

# **La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar**

**María Katiuska Cabrera Suárez • Josefa D. Martín Santana**  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 15 de febrero de 2008

ACEPTADO: 28 de mayo de 2009

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es diseñar y contrastar empíricamente un modelo explicativo del éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar en función de una serie de variables frecuentemente asociadas a dicho éxito en la literatura. Los datos fueron obtenidos de 113 cuestionarios realizados a predecesores y sucesores en 93 empresas familiares. Los resultados indican que el éxito del proceso de sucesión está relacionado positivamente con el compromiso afectivo y normativo del sucesor, pero no con la implicación del predecesor en la formación del sucesor. También se concluye que la calidad de la relación entre predecesor y sucesor tiene una influencia positiva sobre el compromiso afectivo y sobre la implicación del predecesor en la formación del sucesor, pero no sobre el compromiso normativo. Finalmente, los resultados indican que existe una relación negativa entre las dimensiones normativa y afectiva del compromiso del sucesor.

**Palabras clave:** Empresa familiar / Sucesión / Formación / Compromiso / Calidad de las relaciones.

## **The Influence of Intergenerational Relationships on Successor's Training and Commitment: Effects on the Succession Process in the Family Firm**

**Abstract:** The objective of this work is to design and empirically test a model explaining success in the succession process in the family firm according to a series of variables frequently identified in the literature as being linked to that success. The data were obtained from 113 questionnaires completed by predecessors and successors in 93 family firms. The results indicate that success in the succession process is favorably influenced by both affective and normative commitment of the successor but not by the predecessor's involvement in the training of the successor. They also show that the quality of the relationship between predecessor and successor has a positive influence on affective commitment and the predecessor's involvement in the successor's training, but not on normative commitment. Finally, results show that there is a negative relation between the normative and affective dimensions of successor's commitment.

**Key Words:** Family firm / Succession / Training / Commitment / Quality of relationships.

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de los líderes futuros es un aspecto estratégico clave para la supervivencia de las empresas dado que el liderazgo puede considerarse una fuente de ventaja competitiva (Day, 2001). En las empresas familiares esta cuestión es especialmente importante dado que muchos autores consideran que la transferencia intergeneracional del liderazgo dentro de la familia constituye la esencia propia de la naturaleza de este tipo de empresa (Goldberg, 1996; Goldberg y Woolridge, 1993; Handler, 1989; Lansberg, 1999; Ward, 1987; Westhead, 2003). Por tanto, la sucesión es uno de los aspectos más investigados en el campo de la empresa familiar, y la transferencia del liderazgo ha dominado la investigación en ese campo (Handler, 1994; Wortman, 1994). Sin embargo, la literatura está todavía muy fragmentada y hay escasez de modelos conceptuales y de trabajos cuantitativos que contrasten empíricamente las relaciones entre las varia-

bles clave y que contribuyan a una comprensión del proceso, sobre todo en las empresas familiares pequeñas y medianas (Venter, Boshoff y Maas, 2005).

Este estudio se centra específicamente en la cuestión de la transferencia de liderazgo a un sucesor en la familia. En este sentido, existe evidencia de que en las empresas familiares lo más habitual es realizar la sucesión a los hijos. Esto ha sido tradicionalmente atribuido al nepotismo, pero puede tener una racionalidad económica en la medida en que, desde una perspectiva de costes de transacción, la selección de un miembro de la familia como sucesor es preferible cuando el denominado conocimiento idiosincrático se considera muy relevante para el funcionamiento con éxito del negocio (Bjuggren y Sund, 2002; Lee, Lee y Lim, 2003; Royer, Simons, Boyd y Rafferty, 2008). Un argumento similar pero fundamentado en la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades es utilizado por Ca-

brera, De Saá y García (2001) cuando argumentan que la sucesión en el seno de la familia puede ser la clave para mantener y desarrollar el conjunto de recursos y capacidades específico y distintivo de una empresa que resulta de la implicación familiar y que constituye la base para la ventaja estratégica de estas empresas. Frecuentemente, el fundamento de estos recursos y capacidades, que constituyen el denominado *familianness* en la literatura anglosajona (Habbershon y Williams, 1999), se apoya en el alto grado de conocimiento con un fuerte componente tácito, y que suele estar incorporado en individuos concretos, como el predecesor. Por tanto, una de las variables clave para asegurar el éxito del proceso de sucesión está relacionada con la implicación del predecesor en el proceso de desarrollo y formación del sucesor a lo largo de su trayectoria en la empresa familiar como una forma de transmitir el conocimiento que puede fundamentar la ventaja competitiva de estas empresas (Cabrera, 2005; Cabrera *et al.*, 2001; Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004).

A su vez, el nivel de compromiso del sucesor hacia la empresa familiar es otra de las variables clave relacionadas con el desarrollo del liderazgo, y ha sido identificada en diversos estudios como uno de los atributos más deseables del sucesor para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión (Cabrera, 2005; Motwani, Levenburg, Schwarz y Blankson, 2006; Sharma, Chrisman y Chua, 2003; Sharma e Irving, 2005). De hecho, la literatura sobre sucesión sugiere que el compromiso puede ser más importante para el éxito del sucesor que las capacidades técnicas si se pretenden mantener ciertos recursos clave como la reputación (Chrisman, Chua y Sharma, 2005). De esta forma, en la literatura sobre empresa familiar el compromiso ha sido tratado como un constructo unidimensional equivalente a la dimensión afectiva del compromiso que se ha identificado en la literatura general sobre el compromiso organizativo (*e.g.*, Allen y Meyer, 1990, 1996; Meyer y Allen 1991; Meyer, Allen y Smith, 1993). Esta dimensión refleja un vínculo afectivo con la organización que se caracteriza por un deseo de incorporarse y permanecer en ella. Sin embargo, en las empresas familiares es posible encontrar situaciones donde los motivos que llevan al sucesor a incorporarse a la empresa

y a asumir las responsabilidades de la sucesión están más relacionados con un sentimiento de obligación y lealtad hacia la familia que a un deseo intrínseco de hacerlo (Bergman, 2006; Sharma e Irving, 2005). Estas motivaciones encajan en la dimensión normativa del compromiso, que ha sido también identificada en la literatura general sobre esta cuestión. Las dos dimensiones del compromiso –afectiva y normativa– pueden estar muy ligadas y llegar a confundirse en las empresas familiares, pero pueden tener resultados motivacionales y de comportamiento del sucesor muy distintas (Sharma e Irving, 2005).

Asimismo, la literatura sobre sucesión en las empresas familiares señala las relaciones entre predecesor y sucesor como un factor clave para el éxito del proceso, tanto por su influencia sobre la capacidad del predecesor para formar al sucesor como sobre el desarrollo de los motivos que llevan al sucesor a vincularse a la empresa familiar (Cabrera *et al.*, 2001; Cabrera, 2005; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Venter *et al.*, 2005). De esta forma, estas relaciones intergeneracionales constituyen uno de los mejores ejemplos de los aspectos relacionales que adquieren una importancia crítica en las empresas familiares.

Sobre esta base, el objetivo de este trabajo es diseñar y contrastar empíricamente un modelo de relaciones entre esas variables asociadas al éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares. En este sentido, una sucesión exitosa implica asegurar la viabilidad del negocio, mantener la integridad de la familia y la satisfacción de los intereses de los implicados. De esta manera, el grado de satisfacción con el proceso de sucesión que experimenten diversas personas o grupos de interés (*e.g.*, la familia, los empleados no familiares) va a determinar la propia definición del éxito sucesorio, puesto que el comportamiento de estos grupos de interés condicionará en gran medida el éxito futuro de la empresa (Cabrera *et al.*, 2001; Dyer, 1986; Handler, 1989; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Morris *et al.*, 1997).

El estudio se centra en el análisis de los procesos de sucesión de primera a segunda generación que han tenido lugar –o que están teniendo lugar– en una muestra de empresas familiares.

En este sentido, en el trabajo se asume que una empresa familiar es aquella donde una familia posee el porcentaje de acciones suficiente para controlar la empresa, los miembros de la familia ocupan los puestos de dirección del negocio y el sucesor en el liderazgo de la empresa es –o se espera que sea– un miembro de la familia. Esta implicación transgeneracional de una familia en una empresa tanto a nivel de propiedad como de dirección es el origen del complejo sistema de relaciones que caracteriza las empresas familiares y que las distingue de las empresas no familiares (Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Cabrera, 2005; Chrisman, Chua y Litz, 2004; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Dyer, 2003).

Este artículo pretende contribuir a la literatura sobre sucesión en la empresa familiar de tres formas. Por un lado, introduce aportaciones teóricas procedentes de la literatura general sobre liderazgo y compromiso organizativo que enriquecen la literatura específica relacionada con la sucesión en la empresa familiar. Por otro lado, se desarrollan escalas válidas para medir los conceptos teóricos relevantes y, finalmente, se identifican las relaciones entre esos conceptos mediante la proposición y contraste empírico de un modelo de relaciones estructurales.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. La primera sección contiene una revisión de la literatura que proporciona un examen de los tópicos relacionados con la formación y el compromiso del sucesor y las relaciones entre predecesor y sucesor como factores de éxito en el proceso de sucesión. Esta revisión permite establecer las hipótesis y el modelo que se pretende contrastar empíricamente. La siguiente sección se dedica a la descripción de la metodología utilizada, seguida de la sección dedicada a la presentación de los resultados obtenidos. La última sección presenta las conclusiones principales del trabajo, así como sus implicaciones y limitaciones.

## MARCO TEÓRICO

### LA FORMACIÓN DEL SUCESOR: LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO

El proceso de liderazgo puede considerarse como una interacción compleja entre el líder y su

entorno social y organizativo (Fiedler, 1996). Básicamente, el liderazgo representa una forma compleja de resolver problemas grupales. Con el fin de resolver esos problemas, el líder debe desarrollar ciertas habilidades y, a su vez, la aplicación eficaz de esas habilidades depende del conocimiento. La solución de los problemas que implica el liderazgo requiere conocimiento sobre: 1) las tareas a realizar, 2) la organización, y 3) el personal con el que se trabaja. Es también muy importante el desarrollo de conocimiento tácito que se adquiere con la experiencia y que puede estructurarse en términos de redes asociativas. A ese respecto, varios autores resaltan la importancia de la formación a través de la experiencia en el puesto (Day, 2001). El conocimiento y las habilidades se desarrollan a través de la experiencia, y ciertas experiencias se consideran particularmente beneficiosas, entre ellas: 1) la asignación de tareas que impliquen exposición a problemas nuevos y desafiantes, 2) la mentorización, 3) una formación apropiada, y 4) una experiencia real en la solución de problemas (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman, 2000).

En las empresas familiares es especialmente importante que los sucesores logren la credibilidad y la legitimidad para ser capaces de asumir las responsabilidades más altas en la empresa. Es necesario, además, que desarrollen la confianza en sí mismos que les permita realizar contribuciones significativas a la empresa. También deben lograr la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíen en ellos no sólo el predecesor, sino también otros miembros de la familia, los empleados y otros grupos de interés importantes (Barach, Ganitsky, Carson y Doochin, 1988). La preparación de los sucesores para el liderazgo va más allá de conocer los aspectos clave de la empresa, ya que es necesario que también obtengan conocimientos sobre el sector en el que opera la empresa, que desarrollen capacidades directivas específicas y que logren un conocimiento de sí mismos, de manera que sean conscientes de sus fortalezas y debilidades (Foster, 1995; Kur y Bunning, 1996). Por tanto, el desarrollo de las capacidades de liderazgo no sólo requiere que el sucesor reciba formación antes de incorporarse a la empresa, sino que ese proceso de formación continúe a lo largo de su trayec-

toria en la empresa familiar (Fiegener, Brown, Prince y File, 1994). En ese sentido, asumir responsabilidades relacionadas con problemas novedosos y que supongan un reto, la rotación de puestos y el desarrollo de relaciones con los grupos de interés fuera de la empresa favorecen el desarrollo de las capacidades de liderazgo (Holt-Larsen, 1996; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro y Reiter-Palmon, 2000).

Los predecesores en las empresas familiares pueden jugar un papel clave en la creación de un entorno que aliente al sucesor a aprender de la experiencia y a aceptar sus errores, y donde pueda desarrollar la confianza en sí mismo y la autonomía directiva (Cabrera *et al.*, 2001; Cabrera, 2005; Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993). Sin embargo, diversos estudios han sugerido que las mismas características que motivaron al fundador a crear una empresa pueden causar problemas en el momento de la sucesión (Handler y Kram, 1988; Kets de Vries, 1985, 1996; Sonnenfeld y Spence, 1989). En general, los fundadores son individuos que están orientados al logro (Chell, Haworth y Brearley, 1991) y que poseen elevados niveles de energía, perseverancia e imaginación. Como resultado de estos rasgos psicológicos algunos fundadores pueden desarrollar una excesiva necesidad de control y reconocimiento, así como profundos sentimientos de desconfianza con el mundo que les rodea (Kets de Vries, 1985, 1996). Todo ello parece reflejar un fuerte deseo de permanencia y una creencia en que su papel es indispensable para la empresa, lo cual hace que les resulte especialmente difícil pensar en la sucesión y permitir el desarrollo del sucesor, porque esto significaría tener que enfrentarse a la idea de su propia muerte (Lansberg, 1988).

Los fundadores son los principales artífices de la cultura corporativa, de manera que los principios que establecen se asientan profundamente, y su influencia se mantiene en las empresas que permanecen bajo la dirección de miembros de la familia (Schein, 1983, 1985). En ese sentido, al menos en las empresas familiares de primera generación, el modelo cultural denominado "paternalista" es el patrón dominante. Este patrón se caracteriza por una tendencia a las relaciones jerárquicas donde el fundador —u otros miembros de la familia— retienen todo el poder

para la toma de decisiones y la información clave acerca de las operaciones de la empresa (Dyer, 1986). Asimismo, suele estar asociado a una falta de sistemas adecuados para la formación y el desarrollo de capacidades directivas. La razón es que los fundadores no tienen tiempo para formar a los líderes futuros o no están dispuestos a delegar la responsabilidad, de forma que el sucesor no tiene la oportunidad de tomar sus propias decisiones y de desarrollar sus ideas e iniciativas.

Este último punto es importante porque se considera que las empresas familiares utilizan planteamientos más personales y directos centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares utilizan planteamientos más formales, detallados y centrados en las tareas (Fiegener *et al.*, 1994, 1996). En consecuencia, la calidad de las relaciones entre los sucesores y otras personas implicadas en su desarrollo (padre, otros directivos, empleados no familiares...) puede jugar un papel determinante en la evolución del proceso (Barach y Ganitski, 1995; Cabrera, 2005; Friedman, 1991; Handler, 1989) y puede afectar a la experiencia del sucesor en la empresa.

La calidad de las relaciones padre-hijos es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a su descendencia de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa (Cabrera *et al.*, 2001). La habilidad para transmitir conocimiento se considera una capacidad esencial para un líder exitoso (Barnett y Tichy, 2000). Esto es así porque la mayor parte de las habilidades esenciales para la eficiencia directiva están fuertemente basadas en el conocimiento tácito y en las capacidades que a menudo derivan de la interacción entre los rasgos intrínsecos de un individuo y la experiencia acumulada. En este proceso, quizá la función más eficaz que el predecesor puede realizar es formar y apoyar a quien quiera que haya elegido como sucesor y prepararle para el puesto proporcionándole los recursos, el respaldo y la orientación para alentarle en el proceso de su propio desarrollo (Bartlett y Ghoshal, 1997).

De esa manera, el desarrollo de relaciones de mentorización es una modalidad de formación en el puesto de trabajo utilizada en el desarrollo de

los líderes. De hecho, la investigación indica que las personas fortalecen sus capacidades de liderazgo al ser expuestas a diferentes supervisores con diferentes estilos (McCall, Lombardo y Morrison, 1988). En este sentido, uno de los pocos estudios sobre las características apropiadas de un mentor sugiere que entre ellas se encuentran la habilidad para escuchar, la comunicación, los conocimientos sobre la empresa y el sector, la paciencia, la habilidad para comprender a otros, la honestidad y la fiabilidad (Allen y Poteet, 1999, citado en Day, 2001). Dependiendo del grado en el que un mentor desarrolle esos comportamientos, podemos predecir una relación de mentorización más o menos beneficiosa basada en la confianza, el respeto y el compromiso (Day, 2001).

Hay que tener en cuenta que en las empresas familiares, las relaciones padre-hijos se caracterizan normalmente por cierto grado de ambivalencia. Por un lado, los hijos se identifican con sus padres y quieren ser como ellos pero, por otro, existen sentimientos de rivalidad entre ellos que tienen sus raíces en la infancia cuando competían por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996)<sup>1</sup>. Existe también evidencia de que los predecesores generalmente perciben las prácticas y la cultura de la empresa, así como la evolución del proceso de sucesión, de forma más positiva que otros miembros de la familia (Poza, Alfred y Maheshwari, 1997). Esto significa que una relación de mentorización entre un padre-predecesor y un hijo-sucesor puede ser más difícil de desarrollar que en el caso de un mentor no familiar. La razón es que la relación con el padre está influida por los roles, normas y experiencias familiares (Seymour, 1993).

Sobre la base de la discusión anterior, se puede afirmar que la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor, es decir, el grado en que la relación entre ambos se caracterice por la capacidad de comunicarse y de ponerse de acuerdo aunque tengan criterios diferentes, por el respeto y la confianza mutuos y por la madurez puede facilitar el proceso de formación del sucesor y, por tanto, el éxito del proceso de sucesión (Cabrera *et al.*, 2001; Cabrera, 2005; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994; Seymour, 1993).

Por consiguiente, podemos establecer las dos primeras hipótesis de investigación en los siguientes términos:

- *H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y la implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor.*
- *H<sub>2</sub>: Existe una relación positiva entre la implicación del predecesor en la formación del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.*

## EL COMPROMISO DEL SUCESOR

El compromiso es otro de los factores clave en el proceso de sucesión de la empresa familiar porque se asume que los sucesores comprometidos tienen la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar y de asumir las funciones de liderazgo en ella logrando, de esta forma, un alto grado de satisfacción con el proceso de sucesión (Cabrera, 2005; Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Handler, 1989; Sharma e Irving, 2005; Venter *et al.*, 2005).

La acepción típica del término “compromiso” en la literatura sobre empresa familiar es consistente con lo que la literatura sobre compromiso organizativo define como “compromiso afectivo” (Allen y Meyer, 1990, 1996; Meyer y Allen 1991; Meyer, Allen y Smith, 1993; Sharma e Irving, 2005). Este tipo de compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer, en la que cree fuertemente, y en cuyos objetivos tiene grandes esperanzas, deseando contribuir a la realización de esos objetivos organizativos con niveles de esfuerzo que van más allá de lo que sería estrictamente su deber. De esta forma, una persona que piensa que sus aspiraciones profesionales y su necesidad de logro pueden ser satisfechas en el contexto de la empresa familiar estará más comprometida con la empresa y logrará un sentimiento de identidad personal, satisfacción y productividad (Barach y Ganitsky, 1995; Handler, 1989; Lansberg, 1999).

Sin embargo, en las empresas familiares puede darse la situación de que el sucesor se implique sobre la base de sus percepciones de cuál

les son las expectativas que la familia –y fundamentalmente el predecesor– tiene sobre su futuro papel en la empresa. Es decir, los sucesores pueden estar impulsados por sentimientos de obligación y lealtad más que por sus deseos intrínsecos. El tipo de compromiso que actúa en tales casos se denomina “compromiso normativo” (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001; Sharma e Irving, 2005). Su origen radica en el sentimiento de deber u obligación con la familia y con sus tradiciones y normas, tales como la primogenitura, y no necesariamente tiene que ser percibido de forma negativa por parte de los sucesores (Sharma e Irving, 2005). Sin embargo, una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen el máximo esfuerzo a la empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella. Incluso pueden sentirse privados de otras oportunidades que les parecen mejores o de seguir otros intereses profesionales que perciban como más apropiados (Barach y Ganitsky, 1995; Lansberg, 1999).

Sobre la base de lo anterior se establecen las dos siguientes hipótesis de investigación:

- *H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva entre el compromiso afectivo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.*
- *H<sub>4</sub>: En comparación con el compromiso afectivo, existe una relación positiva más débil entre el compromiso normativo del sucesor y el éxito del proceso de sucesión.*

El sentimiento de identidad que desarrollan los sucesores y su conocimiento y afecto en relación con la empresa familiar pueden venir determinados en gran medida por el comportamiento del predecesor y por la imagen que este transmite sobre la empresa. Así, los fundadores pueden transmitir un fuerte entusiasmo a una organización (Kets de Vries, 1996) a través de la comunicación tanto de forma verbal como no verbal de su orgullo, implicación y satisfacción con el hecho de haber desarrollado su vida profesional en la empresa familiar (Levinson, 1971). Esta forma de modelado del comportamiento por parte del predecesor puede ejercer una fuerte influencia en los sentimientos de orgullo e identidad del sucesor (Sharma e Irving,

2005). A este respecto, un factor que puede favorecer la sucesión tiene que ver con la capacidad del predecesor para transmitir a la familia –y especialmente a sus potenciales sucesores– una imagen de la empresa que transmita orgullo, entusiasmo y deseo de continuar (Danco, 1992). Sin embargo, esto requiere que el padre/director general haga un esfuerzo por equilibrar las demandas del puesto con las de la familia, algo que a menudo es difícil por la dedicación total que la empresa exige a su propietario. De esta forma, si la visión que los hijos tienen sobre la empresa es que esta exige una dedicación total, pueden experimentar desmotivación e incluso pueden adoptar una actitud rebelde (Barach y Ganitsky, 1995). Sin embargo, hay que tener en cuenta también la necesidad de transmitir una visión realista de la empresa, de forma que los hijos sean conscientes de que el trabajo en la empresa implica ventajas, pero también desventajas y esfuerzos (Cabrera, 2005; Venter *et al.*, 2005).

Por consiguiente, si la relación entre predecesor y sucesor se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambos puedan expresar su visión real acerca de la empresa y de sus expectativas y deseos en relación con ella. De esta forma, será posible, por un lado, incrementar el nivel de compromiso afectivo por parte del sucesor y, por otro, detectar a tiempo y evitar situaciones en las que los vínculos con la empresa familiar estén más basados en la asunción automática de normas y tradiciones familiares (compromiso normativo) que en los deseos reales de los sucesores. De hecho, si el sucesor no es capaz de realizar una reflexión sobre sus verdaderas aspiraciones y expresar sus ideas puede darse la circunstancia de que confunda sus propias motivaciones. El contexto familiar puede originar con cierta facilidad esta confusión puesto que la fuerte socialización que los sucesores experimentan en la familia desde la infancia (Cabrera *et al.*, 2001; Dyer, 1986; Kets de Vries, 1996; Lansberg, 1999) puede llevar a que sus percepciones sobre su propia identidad, deseos y aspiraciones estén condicionadas por sus percepciones de deber y obligación hacia la familia y hacia el predecesor. Por tanto:

- *H<sub>5</sub>: Existe una relación positiva entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y*

*el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.*

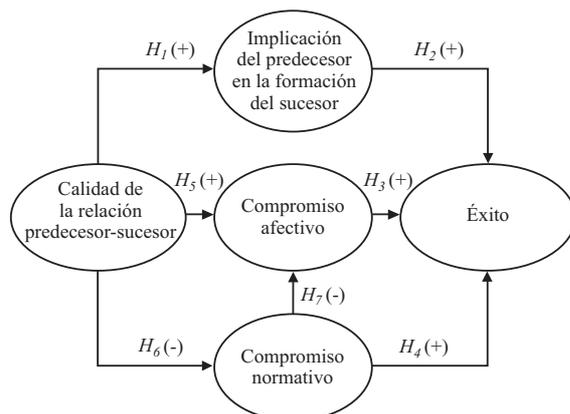
- *H<sub>6</sub>: Existe una relación negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar.*

Finalmente, es posible que las dos dimensiones del compromiso que se han analizado no sean independientes entre sí y que incluso puedan cambiar a lo largo del tiempo (Sharma e Irving, 2005). De hecho, los sucesores que se incorporan a la empresa familiar por motivos relacionados con sentimientos de deber y obligación, pero que no perciben que sus necesidades y aspiraciones puedan ser satisfechas en la empresa familiar, puedan acabar desarrollando sentimientos de resentimiento, enfado y cinismo acerca de su experiencia en la empresa (Handler, 1989). De esta forma, la última hipótesis que se deriva es la siguiente:

- *H<sub>7</sub>: Existe una relación negativa entre el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar y su compromiso afectivo.*

La figura 1 muestra un esquema del modelo de relaciones a contrastar sobre la base de las hipótesis propuestas en este trabajo.

**Figura 1.-** Modelo propuesto de éxito del proceso de sucesión



## METODOLOGÍA

Para poder identificar las empresas familiares que habían estado o que estaban inmersas en un proceso de sucesión fue necesario llevar a cabo

dos estudios cuantitativos. El primero de ellos tenía por objeto identificar las empresas de carácter familiar existentes en la provincia de Las Palmas a través de la realización de encuestas telefónicas realizadas a sus propietarios o directivos. La población de este estudio la conformaron aquellas empresas de las que existía algún registro en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Las Palmas vinculadas con actos y actividades relacionadas con el tópico de empresa familiar. Esta población, que ascendió en un principio a 6.454 empresas, se depuró de forma exhaustiva eliminando los registros unipersonales no propietarios de empresas, las duplicidades de registros y las empresas de las que no se disponía de número telefónico, por lo que la población se redujo a 3.427 empresas. Al finalizar el trabajo de campo de este primer estudio, el número de encuestas telefónicas realizadas ascendió a 749 empresas. No obstante, después de proceder a su edición y control, la muestra final fue de 667 empresas, ya que fue necesario eliminar aquellas empresas que no eran de carácter familiar (principalmente despachos profesionales), así como las encuestas incompletas. Las características de estas 667 empresas encuestadas telefónicamente se detallan en la tabla 1. Como se puede apreciar, la mayor parte de las empresas tienen menos de diez años de edad, es decir, son empresas en las primeras fases de su evolución y desarrollo; la forma jurídica que predomina es la de empresario individual, que supone más de la mitad de la muestra; la distribución sectorial de las empresas refleja un claro predominio del comercio minorista, que representa un 46,1% de la muestra; el mayor porcentaje de empresas tiene entre uno y diez empleados (63,8%); la distribución de las empresas en términos de cifra de facturación indica que más de la mitad de las empresas no alcanza los 250.000 euros anuales de ventas; las empresas tienen mayoritariamente un ámbito de actuación municipal e insular; prácticamente la totalidad de las empresas de la muestra tienen su capital en manos exclusivamente familiares; y la concentración del poder directivo en manos de la familia es muy elevado, dado que en un 96,9% de las empresas el equipo directivo está formado exclusivamente por miembros de la familia. Estos datos nos indican que la muestra

utilizada encaja perfectamente con la definición de empresa familiar utilizada en este estudio: “una empresa familiar es aquella en la cual una familia posee un porcentaje de acciones que le confiere el control de la misma y al menos un miembro de la familia asume responsabilidades en la alta dirección de la empresa”.

**Tabla 1.-** Perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas en el estudio telefónico

CARACTERÍSTICAS	%
<b>EDAD</b>	
Hasta 10 años	46,9
Entre 11 y 20 años	29,0
Más de 20 años	24,1
<b>FORMA JURÍDICA ACTUAL</b>	
S.A.	4,0
S.L.	39,7
Empresario individual/autónomo	53,5
Otras	2,7
<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	
Agricultura, ganadería, pesca y actividades extractivas	2,1
Construcción	4,7
Industria	10,5
Comercio mayorista	4,4
Comercio minorista	46,1
Hoteles, restaurantes y ocio	12,3
Agencias de publicidad, imagen y sonido	2,0
Asesoría, consultoría y despachos profesionales	3,8
Promoción inmobiliaria	2,1
Transportes y aduanas	1,8
Servicios de estética y salud y farmacias	5,1
Servicios de electricidad, telecomunicac. e informática	1,8
Fotografía	0,9
Servicios educativos y asistenciales	0,8
Otros servicios	1,8
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	
Sin asalariados	18,6
Entre 1 y 10 empleados	63,8
Entre 11 y 49 empleados	15,7
Entre 50 y 249 empleados	1,8
250 o más empleados	0,2
<b>CIFRA DE FACTURACIÓN/VENTAS EN EL ÚLTIMO AÑO</b>	
Menos de 250.000 euros anuales	57,6
Entre 250.000 y 500.000 euros anuales	19,5
Entre 500.001 y 1.000.000 euros anuales	10,2
Entre 1.000.001 y 3.000.000 euros anuales	9,3
Más de 3.000.000	3,5
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN</b>	
Municipal	63,1
Insular	18,5
Provincial	9,0
Regional	5,0
Nacional	1,8
Internacional (exportación)	2,6
<b>PORCENTAJE DE CAPITAL FAMILIAR</b>	
Entre 50-99%	0,5
100%	99,5
<b>PORCENTAJE DE DIRECTIVOS FAMILIARES</b>	
Entre 0-50%	2,6
Entre 51-99%	0,5
100%	96,9
<b>GENERACIÓN</b>	
Primera	88,7
Segunda	10,5
Tercera	0,8

Partiendo de esta población de 667 empresas, se llevó a cabo el segundo estudio con el que se pretendía analizar la evolución de proceso sucesorio en términos de las variables incluidas en nuestra investigación. Partiendo de la información obtenida en este primer estudio, se determinó que en 138 empresas se estaba desarrollando –o había culminado– un proceso de sucesión. En este segundo estudio se consideró conveniente utilizar como instrumento de recogida de información una encuesta personal realizada en la sede de las empresas, con el fin de conseguir una tasa de respuesta elevada. Para ello se contó con un grupo de once encuestadores debidamente formados y los cuales debían contactar inicialmente con las empresas por vía telefónica para concertar una cita con los posibles encuestados. La determinación de los informantes clave para este segundo estudio dependía de la situación en la que se encontraba el proceso sucesorio en ese momento: 1) empresas en las cuales el predecesor toma las decisiones y el sucesor tiene un papel de colaborador en la empresa: en estos casos se encuestó tanto al predecesor como al sucesor; 2) empresas en las que el sucesor ya tenía responsabilidades directivas y la habilidad para tomar decisiones, pero el predecesor todavía supervisaba las actuaciones del sucesor: en estos casos se encuestó también al predecesor y al sucesor; y 3) empresas en las cuales el predecesor ya no está implicado en la empresa y el sucesor es el único responsable de la toma de decisiones: en estos casos sólo se encuestó al sucesor.

La tabla 2 proporciona las especificaciones técnicas del segundo estudio y resume el proceso metodológico. Puede observarse que la muestra final se compuso de 113 cuestionarios (42 predecesores, 27 sucesores en curso y 44 sucesores consumados), que representaban a 93 empresas familiares.

La tabla 3 muestra el perfil de las empresas encuestadas y revela que la muestra se divide prácticamente al 50% entre aquellas empresas que tienen hasta veinte años de antigüedad y aquellas que superan esta edad, alcanzando incluso un pequeño porcentaje de ellas (6,7%) una edad superior a los cincuenta años. La forma jurídica predominante es la de sociedad limitada, que supone más de un 50% de la muestra, segui-

da por la de empresario individual/autónomo, que representa un 35,5%. El sector con mayor peso en la muestra es el del comercio minorista donde se enmarcan un 47,8% de las empresas, seguido a gran distancia por la industria, la construcción, el comercio mayorista y los hoteles restaurantes y ocio, que suman entre todos un 34,8%. El 77,4% de las empresas tienen menos de diez empleados. El 51,6% no alcanza los 250.000 euros de facturación. Y el ámbito de actuación está limitado a su entorno municipal, aunque un 20,7% actúa a nivel insular y un 12% alcanza el nivel regional.

En la tabla 4 se recogen los perfiles de los tres tipos de informantes clave del estudio. Como se desprende de los datos recogidos en esta tabla, el perfil de los predecesores se caracteriza por tratarse de personas con una edad superior a los 45 años, con estudios primarios o secundarios, con más de diez años de antigüedad en la empresa y ocupando durante años el cargo de gerente, propietario o presidente del consejo. El segundo grupo, que lo constituyen aquellas personas que han sido designadas como sucesoras en sus empresas, pero que todavía trabajan con sus predecesores con distintos grados de reparto de responsabilidades, está formado por personas jóvenes, con una mayor presencia de mujeres que en el grupo de predecesores, con un porcentaje significativo de personas con estudios universitarios, con un numeroso grupo de personas que no llegan a los cinco años de antigüedad en la empresa, ocupando puestos sin responsabilidades directivas y con poca experiencia profesional en otras empresas. El último grupo de informantes representa a sucesores que ya han culminado el proceso de asunción de responsabilidades transferidas por sus predecesores familiares y que, a su vez, no han comenzado todavía a plantearse su propio proceso sucesorio. Como se desprende de los resultados de la tabla, se trata de individuos que tienen mayoritariamente entre 31 y 45 años de edad, son hombres en su mayoría, no alcanzan el nivel de estudios universitario, su antigüedad en la empresa presenta una distribución muy dispersa, los cargos más frecuentes que ocupan son el de propietario, administrador o gerente, aunque con una antigüedad que no supera los diez años, y con poca experiencia profesional fuera de la empresa familiar.

**Tabla 2.-** Especificaciones técnicas de la investigación

Procedimiento metodológico	Encuestas personales con cuestionarios totalmente estructurados
Población del estudio	138 empresas identificadas en una encuesta telefónica previa como implicadas en un proceso de sucesión
Región	Gran Canaria
Informantes clave	Predecesores, sucesores consumados, sucesores en proceso
Lugar de contacto	Sede de las empresas
Muestra final	113 encuestas completas que representan a 93 empresas familiares
Fechas del trabajo de campo	Entre el 1 y el 22 de marzo de 2006

**Tabla 3.-** Perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas en el estudio de sucesión

CARACTERÍSTICAS	%
<b>EDAD</b>	
Hasta 10 años	23,6
Entre 11 y 20 años	26,9
Entre 21 y 30 años	21,4
Entre 31 y 50 años	21,4
Más de 50 años	6,7
<b>FORMA JURÍDICA ACTUAL</b>	
S.A.	6,5
S.L.	54,8
Empresario individual/autónomo	35,5
Otras	3,2
<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	
Agricultura, ganadería, pesca y actividades extractivas	2,2
Construcción	8,7
Industria	10,9
Comercio mayorista	7,6
Comercio minorista	47,8
Hoteles, restaurantes y ocio	7,6
Asesoría, consultoría y despachos profesionales	2,2
Transportes y aduanas	4,3
Fotografía	3,3
Otros servicios	5,4
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	
Sin asalariados	16,1
Entre 1 y 10 empleados	61,3
Entre 11 y 49 empleados	20,4
Entre 50 y 249 empleados	2,2
250 o más empleados	---
<b>CIFRA DE FACTURACIÓN/VENTAS EN EL ÚLTIMO AÑO</b>	
Menos de 250.000 euros anuales	51,6
Entre 250.000 y 500.000 euros anuales	19,4
Entre 500.001 y 1.000.000 euros anuales	9,7
Entre 1.000.001 y 3.000.000 euros anuales	9,7
Más de 3.000.000 de euros anuales	9,7
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN</b>	
Municipal	58,7
Insular	20,7
Provincial	12,0
Regional	6,5
Nacional	1,1
Internacional (exportación)	1,1

**Tabla 4.-** Perfil sociodemográfico de los informantes clave

CARACTERÍSTICAS	PRED	SUC-CUR	SUC-CONS
<b>EDAD</b>			
Entre 18-30 años	2,4	51,9	13,9
Entre 31 y 45 años	24,5	44,4	55,8
Entre 46 y 55 años	24,5	3,7	20,9
Entre 55 y 65 años	39,0	---	9,4
Más de 65 años	9,6	---	---
<b>GÉNERO</b>			
Hombre	81,0	55,6	52,3
Mujer	19,0	44,4	47,7
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>			
Primarios	48,8	25,9	25,0
Bachiller/FP	36,6	33,3	47,7
Universitarios medios	12,2	11,1	13,6
Universitarios superiores	2,4	29,6	11,4
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>			
Entre 1 y 5 años	14,3	37,0	22,7
Entre 6 y 10 años	14,3	33,3	27,3
Entre 11 y 20 años	40,5	29,7	27,3
Entre 21 y 40 años	26,2	---	22,7
Más de 40 años	4,7	---	---
<b>CARGO ACTUAL</b>			
Propietario	35,7	3,7	34,9
Gerente/Jefe	42,9	3,7	20,9
Miembro del equipo de dirección	4,8	29,6	7,0
Administrador	14,3	7,4	23,3
Consejero delegado/Presidente	2,4	---	2,3
Empleado	---	55,5	11,7
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>			
Entre 1 y 5 años	19,0	51,9	47,7
Entre 6 y 10 años	14,3	25,9	22,7
Entre 11 y 20 años	40,5	22,2	20,5
Entre 21 y 30 años	14,3	---	9,1
Más de 30 años	11,9	---	---
<b>EXPERIENCIA ANTERIOR EN OTRA EMPRESA</b>			
Sí	---	33,3	38,6
No	---	66,7	61,4
<b>EXPERIENCIA ANTERIOR EN EL CARGO ACTUAL</b>			
Sí	---	3,7	11,4
No	---	96,3	88,6
PRED: Predecesores; SUC-CUR: Sucesores en curso; SUC-CON: Sucesores consumados.			

El cuestionario para los predecesores y los sucesores era muy similar en contenido, dado que ambos informantes debían indicar sus percepciones subjetivas en relación con el proceso de sucesión mediante las escalas diseñadas a partir de la revisión de la literatura. Todas las variables incluidas en el modelo fueron medidas con instrumentos multi-ítem y todos los ítems esta-

ban medidos en una escala Likert de cinco puntos. Las escalas utilizadas en el estudio fueron desarrolladas por los autores sobre la base de la literatura teórica y empírica relevante. De esta forma, en relación con la variable “compromiso”, algunos de los ítems propuestos en las escalas se extrajeron de la literatura sobre compromiso organizativo (e.g., Allen y Meyer, 1990; Meyer y Herscovitch, 2001; Sharma e Irving, 2005). Sin embargo, otros ítems fueron desarrollados por los autores en un intento de captar las nociones de deseo y obligación para distinguir entre las dimensiones afectiva y normativa del compromiso, tratando de adaptarlas, además, al contexto específico de la sucesión en las empresas familiares. En relación con las variables “implicación del predecesor en la formación del sucesor” y “calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor”, los ítems se desarrollaron sobre la base de la literatura relevante sobre sucesión en la empresa familiar (Cabrera, 2005; Cabrera *et al.*, 2001; Dyer, 1986; Goldberg, 1996; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994; Seymour, 1993; Venter *et al.*, 2005). Finalmente, la variable “éxito del proceso sucesorio” debería incluir consideraciones acerca de la evolución de la empresa y de la satisfacción de los diferentes grupos de interés implicados y afectados por el proceso de sucesión (Cabrera *et al.*, 2001; Chrisman *et al.*, 2005; Dyer, 1986; Handler, 1989; Le Breton Miller *et al.*, 2004; Venter *et al.*, 2005), en este caso, concretamente, los empleados y la familia. Los ítems, que se detallan en la tabla 5, corresponden a los indicadores que forman las escalas que fueron validadas utilizando análisis exploratorios y confirmatorios.

**Tabla 5.-** Ítems definitivos de las escalas de medida de los constructos integrantes del modelo

Relaciones entre predecesor y sucesor(*)	REL1	Somos capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tenemos diferentes puntos de vista
	REL2	Tenemos una relación de respeto y confianza mutuos
	REL3	Nuestra relación es la de dos adultos, con independencia de nuestros lazos familiares
	REL4	Nos comunicamos bien y hablamos frecuentemente

**Tabla 5 (continuación).**- Ítems definitivos de las escalas de medida de los constructos integrantes del modelo

Implicación del predecesor en la formación del sucesor(*)	IMPL1	Es conveniente que asuma yo mismo la formación del sucesor
	IMPL2	Tengo la intención de enseñar al sucesor todo lo que sé sobre la empresa
	IMPL3	He presentado/presentaré a mi sucesor a los clientes, proveedores, instituciones financieras, etc.
	IMPL4	Superviso las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores
Compromiso afectivo (**)	COMAFEC1	Disfruto trabajando en la empresa
	COMAFEC2	Es importante para mí permanecer como miembro de la empresa
	COMAFEC3	Considero que mi futuro profesional en la empresa es atractivo
	COMAFEC4	Me gustaría que mis hijos trabajaran en la empresa algún día
Compromiso normativo (**)	COMNOR1	Me incorporé a la empresa porque mi familia esperaba que lo hiciera
	COMNOR2	En cierto modo, me sentí presionado para entrar en la empresa
	COMNOR3	Mi padre y otros familiares se hubieran sentido desilusionados si no me hubiera incorporado a la empresa
Éxito del proceso de sucesión (**)	EXITO1	La empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajo en ella
	EXITO2	La empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajo en ella
	EXITO3	El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados han mejorado
	EXITO4	La familia está satisfecha con la evolución de la empresa

\*Cuestiones formuladas a los predecesores y sucesores con las adaptaciones oportunas en cada caso. \*\*Cuestiones formuladas sólo a los sucesores.

## RESULTADOS

### VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS

Como paso previo al contraste de las hipótesis se procedió a determinar la validez y fiabilidad de las escalas de medida utilizadas. Con ese fin se llevaron a cabo análisis factoriales exploratorios para refinar las escalas y conocer su naturaleza dimensional. A continuación se realizaron análisis factoriales confirmatorios para confirmar los resultados a través de modelos de ecuaciones estructurales y, finalmente, se analizaron las medidas del estadístico *alpha* de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad compuesta y la

varianza extraída para evaluar la fiabilidad de las escalas. En todos los casos, los valores obtenidos excedían los valores mínimos recomendados.

Las tablas 6, 7, 8 y 9 muestran los resultados del análisis factorial confirmatorio de cada uno de los constructos que forman parte del modelo, y revelan que los indicadores de bondad del ajuste son satisfactorios dado que todas las medidas de ajuste absoluto e incremental, así como de parquedad, están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de  $\pm 1,96$ .

**Tabla 6.**- Resultados del modelo de medida de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor

INDICADORES		ESTIMAD. ESTAND.	RAZONES CRÍTICAS	p
REL1	← Rel. predecesor-sucesor	0,818		
REL2	← Rel. predecesor-sucesor	0,814	8,122	0,000
REL3	← Rel. predecesor-sucesor	0,739	7,330	0,000
REL4	← Rel. predecesor-sucesor	0,734	7,256	0,000
INDICADORES DE LA BONDAD DEL AJUSTE CMIN = 1,143 (p=0,565) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000 NFI = 0,993 PCFI = 0,200 CMINDF = 0,572 PNFI = 0,199				
INDICADORES DE FIABILIDAD Fiabilidad compuesta = 0,8589 Varianza extraída = 0,6041 Alpha de Cronbach = 0,8539				

**Tabla 7.**- Resultados del modelo de medida de la implicación del predecesor en la formación del sucesor

INDICADORES		ESTIMAD. ESTAND.	RAZONES CRÍTICAS	p
IMPL1	← Implicación del predecesor en la formación	0,527		
IMPL2	← Implicación del predecesor en la formación	0,890	4,220	0,000
IMPL3	← Implicación del predecesor en la formación	0,654	4,391	0,000
IMPL4	← Implicación del predecesor en la formación	0,411	3,205	0,001
INDICADORES DE LA BONDAD DEL AJUSTE CMIN = 0,038 (p=0,981) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000 NFI = 1,000 PCFI = 0,200 CMINDF = 0,019 PNFI = 0,200				
INDICADORES DE FIABILIDAD Fiabilidad compuesta = 0,7235 Varianza extraída = 0,4166 Alpha de Cronbach = 0,6991				

**Tabla 8.-** Resultados del modelo de medida del compromiso

INDICADORES		ESTIMAD. ESTAND.	RAZONES CRÍTICAS	<i>p</i>
COMAFEC1	← Compromiso afectivo	0,916		
COMAFEC2	← Compromiso afectivo	0,601	4,400	0,000
COMAFEC3	← Compromiso afectivo	0,655	4,747	0,000
COMAFEC4	← Compromiso afectivo	0,391	2,962	0,003
COMNOR1	← Compromiso normativo	0,767		
COMNOR2	← Compromiso normativo	0,735	5,213	0,000
COMNOR3	← Compromiso normativo	0,778	5,284	0,000
INDICADORES DE LA BONDAD DEL AJUSTE CMIN = 13,063 ( <i>p</i> =0,443) CFI = 0,999 RMSEA = 0,007 NFI = 0,910 PCFI = 0,464 CMINDF = 1,005 PNFI = 0,422				
INDICADORES DE FIABILIDAD Fiabilidad compuesta = 0,8707 Varianza extraída = 0,5023 Alpha de Cronbach Compromiso afectivo = 0,6362 Alpha de Cronbach Compromiso normativo = 0,8036				

**Tabla 9.-** Resultados del modelo de medida del éxito del proceso de sucesión

INDICADORES		ESTIMAD. ESTAND.	RAZONES CRÍTICAS	<i>p</i>
EXIT01	← Éxito proceso sucesorio	0,648		
EXIT02	← Éxito proceso sucesorio	0,813	4,603	0,000
EXIT03	← Éxito proceso sucesorio	0,682	4,225	0,000
EXIT04	← Éxito proceso sucesorio	0,639	4,152	0,000
INDICADORES DE LA BONDAD DEL AJUSTE CMIN = 1,124 ( <i>p</i> =0,570) CFI = 1,000 RMSEA = 0,000 NFI = 0,983 PCFI = 0,200 CMINDF = 0,562 PNFI = 0,197				
INDICADORES DE FIABILIDAD Fiabilidad compuesta = 0,7909 Varianza extraída = 0,4886 Alpha de Cronbach = 0,7501				

**CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS**

La figura 2 muestra el modelo estructural especificado para contrastar las hipótesis propuestas en este trabajo. El modelo presenta una bondad de ajuste aceptable dado que todas las medidas de ajuste absoluto e incremental, así como de parquedad, están en torno a los límites recomen-

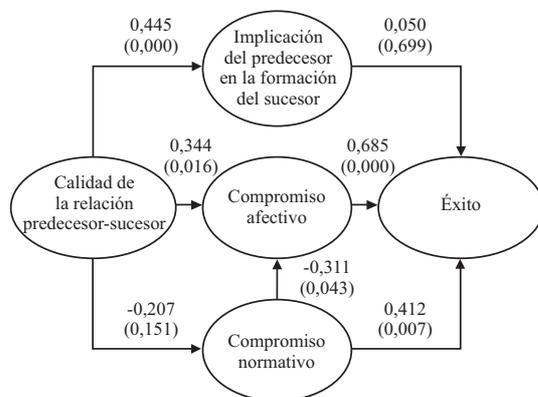
dados en la literatura. Además, la mayor parte de los coeficientes de regresión estandarizados presentan ratios críticas por encima de los valores recomendados. Asimismo, el nivel del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) refleja que el modelo explica un porcentaje considerable del éxito del proceso de sucesión (43%).

Un examen detallado de los estimadores estandarizados y de las razones críticas del modelo especificado permite extraer las siguientes conclusiones:

- La calidad de la relación entre el predecesor y el sucesor es un antecedente directo de la implicación del predecesor en la formación del sucesor, lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis  $H_1$ . Esto significa que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes clave en el proceso de sucesión, mayor será la implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor dentro de la empresa.
- La implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor no presenta una influencia significativa en el éxito percibido del proceso de sucesión. Este resultado lleva a rechazar la hipótesis  $H_2$ .
- Tanto el compromiso afectivo como el normativo del sucesor tienen una influencia directa y positiva sobre el éxito percibido del proceso de sucesión. Además, la influencia de la primera dimensión es mayor que la de la segunda. Estos resultados nos permiten aceptar las hipótesis  $H_3$  y  $H_4$ .
- Mientras que la calidad de la relación entre predecesor y sucesor ejerce una influencia directa y positiva sobre el compromiso afectivo, no existe una influencia estadísticamente significativa sobre el compromiso normativo. Estos resultados nos llevan a aceptar la hipótesis  $H_5$  y a rechazar la  $H_6$ . Sin embargo, como se esperaba, el signo de la relación entre la calidad de las relaciones entre sucesor y predecesor y el compromiso normativo es negativo.
- Finalmente, los resultados indican que la relación entre las dimensiones afectiva y normativa del compromiso del sucesor es negativa. En otras palabras, cuanto mayor sea el nivel de compromiso normativo, la intensidad del compromiso afectivo experimentado por el sucesor

será menor. Este resultado lleva a aceptar la hipótesis  $H_7$ .

**Figura 2.-** Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión



INDICADORES DE LA BONDAD DEL AJUSTE

CMIN = 168,362 ( $p = 0,099$ )

CFI = 0,951

RMSEA = 0,037

NFI = 0,740

PCFI = 0,731

CMINDF = 1,153

PNFI = 0,568

## DISCUSIÓN

Después de proceder al contraste de las hipótesis formuladas, las conclusiones que pueden extraerse del análisis empírico son, en primer lugar, que el éxito del proceso de sucesión se ve influido positivamente tanto por la dimensión afectiva como normativa del compromiso del sucesor y, en contra de lo esperado, no lo está por la implicación del predecesor en la formación del sucesor. En segundo lugar, la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor tiene una influencia positiva sobre el grado de compromiso afectivo del sucesor y sobre la implicación del predecesor en la formación del sucesor, pero no sobre el grado de compromiso normativo.

Estos resultados apoyan las evidencias anteriores citadas en la literatura (Cabrera, 2005; Handler, 1989; Le Breton-Miller *et al.*, 2004; Seymour, 1993) acerca de la importancia de las dinámicas interpersonales, particularmente entre predecesor y sucesor, para el desarrollo del proceso de sucesión en las empresas familiares. La explicación está relacionada con el hecho de que una relación de alta calidad entre esos dos parti-

cipantes clave en el proceso tiene una influencia positiva en la implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor, lo cual constituye la base para la transmisión del conocimiento entre generaciones (Cabrera *et al.*, 2001). Sin embargo, nuestros resultados no permiten la confirmación de la influencia de la implicación del predecesor en la formación del sucesor sobre el éxito del proceso de sucesión. Una posible explicación podría ser que, aunque la implicación del predecesor en la formación del sucesor puede implicar la transmisión de conocimiento, ese conocimiento puede no ser el más adecuado para garantizar la evolución apropiada de la empresa, ya sea porque el entorno empresarial –cada vez más competitivo y dinámico– requiere que el conocimiento y las capacidades estén constantemente renovándose o, simplemente, porque el conocimiento existente no estaba generando ventajas competitivas para la empresa. En relación con esto, hay que destacar que las empresas participantes en el estudio son básicamente microempresas en el sector del comercio minorista. La situación de este tipo de empresas encaja con la descrita por Royer *et al.* (2008), caracterizada por una baja relevancia para la capacidad competitiva de la empresa del conocimiento específico frecuentemente incorporado en la figura del predecesor, lo cual podría explicar este resultado inesperado. Esta evidencia sugiere la necesidad de investigación adicional en la línea sugerida por Chrisman *et al.* (2005) en relación con la identificación de los recursos y capacidades, y más específicamente el conocimiento que debe ser transmitido entre generaciones para que el sucesor sea capaz de lograr su visión de la empresa.

Los resultados de este trabajo también confirman la existencia de una relación directa y positiva entre la calidad de las relaciones entre el predecesor y el sucesor y el desarrollo de motivaciones por parte del sucesor para incorporarse a la empresa familiar relacionadas con sentimientos de tipo afectivo. Es decir, que es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar por motivos relacionados con sus verdaderas necesidades y aspiraciones cuando existe una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación. Sin embargo, de los resultados no

puede afirmarse que una relación con esas características positivas pueda evitar que los sucesores se incorporen a la empresa familiar impulsados por un compromiso de tipo normativo basado en sentimientos de obligación o lealtad. La explicación puede encontrarse en el hecho de que las buenas relaciones entre predecesor y sucesor, aunque en teoría deberían garantizar una comunicación madura que posibilitaría al sucesor exponer cuáles son realmente sus deseos, también puede suponer que motivaciones del sucesor relacionadas con el sentido de la lealtad y de la obligación hacia el padre y/o hacia el resto de la familia queden en cierto modo enmascaradas, o bien que al sucesor le resulte emocionalmente más difícil exponer sus verdaderas aspiraciones, que pueden no coincidir con lo que se espera de él.

Por otra parte, también se ha encontrado evidencia de que las dos dimensiones del compromiso no son independientes, de manera que cuanto más fuerte es el sentimiento de compromiso normativo expresado por los sucesores, más débil es su expresión de compromiso afectivo. La importancia de esta cuestión se pone de manifiesto dado que los resultados también indican que el compromiso afectivo tiene una relación más fuerte con el éxito del proceso de sucesión que el compromiso normativo.

## **IMPLICACIONES Y LIMITACIONES**

Con respecto a las implicaciones académicas del trabajo, el objetivo era contribuir al estudio empírico de la influencia de ciertas variables sobre el éxito del proceso de sucesión. Hasta ahora, esas variables han sido tratadas básicamente desde una perspectiva cualitativa sin que se haya establecido el valor y la dirección de las relaciones. Otra contribución del trabajo ha sido el desarrollo y validación de escalas de medida de los constructos que integran el modelo propuesto de éxito y que pueden ser utilizadas y refinadas en la investigación futura.

Con respecto a las implicaciones prácticas, este trabajo sugiere líneas de acción a seguir en el ámbito de las empresas familiares, tales como la necesidad de mejorar los procesos de selección y formación de los sucesores sobre la base de sus motivaciones. También parece esencial

hacer conscientes a las empresas familiares de la importancia de crear, mantener y fortalecer relaciones basadas en la comunicación, el compromiso y la confianza entre las partes implicadas, y más específicamente entre el predecesor y el sucesor. Por tanto, los resultados de este trabajo apoyan las recomendaciones que se suelen realizar a las empresas familiares en relación con las ventajas de desarrollar mecanismos de gobierno en el ámbito de la familia con el fin de mejorar la comunicación y las relaciones familia-empresa.

Sin embargo, dadas las limitaciones del trabajo, los resultados deberían interpretarse con cautela. En primer lugar, el diseño del estudio no nos permite confirmar un estricto cumplimiento de las condiciones de causalidad y, por consiguiente, no es posible garantizar que cambios en las causas provoquen cambios en los efectos. En los modelos estructurales la causalidad debe entenderse en términos de asociación estadística y no en los mismos términos que en un diseño experimental. No obstante, el trabajo propone relaciones causales sobre unos fundamentos teóricos relevantes. También hay que tener en cuenta que los modelos de ecuaciones estructurales asumen relaciones lineales entre variables, lo cual supone otra limitación del trabajo en el caso de que las relaciones reales no sean lineales. En segundo lugar, el ámbito de la investigación permite que los resultados sean extrapolados sólo a la población de la cual se extrajo la muestra y, por tanto, sería recomendable replicar la investigación en otros contextos empresariales.

Finalmente, el éxito del proceso de sucesión puede estar influenciado por otras variables tales como las relacionadas con el proceso de selección del sucesor, las relaciones familiares, el comportamiento de empleados no familiares o las características de la empresa y del sector en el que opera. Sobre la base de estas limitaciones, es recomendable continuar esta línea de investigación, proponiendo modelos de éxito del proceso de sucesión que consideren variables adicionales para mejorar su poder explicativo y de predicción. También sería recomendable el diseño de otras medidas de éxito que incluyan indicadores objetivos de la evolución de la empresa, así como información proporcionada por otros

grupos de interés con el fin de mejorar la medida de la dimensión subjetiva de esa variable.

## NOTAS

1. Las relaciones con las hijas parecen ser menos conflictivas en un entorno empresarial (Dumas, 1989, 1992; Kets de Vries, 1996).

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1990): "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1996): "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.
- ASTRACHAN, J.H.; KLEIN, S.B.; SMYRNIOS, K.X. (2002): "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, 15, pp. 45-58.
- BARACH, J.A.; GANITSKY, J.B. (1995): "Successful Succession in Family Business", *Family Business Review*, 8, pp.131-155.
- BARACH, J.A.; GANITSKY, J.B.; CARSON, J.A.; DOOCHIN, B.A. (1988): "Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business", *Journal of Small Business Management*, 26, pp. 49-56.
- BARNETT, C.K.; TICHY, N.M. (2000): "How New Leaders Learn to Take Charge", *Organizational Dynamics*, 29, pp. 16-32.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1997): "The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles", *California Management Review*, 40, pp. 92-116.
- BERGMAN, M.E. (2006): "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 645-663.
- BJUGGREN, P.; SUND, L. (2002): "A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family", *Small Business Economics*, 19, pp. 123-133.
- CABRERA SUÁREZ, K. (2005): "Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm", *The Leadership Quarterly*, 16, pp.71-96.
- CABRERA SUÁREZ, K.; DE SAÁ PÉREZ, P.; GARCÍA ALMEIDA D. (2001): "The Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, 14, pp. 37-47.
- CHELL, E.; HAWORTH, J.M.; BREARLEY, S. (1991): *The Entrepreneurial Personality. Concepts, Cases and Categories*. London: Harvard University Press.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; LITZ, R.A. (2004): "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 335-354.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (1998): "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, 11, pp. 19-34.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; SHARMA, P. (2005): "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 555-575.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. (1999): "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, pp. 19-39.
- DANCO, L.A. (1992): *Beyond Survival*. Ohio: The Center for Family Business.
- DAY, D.V. (2001): "Leadership Development: A Review in Context", *The Leadership Quarterly*, 11, pp. 581-613.
- 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, pp. 41-55.
- DYER JR., W.G. (1986): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DYER JR., W.G. (2003): "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 401-416.
- FIEDLER, F.E. (1996): "Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 241-250.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R.; FILE, K. (1994): "A Comparison of Successor Development in Family and Non-Family Businesses", *Family Business Review*, 7, pp. 313-329.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R.; FILE, K. (1996): "Passing on Strategic Vision", *Journal of Small Business Management*, 34, pp. 15-26.
- FRIEDMAN, S. (1991): "Siblings Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms", *Family Business Review*, 4, pp. 3-20.
- FOSTER, A. (1995): "Developing Leadership in the Successor Generation", *Family Business Review*, 8, pp. 201-209.
- GOLDBERG, S.D. (1991): *Factors Which Impact Effective Succession in Small Family-Owned Businesses: An Empirical Study*. UMI Dissertation Services.

- GOLDBERG, S.D. (1996): "Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements", *Family Business Review*, 9, pp. 185-197.
- GOLDBERG, S.D.; WOOLDRIDGE, B. (1993): "Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms", *Family Business Review*, 6, pp. 55-73.
- HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. (1999): "A Resource Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12, pp. 1-25.
- HANDLER, W.C. (1989): *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience*. UMI Dissertation Services.
- HANDLER, W.C. (1994): "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, 7, pp. 133-157.
- HANDLER, W.C.; KRAM, K.E. (1988): "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance", *Family Business Review*, 1, pp. 361-381.
- HOLT-LARSEN, H. (1996): "In Search of Management Development in Europe: From Self-Fulfilling Prophecies to Organizational Competence", *The International Journal of Human Resource Management*, 7, pp. 657-676.
- KEPNER, E. (1983): "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 57-70.
- KETS DE VRIES, M. (1985): "The Dark Side of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, 63, pp. 160-167.
- KETS DE VRIES, M. (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thomson Business Press.
- KUR, E.; BUNNING, R. (1996): "A Three-Track Process for Executive Leadership Development", *Leadership and Organization Development Journal*, 17, pp. 4-12.
- LANSBERG, I.S. (1988): "The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms", *Family Business Review*, 1, pp. 119-143.
- LANSBERG, I.S. (1999): *Succeeding Generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- LANSBERG, I.S.; ASTRACHAN, J.H. (1994): "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors", *Family Business Review*, 7, pp. 39-59.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, LL. (2004): "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 305-328.
- LEE, K.S.; LIM, G.H.; LIM, W.S. (2003): "Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor", *Academy of Management Review*, 28, pp. 657-666.
- LEVINSON, H. (1971): "Conflicts that Plague the Family Business", *Harvard Business Review*, 49, pp. 90-98.
- MCCALL, M.W.; LOMBARDO, M.M.; MORRISON, A.M. (1988): *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. (1991): "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. (1993): "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 538-551.
- MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. (2001): "Commitment in the Workplace. Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- MORRIS, M.H.; WILLIAMS, R.O.; ALLEN, J.A.; AVILA, R.A. (1997): "Correlates of Success in Family Business Transitions", *Journal of Business Venturing*, 12, pp. 385-401.
- MOTWANI, J.; LEVENBURG, N.M.; SCHWARZ, T.V.; BLANKSON, C. (2006): "Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis", *International Small Business Journal*, 24, pp. 471-495.
- MUMFORD, M.D.; MARKS, M.; CONNELLY, M.S.; ZACCARO, S.J.; REITER-PALMON, R. (2000): "Development of Leadership Skills: Experience and Timing", *Leadership Quarterly*, 11, pp. 87-114.
- MUMFORD, M.D.; ZACCARO, S.J.; HARDING, F.D.; JACOBS, T.O.; FLEISHMAN, E.A. (2000): "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems", *The Leadership Quarterly*, 11, pp. 11-35.
- POZA, E.J.; ALFRED, T.; MAHESHWARY, A. (1997): "Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms-A Preliminary Report", *Family Business Review*, 10, pp. 135-155.
- ROYER, S.; SIMONS, R.; BOYD B.; RAFFERTY, A. (2008): "Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession", *Family Business Review*, 21, pp. 15-30.
- SCHEIN, E. (1983): "The Role of the Founder in Creating Organizational Cultures", *Organizational Dynamics*, (Summer), pp. 13-28.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- SEYMOUR, K. (1993): "Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession", *Family Business Review*, 6, pp. 263-281.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. (2003): "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 667-687.
- SHARMA, P.; IRVING, P.G. (2005): "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 13-33.
- SONNENFELD, J.; SPENCE, P. (1989): "The Parting Patriarch of a Family Firm", *Family Business Review*, 2, pp. 355-375.
- VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. (2005): "The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses", *Family Business Review*, 4, pp. 283-303.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- WESTHEAD, P. (2003): "Succession Decision-Making Outcomes Reported by Private Family Companies", *International Small Business Journal*, 21, pp. 369-401.
- WORTMAN JR., M.S. (1994): "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm", *Family Business Review*, 7, pp. 3-27.