones de la investigación, sus implicaciones y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

4.1. MÚLTIPLES INFLUENCIAS SOBRE EL PROCESO DE SUCESIÓN DIRECTIVA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Cumpliendo con el primero de nuestros objetivos de investigación, en el primer capítulo del presente trabajo se realizó una revisión de la literatura sobre el tema general de la empresa familiar, el problema de la sucesión directiva en este tipo de organizaciones y las múltiples influencias que se han tratado en relación con el proceso sucesorio. A partir de esta revisión procedimos a establecer doce proposiciones de investigación que sirvieron como punto de partida para el estudio de la diversidad de factores que influyen en el mencionado proceso, lo cual constituía nuestro segundo objetivo de investigación. En el presente epígrafe procederemos a exponer un resumen de los principales resultados y conclusiones del análisis de la evidencia proporcionada por el estudio de los siete casos que constituyeron el marco de nuestro trabajo empírico. Organizaremos la exposición en función de las diferentes perspectivas que hemos considerado en nuestro análisis.

La perspectiva del predecesor

La primera de las proposiciones estudiadas en relación con el papel del predecesor en el proceso de sucesión tenía que ver con las actitudes y comportamientos del mismo que indicaban su

disposición a desvincularse progresivamente de la empresa. En este sentido la actitud que destaca en cuanto a suponer una diferencia entre los casos más y menos exitosos es la capacidad para delegar basada en la confianza tanto en el sucesor como en otros empleados de la empresa. La motivación última para esa disposición a la delegación parece constituir una manifestación de lo que Peay y Dyer (1989) denominaron "poder social", es decir, el predecesor no ejerce su poder como un fin en sí mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de la misma. De esta manera, no parece ser incompatible con el éxito el que los predecesores permanezcan al frente de sus organizaciones y quieran permanecer informados de los detalles del funcionamiento de la misma. Más bien, al contrario, en los casos más exitosos, los predecesores permanecen prácticamente hasta el final en activo en la empresa desempeñando un papel de apoyo y complemento a los sucesores.

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa en el que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse y cuente con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia. En este sentido, las actitudes de desentendimiento por parte del predecesor o reacias a la transmisión del conocimiento parecen estar asociados a sentimientos de insatisfacción en la descendencia.

Los factores asociados al carácter del predecesor tienen que ver sobre todo con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos de menos éxito suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se caracteriza por una agresividad que bloquea la comunicación o bien porque sencillamente no da pie para que pueda existir la misma. Por otro lado, la cuestión de la salud no parece suponer una diferencia significativa en cuanto al grado de éxito en los procesos sucesorios, de hecho, la salud de los predecesores en los casos de éxito es mejor incluso que en los casos de menos éxito. Por otra parte, si bien es cierto que los problemas de salud del predecesor aceleran el proceso sucesorio, la superación de los mismos, aunque sea temporalmente, puede complicar más si cabe dicho proceso en la medida en que hemos observado que puede provocar una involución en el mismo, por el intento del predecesor de controlar de nuevo todos los aspectos de la dirección de la empresa, quizás como forma de reafirmar su capacidad para controlar la misma.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La segunda de nuestras proposiciones relacionadas con el predecesor tenía que ver con su *compromiso con el liderazgo familiar y con descendientes específicos*. En relación con esta cuestión, la actitud por parte del predecesor que resulta más positiva es la de preferir la continuidad de la empresa como familiar pero siempre que ello sea la opción más beneficiosa para la empresa. En todo caso y en consonancia con la prioridad de los fines de la empresa, la elección de un sucesor entre varios de los hijos es una decisión que se considera conveniente dejar a éstos de manera que ellos puedan decidir lo que se considera más oportuno para la empresa. Sin embargo, en los casos menos exitosos, nos encontramos que los predecesores son en cierto modo reacios a la identificación clara de un sucesor, pero más por una falta de voluntad para la delegación de responsabilidades que por un sentido de respeto hacia la voluntad y el criterio de los sucesores y de beneficio para la empresa.

La tercera de las proposiciones relacionadas con el predecesor pretendía analizar la *percepción sobre la empresa transmitida a los sucesores*. En cuanto a esta cuestión, en los casos de más éxito la visión de la empresa transmitida a los sucesores puede calificarse como "realista" en el sentido de que eran conscientes de que el trabajo en la empresa ofrecía tanto ventajas como inconvenientes y sacrificios. Esto era así incluso cuando el predecesor no fuera consciente de que transmitía a sus hijos los aspectos negativos de la empresa. Sin embargo, la visión de la empresa transmitida por los predecesores en los casos de menos éxito era fundamentalmente positiva pero, en la mayoría de los casos debido a una falta de comunicación real entre predecesor y sucesores.

La perspectiva del sucesor

La primera de las proposiciones analizadas en relación con la figura del sucesor está relacionada con *el tipo de formación* que éste ha recibido y la *forma en que se produce el proceso de aprendizaje*. Con respecto a esta cuestión, podemos decir que la formación académica y la experiencia previa que han recibido los sucesores no parece ser un factor que discrimine demasiado entre sucesiones más o menos exitosas. Sin embargo, es generalizada la valoración positiva que hacen los sucesores que han trabajado en concesionarios de sus marcas respectivas o en empresas del sector, de la experiencia que se adquiere, tanto si se ha realizado esa actividad previamente a la incorporación a la empresa como si se ha realizado una vez trabajando en la misma, muchas veces como parte de los programas de formación diseñados por los fabricantes.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Se destacan como aspectos positivos el adquirir conocimientos sobre empresas similares a las propias que muchas veces son modélicas en su actuación, conocimientos sobre el sector y la capacidad de poder experimentar el papel de subordinado en una empresa ajena a la propia, evitando de este modo las situaciones, potencialmente conflictivas, en las que el sucesor pasa de subordinado a superior de sus propios empleados y adquiriendo la capacidad de entender el punto de vista de los empleados en empresas distintas a las que va a dirigir.

En lo que se refiere a formación académica, solamente los sucesores en uno de los casos considerados como exitosos han recibido una formación universitaria que podríamos considerar completa. A este respecto, independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se valoran las capacidades que se desarrollaron por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar y resolver problemas y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la empresa. De cualquier forma, en los otros dos casos más exitosos se reconoce la importancia de adquirir determinados conocimientos empresariales, de manera que en uno de ellos la tercera generación se está formando en esos aspectos y en el otro, dada la juventud del sucesor, esa formación se intenta obtener tras su incorporación a la empresa.

En cuanto a los conocimientos previos sobre la empresa vía trabajos de poca importancia o trabajos de verano, estos se habían producido en general para todos los sucesores. La opinión generalizada es que esos primeros contactos fueron positivos dado el conocimiento mutuo que se producía y la ilusión por el negocio generada gracias a los mismos.

Donde sí se dan diferencias significativas entre casos es en lo que se refiere al proceso formativo y de desarrollo del sucesor una vez incorporado a la empresa. Para los tres casos más exitosos se da un factor común y es la asunción prácticamente inmediata de responsabilidades reales, ya fuera porque el predecesor adoptara una actitud completamente favorable a ello o porque las circunstancias que atravesaba la empresa -fuerte crisis en uno de los casos- lo hacían inevitable. En los casos menos exitosos, tenemos situaciones donde el sucesor tiene que luchar para poder asumir responsabilidades y autonomía. Sin embargo, ese mismo esfuerzo es valorado como un importante elemento formativo por los tres sucesores. No ocurre lo mismo en el caso de fracaso, donde más bien al sucesor le resulta demasiado fácil acceder a unas responsabilidades de gerencia; lo cual vino propiciado por una decisión del fabricante más que del propio predecesor. Debido a

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

ello estas responsabilidades fueron más nominales que reales, en la medida en que, en la práctica, la autonomía del sucesor estaba limitada a las actividades de la gestión comercial de la empresa.

En ninguno de los casos se dio una formación del sucesor dentro de la empresa planificada ni formalizada, sin embargo sí existen diferencias en cuanto al papel jugado por el predecesor. Así, en los casos más exitosos se coincide en que, si bien el predecesor no adoptó un rol extraordinariamente activo de mentorización del sucesor, lo cual parece suponer un enorme esfuerzo para la personalidad de un empresario, sí jugó un importante papel de apoyo al permitir la asunción de responsabilidades y en fomentar una atmósfera donde resultara fácil la consulta tanto con el propio predecesor como con otros empleados de la empresa. Sin embargo, en los casos menos exitosos los predecesores parecen haber adoptado una actitud que podría caracterizarse más bien como de "desentendimiento", con el consiguiente sentimiento de desamparo por parte de los sucesores, llegando incluso en algunas ocasiones a experimentar un ambiente de represión en la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la contraposición de estilos de liderazgo, en la generalidad de los casos se produce una diferencia en dichos estilos, adoptando normalmente los predecesores estilos de liderazgo del tipo autocrático mientras que los sucesores tienden a adoptar estilos más democráticos y de mayor acercamiento a los empleados. Por tanto, la diferencia entre casos de más y menos éxito no está en que existan o no diferencias en los estilos, sino en que la contraposición y el conflicto que pueda generarse pueda ser considerado por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones. Así, en los casos de éxito existe una capacidad del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores; en cambio, en los casos menos exitosos los predecesores exhiben un comportamiento altamente reacio a considerar los puntos de vista de los sucesores con lo que la relación profesional que resulta es descrita por alguno de ellos como una "carrera de obstáculos". Por otro lado, en los casos más exitosos, las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, mientras que, en los casos de fracaso se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten al familiar o viceversa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La segunda de las proposiciones con respecto al sucesor está relacionada con el *grado de compromiso* que el mismo adquiere *con la empresa familiar*, el cual podrá venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores en la misma.

Con respecto al primero de estos aspectos -las circunstancias de entrada en la empresa familiar- salvo en uno de los casos donde se produjo una situación de crisis extraordinaria en la empresa, ninguno de los sucesores afirma que se sintiera presionado a entrar. Sin embargo, en los casos de menos éxito, la entrada en la empresa se planteaba como la única alternativa posible, ya fuera por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o porque la extrema juventud de los sucesores hacía que fuera una opción cómoda. Todos los sucesores en los casos más exitosos presentan una clara creencia en el control interno, es decir, en su capacidad para influir en su propio destino. Sin embargo, para dos de los casos menos exitosos, los sucesores expresan percepciones acordes con una creencia en el control externo. No ocurre lo mismo con el sucesor en el otro caso menos exitoso que declara haber tenido una firme voluntad de hacerse con la dirección y el control de la empresa a pesar de la oposición con la que se encontró. Ello puede explicar de alguna manera el fuerte compromiso que ha adquirido con la misma y, como consecuencia, el buen momento que ésta atraviesa en la actualidad.

En cuanto a las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa, en los casos de éxito son en general positivas, pero se caracterizan además por su realismo, tanto las previas a la entrada en la empresa como las de futuro en cuanto a la incorporación de los hijos, por ejemplo. En lo que se refiere a los casos menos exitosos, la relación entre expectativas y compromiso no parece estar tan clara. Así, en uno de ellos el sucesor ha experimentado momentos críticos en su trayectoria, en otro, aunque el sucesor tienen esas perspectivas positivas no tiene la intención de desarrollar toda su vida laboral en la empresa y, en un tercer caso aunque se dan expectativas positivas la actitud del predecesor está generando sentimientos de confusión en el sucesor.

En lo referente a la satisfacción de necesidades del sucesor, parece claro que en dos de los casos de éxito se ha dado una evolución plenamente satisfactoria. Sin embargo, las particularidades de otro de los casos más exitosos, donde la satisfacción del sucesor no es plena, pero aun así se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

mantiene el compromiso, hacen que se plantee la posibilidad de que el compromiso y, por tanto, la efectividad del sucesor no se debe tanto a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o le permitirá satisfacerlas. No obstante, para los casos de menos éxito tenemos que, en general se produce cierta insatisfacción en cuanto a determinadas necesidades en alguno de los momentos de la evolución de los sucesores a nivel personal y/o profesional.

La perspectiva de las relaciones interpersonales

En un nivel de análisis interpersonal, estudiamos en primer lugar las *relaciones entre sucesor y predecesor*, es decir, las relaciones entre generaciones. Con respecto a esta cuestión encontramos que, en los casos menos exitosos, las relaciones no alcanzan el grado de madurez en la comunicación necesario para el desarrollo de una relación profesional sólida. Tampoco existe sintonía en cuanto a los criterios y políticas de actuación en la empresa y ni siquiera en cuanto a lo que podríamos considerar los principios básicos de la gestión, con lo cual difícilmente se puede dar el entendimiento y los comportamientos complementarios que pueden facilitar el aprendizaje y el reconocimiento mutuos. Esos elementos son los que sí se dan en las relaciones exitosas, lo cual no significa que estas relaciones no se vean salpicadas con discusiones y enfrentamientos de opinión, enfrentamientos que suelen ser valorados positivamente por los implicados. No así, sin embargo, con los casos menos exitosos, donde esas diferencias de opinión se perciben como algo a evitar y generan sentimientos de tensión y frustración para los sucesores.

En segundo lugar, tratamos la cuestión de la influencia de las *relaciones entre hermanos* sobre el éxito del proceso sucesorio y la conclusión alcanzada es que esta influencia puede venir muy mediatizada por la relación de sexos entre los hermanos que trabajan en la empresa. De esta manera, cuando existen varios hermanos varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres. Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales. En los casos en que se produce una coincidencia de hermanos varones trabajando en la empresa, la tendencia en los casos de más éxito es al reparto

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

de responsabilidades en función de las capacidades y preferencias de cada uno. Se da también en estos casos más exitosos una absoluta coincidencia entre los hermanos en cuanto a los valores y presunciones fundamentales con respecto a la empresa, a sus objetivos y formas de trabajar. De esta manera, se genera un patente sentimiento de equipo entre los hermanos. Sin embargo, cuando el criterio de primogenitura es percibido como totalmente arbitrario, el potencial de conflicto disfuncional es muy superior, no así cuando se percibe como la única opción factible.

La influencia del sistema familiar

En relación a la influencia que las *relaciones, dinámicas y cultura familiares* tienen sobre el proceso sucesorio, podemos observar cómo en los casos más exitosos el proceso sucesorio en la empresa ha venido acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los sucesores/hijos, el predecesor/patriarca va cediendo en su postura y se da paso a patrones más colaboradores y participativos. En los casos menos exitosos, parece existir una coincidencia en que al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, generando sentimientos de desmotivación, frustración e incluso tensiones y desconfianza entre los miembros de la familia.

En cuanto a las formas de compromiso con la empresa para los casos de más y menos éxito, podemos decir que, en los primeros, aunque existe siempre preferencia por la continuidad de la familia al frente de la empresa, el objetivo último es la supervivencia de la empresa. De esta manera, en dos de estos casos se está dispuesto incluso a renunciar a que la dirección esté en manos familiares si ello pudiera perjudicar a la empresa, ya que aparte de ser el medio de vida de la familia, la empresa se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella, y salvaguardarla se convierte en el objetivo de orden superior. Sin embargo, en los casos menos exitosos, no se aprecia ese compromiso con la supervivencia de la empresa, de manera que muchas veces existe una clara oposición al cambio en los patrones tradicionales de funcionamiento aunque ello signifique dificultar la capacidad de adaptación de la empresa. Sin embargo, las circunstancias de crisis en la empresa pueden llegar a aumentar el grado de compromiso de la familia, o de una parte de ella, con la empresa, posibilitando de esta manera su recuperación. No ocurrió lo mismo en el caso de fracaso donde ni siquiera la crisis logró aumentar los niveles de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, lo que en último término provocó su desaparición.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

En lo que se refiere al grado de cohesión entre los miembros, podemos observar que es patente la diferencia entre los patrones de interacción en las familias de los casos más exitosos y menos exitosos. En los primeros, las relaciones familiares se caracterizan en general por la interacción y la cercanía de los miembros, aunque cada uno de ellos mantenga su propia independencia personal y, aunque no sean muy frecuentes, las reuniones familiares fuera de la empresa se valoran como algo positivo. En los casos menos exitosos, no obstante, la sucesión suele verse influida por relaciones familiares bastante problemáticas caracterizadas por la falta de vinculación entre los miembros de la familia, no existiendo prácticamente contacto entre ellos fuera de lo que exige la relación laboral.

Por último, en cuanto al grado de adaptabilidad familiar, observamos una mayor tendencia a la flexibilidad en los patrones de interacción de las familias más afortunadas en la sucesión. Sin embargo, en dos de los casos esa mayor flexibilidad puede atribuirse en gran parte a la crisis que experimenta la empresa. Sin embargo, la familia en el caso de fracaso no logra superar sus diferencias para adaptarse a las necesidades de cambio. Todo ello pone de manifiesto la importancia que puede tener la calidad de las relaciones familiares y el papel de los valores compartidos por la familia como fundamento base de las relaciones entre miembros de la familia en la empresa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

La influencia del sistema empresarial

La primera de las proposiciones establecidas para estudiar la influencia del sistema empresarial sobre el proceso de la sucesión está relacionada con la *cultura, la estructura y la situación de la empresa.* En relación con estas cuestiones, podenos decir que en la generalidad de los casos estudiados nos encontramos con estilos culturales paternalistas aun cuando las empresas se encuentran en distintas generaciones, lo cual puede apoyar la hipótesis planteada por Handler (1989b) de que el estilo cultural imperante es más una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la historia que del número de la generación que se encuentre al frente de la empresa. Sin embargo, parece existir una diferenciación entre lo que podríamos denominar un estilo paternalista "funcional" y uno "disfuncional", que viene determinada por los efectos positivos o negativos para la empresa, respectivamente, y cuya

distinción se basa principalmente en la actitud del predecesor ante la delegación y la transmisión de los fundamentos de la gestión a la siguiente generación, de manera que en los casos de éxito su actitud es mucho más proclive a ello. Por otro lado, existe un factor que ejerce una enorme influencia en que el estilo típicamente paternalista se vea atenuado en cuanto a la asunción de responsabilidades por parte de los sucesores: el hecho de que la empresa esté atravesando por circunstancias especialmente difíciles, tal como demuestra la evolución seguida por los sucesores en dos de los casos analizados.

La segunda de las proposiciones establecidas estaba relacionada con el *tipo y el nivel de actividad planificadora realizada en la empresa.* Con respecto a ello podemos decir que, en términos generales y en consonancia con lo que se refleja en la literatura sobre empresa familiar, se observan unos grados de planificación bastante elementales, si bien en dos de los casos más exitosos parece haberse concedido a la planificación algo más de importancia pero nunca de una manera excesivamente formal. Uno de los informantes para el caso de fracaso, que disfruta además de un conocimiento del sector bastante amplio, defiende la planificación a todos los niveles como una herramienta fundamental a medida que crece la dimensión de las empresas; de hecho, asegura que una de las grandes carencias en esta empresa fracasada fue el no trabajar con presupuestos. Menciona además a una de las empresas más exitosas como modelo de empresa familiar ortodoxa y muy planificada en sus procesos. Por otro lado, la pauta común en las empresas analizadas es la consideración de la sucesión como un "proceso natural" de transmisión de padres a hijos sin que sea necesario, por otra parte, discriminar entre los hijos en cuanto a la transmisión de la propiedad. A lo sumo se realiza algún tipo de planificación en cuanto al aspecto fiscal. Sin embargo, la tendencia entre los sucesores, sobre todo los de más éxito en la gestión, es a conceder más importancia a la planificación y a la figura del consejo de administración.

La influencia de otros participantes

Además de las figuras principales del predecesor y de los sucesores, en el proceso de sucesión influyen otros participantes, principalmente otros directivos familiares y no familiares. Como resultado del análisis de esas influencias podemos concluir que en los casos de más éxito los sucesores mencionan el apoyo que les proporcionó algún otro participante en el proceso sucesorio, no ocurriendo lo mismo con los casos menos exitosos, donde suponen un obstáculo al desarrollo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

del mismo o, en el caso menos negativo, actúan como simples espectadores tan limitados o más que el propio sucesor para lograr su desarrollo profesional en la empresa. En el caso más grave, ocurrió que el propio sucesor imposibilitó en gran manera que otros participantes en la empresa le apoyaran para superar la crisis, dificultando que se implantaran correctamente determinadas decisiones que se habían tomado por consenso.

La influencia del entorno

Por último, los factores del entorno ejercen también una influencia indirecta en todos los demás factores implicados, como sería el caso, por ejemplo, de la influencia que el entorno social y cultural puede tener sobre los patrones culturales familiar y empresarial y las formas de interacción entre participantes que resulten de los mismos. En un nivel más concreto, observamos cómo las especiales circunstancias del sector en cuestión o de sectores relacionados pueden influir directamente sobre los resultados del proceso sucesorio. De esta manera, tenemos que en el único caso de fracaso estudiado, el factor que constituyó el determinante último de la situación de crisis fueron las especiales dificultades por las que atravesaba el sector inmobiliario, lo cual impidió que la empresa pudiera deshacerse de sus fuertes inversiones en inmuebles y sanearse a tiempo. A su vez, la desaparición de esta empresa puede ser una de las causas que expliquen el buen momento atravesado por otro de los casos estudiados en los años más críticos para el sector. Por otro lado, el comportamiento de los fabricantes, de los que dependen o han dependido en algún momento todas las empresas estudiadas, supone también una importante influencia, en la medida en que fijan muchos de los parámetros de actuación de las mismas, tales como su *status* como importadoras o simples concesionarias, lo cual, como se ha observado en dos de los casos, ha supuesto un factor determinante en la evolución de ambas empresas.

4.2. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Una primera limitación de la investigación está relacionada con las *posibilidades de generalización* de los resultados. En este sentido, y dada la metodología utilizada, no es posible la realización de ningún tipo de inferencia de tipo estadístico en el sentido de generalizar los

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

resultados a poblaciones mayores. La única posibilidad de generalización que permite un estudio de casos es la ya mencionada "generalización analítica", es decir, la ampliación de los planteamientos teóricos existentes en función del análisis de la evidencia obtenida a través de la lógica de la construcción de una explicación. Por consiguiente, se plantea la posibilidad de que en el futuro se realicen estudios utilizando otro tipo de metodologías que permitan dicha generalización estadística, tales como estudios cuantitativos basados en cuestionarios que permitan acceder a poblaciones mayores de empresas familiares. En cualquier caso, ese tipo de estudio debería especificar claramente qué factores se está tratando de abordar y qué tipo de empresa familiar se está estudiando, ya que, en caso contrario, los resultados de estudios de estas características aplicados a un tipo de organización empresarial tan compleja como es la empresa familiar podrían verse seriamente desvirtuados.

Por otro lado, el *instrumento para la obtención de información* utilizado en este estudio ha sido fundamentalmente la *entrevista en profundidad*, que si bien permite abordar exhaustivamente los temas objeto de estudio, puede estar sujeta a limitaciones importantes. Así, la recopilación de los datos depende de los informes que proporcionan los participantes y, por tanto, la calidad de esta información dependerá de múltiples factores, tales como la disposición y la capacidad del informante para expresar opiniones y sentimientos, así como su capacidad para autoevaluarse y opinar sobre sí mismo y sobre otros participantes. Se corre el riesgo, por tanto, de que los datos proporcionados no sean fiables, con lo cual queda amenazada la validez de la investigación. Con respecto a esta cuestión, aparte de las medidas que hemos tomado para reducir en lo posible estos riesgos, tales como la utilización de múltiples fuentes de evidencia y la redacción de informes preliminares para su revisión por los informantes, podría resultar de suma utilidad contar con más elementos de validación, tales como la opinión de especialistas en el campo de la psicología, particularmente la psicología de la familia. Ello nos da pie para recomendar que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinario, recomendación que viene avalada además por nuestra conclusión de que las relaciones familiares representan una influencia clave para la evolución del proceso sucesorio.

Una tercera limitación está relacionada con la cuestión del *sexo de los sucesores*, dado que la totalidad de los sucesores que participaron en nuestro estudio son hombres. Cabe plantearse, por tanto, qué diferencias existen en las diversas variables analizadas -*e.g.*, relación con el predecesor,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

relaciones entre hermanos, formación, satisfacción de necesidades, etc.- cuando el sucesor es una mujer. En este sentido, se recomienda la realización de estudios comparativos de la evolución de sucesores masculinos y femeninos en empresas familiares de similares características, al igual que sería interesante estudiar cómo se resuelve la cuestión de la adaptación entre hermanos en cuanto a expectativas en la empresa, dado el cambio de actitudes que se está produciendo actualmente en cuanto al rol de las mujeres en la sociedad en general y en las empresas en particular. Así mismo, cabría plantearse las particularidades que se presentarían en el caso de que el predecesor fuese una mujer.

Por otra parte, hemos observado que *la riqueza de la información obtenida para los casos de más éxito es significativamente mayor que para los casos de menos éxito o fracaso*. Ello pone de manifiesto las dificultades que entraña el estudio de las empresas familiares, pero nos lleva asimismo a recomendar que se insista en el estudio comparativo de casos más y menos exitosos, dada la importancia de la información que podría obtenerse en el análisis de estos últimos, tal y como hemos podido constatar en nuestro estudio.

Adicionalmente, podríamos recomendar la continuidad en el estudio de la evolución de los casos que han formado parte de nuestro estudio (salvo, obviamente, el caso de completo fracaso), dadas las múltiples ventajas que podrían deparar *estudios longitudinales* de estas características. Así mismo, sería interesante *ampliar el estudio* tanto de estos casos como de otros que pudieran abordarse, incluyendo la perspectiva de determinados agentes externos tales como clientes o proveedores, así como incluyendo el punto de vista de otro importante grupo de interés dentro de cualquier empresa, esto es, los empleados sin responsabilidades directivas. Esto nos lleva, por último, a plantear la conveniencia de realizar *estudios comparativos* de empresas de similares características pero diferenciadas por su carácter de familiares o no familiares, en cuanto a múltiples cuestiones relacionadas con los procesos que tienen lugar a distintos niveles dentro de la organización, tales como la motivación, el desarrollo individual, estilos de liderazgo, comunicación, dinámicas de poder e influencia, conflicto, formación y desarrollo de grupos, papel del consejo de administración y de la junta directiva, estructura y diseño, cultura y planificación estratégica, entre otras.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

REFERENCIAS

Adams, J.S.; Tashchian, A. y Shore, T.H. (1996). "Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study". *Family Business Review*, 9:157-170.

Alchian, A.A. y Woodward, S. (1988). "The firm is dead; Long live the firm". *Journal of Economic Literature*, 26: 65-79.

Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall, Inc.

Allen, M.P. (1981). "Managerial power and tenure in the large corporation". *Social Forces*, 60:484-494.

Allen, M.P. y Panian, S.K. (1982). "Power, performance, and succession in the large corporation". *Administrative Science Quarterly*, 27:538-547.

Allen, M.P.; Panian, S.K. y Lotz, R.E. (1979). "Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited". *Administrative Science Quarterly*, 24:167-180.

Ander-EGG, E. (1991). *Técnicas de investigación social*. Edit. El Ateneo. México

Aragonés Signes, J. (1992). "La sucesión en las empresas familiares". *Alta Dirección*, 162:127-133.

Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.) (1991a). *Family Business Sourcebook*. Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1991b). "Chief's toughest job: Teacher". *Nation's Business*, 79:27-28.

Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?". *Family Business Review*, 8:121-130.

Arrow, K.J. (1991). "The economics of agency", en Pratt, J.W. y Zechauser, R.J. (Eds.). *Principals and agents: The structure of business*. Harvard Business School Press. Boston, MA, Estados Unidos.

Astrachan, J.H. y Kolenko, T.A. (1994). "A neglected factor explaining family business success: Human resource practices". *Family Business Review*, 7:251-262.

Babbie, E. R. (1989). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Company.Belmont, California, Estados Unidos.

Barach, J.A. y Ganitsky, J.B. (1995). "Successful succession in family business". *Family Business Review*, 8:131-155.

Barach, J.A.; Ganitsky, J. B; Carson, J.A. y Doochin, B.A. (1988). "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business". *Journal of Small Business Management*, 26:49-56.

Barnes, L. (1988). "Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs". *Family Business Review*, 1:9-21.

Barnes, L. B. y Hershon, S.A. (1976). "Transferring power in the family business". *Harvard Business Review*, 54:105-114.

Barney, J.B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 42:1.231-1.241.

Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17:99-120.

Barney, J.B. (1992). "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis". *Advances in Strategic Management*, 8:39-61.

Batista Canino, R.M. (1996). *Metodología para la identificación de los factores determinantes del potencial empresarial de una realidad multinivel. Aplicación empírica en el distrito comercial Zona Triana*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Becker, B.M. y Tillman, F. (1991). "Management checklist for a family business", en Aronoff, C.E. Y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Beckhard, R.; Davis, P. y Hollander B. (1988). "Non-family members (Miembros ajenos a la familia)" from "Managing the dynamics of the family firm". IESE

Beckhard, R. y Dyer, W.G., Jr. (1983a). "Managing continuity in the family-owned business". *Organizational Dynamics*, 12:5-12.

Beckhard, R. y Dyer, W.G., Jr. (1983b). "Managing change in the family firm- Issues and strategies". *Sloan Management Review*, 24:59-65.

Benson, B. (1991). "Creating a board of directors: When success demands too much", en Aronoff, C.E. Y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Benston, G. (1985). "The self-serving management hypothesis: Some evidence". *Journal of Accounting and Economics*, 7:67-84 .

Birley, S. (1986). "Succession in the family firm: The inheritor view". *Journal of Small Business Management*, 24:36-43.

Boeker, W. (1992). "Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top". *Administrative Science Quarterly*, 37:400-421.

Borrego Rodríguez, A. (1994). "La pequeña y mediana empresa, la empresa familiar. Un análisis". *Actualidad Financiera*, 42:981-988.

Brockhaus, R.H. (1982). "The psychology of the entrepreneur", en Kent, C.A.; Sexton, D.L. y Vesper, K.H. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship.* Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Brockhaus, R.H. (1994). "Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19:25-38.

Cabrera Suárez, K. y de Saá Pérez, P. (1996). "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades". *La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios.* AEDEM. Granada.

Caird, S. (1988). "A review of method of measuring enterprise attributes". Documento no publicado de la *Durham University.*

Calder, G.H. (1961). "The peculiar problems of a family business". *Business Horizons*, 4:93-102.

Carrol, G. (1984). "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations". *Administrative Science Quarterly*, 29:93-113.

Central de Balances (1997). *Análisis económico financiero de las empresas de la provincia de Las Palmas, 1992-1994.* Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. ULPGC.

Coase, R.H. (1937). "The nature of the firm". *Economica* 4:386-405.

Coase, R.H. (1979). "La naturaleza de la empresa", en Cuervo García, A.; Ortigueira Bouzada, M. y Suárez Suárez, A. (Eds.). *Lecturas de introducción a la economía de la empresa.* Ediciones Pirámide, S.A.

Collins, O.; Moore, D. y Unwalla, D.B. (1964). *The enterprising man.* Michigan State University Business Studies.

Corbetta, G. (1995). "Patterns of development of family business in Italy". *Family Business Review*, 8:255-265.

Crain, W.; Deaton, T. y Tollison, R. (1976). "On the survival of corporate executives". *Southern Economics Journal*, 43:1372-1376.

Chell, E.; Haworth, J.M. y Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality. Concepts, cases and categories.* Harvard University Press. Londres, Reino Unido.

Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises.* Division of Research, Harvard Business School. Boston, Estados Unidos.

Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 12:53-66.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983). "The five stages of small business growth". *Harvard Business Review*, 61:30-50.

Daily, C. M. y Dollinger, M.J. (1993). "Alternative methodologies for identifying family versus non family managed businesses". *Journal of Small Business Management*, Abril:79-90.

Danco, K. (1981). *From the other side of the bed.* The Center for Family Business. Ohio, Estados Unidos.

Danco, L.A. (1980). *Inside the family business.* The Center for Family Business. Ohio, Estados Unidos.

Danco, L.A. (1992). *Beyond survival.* The Center for Family Business. Ohio, Estados Unidos.

Davis, J.A. (1988). "The role of the nonfamily manager in the succession process". *Proceedings of the 1988 Family Firm Institute Conference.* Boston, MA, Estados Unidos.

Davis, J.A. y Tagiuri, R. (1991). "Bivalent attributes of the family firm", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1994). "The advantages and disadvantages of the family business" en Ibrahim, A. B. y Ellis, W.H.. *Family business management: Concepts and practice.* Kendall/Hunt Publishing Company. Iowa, Estados Unidos.

Davis, P.A. (1983). "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics*, 12:47-56.

Davis, P.A. (1986). "Family business: Perspectives on change". *Agency Sales Magazine*, June:9-16.

Davis, S.M. (1968). "Entrepreneurial succession". *Administrative Science Quarterly*, 13:402-416.

Day, D.V. y Lord, R.G. (1988). "Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology". *Journal of Management*, 14:453-464.

Dierickx, J. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35:1.504-1.511.

Dillman, D.A. (1983). "Mail and other self-administered questionnaires" en Rossi, P.H.; Wright, J.D. y Anderson, A.B. (Eds.). *Handbook of survey research.* Academy Press, Inc. San Diego, Estados Unidos.

Dingle, D. (1984). "Passing down the family business". *Black Enterprise*, 14:172-178.

Donckels, R. y Frölich, E. (1991). "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*, 4:149-160.

Donelly, R.G. (1964). "The family business". *Harvard Business Review*, 1:427-445.

Drozdow, N. (1986). "Managing relationships in the family business". *Agency Sales Magazine*, 16:35-39.

Dumas, C. (1989). *Daughters in family-owned businesses. An applied systems perspective.* UMI Dissertation Services.

Dumas, C. (1992). "Integrating the daughter into family business management". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16:41-55.

Dumas, C.; Dupuis, J.P.; Richer, F. y St-Cyr, L. (1995). "Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm". *Family Business Review*, 8:99-120.

Dunn, B. (1995). "Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations". *Family Business Review*, 8:17-28.

Dyer, W.G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions.* Jossey-Bass. San Francisco, CA, Estados Unidos.

Dyer, W. G., Jr. (1991). "Culture and continuity in family firms" en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Dyer, W.G., Jr. (1994). "Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses". *Family Business Review*, 7:109-131.

Dyer, W.G., Jr. y Handler, W. (1994). "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19:71-83.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Dyer, W. G., Jr. y Wilkins, A.L. (1991). "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt". *Academy of Management Review*, 16:613-619.

Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14:532-550.

Eisenhardt, K.M. (1991). "Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic". *Academy of Management Review*, 16:620-627.

Eitzen, D.S. y Yetman, N. (1972). "Managerial change, longevity, and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 17:110-116.

Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983). "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics*. 26:327-349.

Fernández, Z. (1993). "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía Española,* nº 56:178-193.

Fiegener, M.; Brown, B.; Prince, R. y File, K. (1996). "Passing on strategic vision". *Journal of Small Business Management*, 34:15-26.

Fiegener, M.; Brown, B.; Prince, R. y File, K. (1994). "A comparison of successor development in family and nonfamily businesses". *Family Business Review*, 7:313-329.

File, K. y Prince, R. (1996). "Attributions for family business failure: The heir's perspective". *Family Business Review*, 9:171-184.

Flamholtz, E. G. (1986). *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm.* Jossey-Bass Inc., Publishers. California, Estados Unidos.

Foster, A. (1995). "Developing leadership in the successor generation". *Family Business Review*, 8:201-209.

Fox, M.; Nilakant, V. y Hamilton, R. (1996). "Managing succession in family-owned business". *International Small Business Journal*, 15:15-25.

Friedman, S. (1986). "Succession systems in large corporations: Characteristics and correlations of performance". *Human Resource Management*, 25:191-213.

Friedman, S. (1991). "Siblings relationships and intergenerational succession in family firms". *Family Business Review,* 4:3-20.

Friskoff, P.A. y Brown, B.M. (1993). "Women on the move in family business". *Business Horizons*, 36:66-70

Fulton, R. (1991). "Finding and using outside Board of Directors", en Aronoff, C.E. Y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Co. MA, Estados Unidos.

Gallo, M.A. (1990). "El papel de la esposa en la empresa familiar". *Documento de Investigación.* IESE.

Gallo. M.A. (1991). "Empresa familiar: Directivos que no son miembros de la familia". *Documento de Investigación, IESE.*

Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis. Barcelona, España.

Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39:67-85.

García Falcón, J.M. (1995). *Dirección estratégica: Fundamentos*. CIES. Las Palmas de Gran Canaria, España.

Gersick, K.E. (1994). "Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994". *Family Business Review*, 7:103-107.

Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.

Glaser, B.G. y Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory.* Aldine Publishing Company. Nueva York, Estados Unidos.

Goldberg, S.D. (1991). *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: An empirical study*. UMI, Dissertation Services.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Goldberg, S.D. (1996). "Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements". *Family Business Review*, 9:185-197.

Goldberg, S.D. y Wooldrige, B. (1993). "Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms". *Family Business Review*, 6:55-73.

Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, Primavera:114-135.

Grant, R.M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications.* Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos.

Greiner, L. (1972). "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto:37-46.

Gummesson, E. (1988). *Qualitative methods in management research.* Chartwell-Bratt Ltd. Bickley, Bromley, Reino Unido.

Handler, W.C. (1989a). "Methodological issues and considerations in studying family businesses". *Family Business Review*, 2:257-276.

Handler, W.C. (1989b). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience.* UMI Dissertation Services.

Handler, W.C. (1990a). "The family venture", en Timmons J.A.. *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's.* Irwing. Homewood. IL, Estados Unidos.

Handler, W.C. (1990b). "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members" *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15:37-51.

Handler, W.C. (1994). "Succession in family business: A review of the research". *Family Business Review*, 7:133-157.

Handler, W.C. y Kram, K.E. (1988). "Succession in family firms: The problem of resistance". *Family Business Review*, 1:361-381.

Hanebury, J.M. (1990). *An exploration of executive succession: Origin of the successor, industry experience match, and performance outcomes.* UMI Dissertation Services.

Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, 82:929-964.

Hari Das, T. (1983). "Qualitative research in organizational behaviour". *Journal of Management Studies*, 20:301-314.

Harris, D.; Martínez, J.I. y Ward, J.L. (1994). "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, 2:159-174

Hart, A. (1987). "Leadership succession: Reflections of a new principal". *Journal of Research and Development in Education*, 20:1-11.

Harvey, M. y Evans R. (1995). "Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?". *Family Business Review*, 8:3-16.

Helmich, D.L. (1974). "Predecessor turnover and successor characteristics". *Cornell Journal of Social Relations*, 9:249-260.

Helmich, D.L. (1975). "Corporate succession: An examination". *Academy of Management Journal*, 18:429-441.

Helmich, D.L. (1977). "The president's position: Successor characteristics and the organizational process". *University of Michigan Business Review*, 29:11-14

Helmich, D.L. (1978). "Leader flows and organizational process". *Academy of Management Journal*, 21:463-478.

Helmich, D.L. y Brown, W.B. (1972). "Successor type and organizational change in the corporate enterprise". *Administrative Science Quarterly*, 17:371-381.

Herz Brown (1993). "Loss and continuity in the family firm". *Family Business Review*, 6:111-130.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Hofer, C. y Charam, R. (1991). "The transition to professional management: Mission impossible?". en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988). "Family-owned businesses: An emerging field of inquiry". *Family Business Review*, 1:145-164

Hubler, T. y Swartz, S. (1991). "Non-family board members can offer new perspectives for family businesses", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Ibrahim, A. y Ellis W. (1994). *Family business management: Concepts and practice.* Kendall/Hunt Publishing Company. Iowa, Estados Unidos.

Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets.* Harvard University Press. Cambridge, MA, Estados Unidos.

Jauch, L.; Martin, T. y Osborn, R. (1980). "Top management under fire". *Journal of Business Strategy*, 1:33-41.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3:305-360.

Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1979). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas.* McGraw-Hill, Inc. México.

Kepner, E. (1983). "The family and the firm: A coevolutionary perspective". *Organizational Dynamics*, 12:57-70.

Kerr, J. y Jackofsky, E. (1989). "Aligning manager with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10:157-170.

Kesner, I.F. y Sebora, T.C. (1994). "Executive succession: Past, present & future". *Journal of Management,* 20:327-372.

Kets de Vries, M. (1985). "The dark side of entrepreneurship". *Harvard Business Review*, 63:160-167.

Kets de Vries, M. (1993). "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar". *Harvard-Deusto Business Review*, 4:32-44.

Kets de Vries, M. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm.* International Thomson Business Press. Londres, Reino Unido.

Kirby, D. y Lee, T. (1996). "Research note: Succession management in family firms in the North East of England". *Family Business Review*, 9:75-85

Kleinsorger, I. K. (1994). "Financial and efficiency differences in family-owned and non-family-owned nursing homes: An Oregon study". *Family Business Review*, 7:73-86.

Kliska, B. y Ward, J.L. (1996). "Coping with a leader's depression". *Nation's Business*, 84:49-50.

Lansberg, I.S. (1983). "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap". *Organizational Dynamics*, 1983, 12:39-46.

Lansberg, I.S. (1988). "The succession conspiracy: Resistance to succession planning in first generation family firms". *Family Business Review*, 1:119-143.

Lansberg, I.S. y Astrachan, J.H. (1994). "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors". *Family Business Review*, 7:39-59.

Lawrence, P. y Lorsch, J.W. (1976). *Organización y ambiente.* Labor.

Lea, J.W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar.* Ediciones Granica. Barcelona, España.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar.* Ediciones Granica. Barcelona, España.

Leach, P. (1994). *The Stoy Hayward guide to the family business.* Kogan Page Limited. Londres, Reino Unido.

Leibman, M. y Bruer, R. (1994). "Where there's a will there's a way". *Journal of Business Strategy*, 15:26-34.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague the family business". *Harvard Business Review*, 49:90-98.

Levinson, R. E. (1991). "Problems in managing a family-owned business", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Litz, R.A. (1995). "The family business: Toward definitional clarity". *Family Business Review*, 8:71-81.

Longenecker, J.G. y Schoen, J.E. (1978). "Management succession in the family business". *Journal of Small Business Management*, 16:1-6.

Louis, M.R. (1980). "Career transitions: Varieties and commonalities". *Academy of Management Review*, 5:329-340.

Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13:363-380.

Malone, S. (1989). "Selected correlates of business continuity planning in the family business". *Family Business Review*, 2:341-353.

McGivern, C. (1978). "The dynamics of management succession". *Management Decision*, 16:32-42.

McKelvey, B. y Aldrich, H. (1983). "Populations, natural selection and applied organizational science". *Administrative Science Quarterly*, 28:101-128.

Miller, D. (1993). "Some organizational consequences of CEO succession". *Academy of Management Journal*, 36:644-659.

Mintzberg, H. (1990). "An emerging strategy of 'direct' research", en Van Maanen, J. (Ed.). *Qualitative methodology.* SAGE Publications, Inc. California, Estados Unidos.

Morck, E.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1988). "Management ownership and market valuation: An empirical analysis". *Journal of Financial Economics*, 18:293-315.

Morgan, G. y Smircich, L. (1980). "The case for qualitative research". *Academy of Management Review*, 5:491-500.

Nelton, S. (1986). "Making sure the business outlasts you". *Nation's Business*, January:32-38.

Nelton, S. (1991a). "Strategies for family firms", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Nelton, S. (1991b). "When widows take charge", en Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (Eds.). *Family Business Sourcebook.* Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.

Osborn, R.; Jauch, L.; Martin, T. y Glueck, W. (1981). "The event of CEO succession, performance, and environmental conditions". *Academy of Management Journal*, 24:183-191.

Osborne, R. (1991). "Second- generation entrepreneurs: Passing the baton in the privately held company". *Management Decision*, 29:42-46.

Panian, S.K. (1981). *Managerial power and succession in corporations.* UMI Dissertation Services.

Parrino, R. (1992). *CEO turnover and outside succession: A cross-sectional analysis.* UMI Dissertation Services.

Peay, T. y Dyer, W. (1989). "Power orientation of entrepreneurs and succession planning". *Journal of Small Business Management.* January:47-52.

Peiser, R. y Wooten, L. (1983). "Life cycle changes in small family business". *Business Horizons*, 26:58-65.

Pérez García, L. (1995). *La sucesión en la empresa familiar catalana.* Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

Perrigo, A. (1975). "Delegation and succession in the small firm". *Personnel Management.* Mayo:35-37

Peteraf, M.A. (1993). "The cornerstone of competitive advantage. A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14:179-191.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Pfeffer, J. y Davis-Blake, A. (1986). "Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect". *Academy of Management Journal*, 29:72-83.

Pfeffer, J. y Leblebici, H. (1973). "Executive recruitment and the development of interfirm organizations". *Administrative Science Quarterly*, 18:449-461.

Pfeffer, J. y Salancik, G. (1977). "Organization context and the characteristics and tenure of hospital administrators". *Academy of Management Journal*, 20:74-88.

Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. Harper Business. Nueva York, Estados Unidos.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.

Poza, M.E. (1989). *Smart growth: Critical choices for business continuity and prosperity*. Jossey-Bass Inc., Publishers. California, Estados Unidos.

Poza, M.E. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad.* Editorial Universitaria para la Empresa Familiar. Ohio, Estados Unidos.

Riordan, D.A. y Riordan, M.P. (1993). "Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business". *Journal of Small Business Management*, Abril:66-78.

Robinson, R.B., Jr. (1982). "The importance of 'outsiders' in small firms strategic planning". *Academy of Management Journal*, 25:80-93.

Roig, B. (1989). "Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década". *División de Investigación, IESE.*

Rosenblatt, P.C.; de Mik, L.; Anderson R.M. y Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass Inc. California, Estados Unidos.

Ruiz Olabuénaga, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

Salancik, G. y Pfeffer, J. (1980). "Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations". *Academy of Management Journal*, 23:653-664.

Schein, E.H. (1983). "The role of the founder in the creation of organizational culture". *Organizational Dynamics*, 12:13-28.

Schmitt, N.; Klimoski, R.I.; Ferris, G.R. y Rowland, K.M. (1991). *Research methods in human resources management*. South-Western Publishing Co.

Seltiz, C.; Wrightsman, L.S. y Cook, S.W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Ediciones Rialp.

Seymour, K. (1993). "Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession". *Family Business Review*, 6:263-281.

Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996). "Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics". *Family Business Review*, 9:107-123.

Sharma, P.; Christman, J.J. y Chua, J.H. (1997). "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10:1-35.

Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una revisión dinámica.* Plaza & Janes Eds. S.A.. Barcelona, España.

Simon, H.A. (1947). *Administrative behavior*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.

Sonnenfeld, J. (1988). *The hero's farewell: What happens when CEOs retire?* Oxford University Press. Nueva York, Estados Unidos.

Sonnenfeld, J. y Spence, P. (1989). "The parting patriarch of a family firm". *Family Business Review*, 2:355-375.

Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications, Inc. California, Estados Unidos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

Stempler, G.L. (1988). *A study of succession in family owned businesses*. UMI Dissertation Services.

Swogger, G. Jr. (1991). "Assessing the successor generation in family business". *Family Business Review*, 4:397-411.

Tashakory. M. (1980). *Management succession*. Praeger Publishers Division of Greenwood Press. Nueva York, Estados Unidos.

Thurston, P. (1983). "Should smaller companies make formal plans?". *Harvard Business Review*, 61:162-173.

Trow, D.B. (1961). "Executive succession in small companies". *Administrative Science Quarterly*, 6:228-239.

Vancil, R.F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.

Veciana, J.M. (1989). "Características del empresario en España". *Papeles de Economía*, Nº 39:19-36.

Von Bertalanffy, L. (1951). "General systems theory: A new approach to unity of science". *Human Biology*, 23:303-361.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos.

Ward, J.L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. Jossey-Bass Inc., Publishers. California, Estados Unidos.

Ward, J.L. y Aronoff, C.E. (1994). "Preparing successors to be leaders". *Nation's Business*, 82:54-55.

Warner, R.R.; Watts, R.L. y Wruck, K.H. (1988). "Stock prices and top management changes". *Journal of Financial Economics*, 20:461-492.

Weisbach, M. (1988). "Outside directors and CEO turnover". *Journal of Financial Economics*, 19:431-460.

Welsch, J.H.M. (1991). "Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A transnational comparison". *Family Business Review*, 4:191-203.

Welsch, J.H.M. (1993). "The impact of family ownership and involvement on the process of management succession". *Family Business Review*, 6:31-54.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5:171-180.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.

Williamson, O.E. (1981). "The modern corporation: Origins, evolution, attributes". *Journal of Economic Literature*. 19:1.537-1.568.

Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, and relational contracting*. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.

Williamson, O.E. (1991). "Strategizing, economizing, and economic organization". *Strategic Management Journal*. 12:75-94.

Wills, G. (1992). "Enabling managerial growth and ownership succession". *Management Decision*, 30:10-26.

Wortman, M.S., Jr. (1994). "Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm". *Family Business Review*, 7:3-27.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications, Inc. California, Estados Unidos.

Zajac, E.J. (1990). "CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis". *Strategic Management Journal*, 11:217-230.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2004