

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
CATALUNYA**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL

**FACTORES PSICOSOCIALES DE ÉXITO EN LA
SUCESIÓN INTERGENERACIONAL DE LA EMPRESA
FAMILIAR**

Doctorando: Elisenda Tarrats Pons

Director: Dr.Jaume Mussons Sellés

Junio 2010

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer especialmente a mi director de tesis Dr. Jaume Mussons Sellés, por la orientación y buenas recomendaciones que han sido fundamentales para la culminación de este proyecto.

Asimismo a Orlando y Ramón por su asesoramiento técnico e informático y compartir estimulantes momentos de reflexión.

A mi hija Bruna por ser fuente de mi inspiración.

A mi marido Marc por su soporte incondicional para hacer realidad este sueño.

A toda mi familia y especialmente a mis padres a quién le debo todo lo que soy.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1.	Planteamiento del problema.....	12
1.2.	Objetivos de la tesis.....	14
1.3.	Hipótesis de investigación.....	17

2. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.1.	La empresa familiar. Marco conceptual para su análisis.....	21
2.1.1.	La empresa familiar según el modelo de los tres círculos.....	22
2.1.2.	La empresa familiar según el modelo evolutivo tridimensional.....	29
2.1.3.	La empresa familiar desde la perspectiva de un único sistema.....	34
2.1.4.	La empresa familiar según la teoría de los recursos.....	38
2.2.	Definición de empresa familiar.....	42
2.3.	El impacto de las empresas familiares en la economía.....	47
2.4.	Caracterización del proceso de sucesión.....	48
2.5.	Marco conceptual para el estudio de la sucesión en la empresa familiar.....	51
2.5.1.	El modelo de resistencia a la sucesión.....	56
2.5.2.	El impacto de la sucesión a la empresa familiar.....	58
2.5.2.1.	La empresa fundadora de primera generación.....	62
2.5.2.2.	La empresa familiar tradicional.....	63

3. FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

3.1.	Factores de éxito según los agentes implicados.....	68
3.1.1.	El antecesor.....	68
3.1.2.	El sucesor.....	73

3.1.3.	Otros miembros familiares.....	75
3.1.4.	Otros miembros no familiares.....	78
3.2.	Factores de éxito según variables transversales.....	79
3.2.1.	El conocimiento del antecesor y su transferencia.....	79
3.2.2.	El proceso de formación del sucesor.....	86
3.2.3.	Las relaciones familiares.....	95
3.2.3.1.	El confucionismo y su incidencia en las relaciones.....	99
3.2.4.	La planificación del proceso de sucesión.....	102
3.2.5.	La profesionalización de la empresa familiar.....	108
3.2.5.1.	La planificación y dirección estratégica.....	115
3.2.5.2.	Gestión y resolución de conflictos.....	120
3.2.5.3.	Los órganos de gobierno.....	123
3.2.5.4.	El rol de la cultura en la continuidad de la empresa familiar.....	126
3.2.5.5.	La satisfacción con el proceso de sucesión.....	132
3.2.6.	El futuro de la empresa familiar.....	135
4.	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DEL ARTE MEDIANTE LA HERRAMIENTA BIBLIOMÉTRICA “SITKIS”	
4.1.	Introducción.....	143
4.2.	Bibliometría y análisis de redes sociales.....	146
4.3.	El “sitkis” como aplicación para el análisis bibliométrico.....	150
4.4.	Herramientas y aplicaciones del sitkis.....	152
4.4.1.	Descripción de herramientas según objetivos.....	152
4.4.1.1.	“Referente statistics”.....	152
4.4.1.2.	“Articles statistics”.....	153
4.4.1.3.	“Articles to referente”.....	153
4.4.1.4.	“Co-citation”.....	153

4.4.1.5.	“Cross-citation”.....	154
4.4.1.6.	“Yearly referente statistics”.....	154
4.4.1.7.	“Keywords relatedness”.....	155
4.4.1.8.	Otras herramientas.....	155
4.5.	Aplicación del sitkis a la sucesión de la empresa familiar.....	156
4.5.1.	Origen de los datos para el análisis.....	156
4.5.2.	Resultados y visualización del análisis.....	157
4.5.2.1.	Análisis de la productividad de autores y revistas citantes.....	157
4.5.2.2.	Análisis de la productividad de autores y revistas citadas.....	161
4.5.3.	Conclusiones y limitaciones.....	166
5.	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
5.1.	Justificación de la elección del método.....	168
5.2.	Diseño de la investigación.....	169
5.2.1.	Elaboración del cuestionario como instrumento de medición.....	172
5.2.2.	Tipología del estudio de investigación.....	181
5.2.3.	Muestreo.....	182
6.	APLICACIÓN EMPÍRICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
6.1.	Análisis descriptivo de la muestra.....	184
6.1.1.	Análisis global de la muestra.....	187
6.1.2.	Análisis de la muestra por generaciones.....	196
6.1.3.	Factores de éxito por generaciones.....	199
6.2.	Análisis del grado de asociación entre variables.....	217
6.2.1.	Chi cuadrado.....	218
6.3.	Análisis de la dependencia entre variables (regresión logística).....	227

6.3.1.	Modelo Idio 4.....	229
6.3.2.	Modelo Rel 4.....	237
6.3.3.	Modelo Rel 5.....	239
6.3.4.	Modelo Suc 2.....	241
6.3.5.	Modelo Pro 4.....	242
6.3.6.	Modelo Idio 1.....	243
6.4.	Análisis de un modelo causal mediante las ecuaciones estructurales.....	244
6.4.1.	Factor de éxito Rel 1.....	248
6.4.2.	Factor de éxito Rel 2.....	249
6.4.3.	Factor de éxito Rel 3.....	250
6.4.4.	Factor de éxito For 2.....	252
6.4.5.	Factor de éxito Suc 3.....	253
6.4.6.	Factor de éxito Suc 4.....	254
6.4.7.	Factor de éxito Pro 3.....	255
6.5.	Contrastación de hipótesis.....	256
7.	CONCLUSIONES	
7.1.	Conclusiones.....	266
7.2.	Limitaciones de la investigación.....	269
7.3.	Nuevas líneas de investigación.....	270
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	271

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección.

Figura 2: Fricción y conflicto en la empresa familiar.

Figura 3: El modelo evolutivo.

Figura 4: Fases en una transición.

Figura 5: Tiempo necesario para recorrer las fases de transición.

Figura 6: El enfoque de recursos aplicado al análisis de la estrategia.

Figura 7: Procesos disponibles como recurso en la empresa familiar.

Figura 8: El proceso de sucesión: un ajuste de rol mutuo entre predecesor y miembro de la siguiente generación.

Figura 9: Un modelo de resistencia a la sucesión en la empresa familiar

Figura 10: Piramidal de factores clave en el proceso de sucesión generacional

Figura 11: Modelo de transferencia y desarrollo del sucesor en la firma familiar

Figura 12: La sucesión en los negocios familiares

Figura 13: La interdependencia entre familia y planificación empresarial

Figura 14: Ciclo del conflicto permanente

Figura 15: Modelo de interacción racional para la resolución de conflictos

Figura 16. Representación de la cultura mediante el iceberg

Figura 17: Funcionamiento gráfico del sitkis

Figura 18: *Articles to referente*

Figura 19: *Co-citation*

Figura 20: *Keywords*

Figura 21: Modelo propuesto de las variables de éxito en la sucesión intergeneracional

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Ventajas y desventajas de los atributos ambivalentes
- Tabla 2: Definiciones y alternativas de negocio familiar
- Tabla 3: Comparativo de la estrategia de entrada en la sucesión de la firma familiar
- Tabla 4: Tareas del sucesor como preparación al rol de director general
- Tabla 5: Categorías de los supuestos culturales
- Tabla 6: Tipologías de cultura en la empresa familiar
- Tabla 7: Factores que inciden en la satisfacción de la siguiente generación
- Tabla 8: Resumen datos obtenidos para el análisis bibliométrico
- Tabla 9: Tabla de contingencia generación y dirección de la empresa
- Tabla 10: Tabla de contingencia generación y tamaño
- Tabla 11: Tabla de contingencia generación y dirigentes
- Tabla 12: Tabla asociación de variables idio
- Tabla 13: Tabla asociación de variables rel
- Tabla 14: Tabla asociación de variables for
- Tabla 15: Tabla asociación de variables suc
- Tabla 16: Tabla asociación de variables pro
- Tabla 17: Asociación empresa familiar – dirección – dirigentes - tamaño
- Tabla 18: Asociación dirección – dirigentes - tamaño
- Tabla 19: Asociación dirigentes - tamaño
- Tabla 20: Asociación generación – próximo cambio generacional – elección del sucesor
- Tabla 21: Asociación próximo cambio generacional – elección sucesor
- Tabla 22: Modelo propuesto de las variables de éxito en la sucesión intergeneracional

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Ciclo de vida de la investigación en sucesión de la empresa familiar
- Gráfico 2: Ciclo de vida de la investigación en sucesión de la firma
- Gráfico 3: Principales autores según número de publicaciones
- Gráfico 4: Revistas más productivas en el área de sucesión de la empresa familiar citantes
- Gráfico 5: Autores y artículos de más relevancia científica
- Gráfico 6: Revistas más productivas en el área de sucesión de la empresa familiar citadas
- Gráfico 7: Género de la muestra
- Gráfico 8: Condición familiar y no familiar de la muestra
- Gráfico 9: Edad de los respondientes
- Gráfico 10: Sectores representados en la muestra
- Gráfico 11: Años de trayectoria de la empresa
- Gráfico 12: Empresas según generación
- Gráfico 13: Características de la dirección de la empresa
- Gráfico 14: Número de dirigentes de la empresa
- Gráfico 15: Tamaño de la empresa
- Gráfico 16: Nivel de formación del antecesor
- Gráfico 17: Elección del futuro sucesor
- Gráfico 18: Edad del futuro sucesor
- Gráfico 19: Nivel de formación del potencial sucesor
- Gráfico 20: Frecuencias idio 1 por generaciones
- Gráfico 21: Frecuencias idio 2 por generaciones
- Gráfico 22: Frecuencias idio 3 por generaciones
- Gráfico 23: Frecuencias idio 4 por generaciones
- Gráfico 24: Frecuencias idio 5 por generaciones

- Gráfico 25: Frecuencias rel 1 por generaciones
- Gráfico 26: Frecuencias rel 2 por generaciones
- Gráfico 27: Frecuencias rel 3 por generaciones
- Gráfico 28: Frecuencias rel 4 por generaciones
- Gráfico 29: Frecuencias rel 5 por generaciones
- Gráfico 30: Frecuencias for 1 por generaciones
- Gráfico 31: Frecuencias for 2 por generaciones
- Gráfico 32: Frecuencias for 3 por generaciones
- Gráfico 33: Frecuencias for 4 por generaciones
- Gráfico 34: Frecuencias for 5 por generaciones
- Gráfico 35: Frecuencias suc 1 por generaciones
- Gráficos 36: Frecuencias suc 2 por generaciones
- Gráfico 37: Frecuencias suc 3 por generaciones
- Gráfico 38: Frecuencias suc 4 por generaciones
- Gráfico 39: Frecuencias suc 5 por generaciones
- Gráfico 40: Frecuencias pro 1 por generaciones
- Gráfico 41: Frecuencias pro 2 por generaciones
- Gráfico 42: Frecuencias pro 3 por generaciones
- Gráfico 43: Frecuencias pro 4 por generaciones
- Gráfico 44: Frecuencias pro 5 por generaciones
- Gráfico 45: Frecuencias pro 6 por generaciones
- Gráfico 46: Correlación factores 1^a 2^a generación
- Gráfico 47: Correlación factores 2^a 3^a generación
- Gráfico 48: Correlación factores 3^a 4^a generación
- Gráfico 49: Correlación factores 1^a 4^a generación
- Gráfico 50: Correlación factores 1^a 2^a 3^a 4^a generación

ABREVIATURAS

Idio 1: corresponde al primer ítem del factor conocimiento idiosincrático del cuestionario de medida.

Idio 2: corresponde al segundo ítem del factor conocimiento idiosincrático del cuestionario de medida.

Idio 3: corresponde al tercer ítem del factor conocimiento idiosincrático del cuestionario de medida.

Idio 4: corresponde al cuarto ítem del factor conocimiento idiosincrático del cuestionario de medida.

Idio 5: corresponde al quinto ítem del factor conocimiento idiosincrático del cuestionario de medida.

Rel 1: corresponde al primer ítem del factor relaciones familiares del cuestionario de medida.

Rel 2: corresponde al segundo ítem del factor relaciones familiares del cuestionario de medida.

Rel 3: corresponde al tercer ítem del factor relaciones familiares del cuestionario de medida.

Rel 4: corresponde al cuarto ítem del factor relaciones familiares del cuestionario de medida.

Rel 5: corresponde al quinto ítem del factor relaciones familiares del cuestionario de medida.

For 1: corresponde al primer ítem del factor formación del sucesor del cuestionario de medida.

For 2: corresponde al segundo ítem del factor formación del sucesor del cuestionario de medida.

For 3: corresponde al tercer ítem del factor formación del sucesor del cuestionario de medida.

For 4: corresponde al cuarto ítem del factor formación del sucesor del cuestionario de medida.

For 5: corresponde al quinto ítem del factor formación del sucesor del cuestionario de medida.

Suc 1: corresponde al primer ítem del factor planificación de la sucesión del cuestionario de medida.

Suc 2: corresponde al segundo ítem del factor planificación de la sucesión del cuestionario de medida.

Suc 3: corresponde al tercer ítem del factor planificación de la sucesión del cuestionario de medida.

Suc 4: corresponde al cuarto ítem del factor planificación de la sucesión del cuestionario de medida.

Suc 5: corresponde al quinto ítem del factor planificación de la sucesión del cuestionario de medida.

Pro 1: corresponde al primer ítem del factor profesionalización del cuestionario de medida.

Pro 2: corresponde al segundo ítem del factor profesionalización del cuestionario de medida.

Pro 3: corresponde al tercer ítem del factor profesionalización del cuestionario de medida.

Pro 4: corresponde al cuarto ítem del factor profesionalización del cuestionario de medida.

Pro 5: corresponde al quinto ítem del factor profesionalización del cuestionario de medida.

Pro 6: corresponde al sexto ítem del factor profesionalización del cuestionario de medida.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Es incipiente la investigación sobre la naturaleza y funcionamiento de las Empresas Familiares, en relación a su porcentaje en las economías mundiales y su contribución social como creadoras de puestos de trabajo. Por ejemplo de los 18 millones de empresas de Estados Unidos, entre un 80 y 90 por ciento son de carácter familiar (Duman 1992; Kets de Vries 1993). Asimismo los negocios familiares en Estados Unidos son la fuente de creación de más del 50 por ciento de los empleos existentes (Dyer 1986; Rosenblatt, Anderson y Johnson 1985). Otros estudios realizados muestran por países resultados similares en relación al porcentaje entre empresas familiares y no familiares.

Si nos referimos al caso español, De Aguilar (1998) destaca que las empresas familiares representan entre el 75 y el 80 por ciento del total de las empresas españolas. Según la información aportada por Amat (1998), las empresas familiares suponen entre el 65 y el 80 por ciento del total de las empresas, con una facturación media de 3 millones de euros anuales; produciendo entre el 50 y el 65 por ciento del Producto Interior Bruto, representando el 59 por ciento de las exportaciones y ofreciendo empleo al 65 por ciento de la población activa. Acorde a datos de 1990, el 71 por ciento de las empresas españolas eran empresas familiares y su facturación representaba el 60 por ciento del total del mercado, ocupando el 62 por ciento de los trabajadores del mercado español (Gallo 1997).

Cataluña se caracteriza también por este fenómeno ya que más del 65 por ciento de las empresas catalanas son consideradas empresas familiares (Cidem 1999).

La realidad de la empresa familiar difiere de lo que comúnmente se ha considerado una empresa de carácter familiar. Una empresa de tamaño reducido desarrollada habitualmente por la propia unidad familiar, que utiliza sistemas de producción artesanales y/o tradicionales con referencia al funcionamiento que antaño tuvieron los gremios y de gestión desprofesionalizada, donde las nuevas tecnologías y los sistemas de gestión de última generación son descartados. Estas características pueden o no estar presentes, pero de

ninguna manera forman parte de su distintivo y nos aportan información relevante sobre la complejidad de las mismas.

Estas afirmaciones previas nos permiten asegurar la importancia que reciben este tipo de organizaciones en el tejido empresarial de las economías locales, autonómicas, nacionales y europeas. Representan el motor del desarrollo económico y social, consecuentemente conocer su característico funcionamiento nos permitirá contribuir a su crecimiento, desarrollo y continuidad, en un entorno altamente competitivo como es el actual.

Este campo de investigación es relativamente novedoso, su investigación lleva una breve trayectoria de tan solo 30 años. Tiene sus inicios en Estados Unidos, pero desde hace 10 años es una disciplina ampliamente analizada en nuestro país (Neubauner y Lank 1999).

Una de las dificultades que deben hacer frente las empresas familiares para asegurar su continuidad es el relevo generacional (Handler 1974). Su media no suele superar los 24 años vida, en la mayoría de casos su final corresponde al momento que se produce el relevo generacional, cuando su fundador debe ser relevado para asegurar la continuidad del negocio. Estudios realizados sugieren que solo un 30 por ciento de estas firmas sobreviven a la segunda generación, un 15 por ciento la tercera (Kets de Vries 1993; Ward 1987) y tan solo un 4 por ciento a la cuarta (Lank et al. 1994; Marotte 1993).

La realidad de Cataluña muestra una tendencia similar, solo un 33 por ciento de las empresas sobreviven el cambio de la primera a la segunda generación, un 15 por ciento de la segunda a la tercera generación y un 4 por ciento a la cuarta (Cidem 1999).

Este fenómeno multicausal se debe a la propia idiosincrasia de esta tipología de empresas que les aporta unos valores que contribuyen al éxito del negocio, pero a su vez estas mismas variables, les presuponen un riesgo y amenaza en entornos altamente competitivos.

La motivación del proyecto surgió del interés por explorar y analizar de forma aplicada los principales factores que inciden en el proceso de sucesión intergeneracional. Conocer dichos factores de la mano de los protagonistas de las empresas familiares es clave para asegurar un relevo generacional exitoso, asegurando la continuidad y desarrollo de la empresa contribuyendo así a una planificación óptima y una menor mortalidad al afrontar dicho proceso. Así simultáneamente poder contribuir a las investigaciones realizadas sobre la materia con un adecuado rigor científico y de aplicación práctica.

Consideramos así que determinar los condicionantes de transiciones exitosas es una temática de gran interés y trascendencia tanto económica como social. Simultáneamente adquiere una mayor importancia dada la complejidad del contexto económico actual, caracterizado por la globalización de mercados dando lugar a una aldea global¹, el rol fundamental que adquieren las nuevas tecnologías y la necesidad de profesionalización de las organizaciones empresariales donde el cambio se convierte en la constante que deben hacer frente las empresas.

1.2 Objetivos de la tesis

En el ámbito de las empresas familiares y específicamente los factores condicionantes de éxito de las transiciones generacionales, se enmarca la presente investigación. Detallamos a continuación los objetivos de la misma:

1. Definir empresa familiar acorde a las principales teorías de investigación y autores relevantes de la materia.
2. Definir y contextualizar el concepto de sucesión generacional.
3. Delimitar un marco teórico para el estudio de los factores que influyen en el desarrollo de una transición exitosa.
4. Determinar a través de la literatura científica, el condicionante clave de éxito en las transiciones generacionales.

¹ Delors J. (1996): *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Ed.Santillana

5. Realizar una investigación científica dentro del paradigma cuantitativo que permita verificar la presencia de los factores intervinientes en los procesos de sucesión de la primera, segunda y tercera generación.
6. Identificar, sistematizar y clasificar las variables intervinientes en un proceso efectivo de transición generacional acorde a la generación que corresponda.
7. Aprender de las familias empresarias, los factores críticos de éxito en el relevo generacional.

Con el objetivo de cubrir los objetivos anteriormente planteados, la tesis de investigación se estructura en siete partes claramente diferenciadas.

La primera parte (1.Introducción) justifica la importancia de desarrollar una investigación de estas características detallando sus objetivos y las hipótesis de investigación objeto de contrastación.

La segunda y tercera parte (2.Marco teórico para el estudio de los factores de éxito de la sucesión de la empresa familiar) de carácter más teórico o también denominada el estado del arte, se analizan en profundidad los diferentes conceptos clave en relación a la posterior investigación a realizar. Se analiza el marco teórico para el estudio de las empresas familiares según el modelo de los tres círculos, el modelo evolutivo tridimensional, la perspectiva de un único sistema y la teoría de los recursos. A continuación, acorde a los principales autores, se define y conceptualiza la empresa familiar. Para poder analizar el impacto de las empresas familiares en la economía autonómica, nacional y mundial se aportan datos estadísticos que revelan su importancia. Avanzamos en otro concepto de vital importancia para el desarrollo de la tesis doctoral que consiste en conocer en profundidad el fenómeno del proceso de sucesión intergeneracional (2.5 Marco conceptual para el estudio de la sucesión en la empresa familiar) y su principal teoría en relación al modelo de resistencia de las empresas familiares al hacer frente al mismo. El concepto generación, en el sentido que la experiencia que adquieren las empresas familiares al hacer frente a una o más sucesiones a lo largo de su trayectoria, les capacita en cierta forma y las distingue, de aquellas que deben hacer frente por

primera vez a dicho acontecimiento, es analizado en el apartado 2.5.2.1 y 2.5.2.2. Llegamos a la parte central del temático objeto de investigación, el conocimiento de factores de éxito en la sucesión de las organizaciones de carácter familiar (3 Factores de éxito en la sucesión de las empresas familiares). Estos factores se analizan en primer lugar desde la perspectiva de los agentes implicados o intervinientes (3.1 Factores de éxito según los agentes implicados): el antecesor, el sucesor, otros miembros familiares u otros miembros no familiares. a dicho acontecimiento. Y de forma complementaria se analizan los principales factores que inciden en el proceso de sucesión (3.2 Factores de éxito según variables transversales): el conocimiento del antecesor y su transferencia, el proceso de formación del sucesor, las relaciones familiares, la planificación del proceso de sucesión y la profesionalización de la empresa familiar. Para finalizar el desarrollo del estado del arte se concluye con algunas aportaciones interesantes sobre el futuro de las empresas familiares.

En la cuarta parte (4. Metodología para el desarrollo del estado del arte mediante la herramienta bibliométrica del “sitkis”) y antes de propiamente desarrollar la investigación que nos permita verificar o refutar las hipótesis de investigación previamente diseñadas, se dedica un capítulo íntegro a la metodología utilizada para el desarrollo del estado del arte, utilizando el “sitkis” como herramienta principal. El “sitkis” es una herramienta bibliométrica que permite la búsqueda, recuperación y tratamiento de grandes volúmenes de datos, a través de la base de datos *Isi Web of Knowledge*. Mediante esta herramienta podemos filtrar y detectar las referencias bibliográficas fundamentales, así como la identificación de autores de referencia, grupos de discusión y revistas relevantes, en relación a la temática a investigar.

A continuación en la quinta parte se desarrolla el proceso de investigación (5. Metodología y diseño de la investigación), presentando el estudio empírico desarrollado. Se justifica la elección del paradigma cuantitativo para la elaboración de la investigación, las fases implicadas y la elaboración del instrumento de medición, en este caso una encuesta.

En el apartado quinto presentamos el análisis de los principales resultados obtenidos del trabajo empírico. Dicha investigación se concretó en la aplicación de un cuestionario multidimensional a 8.000 empresas de cataluña, previo estudio piloto a 15 empresas familiares, cuyo resultado son objeto del posterior análisis. Los resultados son analizados

descriptivamente a través de gráficos de frecuencia (6.1 Análisis descriptivo de la muestra), del grado de asociación entre variables mediante la utilización del estadístico chi-cuadrado (6.2 Análisis del grado de asociación entre variables), del grado de dependencia entre las principales variables con la utilización de la regresión logística (6.3 Análisis de la dependencia entre variables) y elaboración de un modelo causal a través de la metodología de ecuaciones estructurales (6.4 Análisis de un modelo causal mediante las ecuaciones estructurales). Finalmente acorde a los resultados se realiza la contrastación de las hipótesis previamente diseñadas (6.5 Contrastación de hipótesis).

Finalmente la investigación culmina presentado las principales conclusiones obtenidas (7. Conclusiones) tanto desde el punto de vista académico como aplicado, poniendo de manifiesto las posibles limitaciones del estudio y planteando algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

1.3 Hipótesis de investigación

Dada la gran tasa de mortalidad de las empresas familiares, se requiere determinar los factores clave que favorezcan su continuidad. Entre los diferentes aspectos susceptibles de ser investigados, centramos la tesis en los aspectos sociales y psicológicos donde los sujetos intervinientes tienen un papel clave en la continuidad de las firmas familiares.

En base a las aportaciones teóricas disponibles, planteamos las siguientes hipótesis de investigación:

Iniciamos verificando unas hipótesis descriptivas de la importancia de las empresas familiares en las economías locales, así como verificar la distribución según generaciones de la muestra total.

Las empresas familiares son claves en el desarrollo de las economías locales, autonómicas, nacionales y mundiales, dado su alto porcentaje en comparación a las empresas consideradas no familiares.

- H1: Un 70 por ciento o más de empresas catalanas corresponden a empresas de tipología familiar.

- H2: Un mínimo del 32 por ciento de la muestra se encuentra en la primera generación.

Seguidamente centramos las hipótesis a verificar descriptivamente el fenómeno de la sucesión en las empresas familiares, en relación a los porcentajes de éxito de las sucesiones.

- H3: Un 30 por ciento de las empresas de primera generación sobreviven a la segunda generación, un 15 por ciento a la tercera y solo un 4 por ciento a la cuarta (considerándose como porcentaje de error de 5 puntos por encima o por debajo del porcentaje establecido).

A continuación nos centramos a analizar los factores susceptibles de condicionar el éxito en la sucesión de la empresa familiar.

En relación al factor formación, se considera un proceso clave que contribuye a que los futuros sucesores adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el crecimiento y continuidad de las empresas de tipología familiar.

- H4: Adquirir experiencia laboral fuera de la empresa por parte del sucesor antes de incorporarse en la firma familiar es una variable asociada a una sucesión exitosa.

- H5: Si el sucesor es un miembro familiar, su socialización empezará en los años de primera adolescencia, desarrollando en la empresa trabajos de verano o de baja categoría.

En función de la generación, la empresa familiar deberá fomentar una cultura organizativa determinada. Entendiendo por cultura organizacional, las características y normas específicas de su forma de proceder y actuar, manifestadas por los valores que orientan y comparten los miembros de la organización.

- H6: La empresa familiar al ser idiosincrática, la sucesión del negocio se produce en los propios miembros familiares.

Las relaciones armónicas entre los miembros familiares son claves para el correcto funcionamiento de la firma y su continuidad. Con esta finalidad se deben desarrollar los mecanismos adecuados.

- H7: Comunicar abiertamente sus deseos y preocupaciones por parte de los familiares es una variable asociada a una sucesión exitosa.
- H8: Es clave de éxito en la sucesión que se realicen habitualmente reuniones con todos los miembros familiares.
- H9: El compromiso de la familia en el negocio familiar es una clave de éxito en la sucesión generacional.
- H10: Para fomentar unas relaciones familiares adecuadas, las empresas familiares tienen un consejo familiar en funcionamiento.

La planificación del proceso de sucesión, adquiere una vital importancia en los negocios de carácter familiar dado que correlaciona positivamente en su continuidad. En este sentido los teóricos muestran acuerdo al considerarlo un aspecto clave de su continuidad.

- H11: Una planificación formal del proceso de sucesión es una variable asociada a una sucesión exitosa.
- H12: Existe una dependencia entre la buena voluntad de dirigir el proceso de sucesión con establecer canales de comunicación para que los miembros familiares muestren abiertamente sus deseos y preocupaciones.
- H13: Planificar el proceso de sucesión no depende que el antecesor tenga prevista su retirada del negocio en los próximos años.
- H14: Un factor de éxito es que ante un cambio de generación se requiere una renovación de la visión empresarial

El crecimiento, desarrollo y continuidad de la empresa familiar está vinculado a la profesionalización de su gestión mediante la búsqueda del soporte adecuado y el desarrollo de los mecanismos o instrumentos que mejoren su dirección y desempeño.

- H15: La sucesión en la empresa familiar es mayoritariamente (porcentaje mayor o igual al 70 por ciento) de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio.
- H16: Un factor de éxito en la sucesión es que el sucesor sea un miembro familiar.
- H17: Un factor de éxito en la sucesión generacional es disponer de un plan de negocio definido y por escrito.
- H18: Cuando el sucesor es un miembro familiar las empresas no desarrollan un proceso de selección del sucesor entre varios candidatos.

Las claves de éxito en la continuidad de las empresas familiares, difieren en función de la generación que correspondan distinguiendo entre primera generación cuando el fundador asume el liderazgo. Segunda generación cuando los hermanos, a su vez hijos del fundador, asumen el liderazgo de la empresa y tercera generación cuando los primos, nietos del fundador, asumen el liderazgo.

- H19: Los factores de éxito de primera, segunda, tercera y cuarta generación presentan unas diferencias sustanciales (correlación de ítems entre generaciones menor a 0,5) dado que deben hacer frente a unas realidades diferentes y sus protagonistas son también diferentes.

La verificación o refutación de dichas hipótesis nos permitirán avanzar en la casuística del proceso de sucesión generacional, desde la óptica del propio empresario, así como simultáneamente confirmar o refutar, en la situación específica que estamos investigando, la validez de las principales teorías en dicha materia.

2. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 La empresa familiar: marco conceptual para su análisis

Existen algunas ideas comúnmente aceptadas en la prensa popular, acerca de lo que entendemos por empresa familiar (Birdley, Godfrey y Godfrey 1999,598):

- “Los propietarios consideran el negocio como una fuente de ingresos para todos los miembros familiares, estén o no trabajando en la firma.
- Los hijos de los propietarios habitualmente empiezan ocupando posiciones superiores. No se sabe exactamente que hacen y consecuentemente dirigen de forma errónea.
- Los padres ejercen presión a los hijos para que se unan automáticamente al negocio.
- Los padres nunca encuentran el momento de jubilarse y dar a sus hijos el mando de las responsabilidades.
- Los dueños no pueden separar los aspectos empresariales de los aspectos familiares.
- La mayoría de los hijos lamentan su unión al negocio familiar”.

Aunque sin duda no dejan de ser tópicos sobre la naturaleza y funcionamiento de las empresas familiares, responden a muchas de las realidades que perduran en esta tipología de firmas.

Según la opinión de otros autores como Danco (1980) del Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen, destaca que las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir de una forma lenta pero segura, por la acción o, mejor dicho, la inacción de sus propietarios gestores al no tomar las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo en cambio constante y cada día más complejo.

Tal y como señala Wortman (1994) no existe un paradigma unificado para la investigación y la práctica en el campo de los estudios de empresa familiar. Los investigadores formados en diferentes disciplinas como psicología, sociología, derecho, contabilidad, economía, comportamiento organizacional, gestión estratégica, capacidad emprendedora, entre otras, a través de sus investigaciones han aportado enfoques diferentes contribuyendo a ampliar el campo de estudio en su conjunto. Aunque la falta de una estructura cohesiva y de una metodología unificada ha dificultado el progreso en profundidad y comprensión de las firmas familiares. Esta limitación da lugar, examinando la literatura sobre el funcionamiento o las ventajas de la empresa familiar, a una literatura repleta de descripciones mayormente anecdóticas de sus características y de afirmaciones sobre como la condición “familiar” puede resultar una ventaja competitiva (Habbershon y Williams 1999).

2.1.1 La empresa familiar según el modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue editado en 1982 por Renato Tagiuri y John Davis como un documento de investigación de la *Harvard Business School* y reimpresso posteriormente por la revista académica especializada en Empresa Familiar, *Family Business Review* en 1996.

Este documento presenta una descripción de la Empresa Familiar a partir de las tres dimensiones: familia, gestión y propiedad y explica la forma en que interactúan y se superponen los tres sistemas, contribuyendo al conocimiento de las características generales de la conducta de las mismas. Esta descripción dio lugar a uno de los modelos descriptivos de más difusión y que recibe el nombre de *Modelo de los Tres Círculos*.

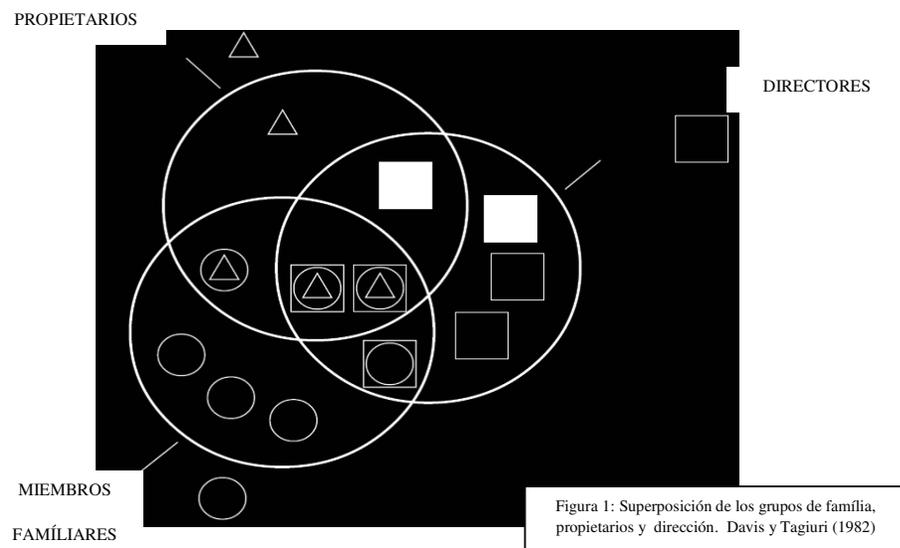
Las firmas familiares en las que dos o más miembros familiares influyen en la gestión y toma de decisiones mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, ocupando roles en la dirección o ejerciendo sus derechos de propiedad, da lugar a la presencia inherente de unas determinadas características diferenciándose de las empresas con ausencia de este vínculo familiar. Estas características únicas e inherentes a la organización, fruto de la superposición de los sistemas; familia, propiedad y gestión, son al mismo tiempo origen de ventajas y desventajas de la dinámica y funcionamiento de la empresa. Como resultado de este potencial

latente tanto positivo como negativo, se denomina a estas características *atributos ambivalentes* (Davis y Tagiuri 1982). Su conocimiento y gestión puede influir en el bienestar de la familia favoreciendo unas adecuadas relaciones armónicas, la relación de la familia con los empleados obteniendo una mayor implicación en el proyecto y consecuentemente su exitosa continuidad en el mercado económico.

Davis y Tagiuri (1982) concretamente se refieren a las empresas familiares en las que dos o más individuos, pertenecen a la familia propietaria y son gestores de la misma. En este sentido incluye cualquier empresa que:

- a) Esté controlada por una familia.
- b) Al menos dos miembros de la familia desarrollen funciones de gestión y dirección.
- c) Dispongan de empleados externos a la familia.

Las relaciones que se establecen entre los tres sistemas: propiedad, familia y gestión dan lugar a la dinámica específica y realidades que deberán hacer frente las empresas familiares.



Davis y Tagiuri (1982) denominan *atributos ambivalentes* a aquellas características de la organización familiar derivadas de la superposición de los sistemas de: la familia, la propiedad y la administración, tal y como se puede apreciar en la figura 1 y que influyen en su naturaleza y funcionamiento. Los atributos bivalentes se concretan en:

◇ Roles simultáneos

Los miembros de la familia que trabajan en la compañía, pueden ocupar 3 roles simultáneamente, como parientes, como dueños y como directores. En el caso que los objetivos de los 3 ámbitos sean compatibles, la toma de decisiones será rápida haciendo de la firma un gran competidor. Por el contrario cuando el interés de uno de los sistemas no es compatible con los otros sistemas se pueden producir situaciones muy tensas en la organización, llegando a priorizar a la familia por necesidades objetivas del negocio y del mercado.

◇ Identidad Compartida

Los parientes que trabajan juntos, comparten un sentido de la identidad que se traduce en una alta lealtad a la familia y a la compañía, mostrando un fuerte sentido de la misión de la empresa y fomentando las decisiones más adecuadas para el negocio. A su vez, pero este atributo puede convertirse en un sentimiento percibido por los miembros familiares ahogador y de culpabilidad en la que se priorizan que se mantengan las mismas conductas familiares en todos los trabajadores.

◇ Historia común

La conducta de los familiares está influida por la historia y experiencias que han compartido, dicha información interpretada subjetivamente puede contribuir al conocimiento de fortalezas y debilidades de los mismos protagonistas, ayudando en momentos de crisis a apoyar al otro familiar siendo conocedor de las fortalezas de cada uno de ellos. A su vez este conocimiento exhaustivo tanto de fortalezas como de debilidades, puede contribuir a un sentimiento de decepción y falta de confianza para un desempeño eficaz del trabajo, asumido incluso inconscientemente por los largos años compartidos en los que se han manifestado dichas conductas.

◇ Participación y confusión emocional

Fruto del conocimiento de las fortalezas y debilidades de los miembros familiares se despiertan poderosos sentimientos positivos y negativos, debido a esto se dificulta muchas veces la interpretación objetiva de palabras y acciones, dando un mayor peso a interpretaciones no verbales. Esta situación constructivamente puede solidificar los lazos de confianza y estima pero a su vez para evitar determinados conflictos puede interferir en una menor comunicación entre los miembros que tarde o temprano van a influir en la salud del negocio.

◇ Lenguaje privado

Los muchos años de experiencias compartidas han dado lugar a una significación especial de las palabras, expresiones y movimiento corporal. Este lenguaje privado permite a los miembros de la familia comunicarse más eficientemente y a una toma de decisiones más rápida. A su vez pero, este lenguaje privado será fruto de interpretaciones subjetivas dudosas que pueden entorpecer la comunicación.

◇ Conocimiento e intimidad mutua

Los miembros de la familia tienen un amplio conocimiento de las situaciones que agradan y/o desagradan a los otros miembros familiares. Este aspecto contribuye a un conocimiento profundo de los diferentes miembros familiares de la compañía, dando soporte en los momentos críticos pero a su vez puede convertirse en una sensación de falta de libertad. Esta situación de “ahogo” y alta intensidad emocional los hace más sensibles a los posibles ataques personales en situaciones críticas.

◇ Significado de la compañía familiar

En función de la generación de la firma, la organización adquiere significados particulares para los miembros de la propia familia. El simbolismo de la familia, sobretodo en la primera generación puede desarrollar un fuerte sentido de la misión para sus empleados pero en un contexto de rivalidad puede generar múltiples conflictos entre los mismos.

La adecuada gestión de estos atributos puede contribuir no solo a la explicación de la supervivencia y continuidad de las empresas familiares, sino también su adecuada gestión contribuirá al bienestar de los agentes implicados; la familia, la relación de la familia con los

empleados y las relaciones que se establecen con la comunidad en general tal y como defienden Davis y Tagiuri (1982). En este sentido la dirección de la empresa no puede eliminarlos ya que son intrínsecos a la dinámica de la misma sino que debe gestionarlos para maximizar sus efectos positivos y minimizar sus efectos negativos.

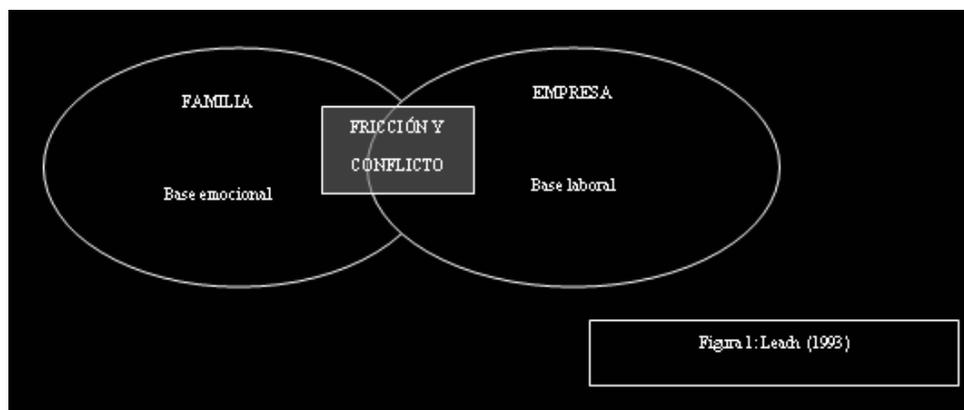
En la tabla 1 resumimos las ventajas y desventajas de estos atributos (Davis y Tagiuri 1982):

Desventajas	Atributo	Ventajas
Confusión de normas y sentimiento de ansiedad. Las cuestiones del negocio y de la propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la toma de decisiones en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento agobiante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de la misión empresarial. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades de los otros miembros familiares. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	Historia común	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden dificultar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Participación y confusión emocional	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede incidir que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento e intimidad mutua	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Puede generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la compañía familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Encontramos una aportación previa al modelo por parte de Miller y Rice (1967,356) que parte del principio de la *Teoría General de Sistemas*² y explica que la empresa familiar es un ejemplo de interacción de dos subsistemas: familia y empresa, en la que existe un potencial conflicto:

“...la empresa familiar es un ejemplo de desequilibrio entre dos sistemas de actividad. Dos tareas están en conflicto creciente a través de presiones diferenciales de su entorno. A menudo, en nuestra experiencia, la situación no se contempla en estos términos. Al principio se ve como un conflicto creciente dentro del grupo familiar. Solo cuando se identifican y detallan claramente las múltiples tareas y sus requisitos y restricciones diferenciadas, es posible distinguir los controles que cada uno necesita; y solo comprometiéndose en este proceso de análisis del grupo familiar, puede, aunque no resolver su conflicto, al menos hacer frente al mismo de forma más constructiva...”

En este sentido en las firmas familiares interactúan dos sistemas: la familia y el negocio, y estos dos sistemas no son necesariamente compatibles (Kets de Vries 1993). Estos sistemas pueden dar lugar a fricciones y conflictos, tal y como Leach (1993) muestra gráficamente en la figura siguiente:



² Esta teoría de Ludwig Van Bertalanffy (1950-1968) afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser separadas de sus elementos ya que la comprensión de un sistema únicamente es posible con un análisis interdependiente de sus partes.

Así pues, una familia podrá influir al negocio vía la extensión de la propiedad, el gobierno y la dirección (Astrachan, Klein y Smyrnios 2002) dando lugar a entornos más favorables para su crecimiento y continuidad.

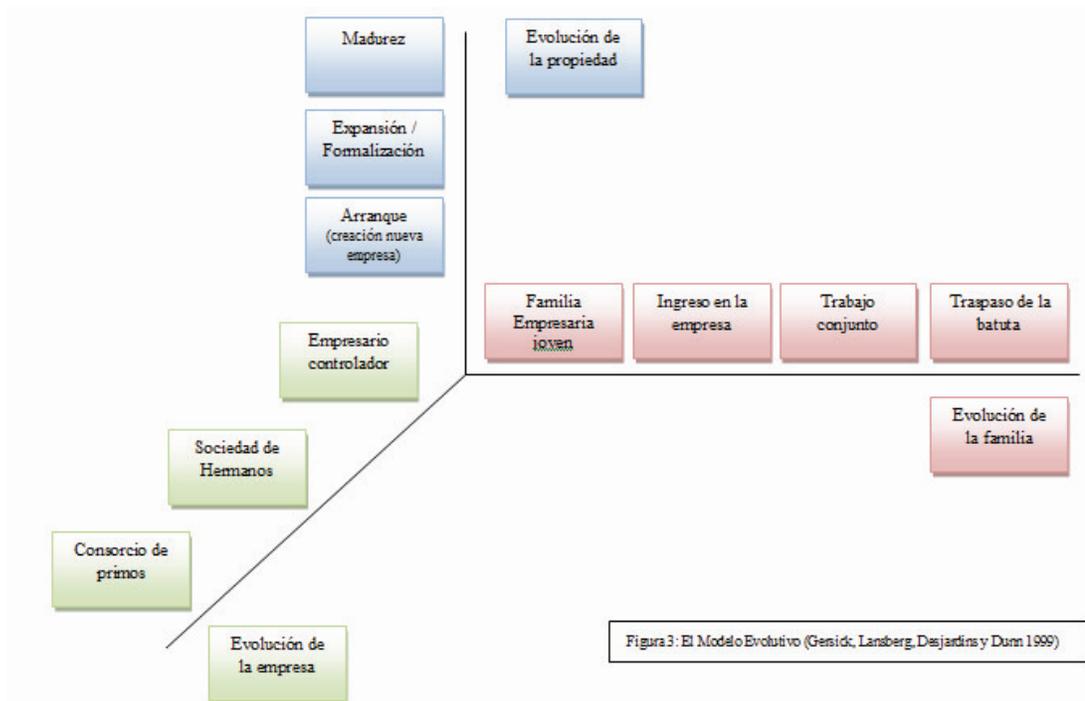
Este modelo se denominaría de sistemas abiertos que parte de que las empresas se componen de subunidades en relaciones superpuestas, interactivas e interdependientes (Davis 1983; Lansberg 1983). Cada unidad o subunidad conserva las fronteras que la separan de su entorno. Estas subunidades del sistema deben estar coordinadas y reguladas para garantizar la estabilidad del sistema (Miller y Rice 1975), es decir el sistema debe estar integrado (McCollom 1988). El modelo sugiere que una empresa familiar puede considerarse como un sistema social dinámico y complejo en el que la familia y la empresa buscan la estabilidad a través de un ajuste mutuo (McCollom 1988). A medida que los sistemas crecen y se hacen más complejos se requiere más energía para gestionar las relaciones entre las subunidades y garantizar la eficacia (Miller y Rice 1975). Según el modelo de Greiner (1972), las empresas adoptan procesos de gestión cada vez más convencionales a medida que crecen, porque los sistemas informales no soportan adecuadamente la complejidad que acompaña un sistema de mayores dimensiones.

En este modelo algunos autores como McCollom (1988) consideran que el sistema familiar puede desempeñar un sistema integrador clave para el éxito de la firma, cuando considerados por separado, el sistema familiar y el sistema empresarial muestran determinadas limitaciones. Al ser considerados como partes de un sistema interactivo más amplio, ambos sistemas se complementan. Aunque otros autores han querido demostrar que la intrusión de la dinámica familiar en el campo de los negocios, tiene un coste (Levinson 1971; Cohn y Lindberg 1974) debido a que los objetivos de la familia y la empresa no son necesariamente complementarios (Lansberg 1983). Es decir, desde un punto de vista teórico, la familia y la empresa persiguen objetivos diferentes, incluso a veces incompatibles, dentro de un sistema de empresa familiar más amplio.

2.1.2 La empresa familiar según el modelo evolutivo tridimensional

Aunque el modelo de los tres círculos ha sido una excelente herramienta para entender la dinámica de la empresa familiar en un espacio y tiempo determinado, Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999) complementan el modelo de los tres círculos incluyendo un carácter evolutivo, considerando de esta forma que los tres subsistemas: propiedad, empresa y familia evolucionan pasando por diferentes fases y etapas a lo largo del tiempo (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg 1977).

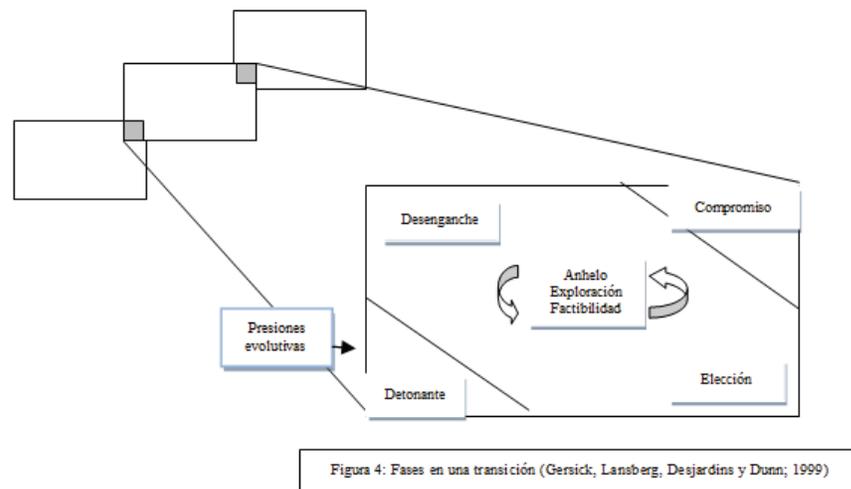
En este sentido, la propiedad evoluciona desde la etapa de empresario controlador, a una sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de primos. La empresa parte de un negocio nuevo en su puesta en funcionamiento a una etapa de expansión/formalización hasta alcanzar la etapa de madurez empresarial. Y finalmente la familia pasa de una familia empresaria joven, a una etapa de ingreso en la empresa, al trabajo conjunto y finalmente al traspaso efectivo de liderazgo en un cambio de generación. La incorporación de las etapas en cada uno de los subsistemas, contribuye a una mejor comprensión de las empresas familiares desde la perspectiva evolutiva.



La evolución de una etapa a la siguiente implica que la empresa debe hacer frente a una situación de transición, evolucionando de forma natural hacia un nuevo estadio. En este sentido la transición representa para la firma familiar un momento clave y de gran desafío a su evolución en el que entran en juego una multiplicidad de sentimientos, una gran dosis de ansiedad y una sensación de vulnerabilidad ante la incertidumbre de una nueva etapa que incidirá en su futuro.

Distinguimos pues acorde a este modelo (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn 1999) y susceptibles de ser analizados, los periodos específicos de una etapa y los periodos de transición que en este caso se refieren al cambio de una etapa a la siguiente. En los periodos específicos de una etapa, la empresa familiar comprometida por una estructura de propiedad y diseño organizativo, representa una oportunidad para la firma de enfoque y crecimiento, y sus tareas serán de naturaleza operativa y táctica. En cambio las transiciones se consideran claves para reevaluar el curso del negocio y decidir los cambios fundamentales, siendo en este caso un momento fundamental para el cambio, en este supuesto las tareas serán de carácter exploratorio y estratégico.

Una de las aportaciones interesantes de los autores (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn 1999) para el mundo académico y profesional es el patrón característico que sucede en los periodos de transición. Esta estructura fundamental en los periodos de transición contribuye a su explicación y predicción de continuidad.



Tal y como se aprecia en la figura anterior, en las transiciones entran en juego seis componentes que a su vez incluyen tres tareas secuenciales: la acumulación continua de presiones evolutivas, el detonante, el desenganche, la exploración de alternativas, la elección y el compromiso con la nueva estructura.

1. Presiones evolutivas: esta primera es considerada una característica “intertransicional” que lleva al sistema de forma natural hacia la transición. Las empresas familiares normalmente se resisten al cambio durante el máximo tiempo posible, protegiendo sus costumbres y rutinas. Sin embargo las presiones de cambio se manifiestan durante un periodo haciéndose tarde o temprano manifiestas. Estas son las que se consideran el detonante que inicia la transición dando la oportunidad de generar cambios fundamentales que lo pondrán más acorde con sus recursos, entorno y objetivos. Entre las presiones evolutivas destacamos que pueden ser de carácter temporal (envejecimiento, cambios psicológicos y familiares) y/o del entorno (cambio económico político).
2. El detonante: pone la transición en movimiento puede ser desde un acontecimiento en la vida de uno de los líderes (por ejemplo, la cercanía de la jubilación obligatoria por edad) o un acontecimiento o incidente cualesquiera (por ejemplo, una crisis de salud, una reunión en el consejo de administración o cualquier incidente no previsto de menor importancia). Aunque el detonante pueda parecer insignificante en sí mismo, es el que pone la transición en movimiento. Entre los detonantes temporales destacamos (edad obligatoria de jubilación o salud del antecesor) y entre los detonantes del entorno (acontecimientos económicos o políticos e incidentes no previstos).

Una vez se inicia la transición, comienza el verdadero trabajo. Las transiciones se componen de las siguientes tres tareas secuenciales:

3. Desenganche: Es el momento en que la vieja estructura está llegando a su fin y se debe encontrar una nueva más acorde a los recursos y el sistema actual. Por ejemplo en las transiciones de la propiedad, el desenganche se simboliza con

un compromiso público de retirarse, una fecha de transferencia de las acciones o un calendario de desarrollo profesional de los candidatos al liderazgo de la siguiente generación.

4. Explorar alternativas: Este es uno de los momentos más críticos de la transición en el que se deben evaluar diferentes formas que puede adquirir la nueva estructura de propiedad. Cada una de las alternativas debe ser viable frente los deseos, talentos y aptitudes de los implicados.
5. Elección: Debe llegar un momento en el que se elija una alternativa definitiva dejando las otras opciones de lado. En este proceso solo se puede tener éxito si se sigue una preparación adecuada.

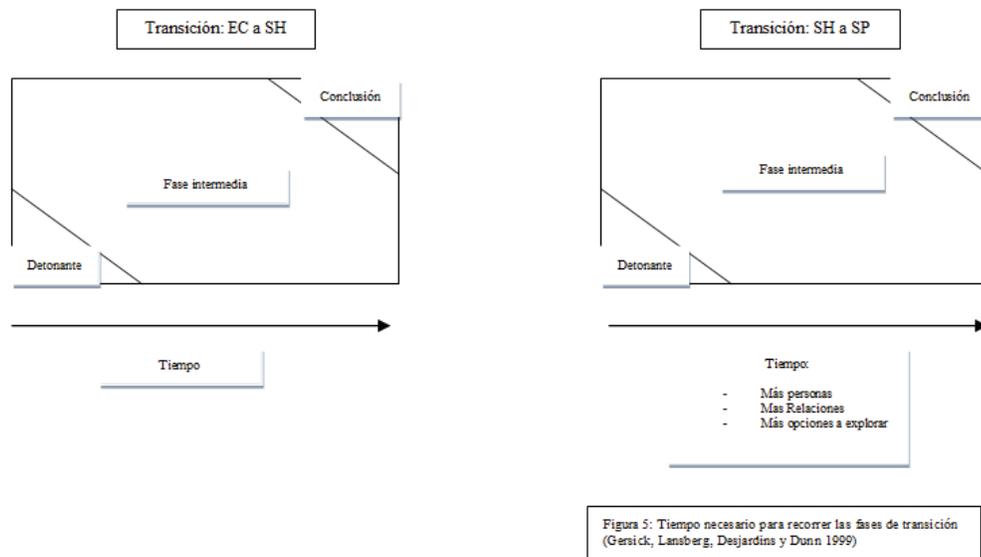
Estas tres tareas pueden tener una secuencia y duración incierta y variable según sea la empresa familiar en la que se produzca. Aunque cualquiera que sea la secuencia y duración de la misma, toda transición exitosa obliga a la elección de una única alternativa.

6. Compromiso con la nueva estructura: Para dar por finalizada la transición se debe solidificar con una fase de cierre del compromiso. En este momento la empresa familiar se declara preparada para operar de una manera diferente. Esto implica la implantación de los cambios oportunos en la estructura y nuevas políticas y rutinas que a menudo incluyen el retiro de los anteriores líderes en los puestos clave de la organización.

La aplicación práctica de estos conceptos sugiere en primer lugar que los líderes deben reconocer el periodo de transición y asegurar a la familia y a la empresa que lo siguiente es un cambio planificado y no un caos destructivo. El líder deberá integrar todas las partes del sistema hacia un estado de disposición al cambio de manera que muestren la suficiente implicación para hacer frente al trabajo de las siguientes fases, logrando la continuidad de la firma. En segundo lugar, las transiciones son oportunidades para el cambio pero no son una garantía de mejora. Para garantizar el éxito, los líderes deben evitar la presión de elegir una elección demasiado prematura. Se debe aprovechar la situación para plantear preguntas

difíciles y cuestionar rutinas desarrolladas hasta el momento. Abrir el proceso a una variedad de posibilidades, probar la factibilidad de cada opción y tomar decisiones apoyados en información adecuada y confiable. El peor escenario que puede hacer frente la empresa es una elección equivocada que obligue a iniciar de nuevo el proceso para encontrar una opción más adecuada. Finalmente los líderes tienen que reconocer el momento que hay que cerrar la transición y comprometer el sistema con el futuro elegido, creando las nuevas políticas y estructuras que den inicio a la nueva era.

El conocimiento de estos periodos contribuirá a hacer más efectiva la gestión y consecuentemente a incrementar las oportunidades de continuidad en la firma familiar. Aunque es fundamental tener en cuenta que en función de la propiedad el tiempo necesario a recorrer será más largo cuando implique la intervención de más personas, más relaciones y consecuentemente más opciones que explorar, tal y como se puede apreciar en la figura siguiente:



2.1.3 La empresa familiar desde la perspectiva de un único sistema

Algunos autores (Whiteside y Brown 1991) consideran que un enfoque basado en la teoría de sistemas (familia-empresa) ha impedido examinar en toda su complejidad la naturaleza de las empresas familiares y ha influido en las observaciones e intervenciones tendenciales. Según Kepner (1983) separando empresa y familia se corre el riesgo potencial de “polarizar y ser polarizado”. Así los esfuerzos iniciales para identificar las características especiales de los sistemas duales de las empresas familiares nos han llevado a infravalorar las características propias de la empresa familiar (Whiteside y Brown 1991). Tal y como sugerían Hollander y Ellman (1988) tenemos que ir más allá de este objetivo, a uno en el que contemplemos la empresa familiar como una “entidad única sui generis”.

Desde una perspectiva de enfoque de sistemas duales (Swartz 1989) se considera una empresa familiar, aquel sistema empresarial donde interviene el sistema familiar. El sistema familiar y empresarial son entidades separadas en cuanto a estructura, objetivos y tareas. La interacción de estos dos sistemas se ilustra con dos círculos diferentes (Benson, Crego y Drucker 1990). Estos dos sistemas al entrar en contacto y súper posicionarse dan lugar a las diferencias que caracterizan el funcionamiento de las firmas familiares y que diferencian aquellas empresas que no lo son (McCollom 1990). Benson, Crego y Drucker (1990) consideran que esta superposición en una situación “normal” dentro de los límites razonables es manejable y no deberá incidir en su quehacer diario. Cuando la superposición es excesiva surgirán determinadas situaciones conflictivas que en caso de no ser correctamente gestionadas pueden llegar a ser destructivas. En este sentido el traspaso excesivo de valores familiares a la empresa será la causa principal del fracaso de la empresa y la presencia de conflictos familiares.

Aunque el conocimiento de los subsistemas principales de la empresa familiar ha contribuido a identificar algunas de las características especiales de esta tipología de empresas, este posicionamiento de enfatizar las diferencias entre familia y empresa nos puede conducir a tres errores conceptuales (Whiteside y Brown 1991):

1. Estereotipar el funcionamiento del subsistema; en el enfoque tradicional, se consideraba que la familia era un obstáculo para el funcionamiento “racional” de la empresa. Dado que la lógica del funcionamiento de la empresa es obtener beneficios, los aspectos emocionales de la familia son una interferencia que debe ser excluida. En este sentido la perspectiva de los sistemas duales tiende a situar las tareas, valores y naturaleza de la familia en oposición a los específicos de la empresa. Mientras las familias tienden a ser emocionales, las empresas tienden a la objetividad (Ward 1987). Los supuestos (Whiteside y Brown 1991) que el sistema familiar es básicamente “emocional”, “humanitario”, “lo comparte todo” y “tiene miembros para toda la vida” y que el sistema empresarial es idealmente “no emocional”, “se basa en el trabajo” y tiene actitudes de “actuar por recompensas” inyectan estereotipos en el análisis de los subsistemas de la empresa familiar. Las empresas tienen diferentes estilos de interacción interpersonal, cultura y valores, y estilos de gestión de conflictos así como las familias tienen tareas que realizar y diferentes estilos y estructuras de gestión para lograrlas. En este sentido ninguna empresa está totalmente orientada al trabajo ni ninguna familia es totalmente empresarial (Whiteside y Brown 1991).
2. Analizar la dinámica interpersonal de forma inconsistente e inadecuada; uno de los errores a evitar es el suponer que comprender la dinámica familiar es suficiente para tratar los principales problemas de la dinámica en la empresa (Whiteside y Brown 1991). Los problemas de la empresa pueden surgir de los principales ajustes y amenazas consecuencia de los cambios en la situación económica y las innovaciones técnicas, entre otros. De igual forma el considerar que todas las cuestiones emocionales de la empresa son consecuencia de problemas familiares. En el entorno empresarial, fruto del contacto entre personas, surgen los procesos emocionales que caracterizan todo intercambio humano y que no son específicos de las empresas familiares, sino comunes a toda tipología de empresa. En definitiva, las relaciones personales dentro de la empresa familiar, pueden adquirir un mayor grado de intensidad y reactividad

debido a su historia compartida y a las relaciones de múltiples roles (Davis y Tagiuri 1982). No obstante no está demostrado que las relaciones familiares sean la causa del mal funcionamiento más que las relaciones ajenas a la familia dentro del funcionamiento de una empresa.

3. A nociones exageradas de las fronteras de los subsistemas y un análisis limitado de las características de todo el sistema; refiriéndose a enfatizar que los subsistemas están estructurados de forma independiente y tienen fronteras. Benson, Crego y Drucker (1990) consideran que “no es posible evitar los conflictos que resultan de la superposición de los sistemas familiar y empresarial, aunque pueden contenerse, minimizarse y ser dirigidos por las familias si logran establecer fronteras adecuadas entre familia y empresa”. Las fronteras no pueden ser consideradas vallas ni paredes sólidas y deben ser examinadas en cuatro dimensiones (Whiteside y Brown 1991): estructura frente a proceso (las fronteras son el resultado de los patrones de organización derivados con el tiempo de los procesos de interacción. Si consideramos las fronteras como entidades nos perderíamos la interacción de estructura y proceso.), densidad de interconexiones (no podemos considerar fronteras en las relaciones humanas ya que perdemos una gran variedad de interconexiones entre los miembros de la empresa y no amplia nuestra perspectiva sobre las diferentes relaciones), permeabilidad (con un enfoque dualista es probable que veamos las fronteras como estructuras rígidas y, en consecuencia perdamos la visión rica que proporciona el considerar varios grados de permeabilidad entre miembros o grupos) y claridad (refiriéndose a que los miembros de diferentes áreas pueden pensar diferente sobre que es importante y quién es importante para la empresa. Las diferencias dentro de la empresa no son realmente un problema si son claras. En otras palabras que las fronteras dentro del sistema sean rígidas o menos permeables no es necesariamente un problema en si mismo. Si se explica con claridad, habrá poco espacio para la confusión y malos entendidos y más posibilidades de soluciones creativas).

En este sentido la investigación científica en este campo se ha centrado prioritariamente en la teoría general de sistemas que afirma que el conjunto es mayor que la suma de las partes en lugar de describir la empresa familiar en si misma (Whiteside y Brown 1991). Un intento de salir del enfoque dualista es mediante las aportaciones de Lansberg (1983, 1988) que centra el análisis en las expectativas de los grupos participantes en la firma familiar (propietarios, directivos de la familia y externos de la familia) y las diferentes áreas de la empresa.

Davis (1983) introduce en el análisis al grupo que denomina el “sistema sensible”

“:...la empresa familiar está compuesta de individuos interrelacionados, miembros de la familia y empleados externos a la familia. Un subsistema de este sistema es el sistema sensible, formado por individuos del núcleo familiar con fuertes vínculos emocionales y de lealtad. El sistema sensible normalmente incluye a miembros externos a la familia “integrados” que entran en las reglas básicas de organización de la familia...En la empresa familiar, el paradigma se extiende al sistema sensible, que interactúa con el sistema laboral para crear comportamientos que son únicos para este tipo de empresa...”

El enfoque de una entidad única se centra en describir la empresa formada por la integración de todas las partes. En la empresa familiar la organización central está formada por un grupo interconectado de individuos, tanto miembros de la familia como externos a la familia. Estas conexiones pueden estudiarse examinando los patrones de toma de decisión, interacción y comportamiento en acontecimientos críticos, conflictos, crisis y los patrones de propiedad. Esta organización central tiene un estilo y una estructura distintiva y es más que la suma de los subsistemas de áreas. Analizando tanto el nivel macro como el micro, con objetivos amplios y concretos respectivamente podremos determinar las causas del buen o mal funcionamiento de la empresa (Whiteside y Brown 1991).

2.1.4 La empresa familiar según la teoría de los recursos

El enfoque de recursos parte de la necesidad de disponer de un marco teórico que permita analizar las ventajas competitivas y el rendimiento de las empresas controladas por familias. Aunque en la literatura podemos encontrar varios enfoques de intervención (modelos de organización industrial, economía neoclásica, teoría de la transacción y teoría de la agencia, teoría organizacional, comportamiento organizacional y gestión estratégica), la teoría de los recursos sintetiza e integra muchos de los enfoques y ofrece un marco que permite vincular los antecedentes de la empresa con sus resultados de rendimiento (Habbershon y Williams 1999).

Las investigaciones correspondientes a este marco teórico han sido desarrolladas en el Programa de empresas de control familiar de la *Wharton School* (sita en la Universidad de Pensilvania), en colaboración con el Centro Snider de Investigación Empresarial de Wharton.

Acorde a las aportaciones de Habbershon y Williams (1999) el enfoque de recursos considera que las empresas son heterogéneas, y es el paquete idiosincrático, inamovible, inimitable e intangible el que aporta los recursos en la empresa, ofreciendo la oportunidad de disfrutar de una ventaja competitiva y un rendimiento superior. En este sentido la teoría profundiza en los nexos entre las características y los procesos internos de una empresa y sus resultados en términos de rendimiento. En la práctica, esto significa que las empresas de una misma industria no se consideran idénticas unas a otras, en lo que respecta a los recursos estratégicamente relevantes y que estos aspectos heterogéneos de una empresa son los que pueden contener el potencial de su ventaja competitiva. Además los recursos que posee una empresa no son trasladables a otra, sino que cada compañía deberá valorar cuales son sus niveles de activos y capacidades (Hart y Banbry 1994) identificados como recursos específicos de su empresa.

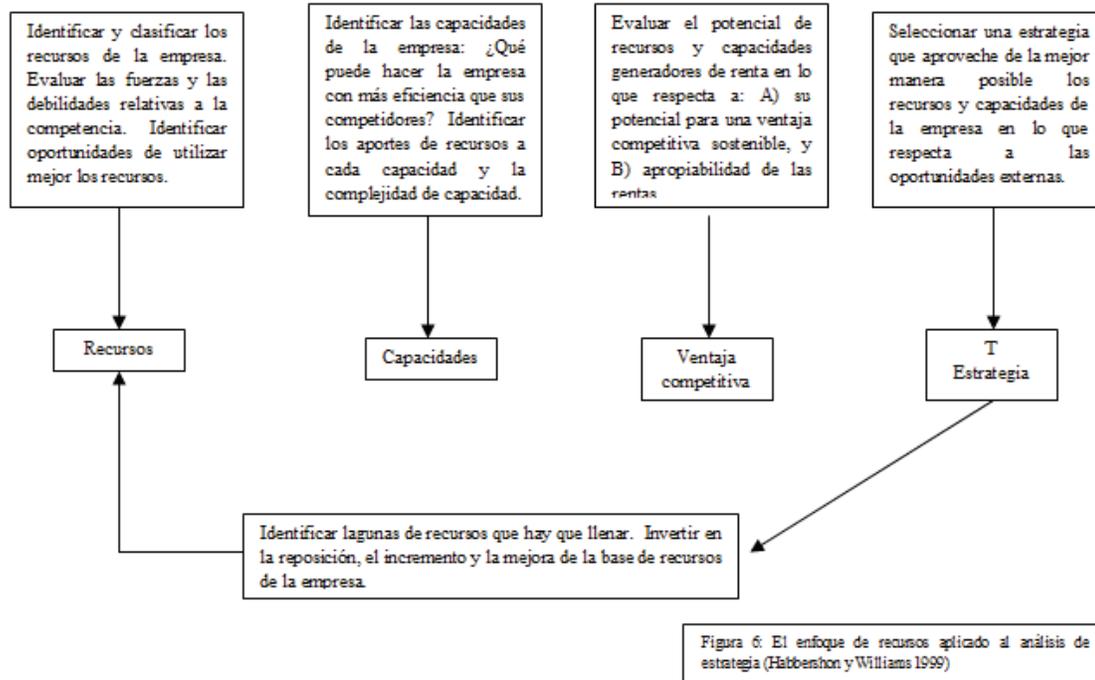
Los recursos pueden clasificarse en cuatro categorías (Habbershon y Williams 1999): recursos de capital físico (instalaciones, materias primas, ubicación, liquidez, acceso al capital y propiedad intelectual), recursos de capital humano (aptitudes, conocimientos, formación y

relaciones), recursos de capital organizacional (competencias, controles, políticas, cultura, información y tecnología) y recursos de capital de proceso (conocimientos, aptitudes, disposición y compromiso para la comunicación, el liderazgo y el desarrollo del equipo). El conjunto de recursos es idiosincrático porque no hay dos empresas con las mismas experiencias, que hayan adquirido los mismos activos y aptitudes, desarrollando la misma cultura organizacional y el mismo conjunto de recursos, en el mismo ámbito competitivo y en el mismo momento (Collis y Montgomery 1995). El enfoque de recursos tiene por objetivo determinar el papel que juegan esos recursos en relación a la ventaja competitiva de la empresa (Habbershon y Williams 1999). Aunque debemos tener en cuenta que un recurso generará una ventaja competitiva cuando cumpla los siguientes atributos (Barney 1991):

1. Debe ser “valioso”, en el sentido de que aproveche las oportunidades y/o neutralice las amenazas del entorno de la empresa en cuestión.
2. Debe ser “diferente” en relación a la competencia actual y con potencial para la empresa en cuestión.
3. Debe ser imperfectamente imitable, es decir difícilmente imitable.
4. No puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes de dicho recurso que sean valiosos pero no “diferentes” ni perfectamente imitables (Habbershon y Williams 1999).

Una vez identificados los recursos específicos de la empresa familiar se constatan con las capacidades de la empresa para luego evaluar su potencial en términos de ventaja competitiva sostenible y si a su vez reporta beneficios para la empresa.

A continuación presentamos el modelo de Grant (1991) que muestra la relación entre los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas a nivel de empresa y fácilmente adaptable a las empresas de carácter familiar (Habbershon y Williams 1999):



De cualquier de los recursos considerado una ventaja competitiva para la empresa familiar, debemos cuestionarnos (Habbershon y Williams 1999):

- ¿Qué clase de recurso es?
- ¿En qué condiciones añade valor?
- ¿Qué capacidades adquiere la empresa como resultado de este recurso?
- ¿Qué potencial tiene para convertirse en una ventaja competitiva sostenible y aportar beneficios a la empresa?
- ¿Qué estrategias pueden emplear para aprovechar esta ventaja?
- ¿Qué medidas objetivas deben tomarse para valorar los resultados de rendimiento que son consecuencia de este recurso?

De esta forma podrán ser sistemáticamente evaluados tanto los fenómenos como procesos susceptibles de generar ventajas competitivas. Adjuntamos a continuación que permite ver reflejados la tipología de procesos susceptible de convertirse en una ventaja competitiva.

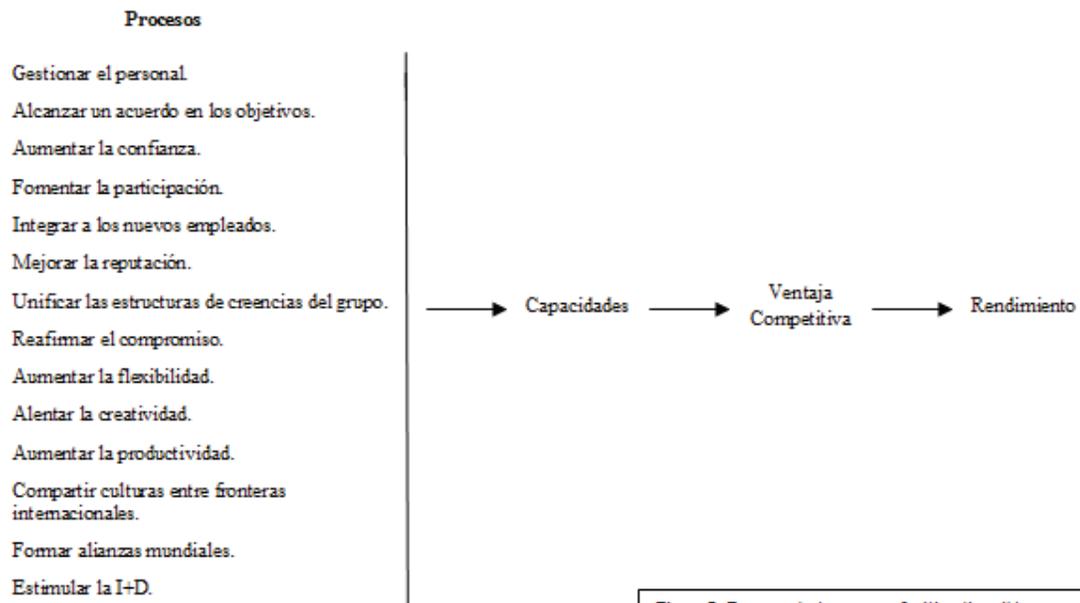


Figura 7: Procesos de la empresa familiar disponibles como recurso de la empresa familiar (Habbershon y Williams 1999)

Los recursos de la empresa familiar reciben el nombre de “familiness” o dimensión familiar de la empresa y se definen como un paquete único de recursos que una empresa dispone fruto de la interacción de el sistema familiar, los miembros individuales y la propia firma (Habbershon y Williams 1999). Acorde a Grant (1991) es fundamental que estos recursos sean gestionados activamente por la empresa con la finalidad de mantener su ventaja competitiva. Cuando no se evalúa y gestiona la dimensión familiar de una empresa, o cuando una empresa no invierte en el incremento o mejora de su dimensión familiar, incidirá en el menor desarrollo potencial de la firma que Habbershon y Williams (1999) denominan como la “dimensión familiar constrictiva”.

El enfoque de recursos ofrece una alternativa a la tradicional investigación de las empresas familiares. Los fenómenos estratégicamente relevantes dentro de una empresa deben ser considerados como recursos, capacidades y competencias con la finalidad de poder analizar sus consecuencias competitivas en el entorno en el que opera la empresa. El campo teórico de la empresa familiar dispone de un gran número de investigaciones que sugieren que las empresas familiares difieren de aquellas que no lo son y pueden disfrutar de una ventaja gracias a la participación de la familia. Aunque se requiere de apoyo empírico a estas

afirmaciones con estudios sobre los vínculos entre rendimiento y recursos idiosincráticos que poseen las empresas familiares (Habbershon y Williams 1999).

En conclusión el enfoque de recursos proporciona un modelo teórico que permite analizar las relaciones entre los procesos, los activos, la estrategia y el rendimiento empresarial y la ventaja competitiva sostenible para la empresa familiar. Permite incluir en el análisis, todas las características y capacidades potencialmente idiosincráticas a nivel de empresa y explica las diferencias del rendimiento de la empresa a largo plazo que no puedan atribuirse a condiciones industriales o económicas (Habbershon y Williams 1999).

2.2 Definición de empresa familiar

A pesar de disponer de una trayectoria de investigación de más de 30 años, no existe unanimidad en relación a lo que se entiende por una empresa familiar (Astrachan, Klein y Smyrnios 2002; Linz 1995). Para ser funcional una definición no debe dar lugar a ambigüedades y debe ser transparente y clara en el sentido de las dimensiones a las que se refiere, de tal forma que pueda ser cuantificada y verificable por otros investigadores. Además una definición debe medir lo que pretende medir (validez de constructo), su operativa debe aportar resultados seguros y válidos y abastecer la posibilidad de réplica a los resultados de la investigación (Astrachan, Klein y Smyrnios 2002).

Algunas de las características asociadas a las empresas familiares son (Birdley, Godfrey y Godfrey 1999):

- Las firmas familiares son diferentes a otros negocios dado que en ellas, la propiedad y el control de los negocios se sobrepone a las necesidades de los miembros familiares, dando lugar a la más compleja forma de organización del negocio.
- Como resultado de los conflictos y contradicciones de ambos sistemas, puede ocurrir que los negocios y la familia se muevan por objetivos dispares.

- Las decisiones de la dirección de la empresa se verán afectadas por consideraciones familiares, dando lugar a una situación de nepotismo que podrá ejercer una influencia negativa cuando en la compañía se priorice el honor y la tradición familiar en lugar de las propias necesidades del negocio.
- Además este proceso puede ser circular y continuado en el supuesto que cualquier contradicción en la familia afecte al funcionamiento de la empresa.

A nivel de conceptualización, la mayoría de las definiciones se centran en el contenido (Handler 1989; Heck y Scannell 1999; Litz 1995). Aunque tradicionalmente se centraban más en el concepto de propiedad (La Baya 1975; Lansberg, Perrow y Rogolsky 1988), en el concepto de propiedad y la dirección familiar (Burch 1972; Barnes y Hershon 1976) y en el fenómeno de la transferencia generacional (Ward 1987). Actualmente, las definiciones más recientes se centran en la cultura del negocio familiar (Linz 1995; Dreux y Brown 1999).

Shanker y Astrachan (1996) clasifican las definiciones según el grado de participación de la familia. Se distribuyen según su grado de implicación sea bajo, medio o elevado. Carsrud (1994) define un negocio familiar como aquel donde la propiedad y la política a seguir, están dominadas por miembros vinculados por un grupo emocional de parentesco.

Shua, Chrisman y Sharma (1999, 25) definen negocio familiar:

“...un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir con la visión del negocio que disponen una coalición dominante y controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, de manera que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones familiares o familias”...

Esta definición distingue claramente propiedad, de dirección familiar y gobierno de la empresa. Por lo tanto una familia que tiene la propiedad de una firma, puede escoger no estar implicado en la dirección operativa, pero por su propiedad y gobierno, puede ejercitar la influencia en la toma de decisiones estratégicas tales como la dirección de la sucesión, incidiendo en la visión a largo plazo deseada (Raveendra y Ranjan 2007).

Acorde a Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) un negocio es considerado negocio familiar cuando parte de las habilidades de sus miembros familiares, que trabajan con el esfuerzo de

sus manos y de sus mentes, guiados en la toma decisiones por sus valores morales y espirituales, apoyada por el compromiso familiar y transferida a sus hijos e hijas como un legado de gran valor familiar.

Varias definiciones han sido listadas por Handler (1989) tal y como especificamos en la tabla siguiente:

Dirección de la propiedad	
Bany (1975)	Una empresa, que, en la práctica, es controlada por los miembros de una sola familia (P.42).
Bames y Hershon (1976)	El control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una sola familia" (P.106).
Dyer (1986)	Una firma familiar es una organización en la que las decisiones respecto a la propiedad o la dirección están influidas por una relación familiar (P. XIV).
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Un negocio en el que los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad (P.2),
Stem (1986)	•[Un negocio] Poseído y funcionando mediante miembros de algunas familias (P.XXI).
Subsistemas independientes (involucración de la familia en el negocio)	
Beckhard y Dyer (1983)	'Los subsistemas en el sistema de la firma familiar incluyen (1) el negocio como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) y cada vínculo de la organización con la junta directiva (P.6).
Davis (1983)	Es la interacción entre dos conjuntos de la organización, la familia y el negocio, esto le proporciona el carácter básico del negocio familiar y define su singularidad (P. 47).
Transferencia generacional	
Churchill y Hatten (1987)	Que se entiende habitualmente por negocio familiar. . . Es el acontecimiento o la anticipación que un miembro de la familia más joven tiene que o asumirá en un futuro próximo el control del negocio (P. 52).
Ward (1987)	El negocio será entregado a la familia en la próxima generación para ser manejado y controlado (P. 252).
Condiciones múltiples	
Donnelley (1964)	Una compañía es considerada un negocio familiar cuando ha sido controlado por lo menos por dos generaciones de una familia y cuando esta conexión ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia (P. 94).
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson (1985)	Cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o control está e manos de una sola familia y en el que dos o más miembros de la familia, están o han estado durante algún tiempo directamente implicados en el negocio" (Págs. 4-5).

Tabla 2: Definiciones alternativas de negocio familiar (Brockhaus 1994)

Dado que existe una gran amplitud de opiniones, es improbable disponer de una única definición en un futuro próximo. Consecuentemente es fundamental que los investigadores de firmas familiares, describan completamente el subconjunto de negocio familiar objeto de su investigación (Brockhaus 1994) ya que su conceptualización a la práctica podría incidir en los resultados obtenidos.

Como solución al dilema de la definición de empresa familiar, Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) proponen la aplicación de una escala de medida y de calidad de la influencia de la familia mediante la valoración de tres dimensiones que deben ser consideradas: el poder, la experiencia y la cultura. Estas dimensiones, o subescalas se incluyen en el instrumento de medida F-PEC que mide la influencia familiar. Este instrumento probado rigurosamente en una muestra de más de 1000 compañías, confirma la utilidad de su aplicación. Asimismo en las investigaciones realizadas destaca el alto nivel de fiabilidad obtenido, contribuyendo al desarrollo de la teoría, particularmente en relación al impacto de la influencia familiar como recurso susceptible de generar una ventaja competitiva. El desarrollo del F-PEC parte de un análisis exclusivo de múltiples definiciones de empresa familiar. Este índice permite realizar comparaciones entre empresas en relación a los niveles de participación de la familia y sus efectos en el desempeño, así como otros comportamientos del negocio. Así el F-PEC aportará objetividad y una estandarización de medida, clave para la realización de investigaciones de calidad.

La casuística de la empresa familiar, acorde a las definiciones citadas incide en la posibilidad que tiene la empresa familiar de triunfar ante cualquier otra clase de empresa, que goce de una ventaja competitiva sin referentes (Brohaw 1992) e incorpore las prácticas de gestión y los valores empresariales necesarios para garantizar su competitividad (Aronoff, Astrachan y Ward 1996). Estos aspectos se deben a la consideración de determinadas características que distinguen la empresa familiar de la no familiar. En esta línea se ha señalado que las empresas familiares tienen un entorno laboral único que fomenta un puesto de trabajo de “orientación familiar” es decir donde la lealtad y la implicación del empleado estará asegurada dadas las características de la organización familiar (Ward 1988). También se ha considerado que estas empresas pagan salarios más altos a sus empleados (Donckels y Frohlich 1991); que tienen la capacidad de desarrollar un alto nivel de motivación y desempeño de sus trabajadores (Moscatello 1990) y prácticas de trabajo más flexibles (Goffe y Scase 1985). Se ha afirmado también que la concentración de acciones en manos de la

familia empresaria genera una sensación más fuerte de misión, objetivos a largo plazo bien definidos, capacidad de autoanálisis y adaptación a cambios importantes (Moscatello 1990). La participación de los miembros familiares ha llevado a afirmar también que las empresas familiares son más creativas (Pervin 1997) y prestan más atención a la investigación y el desarrollo (Ward 1997).

En lo que respecta al rendimiento financiero, se ha dicho que las empresas familiares poseen “capital paciente” (Visscher, Aronoff y Ward 1995) y la capacidad de invertir a largo plazo más que de cumplir con los requisitos de los beneficios trimestrales, siendo considerada el inversor a largo plazo por excelencia (Dreux 1990) y un modelo para el éxito empresarial futuro.

Una visión menos optimista es la presentada por Ward (1997) en la que considera que las empresas de propiedad familiar presentan grandes dificultades de crecimiento. Apoyado este supuesto Danco (1980), del *Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen*, señala que las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir por la inacción de sus propietarios, es decir que sus propietarios no toman las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo en constante cambio y cada día más complejo. Específicamente los retos que dificultan su crecimiento y consecuentemente su supervivencia a largo plazo según Ward (1997) son:

- En primer lugar como premisa general se debe considerar que el crecimiento de una empresa sea de carácter familiar o no es fácil dado que los mercados maduran y evolucionan, la competencia se intensifica y la tecnología está constantemente sujeta al cambio.
- Los supuestos personales del fundador que le han permitido triunfar pueden acabar siendo un freno debido a que los emprendedores pueden volverse especialmente inflexibles, aferrados a antiguos hábitos que les llevaron al éxito pero que deben ser considerados posteriormente.

- La seguridad o fortuna heredada, priva a los miembros de la siguiente generación familiar de la motivación y el impulso necesario para triunfar como líderes empresariales.
- Los hijos que crecen en una familia de un emprendedor decidido, seguro de sí mismo, trabajador y triunfador no aprenden habilidades sociales como la cooperación, la toma de decisiones en común y la colaboración desinteresada. Dado que carecen de un modelo de rol parental que fomente el trabajo en equipo y las habilidades de liderazgo para que los miembros de la siguiente generación puedan dirigir a sus empleados o compartir “saludablemente” la propiedad de la empresa como sociedad colectiva de hermanos.
- El crecimiento lineal numérico de los miembros de una familia no es comparable al crecimiento lineal de los ingresos que puede crecer la empresa familiar (se consideraría un crecimiento saludable entorno al 5 o 10% anual). En este sentido deberá hacer frente al reto de satisfacer no solo las aspiraciones económicas de la familia sino también a las expectativas de su estilo de vida.
- Conforme a las empresas crecen e incorporan parientes políticos, la diversidad de las metas y valores personales dificultan el consenso entre las partes implicadas. Así construir una visión compartida para el futuro y reconciliar los conflictos se vuelve cada día una tarea más compleja.

2.3 El impacto de las empresas familiares en la economía

El mundo de la familia y los negocios es relativamente inexplorado. La investigación sobre la naturaleza y funcionamiento de los negocios dirigidos por propietarios familiares y los desafíos que deben hacer frente ha sido insuficiente, en relación a su presencia en las economías locales, autonómicas, nacionales y mundiales. Por ejemplo de las más de 18 millones de empresas de los Estados Unidos, entre el 80% y el 90% son de tipología familiar (Duman 1992; Kets de Vries 1993). Dichas firmas a su vez, son creadoras de más del 50%

del empleo y del Producto Nacional Bruto de los Estados Unidos (Dyer 1986; Rosenblatt, Anderson y Johnson 1985). Esta tipología de empresas incluye tanto aquellas de reducido tamaño hasta las grandes multinacionales, representando una tercera parte de las compañías listadas en el Fortune 500³ (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997; Kets de Vries 1993).

Si nos referimos al caso español, en el año 1990, el 71% de las empresas españolas eran empresas familiares y su facturación representaba el 60% del total facturado, ocupando el 62% de los trabajadores del mercado español (Gallo 1997).

En los últimos años es destacable el importante esfuerzo de investigación realizado sobre la empresa familiar y que da lugar a un importante número de artículos, libros, monográficos publicados, congresos y creación de diferentes organismos que tienen como principal función el desarrollo de esta tipología de organizaciones (Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez 2006). El rápido aumento de crecimiento ha sido semejante al que ocurrió en el campo de la emprendeduría, durante las dos últimas décadas (Brockhaus 1994).

2.4 Caracterización del proceso de sucesión

La temática de la sucesión generacional ha sido un tema recurrente en la investigación sobre las empresas familiares. La revista *Family Business Review*⁴, el año 1988 analizó las investigaciones científicas realizadas hasta el momento, donde la sucesión ocupaba una posición relevante por su frecuente presencia en las investigaciones científicas realizadas (Dyer y Sánchez 1998). En la actualidad más de una década después, la sucesión se mantiene como un tema de gran interés. De los 166 artículos que aparecen en la Revista *Family Business Review* entre el año 1999 y el año 2007, 31 trataban sobre la sucesión, es decir cerca de uno de cada cinco artículos publicados (Lambrecht y Lievens 2008).

³ Fortune 500 es una lista anual publicada por *Fortune Magazine* desde el año 1955 que ofrece el ranking de las primeras 500 empresas de Estados Unidos con mayores beneficios.

⁴ *Family Business Review* creada en 1988 es la única revista de relevante valor científico centrada exclusivamente en la exploración de las dinámicas específicas características de la empresa familiar.

La sucesión de la empresa familiar se ha definido como: "el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir un gerente profesional" (Beckhard y Burke 1983). Al referirse al traspaso del liderazgo, algunos de los autores han diferenciado los dos ejes; de propiedad y de dirección de la empresa (Barry 1975) que pueden aparecer conjuntamente o bien siendo considerado únicamente uno de ellos. Todos los estudiosos del fenómeno, muestran acuerdo al considerar que la sucesión es el problema más importante que deben hacer frente la mayoría de las firmas familiares (Handler 1994). Las empresas deben afrontar el dilema de la supervivencia, para asegurar su continuidad a largo plazo, no sólo venciendo las dificultades comunes a toda actividad económica, sino también dada su naturaleza familiar, afrontar con éxito los conflictos que les caracterizan dado el componente emocional que les caracteriza (Brenes, Madrigal y Molina-Navarro 2006). En este sentido, todas las firmas familiares han de hacer frente al problema estratégico (Morris, Williams, Allen, y Avila 1997) de la sucesión de la propiedad en algún momento de su trayectoria (Handler 1994; Bjuggren y Sund 2001).

Para algunos autores como Ward (1987) adquiere tal importancia que forma parte clave de su definición:

“definimos empresa familiar como la empresa que pasará a manos de la siguiente generación, que la dirigirá y controlará...”

Las estadísticas confirman esta realidad. Solo el 30 por ciento de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y solo el 10 por ciento a la tercera generación (Beckhard y Dyer 1983a, 1983b). A su vez el periodo medio de vida de las empresas es de veinticuatro años, periodo que coincide con la vida media del fundador en la empresa familiar (Beckhard y Dyer 1983a).

La sucesión significa la transferencia de poder y liderazgo de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio, un objetivo compartido por la mayoría de las empresas familiares (Sharma, Chrisman y Shua 2003). El nepotismo es un concepto claramente relacionado con el fenómeno de la sucesión en las empresas familiares dado que se fomenta en la razón por la que las familias entregan sus negocios a sus progenitores o a miembros de su familia (Barach, Gantisky, Carlson y Doochin 1988; Beckhard y Dyer 1983a). Sin

embargo el nepotismo puede resultar un grave problema para la firma familiar (Pollak 1985) y no estar en consonancia con los intereses de los accionistas de la firma (Lee, Lim y Lim 2003). Aunque muchas familias desean continuar con la propiedad y la dirección familiar, hay otras que deciden que en la venta del negocio, está el mejor interés para la misma (Brockhaus 1994) o bien la transferencia de la misma a un miembro no familiar, es decir a un director profesional (Chittoor y Das 2007).

Algunos autores se han referido al tema de la sucesión como un problema. La razón puede ser atribuida al hecho que hay numerosos casos tales como la Familia Ford y Dupont, donde la sucesión afectó profundamente el negocio y la familia, creando determinadas problemáticas de gran impacto (Dyer y Handler 1994). La principal problemática que surge en el proceso de transición es que los diferentes subsistemas que interactúan (el negocio, la familia y el fundador como entidad y la vinculación de la junta de directivos) tienen una casuística y cultura propia y a menudo se mueven por valores y necesidades contrapuestas (Beckhard y Dyer 1983a). Mientras el dueño-fundador dirige la organización en la primera generación, el sistema se mantiene relativamente estable ya que los roles y puestos están claramente definidos, tanto en los miembros familiares como los empleados no familiares, conociendo todos ellos la relación que se establece con las otras partes del sistema total. Pero cuando se produce la salida del fundador, sobretodo sin previa planificación, la situación llega a ser ambigua y fácilmente caótica. El liderazgo natural mantenido hasta el momento se pierde, percibiendo por las partes restantes la imposibilidad de encontrar a una persona que pueda desarrollar todos los roles que ha venido desempeñando el fundador hasta el momento (Beckhard y Dyer 1983a).

Habitualmente la organización crece más (generalmente) que las habilidades de dirección del empresario-fundador, enfocándose en el subsistema del negocio e ignorando la problemática de la sucesión y la complejidad que entrañan las formas familiares de gestión (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997). En este sentido deberían ser valoradas las siguientes fuerzas intervinientes en el proceso de sucesión (Beckhard y Dyer 1983a) para establecer los mecanismos oportunos que aseguren la continuidad de la firma:

- El ambiente general del negocio.
- La etapa de desarrollo de la firma.

- La cultura de la organización –sus normas y tradiciones-.
- La cultura de la familia.
- La influencia de la familia en el fundador.
- Las motivaciones y valores personales del fundador o del propietario.

La transferencia generacional debería ser un proceso lento, evolutivo y de continuado ajuste y negociación (Craig y Moores 2005) entre el fundador y el miembro de la familia que se hará cargo de la siguiente generación (Handler 1989; Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001). Estudios cualitativos de la sucesión han determinado que el proceso es largo (Dyck, Mauws, Starke y Mischke 2002; Handler 1989; Vancil 1987) abarcando un periodo cuya dirección pueda incluir un intervalo de entre 15 y 20 años (Ward 1990) en el que el antecesor deberá planificar adecuadamente el proceso como garantía de continuidad de la firma. En todo caso no es posible determinar el tiempo exacto en el que una empresa familiar empieza o finaliza el proceso de sucesión (Sharma, Chrisman y Chua 2003). En este sentido la investigación empírica deberá prever el estudio del fenómeno el periodo anterior y posterior de que se produzca el mismo en el que los protagonistas y problemáticas serán diferentes.

2.5 Marco conceptual para el estudio de la sucesión en la empresa familiar

Handler (1994) señala cuatro líneas de investigación en relación al fenómeno de la sucesión que permiten diseñar el marco teórico de referencia;

1. La sucesión como un proceso:

Los investigadores muestran acuerdo al considerar la sucesión un proceso más que un acontecimiento (Churchill y Hatten 1987; Friedman 1987; Handler 1990; Vancil 1987). La sucesión no es tan solo el traspaso de liderazgo sucedido en una fecha determinada; es un proceso que incluye varias fases y que se desarrolla a lo largo del tiempo, incluso antes que

los herederos entren en la empresa. Desde la perspectiva del proceso (Churchill y Hatten 1987; Vancil 1987; Handler 1990), la sucesión se considera un proceso multifase que implica en el supuesto ideal, una participación creciente del sucesor en el negocio en relación a la variable tiempo, en el que la variable tiempo es inversamente proporcional a la dedicación del antecesor a la firma familiar. En este sentido el antecesor reduce su participación hasta que se produce una transferencia verdadera del poder en la organización (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001). En este sentido es posible identificar los problemas característicos de cada una de las fases.

Longenecker y Schoen (1978) ofrecen una primera propuesta de las fases que se incluyen en el proceso de sucesión, las tres primeras antes que el sucesor entre a trabajar a tiempo completo en la empresa, le siguen cuatro etapas en las que la implicación del sucesor en la empresa es creciente:

- i. Etapa previa a la empresa: en la que el sucesor conoce pasivamente algunos de los aspectos de la empresa.
- ii. Etapa introductoria: en la que el sucesor entra en contacto con el conocimiento de las costumbres de los miembros de la familia y de la empresa aunque no trabaje en la misma.
- iii. Etapa introductoria-funcional: el sucesor empieza a trabajar a tiempo parcial en la empresa.
- iv. Etapa funcional: el sucesor pasa a trabajar a tiempo completo en la empresa.
- v. Etapa funcional-avanzada: el sucesor empieza asumir responsabilidades de gerencia en la empresa familiar.
- vi. Etapa primera de sucesión: el sucesor asume la presidencia.
- vii. Etapa de sucesión madura: el sucesor se convierte en “líder de facto” de la empresa.

En este sentido los propietarios-directores del negocio familiar hacen frente a un doble desafío; “criar” a los hijos que quieren unirse al negocio familiar y configurar el entorno donde el/la joven pueda “ganar legitimidad”, es decir la confianza y la habilidad para hacer contribuciones significativas para el negocio y transmitir la confianza a los otros miembros de la empresa tanto familiares como no familiares (Barach, Gantisky, Carson, Doochin 1988).

Otra forma similar de distribuir las fases de la sucesión, es la propuesta de Churchill y Hatten (1987) que distinguen cuatro etapas en el proceso de sucesión:

- i. Etapa de propietario-gerencia: en la que el propietario es el único miembro de la familia implicado directamente en la empresa.
- ii. Etapa de formación y desarrollo: en los que los descendientes son formados para adquirir los conocimientos fundamentales del funcionamiento de la empresa.
- iii. Etapa de asociación entre padre e hijo: en la que los principales protagonistas del acontecimiento establecen los lazos de unión para hacer efectivo el proceso de sucesión.
- iv. Etapa de traspaso de poder: es el momento en que las responsabilidades del antecesor son traspasadas al sucesor.

Otra forma de concebir el proceso de sucesión es con la propuesta de Kelly (1955) acorde a la teoría de transición de roles en la que tanto el antecesor como el sucesor deben asumir las funciones intrínsecas en su rol. Handler (1990) se refiere también a un proceso de ajuste de roles mutuos entre el fundador y los miembros de la siguiente generación. El predecesor con el paso del tiempo, disminuye su implicación dando lugar a un mayor protagonismo del sucesor. Tal y como se puede apreciar en la figura que adjuntamos, el ajuste de rol tiene que ver con la implicación creciente de los miembros de la siguiente generación y de manera inversa la implicación decreciente del fundador o propietario:

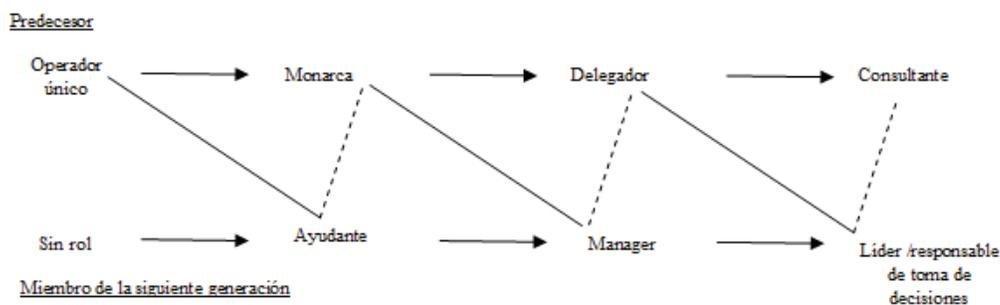


Figura 7: El proceso de sucesión: un ajuste de rol mutuo entre predecesor y miembro de la siguiente generación (Handler 1989)

Tal y como se representa en la figura anterior, el fundador-propietario pasa del rol “operador-único” es decir el único miembro de la familia implicado en la empresa, a un “monarca” que tiene poder sobre los demás, a un supervisor que delega en los demás las tareas y responsabilidades, al rol de “asesor” ya no implicado directamente en la gestión del negocio dada la posible situación de jubilación. A su vez el miembro de la siguiente generación pasa de no tener un “rol definido” a “ayudante” para seguir con el rol de director o “manager” y finalmente finalizar con el rol de líder máximo en la toma de decisiones, siendo su implicación creciente a lo largo de las diferentes etapas. El fundador suele autorizar el progreso del heredero por este motivo se representa con una línea continua. Cuando el sucesor ha adquirido la capacidad para desempeñar con éxito el siguiente rol, el fundador pasa a desempeñar el siguiente rol y ello le ayuda a superar la resistencia dado que el fundador le cuesta más aceptar sus roles que implican en su progresión una pérdida de poder.

2. El rol del fundador.

Las características asociadas al rol del fundador han sido ampliamente analizadas por los investigadores. Entre dichas características destacamos; la necesidad de éxito y poder (McClelland 1961), un deseo de inmortalidad (Becker 1973) y de ser imprescindible para la empresa (Handler 1994), la dificultad de renunciar a lo que han creado y dirigido, que Danco (1982) denomina “corporeutanasia” como “el hacer del propietario en vistas de acabar deliberadamente con la vida de la empresa que ama por no saber preparar durante su vida una empresa viable con una continuidad clara”.

3. La perspectiva de la siguiente generación.

La perspectiva del sucesor empieza a ser considerada con el estudio de Patrick (1985) sobre los descendientes en la que sugiere que crear una buena relación con el padre, en el trabajo depende de aceptar los roles, las necesidades y los consejos. Otra investigación señala la resistencia del heredero ante esta situación (Blotnick 1984). La aportación de Birley (1986) muestra que la decisión de “volver” a la empresa familiar al finalizar los estudios no es sólo responsabilidad del hijo mayor ya que también representa un interés para asegurar la continuidad de la firma. Se ha verificado empíricamente que la entrada retrasada de la

siguiente generación ofrece muchas ventajas ya que permite ganar experiencia fuera de la empresa (Barach, Gantisky, Carson y Doochin 1988). La teoría de Rogal (1989) describe la necesidad de planificar el ascenso acorde a los intereses y capacidades del sucesor para garantizar su motivación e implicación en el proyecto.

4. Los múltiples niveles de análisis.

Lansberg (1988) ofrece una teoría clave de sucesión desde múltiples niveles de análisis que parte de la teoría de ínter conectividad entre los subsistemas (familia-empresa) descritos en apartados anteriores. Lansberg (1988) al hablar de sucesión introduce el concepto de ambivalencia de la planificación de la sucesión ya que supone una gran cantidad de cambios significativos para la empresa: las relaciones familiares deben realinearse, los patrones tradicionales de influencia se redistribuyen, y las antiguas estructuras de gerencia y propiedad dejan paso a nuevas estructuras para acondicionar la entrada del sucesor.

5. Las características de las sucesiones de éxito.

El éxito en el proceso de sucesión ha sido de interés científico ya que la determinación empírica de aquellos aspectos vinculados al éxito o al fracaso, susceptibles de ser trasladadas a diferentes empresas familiares, preocupa a la comunidad científica en general. Esta última línea de investigación implica que hay sucesiones con más y con menos éxito. Las investigaciones realizadas hasta el momento sugieren algunos indicadores de procesos de una sucesión de éxito (Handler 1994); seleccionar y preparar al mejor candidato (Ward 1987), su formación mediante un proceso formal y/o un aprendizaje sobre el trabajo desestructurado (Calder 1961), el desarrollo de las capacidades y habilidades del sucesor para la realización de su trabajo (Lansberg 1986), adquirir experiencia fuera del ámbito de la empresa (Danco 1982), una planificación formal del proceso (Beckhard y Dyer 1983a; Ward 1987).

Tal y como se puede apreciar las cinco líneas de investigación son complementarias ya que atienden a más de un enfoque simultáneamente.

2.5.1 El modelo de resistencia a la sucesión en la empresa familiar

Los modelos propuestos por Lansberg (1988) y Handler (1989) parten de la premisa que el proceso de sucesión implicará por parte de los implicados directos e indirectos una actitud de resistencia ante la nueva situación que deberán hacer frente. Acorde a Lansberg (1988) la sucesión impacta en las diferentes partes implicadas de la empresa familiar: el fundador, la familia, los trabajadores no familiares, los propietarios y el entorno específico de la misma. Estos diferentes agentes conspiran a su manera para dificultar el proceso de planificación de la sucesión y cada uno de ellos empujado por motivos diferentes. El fundador teme perder el control y le preocupa que jubilarse de la empresa signifique una degradación de su rol dentro de la familia. Los motivos que dificultan a la familia tienen relación con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran. Habitualmente, la planificación de la sucesión no empieza hasta que el fundador y su cónyuge entran en la última etapa de su ciclo vital entorno a los sesenta años. Los motivos de su resistencia se relacionan con el síndrome del “nido vacío” a la emancipación de los hijos, la dificultad al tener que planificar y elegir al sucesor es sin duda otro trastorno de la vida familiar. Y también es posible que el cónyuge conspire en contra de la planificación por el papel que ha desempeñado la empresa en la identidad del fundador. Los trabajadores no familiares también se sienten amenazados porque significará cambiar de una relación personal con el fundador a una relación profesional con el sucesor. Finalmente los proveedores y clientes, así como otras personas del entorno significativas, también temen la continuidad de su relación debido al cambio de liderazgo. Iniciar el proceso de planificación de la sucesión significará abordar la ambivalencia de las partes implicadas.

El modelo teórico de Handler (1989) de resistencia a la sucesión, parte de varios de los supuestos señalados por Lansberg (1988). La sucesión es considerada una conspiración y su fracaso de la planificación se asocia con factores individuales, interpersonales y grupales, con factores de la empresa y del entorno, representados en la figura siguiente:

FACTORES QUE FAVORECEN LA RESISTENCIA	FACTORES QUE REDUCEN LA RESISTENCIA
<p data-bbox="418 304 604 325" style="text-align: center;">NIVEL INDIVIDUAL</p> <ul data-bbox="300 346 755 640" style="list-style-type: none"> • Buena salud • Falta de otros intereses • Identidad con la empresa • Retención de control con el tiempo • Temor al envejecimiento, la jubilación y la muerte • Evitar el autoaprendizaje • Evitar la asesoría técnica y los consejos <p data-bbox="389 703 722 724" style="text-align: center;">NIVEL INTERPERSONAL Y GRUPAL</p> <ul data-bbox="300 745 755 1134" style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación abierta • Confianza mínima • El heredero/a parece desinteresado, incapaz, inadecuado o sin experiencia • Formación mínima • Desequilibrios de poder • Conflictos o problemas familiares que trascienden a la empresa • Miembros de la familia nuclear o ampliada como herederos potenciales <p data-bbox="341 1197 438 1218" style="text-align: center;">EMPRESA</p> <ul data-bbox="300 1239 755 1386" style="list-style-type: none"> • La cultura amenaza el desarrollo de la empresa • La estabilidad del crecimiento de la empresa • Mantener las estructuras que favorecen el control unilateral <p data-bbox="341 1449 438 1470" style="text-align: center;">ENTORNO</p> <ul data-bbox="300 1491 755 1596" style="list-style-type: none"> • Un entorno no problemático • Muchos requisitos del sector (prerrequisitos profesionales especializados) 	<ul data-bbox="836 346 1356 640" style="list-style-type: none"> • Problemas de salud • Otros intereses • Capacidad para separarse de la empresa • Delegar responsabilidades a otros • Oportunidad de una nueva vida y planificación de la carrera • Capacidad de autocrítica • Buscar asesoría técnica y consejos <ul data-bbox="836 745 1356 1102" style="list-style-type: none"> • Se estimula la comunicación honesta e informada • Alto grado de confianza • El heredero/a está implicado de forma activa y capaz en la empresa • Se favorece la figura del mentor y se pone en práctica • Poder compartido • La dinámica familiar está separada de las cuestiones empresariales • Un hijo es el heredero/a potencial <ul data-bbox="836 1249 1356 1375" style="list-style-type: none"> • La cultura refleja la continuidad de la empresa • Crisis próxima de la empresa • La estructura de la empresa favorece el control unilateral

Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar

Figura 9: Un modelo de resistencia a la sucesión en la empresa familiar (Handler 1989)

Acorde a la figura la resistencia del fundador a planificar la sucesión está relacionada con la incapacidad de desvincularse de la empresa (Kets de Vries 1985) ya que forma parte de su

identidad personal. También la falta de otros intereses fuera del ámbito empresarial, los temores asociados con su jubilación y la incapacidad de aprender o buscar consejo pueden motivar su resistencia. A nivel interpersonal, la falta de comunicación y confianza en las personas implicadas pueden dificultar sin duda el proceso. También la falta de un heredero identificado, interesado en el proyecto y/o formado incidirá en la resistencia del antecesor a abandonar su posición. Los desequilibrios de poder entre los participantes, los conflictos familiares debido al alto impacto emocional del proceso, la falta de una opción clara para el heredero también parecen complicar el proceso de sucesión. En la empresa los factores relacionados con la cultura (Schein 1983) como son la estructura y la estabilidad de la misma también están relacionados con sucesiones problemáticas. Finalmente un entorno turbulento, requisitos de permisos e impuestos y prerequisites para entrar en el sector (conocimiento especializado) pueden disuadir el inicio de la planificación de la sucesión.

Tanto Lansberg (1988) como Handler (1989) señalan que una experiencia cercana a la muerte o enfermedad puede incidir en que el fundador inicie el proceso de planificación.

Ayudar a que la familia supere la resistencia a planificar la sucesión significa abrir canales de comunicación para que los miembros de la familia hablen de la sucesión en diferentes subgrupos (Handler 1994), puedan comunicar de manera explícita sus miedos e inseguridades para favorecer su implicación en el proceso y disminución en este sentido de su resistencia.

2.5.2 El impacto de la sucesión en la empresa familiar

Datos aportados por Ward (1987) ofrecen unas estadísticas alarmantes; desde el año 1955 de las quinientas empresas del *Fortune* tan sólo ciento ochenta y ocho han mantenido su posición en esta lista como empresas independientes. Más del sesenta por ciento han sido vendidas o adquiridas o han visto caer sus ventas de forma significativa en los últimos treinta años. Al mismo tiempo, la esperanza de vida de doscientos fabricantes de éxito entre el año 1924 y el año 1984 revela que el ochenta por ciento ya no sobrevive, mientras que el veinte por ciento

aún sobrevive como empresa independiente. De este veinte por ciento sólo un trece por ciento es propiedad de la misma familia que en 1924.

Acorde a datos estadísticos aportados por Carlock y Ward (2001), se detecta que un significativo número de negocios son de carácter familiar y pocos de ellos han superado con éxito la transición generacional. El éxito de la sucesión depende de aspectos como la anticipación de los miembros familiares a los conflictos que puedan surgir en la empresa, de la existencia de una estructura que garantice la participación de todos los miembros familiares y los mecanismos que garanticen el control y toma de decisiones en la empresa familiar (Brenes, Madrigal, Molina-Navarro 2006). Únicamente un 30% de los negocios familiares en los Estados Unidos sobrevive a la segunda generación y un 15% a la tercera (Ward 1987; Kets de Vries 1993; Morris, Williams, Allen, Avila 1997; Birley, Godfrey, Godfrey 1999; Yan, Sorenson 2006).

Un estudio del Reino Unido muestra que sólo un 24% de los negocios son transferidos a la segunda generación y únicamente el 14% sobrevive a la tercera generación (Stoy Hayward 1989; Handler 1994). Otros datos significativos, acorde a Bjuggren y Sund (2001) es que de todas las peticiones de insolvencia de la Comunidad Europea, se estima que un 10% corresponde a sucesiones mal gestionadas. Estas insolvencias amenazan por lo menos 30.000 empresas y 300.000 puestos de trabajo cada año (European Commission, 1994, 23 de julio). Se prevé acorde a los datos del *European Observatory for Small and Medium-Sized Enterprises*⁵ que un promedio del 32% de las empresas de la Unión Europea, esperan un cambio de estructura de la propiedad dentro de un periodo de entre 3 y 5 años. Otro 10% espera que se produzca este cambio en un periodo de 6 o más años (Grant Thornton 2000). De estas compañías la expectativa es que el 26% sean vendidas a terceros y un 33% sea transferida a la siguiente generación de miembros familiares. Así cerca de 6,3 millones de trabajos en Europa estarán amenazados en un futuro próximo debido a la insuficiente preparación para una correcta transmisión del negocio. Además alrededor de un tercio de los dueños de pequeñas compañías tienen más de 50 años, siendo urgente encontrar las medidas necesarias para hacer sucesiones más efectivas. En Suecia por ejemplo se prevé que la

⁵ El European Observatory for Small and Medium-Sized Enterprises regulado por el Real Decreto 943/2005 del 29 de julio, tiene por objetivo ser un organismo que aporte información para el análisis, debate y difusión de cuestiones relevantes que afectan a las pequeñas y medianas empresas.

sucesión intergeneracional de la empresa familiar afecte a un 15% de los casos y en Alemania un 37% (European Observatory for Small and Medium-Sized Enterprises, 1996).

Los analistas han estimado que la mediana de vida de la empresa familiar es de 24 años, usualmente el periodo de tiempo en el que el fundador está asociado en el mismo (Kets de Vries 1993). Representa así debatidamente el asunto más crítico que deben hacer frente las firmas familiares. La implicación de la alta proporción de negocios familiares que fracasan al pasar a la segunda generación es extremadamente elevada, debiendo ser dichas proporciones urgentemente reducidas (Morris, Williams, Allen y Avila 1997).

Estimaciones aportadas por Beckhard y Dyer (1983b) señalan que 14,4 millones de los 15 millones de empresas en Estados Unidos son dirigidos por familias. Además, las empresas familiares suponen la mayoría de puestos de trabajo y cerca del 40 por ciento del producto nacional bruto de este país (Beckhard y Dyer 1983b).

Ante esta realidad se ha considerado que los gobiernos deberían establecer unos códigos determinados de actuación para dar cobertura a las empresas familiares (Lambrecht y Lievens 2008) y evitar sus altas tasas de mortalidad, dado que el fenómeno de la sucesión conlleva intrínsecamente una mayor complejidad familiar (Gimeno, Labadie, Saris y Mayordomo 2006; Montermerlo 2005). La complejidad familiar se refiere:

“al número de familiares y la tipología de relaciones que se establecen entre ellos, el número de generaciones en activo en un momento dado...” (Gimeno, Labadie, Saris y Mayordomo 2006,147).

Montermerlo (2005) considera que la complejidad vendrá determinada por el incremento de los miembros familiares en la toma de decisiones, la heterogeneidad existente entre ellos y la dificultad de cohesión cuando la propiedad es numerosa y diferenciada. Dado que el paso de las generaciones incrementa la participación de los miembros familiares, se asume que la complejidad se incrementará con el paso de las generaciones (Lansberg 1999; Lambrecht y Lievens 2008). Esta complejidad viene dada por la acumulación de recursos, el propio crecimiento natural del negocio, su internacionalización, la cantidad de conocimiento

acumulado y el incremento en su número de procesos (Lambrecht y Lievens 2008). Asimismo la complejidad también se verá reflejada en la estructura de la propiedad donde el incremento de los miembros familiares implicará una dispersión de las participaciones (Gimeno, Labadie, Saris y Mayordomo 2006). Una solución para hacer frente a esta realidad es “podar” el árbol genealógico (Lambrecht y Lievens 2008) contribuyendo positivamente al negocio familiar. Según Montemerlo (2005) la simplificación de la estructura de la propiedad es una condición previa e indispensable para no entorpecer el mantenimiento y crecimiento del negocio familiar. Gallo (2006) destaca que las empresas familiares con más de un siglo de antigüedad deben su éxito, entre otros factores, a la poda del árbol genealógico, limitando el número de accionistas familiares.

Un aspecto fundamental para realizar correctamente la poda del árbol genealógico es garantizar el principio de justicia que implica que las decisiones se ajusten a los valores familiares y desarrollar el proceso con el tiempo necesario entre la decisión de compra y venta final sin que sus implicados se sientan presionados (Lambrecht y Lievens 2008).

Los resultados verificados empíricamente por Lambrecht y Lievens (2008) de la poda del árbol genealógico presuponen las siguientes ventajas; en primer lugar permiten la prevención de posibles fracturas familiares a nivel de relaciones, en segundo lugar permite el desarrollo de un gobierno familiar más simple y una tercera ventaja sería que los sucesores podrán desarrollar más libremente su propio proyecto contribuyendo así al cumplimiento de sus propias visiones personales.

En conclusión los asesores y propietarios familiares deberían considerar la posibilidad de podar el árbol genealógico como un camino valioso para la continuidad del negocio y su armonía familiar.

Los investigadores asumen que en la mayoría de los supuestos, las empresas familiares evolucionan de un propietario (empresa fundadora de primera generación) a una sociedad de hermanos, y de una sociedad de hermanos a un consorcio de primos (empresa familiar tradicional) (Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg 1997).

2.5.2.1 La empresa fundadora de primera generación

El emprendedor cuando inicia con su aventura empresarial, no está siguiendo una tradición ni responde a una herencia familiar, de la misma forma que sucede en generaciones posteriores de la empresa. Al no haber pasado por un proceso de socialización en los que integre los valores de una empresa en funcionamiento es más probable que tenga la posibilidad de cuestionar las prácticas tradicionales y esté más dispuesto a incorporar los avances técnicos que un heredero familiar que da continuidad a una empresa en funcionamiento (Barry 1989).

McClelland (1953) propone la existencia de una gran vinculación entre las cualidades asociadas al fundador como es la necesidad de logro y el éxito de la iniciativa empresarial con las características del funcionamiento de una empresa de primera generación. Las personas con una gran necesidad de logro tienden a trabajar muy duro y dedicarle muchas horas. Les gusta el trabajo innovador y en lugar de seguir las prácticas establecidas, prefieren estudiar cuidadosamente los requisitos de cada situación e intentar cubrir sus demandas concretas. Disfrutan trabajando y suelen ser reacios a jubilarse. Aunque estas características de personalidad pueden ser muy valiosas durante las primeras fases de desarrollo de una empresa, también pueden dar problemas a medida que la empresa vaya creciendo y se acerque el momento de la sucesión (Barry 1989). Debido a que pocas son las empresas que sobreviven a la primera generación entre los motivos de su fracaso se incluyen unas condiciones económicas difíciles, falta de capital y de recursos y en determinados casos una gestión incompetente por parte de su dirigente (Dyer 1988).

Los emprendedores suelen considerar que la empresa que han creado únicamente puede estar sujeta a su control, por este motivo les cuesta mucho delegar autoridad y responsabilidades en otros. Sin duda, este no querer compartir el poder con nadie tiene obvias implicaciones a largo plazo sobre la sucesión en la gestión y puede significar que la empresa sólo crezca hasta un tamaño en el que el fundador pueda controlar la toma de decisiones. Además puede que se dejen pasar de largo oportunidades de crecimiento dado que la participación financiera externa entraría en conflicto con el fuerte deseo de independencia del fundador (Barry 1989).

Destacar de todas formas que las firmas familiares representan sistemas relativamente estables y permanentes a lo largo del periodo en el que el fundador (correspondiente a la primera

generación de la firma familiar) ocupa aquel rol. Sin embargo, determinados acontecimientos pueden desestabilizar la firma familiar, tales como; la decisión de incorporar un miembro familiar a una posición senior o la decisión del fundador a retirarse (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997).

2.5.2.2 La empresa familiar tradicional

En general las empresas de propiedad familiar han aportado capital y jóvenes altamente comprometidos con el éxito de la empresa y han contribuido en las épocas difíciles aportando una visión a largo plazo del crecimiento económico e invirtiendo mucho en la formación de los miembros familiares (Barry 1989). Aunque en fases posteriores de desarrollo y en países muy industrializados en los que las empresas funcionan en entornos caracterizados por los rápidos cambios sociales, económicos y tecnológicos su posición las enfrenta a varios problemas derivados de la confusión de roles que se producen entre la familia propietaria y la empresa y los valores tradicionales que suelen imperar en estas empresas (Barry 1989).

En relación a los objetivos los miembros de los consejos de administración de empresas familiares suelen decir que persiguen un alto rendimiento del capital invertido y un nivel de crecimiento rápido de la cifra de negocios. Aunque muchas empresas familiares son muy rentables y funcionan correctamente a través de las generaciones, consiguiendo un *modus operandi* aceptable (Birdley, Godfrey y Godfrey 1999), muchas otras en relación a su valoración económica deberían haber entrado en liquidación aunque siguen activas mucho tiempo en el mercado. Esta falta de interés por los beneficios podría atribuirse a que los interesados ya gozan de una posición acaudalada o podrían reflejar su visión de la empresa como un fideicomiso que les mantiene a ellos y a los futuros miembros de la familia unidos (Barry 1989). En este supuesto los propietarios estarían siguiendo los objetivos económicos de la familia y no los de la empresa en su conjunto. En la empresa familiar prima la incorporación a la empresa por interés de seguir una tradición familiar. Aunque en las empresas donde hay tanto amor por la tradición y respeto por el oficio, tienen pocas probabilidades de estar en vanguardia tecnológica, sobre todo cuando ello implica cambios en

las aptitudes y habilidades necesarias de su personal. También es posible que la empresa siga funcionando por que adquiere un estatus en la comunidad local. Pero en este caso aunque puede serle útil por conseguir pedidos también puede acabar conduciéndola a trabajos no rentables o inadecuados para los clientes locales a los que se siente emocionalmente obligado. Finalmente la falta general de interés por crecer se puede atribuir al menos en parte a una resistencia a buscar dinero externo y dejar que entren “extraños” en el consejo de administración (Barry 1989).

A nivel de gestión habitualmente las empresas familiares reciben muchas críticas, debido a que muchos miembros familiares que se implican en el negocio lo hacen por su sentido del deber hacia la familia y no porque deseen triunfar en su carrera. Otros de los problemas a los que deben hacer frente son; la confusión de roles debido a que los padres no sepan reconocer a sus hijos como hombres maduros y/o como futuros sucesores y herederos. También dado que los miembros de la familia en una empresa suelen desempeñar 3 roles (Davis y Tagiuri 1982) como consejeros le preocupa el futuro de la compañía, como la familiares la integridad de la misma y como directivos los intereses departamentales específicos que les afectan, el potencial de conflictos de roles es obvio. También en una segunda generación las relaciones fraternales se intensifican, de forma que cualquier discordia importante suele tener consecuencias fatales para la estructura de la propiedad existente (Ward 1997). Esta realidad se refleja en alarmantes datos, aproximadamente la mitad de las sociedades colectivas de hermanos acaban disolviéndose (Ward y Aronoff 1992).

Otro reto a señalar es que las empresas familiares propiedad de hermanos y primos deben plantearse como reconciliar las distintas metas, necesidades y valores de los varios miembros de la familia incorporados en la empresa ya que a medida que las familias crecen y envejecen, las metas y los valores se van haciendo inevitablemente más dispares (Ward 1997). Además es probable que los demás trabajadores desconfíen de sus capacidades y sólo les vean el interés del cargo que ocuparán (Barry 1989).

Los problemas derivados de introducir una tecnología más avanzada en este tipo de empresas son previsibles. Dicha introducción puede requerir unos costes de capital que superen los recursos de los propietarios y deban hacer frente al dilema de pedir prestado el capital

necesario, aspecto que siempre les supondrá un alto nivel de resistencia para preservar su empresa de extraños. Si se superan estas dificultades económicas el siguiente problema más probable será la resistencia general del sistema social ante este avance. A continuación es probable que haya que cambiar los objetivos de producción dado a que la mejora tecnológica implicará una producción en grandes volúmenes, requiriendo en este caso los adecuados cambios en la organización y nuevas exigencias en los puestos de trabajo (Barry 1989).

En síntesis la empresa familiar tradicional deberá hacer frente a una multiplicidad de retos de carácter empresarial y emocional y de los cuales su adecuada gestión incidirá en la continuidad de la firma en el mercado.

3. FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

En los últimos quince años, el campo de estudio sobre la empresa familiar ha evolucionado de manera considerable en la comprensión de los modos en que estas empresas se diferencian de las demás, tanto en su composición organizacional como en sus capacidades de rendimiento (Habbershon y Williams 1999).

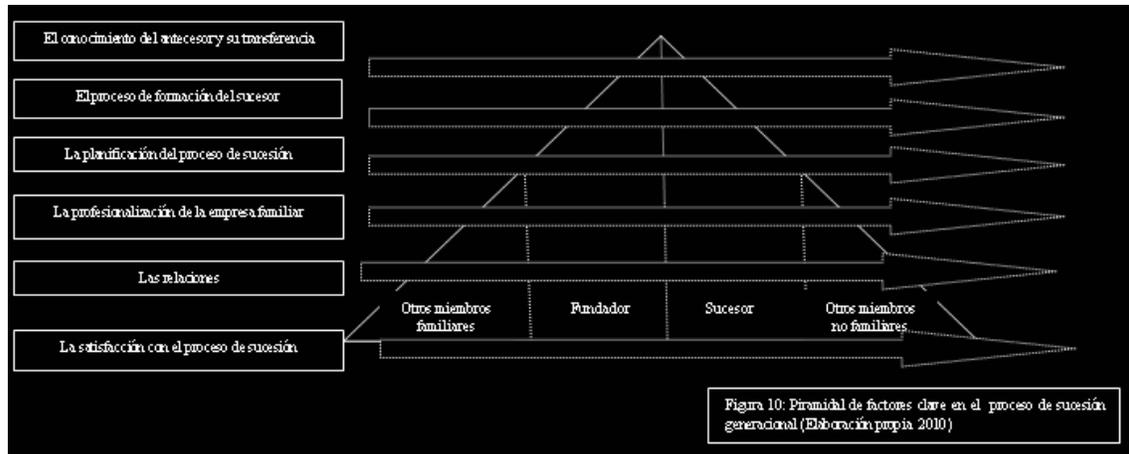
Pero debemos ir más allá, observando y comparando las empresas familiares que se definen como funcionales con las que parecen ser no funcionales en diversas variables según los asesores. Todos los asesores tratan con clientes en todos los aspectos de comportamiento funcional, medio funcional y no funcional. Cada campo tiene su propia versión del “sistema enfermo” (Whiteside y Brown 1991). La experiencia aportada por Whiteside y Brown (1991) señala que la causa no es que los problemas de la familia contaminen la empresa. Es posible que la organización empresarial que se ha desarrollado en algunas empresas familiares absorba más dificultades que en otras. Las dificultades pueden originarse en procesos crónicos de mal funcionamiento estructural o de interacción entre sus miembros.

Una de las aportaciones interesantes a analizar es como la participación familiar puede suponer una ventaja para asegurar la continuidad y éxito de varias generaciones (Whiteside y Brown 1991). También se ha afirmado que los miembros de la familia son más productivos que los empleados que no pertenecen a la familia (Rosenblatt, DeMik, Anderson y Johnson 1985). Estas empresas familiares tienen un “lenguaje familiar” (Davis y Tagiuri 1982) que les permite comunicarse con mayor eficiencia e intercambiar más información con un mayor grado de privacidad. Además las relaciones familiares generan una motivación determinante que fortalece la lealtad y la confianza de sus trabajadores (Habbershon y Williams 1999).

Los motivos del fracaso de la sucesión en la empresa familiar ofrecen una amplia variedad de factores (Ward 1987); madurez de la empresa, cambios de mercados y de tecnología que

elimina la necesidad de diferentes productos y servicios, los proveedores y clientes cambian las “reglas de juego”, la competencia imita rápidamente las estrategias de éxito, no planificar estratégicamente el futuro de la empresa, entre los más significativos. Asimismo destacamos que muchas empresas familiares son pequeñas y carecen del personal y la fortaleza financiera de empresas más grandes. La propia familia implicada en el negocio puede convertirse en un obstáculo a medida que las necesidades del negocio agudizan problemas tales como la rivalidad entre hermanos y la sucesión generacional. Vinculado a esto, la financiación de la planificación patrimonial de la familia, la jubilación, el divorcio y otros proyectos personales, a menudo tientan a los propietarios de las empresas a repartirse los beneficios obtenidos en lugar de reinvertirlos en un crecimiento adicional del negocio. Finalmente, muchos propietarios de empresas familiares carecen de un marco conceptual para evaluar la empresa y planificar eficazmente su futuro. Del conocimiento de estos factores y de la implicación de la dirección de la empresa para eliminar sus efectos y trabajar en vías de mantener su cohesión y competitividad incidirá que la empresa familiar perdure generación tras generación.

Dado que los factores que inciden en el proceso de sucesión, analizaremos desde dos perspectivas sus efectos. En primer lugar tal y como aparece en la figura siguiente, se analizarán los factores en función de sus agentes intervinientes es decir; el antecesor, el sucesor, los miembros familiares implicados o no en el negocio y los miembros no familiares implicados en el mismo. El análisis desde esta perspectiva nos garantiza el rol que juega cada uno de los participantes clave para que el proceso de transición se produzca de forma eficaz y eficiente. Seguidamente y siendo considerados factores transversales a los participantes, se analizarán los factores de: el conocimiento del antecesor y su transferencia, el proceso de formación del sucesor, la planificación del proceso de sucesión, la profesionalización de la empresa familiar, las relaciones familiares y la satisfacción con el proceso de sucesión. Tal y como queda reflejado en la figura, cada uno de estos factores afecta en mayor o menor grado a cada uno de sus participantes, adoptando una forma piramidal que nos indica que factores que ocupan la posición superior de la pirámide incidirán más significativamente a la figura del antecesor y del sucesor y en el caso de factores que se ubican en la base de la pirámide influirán en cada uno de los miembros participantes en el proceso de sucesión.



3.1 Factores de éxito según los agentes implicados:

3.1.1 El antecesor

Muchos de los primeros estudios sobre la sucesión de la empresa familiar centraban su atención en la figura del fundador como protagonista central del proceso de transición (Danco 1980, 1982; Schein 1983). Habitualmente la salida del fundador del negocio familiar se ha considerado como una de las decisiones más difíciles que deben tomar a lo largo de su trayectoria profesional. Esta situación habitualmente encierra muchos miedos y preocupaciones que deberán hacer frente para asegurar la continuidad del negocio. Entre ellos destacamos (Beckhard y Dyer 1983b):

- Como desvincularse de la centralización del poder ejercido y transferir el liderazgo eficazmente.
- Como reconducir su propia vida fuera del negocio familiar.
- Como asegurar el funcionamiento de la familia como unidad una vez abandone la posición de autoridad.
- Como educar a los miembros clave de la firma para que puedan ocupar con éxito el rol que en un futuro desempeñarán.

- Como definir los roles de los futuros miembros familiares en el negocio evitando conflictos familiares.
- Como definir el papel de la firma y la familia, en la sociedad y/o comunidad que se creará en un futuro próximo.
- Como asegurar el liderazgo competente de la firma.
- Como educar a la familia para ejercer una propiedad responsable.
- Como mantener los recursos clave (trabajadores, clientes, proveedores,...) no familiares en la firma.

El propietario líder de la firma familiar (Bjuggren y Sund 2001; Cannella y Shen 2001) ha realizado una fuerte inversión financiera y emocional con la misma con la finalidad de conseguir la legitimidad y poder que goza la empresa. En este sentido ha dedicado una parte importante de su vida y carrera profesional para la construcción de lo que se ha convertido hoy la firma, y teme que con su salida de la empresa pierda poder, status e identidad personal. Aunque existan casos específicos en los que algunos fundadores entiendan su retiro como un nuevo inicio y que incluso deseen su salida para dedicarse a nuevos proyectos que no han podido desarrollar hasta el momento (Kets de Vries 1985; Lansberg 1988).

Incluso algunas investigaciones en esta línea, sugieren que los empresarios anglo-americanos vinculan en gran parte su identidad con el negocio. Tales empresarios manifiestan un deseo profundamente arraigado de inmortalidad que a su vez ven reflejado en su negocio (Becker 1973) al considerarse imprescindibles para el mismo o en caso contrario asocian la jubilación a su propia mortalidad (Poe 1980; Lansberg 1998; Jacobs 1986; Seymour 1993; Handler 1994). Acorde a autores como Lansberg (1988), Sonnenfeld y Spence (1989) este aspecto puede llegar a ser traumático para los fundadores. En este sentido muestran explícitamente el sentido de ser indispensables para el buen funcionamiento de la firma y un sentimiento de gran desconfianza en que los otros (Kets de Vries 1985) posibles candidatos a sucederles puedan realizar correctamente su trabajo (Yan y Sorenson 2006). Por este motivo en algunos casos pueden contribuir voluntaria y/o involuntariamente a fomentar una incorrecta transferencia que manifieste la necesidad de seguir vinculados a la misma. Szulanski (1996) considera en esta línea, un determinante clave de éxito es la adecuada motivación del antecesor a la transferencia del conocimiento, aunque deba afrontar la percepción subjetiva de pérdida de poder o de posición. La habilidad del antecesor para delegar y promover un

ambiente en el que el sucesor se sienta libre tanto para tomar decisiones y equivocarse es fundamental para su desarrollo (Dyer 1986; Cabrera-Suárez, 1998; Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001). También algunos fundadores pueden temer con su desvinculación de la firma, una pérdida de su estabilidad económica, una vez perdido el control del negocio (Ward y Aronoff 1996) aspecto que también contribuya negativamente a su desvinculación. Estos temores pueden dar como resultado la orientación individualista al negocio y un desinterés por desarrollar la sucesión de la firma (Yan y Sorenson 2006).

La investigación aportada por Dyer y Handler (1994) examina los paralelismos existentes entre la personalidad del emprendedor y el rol que desarrolla el fundador en la firma familiar. Collins y Moore (1964) señalaron que la niñez de los emprendedores que analizaron estuvieron repletas de situaciones de pobreza, inseguridad y de abandono. A menudo el padre estuvo ausente del hogar. Tal niñez crea las necesidades de crear y controlar sus propios negocios para vencer lo que quizás fue considerado un mundo hostil y amenazante. Otros autores como Roberts y Wainer (1968), Ronstadt (1984), Dyer (1992) y Dyer y Handler (1994) han indicado que los emprendedores a menudo también provienen de hogares donde el padre o la madre ha iniciado una empresa por cuenta propia. El carácter y personalidad, del fundador afectará a su vez al funcionamiento de la firma familiar, influyendo en la toma de decisiones, las reacciones del empleado y la planificación de la sucesión.

Fruto de estos miedos e inseguridades, no llevan a cabo con el suficiente tiempo la sucesión de la propiedad y de la dirección de la firma. Muchas veces los fundadores la asocian a su plena dedicación al negocio y a su control que les queda tiempo por otros aspectos menos relevantes (Poe 1980) aunque la falta de motivación o la incapacidad para desarrollar el proceso de sucesión parecen ser los argumentos de más peso al no prever este cambio con la suficiente antelación (Bjuggren y Sund 2001). Asimismo los temores de perder el rol de autoridad en la firma puede ser el responsable de que un dueño aplaze lo inevitable (Lansberg 1998). La resistencia a la planificación de la sucesión forma parte de una importante corriente de teoría de la investigación (Dyer y Handler 1994) ampliamente analizada. Autores como Levinson (1971), Barnes y Hershon (1976), Lansberg (1988), Handler y Kram (1988) y Dyer (1992) han analizado la dinámica psicosocial que dificulta al empresario la transferencia de la propiedad y la dirección a la siguiente generación. La resistencia a la planificación de la

sucesión surge al entrar en contacto con sus necesidades de control y poder y el significado que para él representa. Datos del estudio de *Harvard-Education*⁶ destacaron que un 48,9% de los empresarios no planeaba nunca jubilarse mientras que un 23,3% no se planteó esta problemática hasta a partir de sus sesenta y cinco años (Duffy y Stevenson 1984).

Sonnenfeld (1988) descubrió que existen varios tipos de estilos de jubilación de los fundadores; los monarcas, los generales, los embajadores y los gobernadores. Los monarcas no se marchan de la empresa hasta que se ven obligados a ello por motivos de enfermedad y/o otros o por su muerte imprevista. Los generales también se marchan cuando se les obliga, pero a menudo planean volver al poder para salvar a la empresa del que consideran un sucesor inadecuado. Los embajadores muestran una adecuada disponibilidad a abandonar su puesto y se convierten en adecuados asesores de la empresa. Finalmente los gobernadores dirigen durante un tiempo la empresa familiar y posteriormente abandonan su puesto sin resistencia para ocupar su puesto en otra empresa.

La resistencia del fundador incluso puede llevar a la selección de sucesores destinados al fracaso. Levinson (1974) describe tres tipos de sucesores inadecuados: el *servidor leal* que es un ayudante concienzudo pero un líder incompetente, el *pendiente de su entrada* es aquel que debe esperar desde fuera a veces indefinidamente a que se le conceda el poder y el *falso profeta* que es una persona cuya área de competencia no está relacionada con el rol requerido. Otro modo de elección fallido sería aquella en la que el antecesor selecciona al líder y futuro sucesor a su imagen (Handler 1994) dando lugar a una reproducción homo social (Kanter 1977) de su propia personalidad y carácter.

Es de crucial importancia para el propietario, la familia y los consultores implicados, conocer los peligros que podrían suponer la muerte del fundador sin haber culminado la sucesión. Este conocimiento puede convertirse en el incentivo para decidir llevar a cabo la planificación de la sucesión. La planificación podrá evitar situaciones de insolvencia debida a unos impuestos excesivos o incluso la venta de la firma a unos intrusos, perdiendo la posibilidad de preservar el conocimiento idiosincrático (Bjuggren y Sund 2001) de la empresa familiar.

⁶ Harvard Graduate School of Education fundada el año 1920 desarrolla estudios e investigaciones en relación a la educación en la empresa para garantizar su salud y su presencia futura en la sociedad.

Además, en el supuesto que el empresario decida postergar el asunto de la sucesión, tal y como analiza Bjuggren y Sund (2001) mediante el modelo del árbol de la decisión, su hijo deberá escoger entre las opciones: empezar su carrera como un empleado en otra firma o bien iniciarse como empresario-emprendedor, esperar que el fundador decida acerca de iniciar o no el proceso de sucesión o esperar que sea efectiva la herencia. En caso que el hijo decida esperar, entonces el fundador tendrá dos alternativas; hacer testamento designando al hijo como sucesor o bien no hacer testamento. En caso que no decidiera hacer testamento y si el fundador no designara al hijo como sucesor, el hijo podrá o bien integrarse en las actividades de la firma o en caso contrario evitar su implicación. Mediante los métodos del árbol de decisión se representan los costes y beneficios sujetos a las diferentes alternativas. El modelo del árbol de la decisión de la sucesión describe y enfatiza la importancia de realizar el proceso de sucesión. Si un empresario duda en iniciar y planificar la transferencia de la firma, debido a los excesivos impuestos u otros obstáculos que dificulten las posibilidades de terminar con la sucesión dentro de la familia, sin duda llevará a situaciones de mucha más complejidad (Bjuggren y Sund 2001).

En el caso que el empresario decida transferir la dirección de la empresa a un miembro familiar o no familiar, deberá reflexionar las siguientes cuestiones (Dyer y Handler 1994):

- ¿Cómo debe ser el sucesor elegido para asumir la dirección de la empresa?
- ¿Cómo deberá ser formado y entrenado para el desarrollo de su puesto de trabajo?
- ¿La entrada de la nueva generación podrá fomentar un espíritu empresarial que revitalice el negocio?
- ¿Cómo deberemos tratar a los miembros familiares no elegidos para el futuro liderazgo para evitar posibles conflictos?
- ¿Cómo los empleados no familiares deberán ser motivados y recompensados, en caso que ocupen posiciones de alta gerencia?

En conclusión los resultados de varios estudios muestran la idea que el deseo de inmortalidad y ser indispensable contribuye a sucesiones problemáticas (Boswell 1972; Danco 1980; Sonnenfeld 1987; Handler 1994) y que el antecesor deberá valorar si desea que sea efectiva la continuidad de la firma familiar.

3.1.2 El sucesor

El estudio cualitativo de Iannarelli (1992) demostró que la experiencia de la socialización del miembro de la siguiente generación empieza en los años de la primera adolescencia. Los factores clave para desarrollar el futuro interés para asumir el liderazgo en la empresa familiar son:

- El tiempo que pasa el futuro sucesor con su padre en la empresa.
- La exposición en situaciones familiares informales de los diferentes aspectos de la empresa.
- El desarrollo de las habilidades necesarias en el sucesor para ser efectivo en la empresa.
- La actitud positiva de los padres en relación a todas las problemáticas que afectan a la empresa y su actitud ante el trabajo.
- Fomentar al futuro sucesor el desarrollo de una contribución positiva para el equipo.
- Valorar cual es la mejor oportunidad de entrada en la empresa con la finalidad de ser aceptado por los otros miembros del equipo.

En relación al género del sucesor Iannarelli (1992) destacó que durante el proceso de socialización se estimula menos al género femenino que al masculino y consecuentemente se desarrolla de manera más inadecuada sus habilidades para el futuro liderazgo.

Algunos estudios muestran que entre un tercio y la mitad de las empresas familiares no tienen sucesores para la siguiente generación disponibles (Arthur Andersen 1995). En este sentido la sucesión algunas veces puede fallar a causa de la resistencia que manifiesta el sucesor potencial (Barnes 1988; Birley 1986; Blotnick 1984; Rogal 1989) a asumir el cargo. Handler (1990) indica que factores como las necesidades de la carrera, factores de carácter psicológico y la etapa de vida del sucesor pueden condicionar su vinculación al proceso. Algunos estudios indican que la resistencia del sucesor es a menudo debida a que sus intereses personales y su carrera personal no corresponden a la carrera profesional que puede desarrollar en el negocio familiar, siendo el interés y la motivación del sucesor el principal motivo de su resistencia (Yan y Sorenson 2006).

Según una investigación realizada en alumnos de los últimos cursos de la universidad con negocio se muestra una actitud relativamente preocupante de su buena voluntad para hacerse

cargo del negocio familiar (Stavrou y Winslow 1996). Un 66 por ciento de alumnos americanos mostraron su claro desinterés a unirse a la compañía familiar. Entre los participantes europeos (75 por ciento hombres y 50 por ciento de mujeres) expresaron que menos del 50 por ciento formarán parte del negocio familiar a medio plazo. La mayor parte de los alumnos que estaban interesados en unirse a la compañía, querían llegar a ocupar el cargo de presidente o director general. Entre los participantes que no quisieron formar parte de la compañía, aunque no especificaron detalladamente sus motivos, sí que mostraban su interés en iniciar sus propios negocios. Otros estudios similares avalan estas estadísticas, ilustrando en general la falta de interés entre los hijos de unirse a los negocios de sus padres (Stavrou y Winslow 1996; Bjuggren y Sund 2001). Así un aspecto problemático a valorar, es que la falta de ambición y de impulso de la siguiente generación puede conducir a un estancamiento y falta de continuidad de la firma familiar (Kets de Vries 1993).

Es fundamental que el heredero que se haga cargo del negocio familiar tenga la oportunidad de desarrollar plenamente su propia carrera profesional, acorde a sus propias etapas personales y vitales en el contexto de la empresa para lograr una plena satisfacción laboral en la empresa. Así, los herederos de la firma familiar necesitan tener la oportunidad de satisfacer los intereses de su carrera, y explorar (en la adolescencia y en la veintena), progresar (en la treintena), y buscar el equilibrio (en la cuarentena) dentro del contexto de la empresa familiar (Handler 1989).

Swogger (1991) acorde a su investigación describe las tres dimensiones de relaciones entre hermanos fundamentales para el proceso de transición de primera segunda generación: unión frente a rivalidad, autonomía frente a dependencia y liderazgo frente a parálisis. Friedman (1991) aporta algunas estrategias para hacer frente a las diferentes dimensiones; el modo de manejar la rivalidad es trabajar con los hermanos siendo considerados como individuos únicos, con talentos e intereses determinados. Con este proceso de individualización se avanza del estereotipo concebido de forma global, al ser único y personalizado. Pasar del resentimiento a una actitud de justicia se logra desarrollando empatía mutua entre los hermanos. Así un posible ejercicio es el desarrollo de roles invertidos y hablar abiertamente de lo que ha originado los sentimientos de injusticia. Pasar de la dependencia a la autonomía requiere cambiar viejas estrategias de resolución de conflictos a otras más maduras. Pensar en

cómo las relaciones entre hermanos podrían haber sido diferentes si los padres les hubieran dejado resolver los conflictos por si mismos puede ser una parte eficaz de este proceso.

Golberg y Wooldridge (1993) descubrió que la auto confianza y autonomía en la gestión son características de los sucesores de éxito. Así como las habilidades de liderazgo (Lansberg 1986), aceptación del cargo (Handler 1994), cantidad de tiempo ocupando la posición de sucesor que acorde a Longenecker y Schoen (1978) debería ser de un mínimo de dos años para dominar la complejidad de dicha posición.

En conclusión los hijos deben escoger si desean unirse o no al negocio y si ellos lo deciden, deben recibir una adecuada formación, empezando por las posiciones inferiores (Birley, Godfrey y Godfrey 1999) para posteriormente ocupar puestos de más responsabilidad hasta asumir el completo liderazgo de la empresa. También el sucesor ha de percibir que juega un rol importante en la firma no únicamente por parte del antecesor sino también por parte de los otros miembros familiares, empleados, clientes y proveedores que han de ver al sucesor como un digno profesional de responsabilidad y fomentar así el respeto por su posición que Barach, Gantisky, Carson y Doochin (1988) denominan como “legitimidad”.

3.1.3 Otros miembros familiares

El estudio sobre las actitudes de la familia en relación al negocio, ha sido un tema recurrente en la literatura de las firmas familiares (Barnes y Herson 1976; Carsud 1994). La investigación previa ha señalado el rol que la familia puede ejercer para alentar al empresario a iniciar su carrera. En este sentido, el compromiso de la familia puede ejercer un impulso muy positivo en sus inicios y en la fase de la expansión y crecimiento de la empresa (Dyer y Handler 1994). Lansberg y Astrachan (1994) destacan en su investigación, como la influencia de las relaciones familiares podía entorpecer la planificación de la sucesión y el proceso de formación-instrucción del sucesor, específicamente mencionaron el factor del compromiso de la familia con el negocio. De las experiencias de socialización dentro de la familia podrán nutrirse aquellas prácticas que alienten a la conducta empresarial deseada. Tal análisis podría considerarse valioso para los empresarios que desean traspasar el negocio a sus hijos, para que continúen con la tradición empresarial que ellos iniciaron (Dyer y Handler

1994). Otras investigaciones indican que la colaboración y armonía en las relaciones familiares incide positivamente en la dinámica del proceso de sucesión (Dyer 1986; Malone 1989; Morris, Williams, Allen y Ávila 1997) y que en el caso que exista un determinado favoritismo paternal dará probablemente como resultado que entre los miembros familiares, especialmente entre los hermanos, una resistencia al proceso de sucesión (Friedman 1991; Yan y Sorenson 2006).

Entre las decisiones más importantes que deberá tomar el empresario con una clara repercusión a nivel de relaciones con los miembros familiares, es decidir si emplearlos o no. Tal decisión, sin duda, tendrá un trascendente impacto en el empresario, al negocio y en la familia. Históricamente los teóricos de la dirección han considerado que la participación de la familia en la empresa es como antitética a las prácticas empresariales efectivas, dando lugar a conductas y actuaciones no racionales así como determinadas conductas de corrupción (Perrow 1972; Dyer 1994). Algunos autores apuestan que la presencia de familiares en la empresa incidirá en una mejora de la ventaja competitiva de las firmas debido a que el alto nivel de confianza que se establece entre ellos mejora substancialmente la gestión de la empresa. Davis (1983) sugirió a su vez, que los negocios con miembros familiares muestran una alta intencionalidad en términos de nivel de perseverancia y compromiso para obtener el triunfo del negocio, al considerar que este factor puede incidir en un desempeño superior. Este supuesto avala el hecho que entre el 80 y el 90 por ciento de todas las firmas mundiales sean de carácter familiar (Dyer y Handler 1994).

Los interrogantes que deben hacer frente los miembros familiares en el proceso de sucesión y que pueden condicionar su resistencia, se concretan en (Beckhard y Dyer 1983a):

- ¿Con el proceso de cambio generacional ganaremos o perderemos control sobre los temas familiares que nos incumben?
- ¿Si un miembro familiar es el sucesor del padre, en este caso incrementará más su poder en relación a los otros miembros familiares?
- ¿Como puedo proteger y garantizar mis intereses, si la propiedad familiar se dispersa entre los miembros familiares?
- ¿Como puedo ejercer un cierto control sobre las decisiones tomadas a nivel de liderazgo del negocio?

- ¿Como puedo sacar mi dinero, en caso que decida desvincularme de la empresa familiar?
- ¿Como puedo estar seguro que el negocio proporcionará los trabajos y los ingresos necesarios para los/las nietos/as?

La incorporación de los miembros familiares siempre incidirá en la relación familiar y gestión del negocio. Labaki (2007) destaca que el vínculo entre la evolución de la relación familiar y el ciclo de una empresa familiar adopta una forma de U invertida. El impacto de los lazos familiares tiene una mayor intensidad en la segunda generación, antes de debilitarse significativamente en la tercera generación.

Para solventar las problemáticas que pueden surgir y dañar severamente el sistema de la firma y el sistema familiar, Dyer (1992) señala la necesidad de contribuir a lo que denomina como “familia exitosa”. En esta línea se investigó la dinámica de 3.000 familias conducidas por Stinnett y Defrain (1985) resumiendo cinco dimensiones que deberían caracterizar las familias exitosas:

1. Se fomenta un alto compromiso con la familia.
2. Se priman actitudes de apreciación a la familia.
3. Se favorecen los canales necesarios para una comunicación efectiva.
4. Se desarrollan entornos que favorezcan el bienestar para lograr un rendimiento superior.
5. Se fomenta el desarrollo de las habilidades competenciales que premia hacer frente con efectividad a los retos de la empresa.

En un planteamiento similar Dyer y Handler (1994) expresan las características familiares asociadas a una conducción efectiva de la sucesión:

1. Las decisiones son coherentes, justas y legítimas.
2. Se desarrollan adecuados planes de contingencia.
3. Los objetivos son ordenados y con intencionalidad.
4. Se fomenta la habilidad de manejar los conflictos con efectividad.
5. Existe un alto nivel de confianza entre los miembros familiares.

3.1.4 Otros miembros no familiares

Lansberg (1988) argumentó que la resistencia al proceso de sucesión, puede proceder también de los cuadros directivos no familiares de la empresa. Tal resistencia sería debida a la aversión de los directores, de tener que cambiar su relación personal con el fundador-propietario, a una relación más formal con el sucesor. Esta situación es percibida como una amenaza, debido al cambio de estructura que sufrirá la organización, o bien como un temor a la pérdida de autonomía e influencia ejercida hasta el momento (Yan y Sorenson 2006).

Los profesionales no familiares ante el cambio generacional se plantearán los siguientes interrogantes dado su temor e incertidumbre a lo que puede representar la nueva situación (Beckhard y Dyer 1983a):

- ¿El futuro líder continuará con los valores, normas, prácticas y políticas del fundador?
- ¿Mostraré la misma lealtad, fidelidad y respeto al sucesor que la que siento por el fundador?
- Si el sucesor es el hijo o hija del fundador, ¿quiero ser guiado por esta persona que no dispone de la calificación del fundador?
- ¿El futuro de mi carrera profesional está en mis manos?
- Si la dirección ejecutiva de la firma, reside “para siempre” en manos de la familia ¿quiero limitar mis oportunidades a la misma, relegado en posiciones de segundo plano?
- ¿Confío en el nuevo liderazgo para el crecimiento y consolidación del negocio?
- ¿Como me voy a relacionar con los nuevos líderes? ¿Valdrá la pena continuar?

En el supuesto que un profesional no familiar sea ascendido a un puesto de mayor responsabilidad, se planteará (Beckhard y Dyer, 1983a):

- ¿Quiero trabajar bajo las órdenes y supervisión del sucesor?
- ¿Podrá operar independientemente o caerá bajo el control total de la familia?

- ¿Cómo será la relación que establezca con él/ella?

Churchill y Lewis (1983) encontraron que una retirada gradual del propietario en combinación con una mayor delegación de la responsabilidad al sucesor y a los directores no familiares, contribuye a reducir la resistencia al proceso de sucesión (Yan y Sorenson 2006).

3.2 Factores de éxito según variables transversales:

3.2.1 El conocimiento del antecesor y su transferencia (conocimiento idiosincrásico)

Los negocios familiares tienden a ser sumamente idiosincráticos (características propias que lo definen) (Williamson 1979). Esta idiosincrasia en este tipo de negocios es debida según Habberson y Williams (1999), a la complejidad de los recursos y capacidades que posee una organización, fruto de la interacción del sistema familiar, los miembros individuales y el negocio, recibiendo la nomenclatura de *familiness* (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001). Este conocimiento dadas sus características lleva implícito un alto coste en su transferencia (Williamson, 1975). Y se tiende a la institucionalización del conocimiento, el cual se entiende como una forma específicamente humana de aprender haciendo (Klein 1988; Williamson 1979, 1981). Aunque a menudo es individual, en lugar de específico de la firma (Castanias y Helfat 1991, 1992) y habitualmente sólo asequible a los miembros familiares o personas directamente de confianza por la organización familiar (Lee, Lim y Lim 2003).

Por este motivo una realidad presente en la mayoría de negocios familiares es el predominio de la sucesión del negocio a los propios miembros familiares (Kirby y Lee 1996; Lee, Lim y Lim 2003). Incluso esto sucede en determinadas situaciones, a pesar de las habilidades explícitas de los sucesores para contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento del negocio (Kets de Vries 1993; Lee, Lim y Lim 2003). El éxito del negocio familiar, en términos de rentabilidad, depende frecuentemente de su conocimiento idiosincrático más que

de la gestión de sus miembros familiares (Royer, Simons, Boyd y Rafferty 2008). Pero no debemos entender a esta forma como un simple nepotismo (Kets de Vries 1993) sino, como una forma de asegurar la continuidad de la firma en las organizaciones donde este conocimiento tiene una importancia estratégica.

Así podemos afirmar que uno de los recursos más valiosos de las firmas familiares es la información y el conocimiento tácito, vinculado habitualmente a la figura del fundador. Acorde a Leonard y Sensiper (1988), el conocimiento puede ser definido como:

“información que es relevante, procesable y basada al menos parcialmente por la experiencia...”

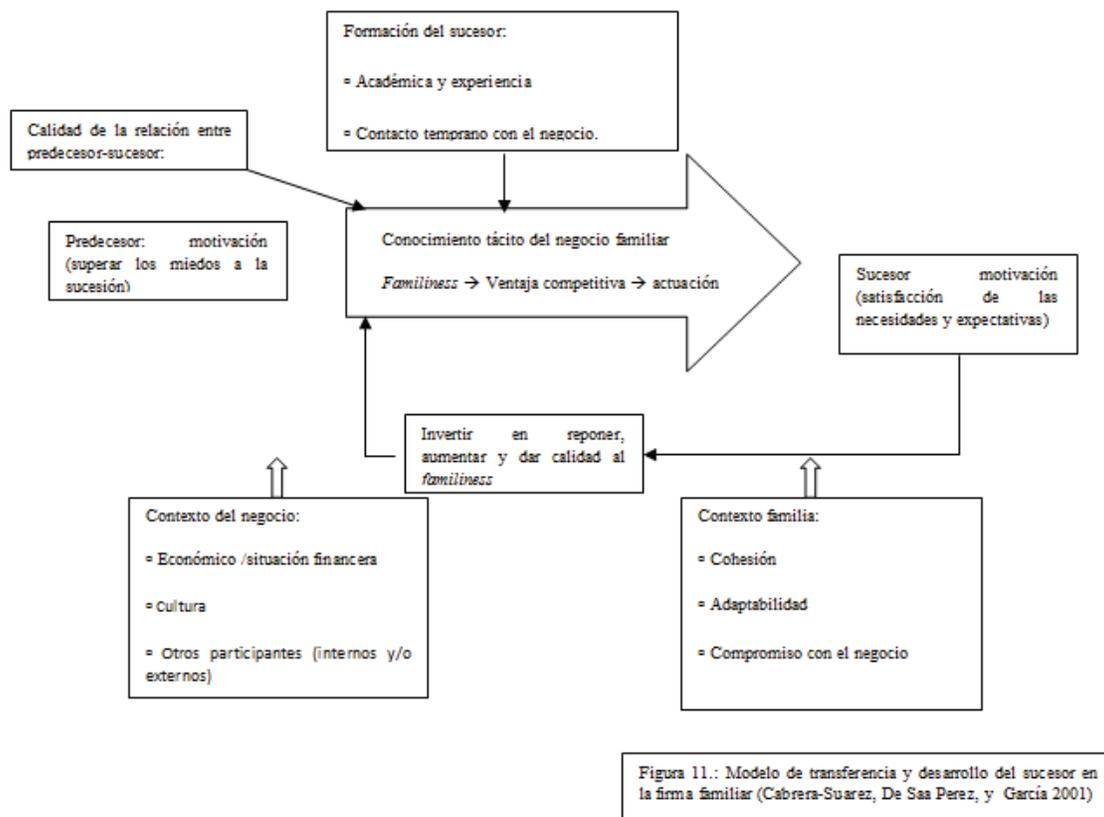
Acorde a Williamson (1975):

“es aquel conocimiento intuitivo basado en el entrenamiento y experiencia que puede ser difícilmente traducido por escrito...”

Tal conocimiento incluye los contactos del negocio, las preferencias de determinados clientes y redes personales (Williamson, Wachter y Harris 1975; Bruderl y Preisendorfer 1998; Nootboom 1993b), la habilidad de almacenar la cooperación de la fuerza de trabajo de la firma y del conocimiento acerca de las condiciones locales (Abadejo 1985) y de las operaciones internas del negocio familiar (Nootboom 1993a) las cuales pueden ser fundamentales para un desempeño superior (Lee, Lim y Lim 2003).

En este sentido recibe una importancia estratégica, la transferencia intergeneracional del conocimiento idiosincrático de carácter familiar (Bjuggren y Sund 1988) del predecesor al sucesor convirtiéndose en un proceso clave en el que se debe desarrollar y proteger para garantizar la continuidad del negocio familiar. Este conocimiento supondrá al sucesor ganar la credibilidad y aceptación por parte de los stakeholders clave del negocio familiar (Osborne 1991; Lee, Lim y Lim 2003). Así el conocimiento tácito del fundador y su transmisión puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para las firmas familiares (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Esta amplia *expertise*⁷ es adquirida sin mucho esfuerzo por parte de los miembros familiares al estar en contacto con el negocio desde una edad temprana a través del aprendizaje y la observación (Roger, Simons, Boyd y Rafferty 2008). Longenecker y Schoen (1978) destacan cuales son las fases de adquisición de este conocimiento entre padre e hijo/a. En una primera etapa, el hijo/a inicia su primer contacto con el negocio, aprendiendo del rol desempeñado por los miembros de la familia y el vocabulario básico del mismo. Más adelante el hijo/a se incorpora laboralmente a la empresa, desarrollando un trabajo a tiempo parcial. Posteriormente pasará a desarrollar una jornada completa en puestos no directivos. Para luego empezar a desarrollar funciones como gerente para finalmente convertirse en líder de facto. En la familia gracias a la exposición temprana, el conocimiento idiosincrático se adquiere mediante un “aprender mirando y haciendo” (Bjuggren y Sund 2001) a través de su participación en actos informales como desayunos, cenas, reuniones familiares y trabajos, representando ser la mejor oportunidad de aprender del negocio (Kets de Vries 1993).



⁷ Acumulación de conocimientos especializados y habilidades resultado de la participación directa en el negocio familiar.

En la figura 11 se muestran los aspectos que influyen en la transferencia del conocimiento y el desarrollo del fundador en la firma familiar (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001). Acorde a Foster (1995) preparar a los sucesores para ser líderes, implica que estos deben interiorizar todos los aspectos particulares del negocio es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, financiación, tecnología, etc.), adquirir también el conocimiento o *recipes* según señala Tsoukas (1996) acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar las habilidades directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, implicación, resolución de conflictos, entre otras) además es necesario que dispongan de un autonoconocimiento personal es decir de si mismos con sus puntos fuertes y debilidades. (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001: 42) En conclusión en este proceso de formación, el sucesor deberá adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su óptimo desempeño futuro en las tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas de la empresa (Leonard y Sensiper 1998) que es clave en empresas familiares. Por lo tanto el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. En realidad el sucesor ha de crecer conociendo las estrategias del negocio y así al entrar al negocio habrá adquirido un conocimiento profundo del mismo. Asimilando lo que Tsoukas (1996) denomina “conocimiento articulado” mediante formación académica y experiencial, tal y como se justifica en la figura 11.

El sucesor integrará este *background* no articulado como base de su conocimiento mediante un proceso de socialización que comprende rutinas y formas de desempeño que son tácitamente absorbidos fruto de las prácticas sociales desarrolladas. Así el conocimiento tácito según Grant (1996):

“...puede ser comunicado mediante el establecimiento comprendido y compartido que incluye esquemas comunes y estructuras cognoscitivas, metáforas y analogías, así como anécdotas...”

Acorde a estos supuestos podemos verificar que la exposición temprana al negocio a través de trabajos en el verano y trabajos de baja categoría es una experiencia valiosa para los sucesores. Esta experiencia se considera valiosa en caso de la unión inmediata a la firma una vez finalizado el proceso de formación y/o después de obtener experiencia en cualquier otro lugar (Barach, Ganitsky, Carson y Doochin 1988; Cabrera-Suárez 1998). El sucesor se familiariza con la naturaleza del negocio y sus empleados, desarrolla las capacidades específicas que requiere el negocio. Como resultado el sucesor tendrá más posibilidades de ser aceptado, ganar credibilidad y reforzar las relaciones importantes dentro del negocio (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez, y García 2001, 42). Asimismo este conocimiento tácito es fácil de proteger ante posibles apropiaciones de los competidores, y esta es precisamente la característica que dificulta su transmisión (Brown y Duguid 1998).

Otra variable que influye en dicha transferencia es la relación que se establece entre antecesor y sucesor. Szulanski (1996) argumenta que la calidad de la relación en términos de confianza y flujo de comunicaciones, es uno de los factores determinantes en la efectiva transferencia del conocimiento a los negocios. De manera similar, Handler (1989) destaca que una relación basada en el respeto, comprensión y un comportamiento complementario entre el antecesor y el sucesor, tendrán más posibilidades de éxito en el proceso de sucesión. La razón es que los individuos que tienen una relación basada en estas características, tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, feedback y la mutua capacidad de aprendizaje, confianza y amistad que es el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación entre al negocio y progresa fruto de la relación en el trabajo. En el proceso se recomienda introducir la figura del mentor como la persona que desarrolla una función importante para el desarrollo de la carrera del sucesor (Kram 1985). Aunque no queda claro si el mentor en la empresa familiar es más eficaz si es el padre o un familiar cercano el que desarrolle esta función. Se considera que aunque los padres en su relación ya desempeñan múltiples roles es aconsejable que también puedan desempeñar el rol de mentores para asegurar la transferencia del conocimiento idiosincrásico que disponen al sucesor (Danco 1982). Puede también influir en la relación, la variable de género. En este sentido, alguna investigación del tema sugiere que la relación entre padre-hija se caracteriza generalmente por una más complementaria y menos controvertida en el status (Dumas 1992; Kets de Vries 1996). También la edad influirá en dicha relación. La relación tiende a ser

armoniosa cuando el padre está en la década de los 50 y el hijo entre 23 y 32 pero problemática cuando el padre está en la década de los 60 años y el hijo entre 34 y 40 años (Davis 1982).

Otro factor que Szulanski (1996) considera como un determinante clave es que exista una adecuada motivación en la transferencia del conocimiento (con respecto al antecesor y sucesor como muestra la figura 11) dado que el antecesor puede resistirse al proceso, sintiéndose que pierde su posición consecuencia del proceso de sucesión que desarrolla (Lansberg 1988; Sonnenfeld y Spence 1989). La habilidad del antecesor para promover un adecuado ambiente en el negocio en el que el sucesor se sienta libre para tomar las decisiones así como aprender de los errores es fundamental para el desarrollo del sucesor (Dyer 1986; Cabrera-Suárez 1998).

Los sucesores quizás rechacen o infravaloren el conocimiento que el antecesor les proporciona. Consecuentemente Barach y Ganitsky (1995) acentúan que una característica clave en una relación funcional son los sentimientos positivos mutuos. Según estos autores, los sucesores requieren la dosis de confianza necesaria para ganarse el respeto de los antecesores y así sus relaciones lleguen a ser cada vez más maduras. Para dirigir tales aspectos, Matthews, Moore y Fialko (1999) sugieren que el padre/líder y el hijo/sucesor se evalúen a ellos mismos a través de un proceso de categorización compartida, siendo un aspecto que incidirá positivamente en el desarrollo del proceso de sucesión (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez, y García 2001, 43).

La tipología de conocimiento que han adquirido los miembros familiares supone también una ventaja en relación a otros ejecutivos que se incorporen posteriormente a la firma. Este aspecto puede contribuir a la justificación de que jóvenes miembros familiares ocupen posiciones de dirección antes de lo previsto. Asimismo también se considera que el miembro familiar versus a un profesional no familiar manifestará un mayor grado de lealtad a la familia, a la compañía y a la comunidad, siendo estos aspectos clave para el crecimiento y consolidación de la firma (Bjuggren y Sund 2001, 14).

Comparando los procesos de formación que se desarrollan en las empresas familiares en relación a las no familiares, Fiegenger, Brown, Prince y File (1994, 1996) afirman que en las empresas familiares se priorizan enfoques de aprendizaje más personalizados y dirigidos a las relaciones, mientras que en las empresas no familiares prevalecen más los procedimientos

formalizados y dirigidos a las tareas. Estos autores observan que los líderes de los negocios familiares, se implican activamente en procesos de mentoring y supervisan las relaciones con sus sucesores debido a que consideran, la interacción entre ambos como una forma superior de experiencia que da soporte a su desarrollo (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

La investigación realizada por Lee, Lim y Lim (2003) avala que como muchos negocios disponen de un alto componente idiosincrático, es habitual que la mayoría de los sucesores sean progenitores familiares. La familia prefiere designar la progenitura, aunque pueda ser menos competente que otros directores no familiares. La excepción se produce cuando la progenitura está tan mal calificada que la supervivencia del negocio sería arriesgada, en este caso la familia seguirá la estrategia de designar temporalmente su puesto a un trabajador cualificado que será reemplazado cuando la progenitura esté convenientemente preparada (Zaudtke y Ammermar 1997; Lee, Lim y Lim 2003). En algunas empresas familiares se opta mantener el negocio dentro de la propia familia preparando y desarrollando a un familiar político como puede ser la figura del yerno. Por ejemplo en el caso de las familias chinas y coreanas que no tienen hijos suficientemente capacitados y no dispuestos a entregar los negocios a sus hijas por temas puramente culturales (Kuratko 1993), entregan sus negocios a sus yernos. Incluso algunos empresarios fuerzan que incorporen sus apellidos (Weidenbaum 1996). De aquí proviene el término *mukoyoshi* (Numazaki 2000, 165) que su traducción española correspondería al yerno (Hamabata 1990, 36). Una familia sólo designará a directores no familiares, cuando la competencia de sus progenitores sea considerada baja, así como el componente idiosincrático del negocio.

Acorde a la investigación de Royer, Simons, Boyd y Rafferty (2008) la elección del sucesor (interno versus externo) dependerá de la dificultad que tenga transferir los conocimientos idiosincráticos. Su análisis teórico y empírico con 860 empresas familiares australianas indica que en situaciones donde se requiere un alto nivel de conocimiento experiencial deberán ser priorizados los sucesores familiares. Por el contrario en aquellas empresas familiares donde priman las aptitudes profesionales, conocimientos generales y técnicos de la industria, experiencia en otros negocios y éxito en empresas del mismo sector deberán ser considerados los sucesores no familiares.

En conclusión se considera que las sucesiones intergeneracionales se producirán con más probabilidad dentro de la familia debido a las ventajas que presupone el conocimiento

idiosincrático. Las empresas Japonesas caracterizadas por una larga continuidad en su trayectoria, muestran una clara preferencia por los sucesores familiares o quasi-familiares como denominan a los “hijos-de-ley” con los que comparten la información privilegiada de la familia y del negocio (Lee, Lim y Lim 2003). Esta actitud ante el proceso de sucesión puede ser identificada como un aspecto clave de su éxito (Royer, Simons, Boyd y Rafferty 2008). De todas formas es recomendable que las firmas más consolidadas y que disponen de amplios recursos, institucionalicen su conocimiento idiosincrático para reducir el riesgo a la personalización y apropiación (Lee, Lim y Lim 2003, 664).

3.2.2 El proceso de formación del sucesor

Una de las variables clave en el proceso de sucesión es la formación que reciba el sucesor que le permitan asumir las funciones de alta gerencia. Como Aronoff y Ward (1991) señalan, desarrollar al sucesor es el “último gran trabajo” que debe desarrollar el director general antes de jubilarse (Fiegener, Brown, Alan y File 1996). La cuestión entonces, es como se debe desarrollar el proceso y en que debe consistir para preservar las capacidades distintivas del negocio familiar (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001: 42). Para conseguir el óptimo desempeño de sus funciones es necesario diferenciar entre el conocimiento propiamente del negocio y el conocimiento procedente de la adquisición de habilidades de liderazgo (Ward y Aronoff 1994).

Acorde a Foster (1995) preparar a los sucesores para ser líderes implica que deben interiorizar todos los aspectos específicos del negocio (es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, los sistemas financiación, la tecnología aplicada, etc.), así como adquirir también el conocimiento o *recipes* (Tsoukas 1996) acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar ciertas dotes directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, resolución de conflictos y otras habilidades directivas) además de un autoconocimiento que les permita conocerse y comprenderse así como cuáles son puntos

fuertes y susceptibles de mejora (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García Almedia 2001, 42). De esta forma el sucesor adquirirá el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su desempeño adecuado en las tareas de gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas (Leonard y Sensiper 1998) que es clave en las empresas familiares. Por lo tanto el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar la transmisión de los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. Es conveniente en este sentido que el sucesor crezca conociendo las estrategias del negocio y así al incorporarse al mismo habrá adquirido un conocimiento en profundidad que Tsoukas (1996) denomina “conocimiento articulado” mediante una formación académica y experiencial.

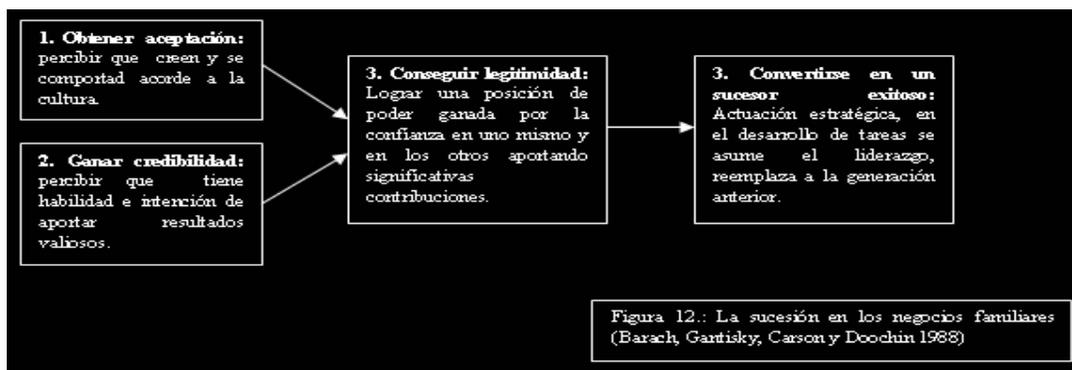
Un aspecto fundamental de la incorporación del sucesor a la firma para asegurar el éxito de la continuidad, es el grado de credibilidad que perciban los otros de sí mismo. Sathe (1985) aconsejó a los directores ser conscientes del nivel de aceptación/aprobación que gozan en la organización. Entendiendo por aprobación según Sathe (1985):

“...lo que los otros perciben que uno cree y como su comportamiento está acorde a la cultura de la organización...”

Y credibilidad como:

“...la percepción que tienen los otros que sus habilidades e intenciones darán unos resultados óptimos...”

La credibilidad es un aspecto fundamental para asegurar el éxito de su integración en la firma tal y como se muestra en la siguiente figura.



Sin esta credibilidad el potencial sucesor no podrá ganarse la legitimidad y consecuentemente el éxito de su entrada en la firma. De todas formas la preparación del sucesor que implica adquirir el conocimiento y las habilidades necesarias, supondrá para los sucesores ganar la credibilidad de los *stakeholders* internos y externos y así la legitimidad necesaria para dirigir la compañía (Barach, Gantisky, Carson, Doochin 1988, 51).

Como la entrada de un miembro familiar afecta la credibilidad y consecuentemente el obtener la legitimidad. Donald Jonovic (1982) propone las siguientes normas para su óptima incorporación en la firma (Barach, Gantisky, Carson, Doochin 1988, 51):

- El futuro sucesor debería trabajar en otra empresa, antes de unirse a la firma familiar y no actuar como que su entrada en la firma es su única opción debido a su falta de habilidades sino que prioriza esta opción para asegurar la continuidad del futuro de la organización.
- El sucesor en el si de la organización debería ser tratado como cualquier otro empleado más y no beneficiarse de determinadas ventajas por ser considerado “el futuro heredero al trono”.

Jonovic (1982) prioriza que el futuro sucesor adquiriera una experiencia laboral fuera de la firma que le permita adquirir una preparación de alto nivel, ya que se debe partir de la premisa que la entrada del sucesor no es solo la entrada de un nuevo empleado en la oficina, sino del futuro vicepresidente o presidente de la organización (Barach, Gantisky, Carson, Doochin 1988, 51).

Según Barach, Gantisky, Carson, Doochin (1988) realizar un trabajo externo después de finalizar su formación, previo al trabajo que desarrolle en la firma familiar es aconsejable por las siguientes razones:

- En muchos casos el/la joven no podrá conseguir un sentido de logro ni la confianza personal necesaria en si mismo, si su experiencia laboral sólo se limita en el entorno familiar.
- Las firmas no familiares pueden proporcionar la oportunidad y un juicio objetivo de sus logros.

- La experiencia en otras compañías, puede proporcionar una perspectiva más amplia del negocio y desarrollar la capacidad para adaptarse a los cambios necesarios.
- Y asimismo el éxito que pueda conseguir fuera de la firma familiar, mejorará su credibilidad al incorporarse a la misma.

Sin duda hay que valorar que demorar la entrada del sucesor en la firma familiar, para adquirir la experiencia laboral que contribuya a una mayor credibilidad, tiene asociadas algunas problemáticas. Una de ellas es que las habilidades desarrolladas fuera de la empresa puedan considerarse menos valiosas en el funcionamiento de la organización familiar, pueden contradecir los recursos existentes y/o la estructura del poder del negocio familiar, no ser considerado necesario durante el tiempo que permanezca en el negocio familiar o no estar familiarizado con las operaciones y complejas relaciones familiares del negocio. Pero sin duda, estas habilidades le proporcionarán una flexibilidad en la dirección, imprescindible ante los nuevos desafíos estratégicos.

Aunque la mayoría de autores, muestran unanimidad al considerar la necesidad de que los sucesores deberían desempeñar un trabajo fuera de la firma, antes de su incorporación a la misma (Davis y Tagiuri 1985) como vía para crear la imagen de un líder competente a los ojos de los otros empleados, de los clientes y/o otros stakeholders significativos en el proceso de transición, otros autores defienden la opción de entrada al negocio familiar vía los trabajos de verano o de bajo nivel. Existen varias afirmaciones acerca que la incorporación temprana en el negocio por parte de los hijos, es una forma de instrucción adecuada para la sucesión (Longenecker y Shoen 1978). En la práctica se convierte en la vía más utilizada, según estadísticas aportadas por Barach, Gantisky, Carson, Doochin (1988). Entre un 80 y un 90 por ciento de miembros familiares entran a la firma mediante trabajos de verano o empleos de bajo nivel. Sin duda está es una estrategia viable en la que el potencial sucesor podrá adquirir los conocimientos relevantes de la firma así como los aspectos culturales, los recursos y prioridades de la firma, familiarizarse con el negocio y sus trabajadores, a parte que la mayoría de sucesores perciben que son recibidos más favorablemente por los empleados de la firma (Barach, Gantisky, Carson, Doochin 1988).

Entre la opción de entrada por niveles bajos y/o demorar su entrada, adjuntamos a continuación una tabla resumen de las ventajas y desventajas entre ambas opciones:

ESTRATEGIA DE ENTRADA POR NIVELES BAJOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Familiaridad con la naturaleza del negocio y los empleados. ▫ Las habilidades específicas requeridas por el negocio son desarrolladas. ▫ El contacto con los otros miembros no familiares, facilita la aceptación y el logro de credibilidad. ▫ La estrecha relación con los integrantes del gobierno se establece correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ El conflicto surge cuando el antecesor tiene dificultad en enseñar o renuncia al control del sucesor. ▫ Los errores <i>normales</i> tienden a ser vistos como incompetencias del sucesor. ▫ El conocimiento del entorno es limitado y hay riesgo de incurrir en endogamia.
ESTRATEGIA DE DEMORAR LA ENTRADA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Las habilidades del sucesor son juzgadas con gran objetividad. ▫ Incrementa el desarrollo de la confianza en si mismo y se logra una gran independencia de la influencia familiar. ▫ El éxito exterior instaure la credibilidad y sirve como base para aceptar el sucesor como un ejecutivo competente. ▫ La perspectiva del negocio es ampliada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Las habilidades específicas y la comprensión de la organización son factores clave de éxito y el sucesor puede tener un insuficiente conocimiento de la cultura. ▫ Los modelos adquiridos externamente pueden entrar en conflicto con los que prevalecen en la firma familiar. ▫ El resentimiento puede surgir si los sucesores son superados por los empleados a largo plazo.

Tabla 3.: Comparativo de las estrategias de entrada en la sucesión de la firma familiar (Barach, Gantisky, Carson y Doochin 1988)

En conclusión sea cual sea la estrategia de entrada y formación del potencial sucesor, lo fundamental es la planificación controlada de la misma que asegure que se dejan al azar la menor cantidad de variables endógenas y exógenas posibles.

Otra línea de investigación es el considerar si la forma de preparación del sucesor difiere entre las firmas familiares y no familiares. Una investigación de Fiegener, Brown, Alan Prince, y

File (1996) hace un comparativo de las formas de preparación de 236 directores de empresas familiares con 121 directores de empresas no familiares, cuyos resultados muestran diferencias significativas entre ambas submuestras. En general los directores de firmas no familiares, tienden a favorecer más las preparaciones fuera de la organización que interiorizadas en la misma. En las firmas familiares cuyo imperativo fundamental es mantener el negocio bajo dirección familiar (Ward 1991) y como no hay garantía que sus herederos dispongan del talento y la experiencia necesaria para conducir eficazmente el negocio, prestan más atención al desarrollo del sucesor que a su selección. Incluso podemos considerar que este afán para desarrollar al sucesor puede convertirse en una ventaja competitiva de los negocios familiares (Aronoff y Ward 1994). En este sentido, los directores de firmas familiares optan por un enfoque más directo y personalizado, tanto en la formación como en las relaciones personales entre el director general y el sucesor y entre el sucesor y los *stakeholders* del negocio.

Acorde al trabajo realizado por McCall y Lombardo (1983) los directores generales pueden facilitar el desarrollo de sus sucesores mediante 2 vías: directamente a través de las relaciones interpersonales e indirectamente a través de influir en las tareas desempeñadas por los sucesores.

1. Las interacciones personales entre un superior y un subordinado pueden ser una fuente especialmente valiosa para las experiencias de desarrollo de un ejecutivo (McCall, Lombardo y Morrison, 1988). Estas observaciones pueden tomar varias formas, desde la simple observación al desarrollo de las tareas del director general que a su vez actúa como mentor supervisando el desarrollo del sucesor. También las relaciones establecidas entre el superior (director general) y el subordinado (potencial sucesor) pueden ser un canal de experiencias de desarrollo para los ejecutivos, en el cual el director imparte el conocimiento y la profundidad estratégica que requieren los sucesores. Tales interacciones, a su vez, permiten modelar los comportamientos considerados como adecuados para los sucesores, tanto en sus decisiones estratégicas habituales como fomentar las óptimas relaciones entre el sucesor y los *stakeholders* más relevantes del negocio (Fiegener, Brown, Alan Prince, y File 1996).

2. Los directores generales se pueden implicar también indirectamente a preparar a sus sucesores influyendo en la naturaleza de las tareas que los sucesores desempeñan. Muchos de los ejecutivos exitosos estudiados por McCall y Lombardo (1983), destacan como muy valiosa la ocupación de puestos de bajo nivel para su posterior liderazgo (McCall, Lombardo y Morrison 1988). Sin embargo cuando no estén adecuadamente especificados los avances requeridos de cada una de las tareas, puede que no sean aprovechadas todas las oportunidades que presenten. Los ejecutivos informaron que las tareas más valiosas fueron aquellas que los comprometieron en procesos o decisiones importantes para la organización (McCall, Lombardo y Morrison 1988), siendo un ejemplo su participación en la planificación estratégica de la empresa familiar (Friant 1991; Fiegener, Brown, Alan Prince, y File 1996).

Entre las acciones de formación externalizadas a la organización destacamos que los cursos a la universidad, desarrollo de seminarios ejecutivos y los programas de dirección son adecuados como preparación para los roles de liderazgo. Aunque la confianza en la efectividad de las “experiencias de aula” para contribuir a la preparación de sus sucesores difiere la valoración entre los directores generales de empresas familiares y no familiares. Los directores generales de firmas familiares consideran que las actividades tales como la matriculación en cursos universitarios, en seminarios ejecutivos de desarrollo y la experiencia en otras compañías, serían formas poco efectivas de preparación. Mientras que los directores generales de empresas no familiares valoran estas experiencias como las tres fundamentales tal y como refleja la tabla 4. Este hecho se puede deber a que los directores familiares de empresas no familiares tienen menos oportunidades y el tiempo requerido para fomentar relaciones estrechas y continuadas con el sucesor, priorizando de esta forma la formación recibida en el aula como compensación de su habilidad limitada de ofrecer su visión estratégica de manera informal, a los potenciales sucesores (Fiegener, Brown, Alan Prince, y File 1996).

Adjuntamos a continuación una tabla que resume las tareas específicas de preparación al potencial sucesor para el rol de director general (tabla 4) y la tipología de interacciones como preparación al rol de Director General (tabla 5):

- Adquisición de habilidades en seminarios ejecutivos.
- Realización de cursos a nivel universitario.
- Experiencia en otras compañías.
- Dirigir las relaciones con los stakeholders y entidades financieras.
- Realización de encargos especiales completos.
- Involucrarse en las finalidades y objetivos de la empresa familiar.
- Dirigir y gestionar las relaciones con los clientes y los vendedores.
- Participar en la planificación estratégica.
- Dirigir una subunidad de la compañía.
- Implicación en actividades de formación y desarrollo interno.
- Dirigir proyectos a largo plazo.

Tabla 4.: Tareas del sucesor como preparación al rol de Director General (Fiegener, Brown, Alan Prince y File 1996, 20)

- Dar a conocer por parte del sucesor los stakeholders clave.
- Evaluar el desempeño del sucesor.
- Crear oportunidades al sucesor para que pueda asumir determinadas responsabilidades.
- Informalmente compartir ideas y sugerencias con el sucesor.
- Elogiar públicamente al sucesor.
- Informalmente tutorizar al sucesor en habilidades y conocimientos.
- Aumentar internamente la visibilidad del sucesor.
- Supervisar las tareas del sucesor.

Tabla 5.: Interacciones como preparación al rol de Director General (Fiegener, Brown, Alan Prince, y File 1996, 20)

Los resultados de la investigación de Fiegner, Brown, Alan Prince, y File (1996) muestran la tendencia general que los directores generales de empresas familiares están menos implicados en fomentar las interacciones de los sucesores con los *stakeholders* internos, evitando promover su visibilidad interna con acciones como alabarlos en público y en crear las oportunidades para que puedan hacer frente a tareas desafiantes. Esto es debido a la presunción por parte de otros empleados que la posición del sucesor es fruto del vínculo y la propiedad, antes que del logro conseguido por él mismo. Así estas opciones se podrían considerar un obstáculo para fomentar la credibilidad del sucesor en la firma familiar (Barach, Gantisky, Carson, Doochin 1988). También la tendencia en las firmas familiares de excluir al sucesor del proceso clave de planificación estratégica puede ser otra manifestación de la preferencia de la firma a mantener un control rígido y personal (control operacional y estratégico) sobre la dirección del negocio (Dyer 1988; Handler 1990). Estos directores generales pueden resistirse a abrir el proceso de la planificación dado que son reacios a cambiar las estrategias que ellos mismos diseñaron. También pero podría ser asociado a que los directores generales de firmas familiares perciben la planificación estratégica como una actividad de poca importancia como experiencia preparatoria de los sucesores.

En conclusión la investigación señala que los directores generales de firmas no familiares, consideran los seminarios ejecutivos de desarrollo y la matriculación en cursos universitarios como las tareas más importantes de preparación que deben realizar los sucesores. Por otro lado, los directores de firmas familiares creen que las relaciones con clientes y vendedores y manejar proyectos de gran envergadura son las experiencias más importantes para los sucesores y se muestran muy implicados en interacciones como introducir los sucesores clave externos y ofrecer clases privadas a los sucesores de manera informal (Fiegner, Brown, Alan Prince y File 1996).

3.2.3 Las relaciones familiares

La variable dominante en toda transición generacional es el impacto que ejercen las relaciones familiares (antecesor-sucesor, antecesor con otros miembros familiares, antecesor con otros miembros no familiares, sucesor con los miembros familiares y sucesor con los otros miembros no familiares) en el proceso de transferencia generacional. El líder del negocio familiar tiene entre sus prioridades, construir un entorno de confianza, fomentando una comunicación abierta y alentadora, así como los valores compartidos entre los miembros de la familia. En este sentido, es fundamental prestar la atención debida al factor humano, en relación a las interacciones de carácter complejo que se desarrollan en la empresa y la correspondiente necesidad de las adecuadas intervenciones con el objetivo de establecer y mantener la cohesión familiar (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997).

La particular relación que vincula al antecesor y el sucesor en el negocio familiar asociada al éxito, facilitará una posición más favorable para el futuro sucesor siendo necesario fomentar una adecuada formación y una efectiva comunicación (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Szulanski (1996) argumenta que la calidad de la relación está en función de variables como la confianza y flujo de comunicaciones que a su vez son determinantes clave de la efectiva transferencia del conocimiento entre ambos. Ante el rechazo o infravaloración del sucesor, al conocimiento que le proporciona el antecesor, Barach y Ganitsky (1995) acentúan que una característica clave de su relación son los sentimientos positivos entre ambos. El propietario debe estar dispuesto apreciar y estar orgulloso de los logros del sucesor, manteniendo la mente abierta para explorar y aceptar nuevos enfoques de dirección que le pueda sugerir el sucesor. El sucesor a su vez, debe apreciar el conocimiento acumulado del antecesor y su contribución a la firma, no rechazando los métodos establecidos de trabajo y prácticas antes de haber considerado el valor que pueden suponer para la firma. De esta forma el sucesor deberá integrar el conocimiento transferido por el antecesor y los contactos profesionales con el conocimiento adquirido durante su proceso de formación para valorar y conducir

eficazmente el *familiness*⁸ de la firma, así como aumentar y mejorar estos conocimientos (Habberson y Williams 1999). Para dirigir tales aspectos, Matthews, Moore y Fialko (1999) sugieren que el padre/líder y el hijo/sucesor se evalúen a sí mismos mediante un proceso de categorización. Además es necesario mantener una comunicación madura entre ambos para reconciliar las expectativas de ambas generaciones en el proceso y encontrar el ajuste entre las diferentes necesidades y perspectivas que incluyen proceso de sucesión (Szulanski 1996). Es fundamental que el padre/antecesor se comprometa destinando el tiempo necesario para que la relación pueda crecer y desarrollarse armónicamente. En algunos casos, donde el padre es un empresario trabajador completamente obsesionado con el trabajo y sin tiempo para su familia, se compensan estas deficiencias y sentimientos de culpa mediante el *soborno* con pagos en diferentes especies, según la edad del hijo/a. El soborno puede empezar con un oso de peluche cuando los niños son jóvenes y pasados unos años con coches deportivos, joyas, vacaciones costosas, etc. Desgraciadamente estos regalos nunca remplazarán la atención perdida durante la niñez, aunque para el padre intente compensar las dificultades que él mismo experimentó durante su infancia, dándoles lo que él deseó alguna vez. Aunque los padres estén llenos de buenas intenciones, las posesiones nunca compensan un conjunto de valores bien interiorizados; sentimientos de cariño y respeto mutuo. La indisponibilidad emocional sin duda tendrá importantes repercusiones en los niños dando lugar al denominado síndrome del *niño problemático* (Kets de Vries 1993). Estos sentimientos de envidia y celos no serán fácilmente resueltos y probablemente se quedarán latentes el resto de sus vidas, pudiendo estallar mediante en forma de batalla en entornos de alta intensidad emocional (Kets de Vries 1993).

Acorde al estudio de Stempler (1988) aspectos como el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario entre el miembro de la familia de la siguiente generación y el líder de la empresa es esencial para que la sucesión tenga éxito. En la misma línea Handler (1989) destaca que los comportamientos que darán una mayor probabilidad de éxito en el proceso de sucesión se caracterizan por el respeto, comprensión y mantener un comportamiento complementario entre ambos. La justificación a este comportamiento se

⁸ *Familiness* se define como el conjunto único de recursos que dispone una empresa en particular, fruto de la interacción del sistema familiar, el sistema empresarial y los miembros del negocio.

debe a que los individuos que mantienen una relación basada en estas características, tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implicarán el desarrollo de la confianza, el feedback y la mutua capacidad de aprendizaje en un entorno amigable que será el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación se incorpore en el negocio y progrese fruto de la relación que se establece en el negocio (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

Morris, Williams, Allen y Ávila (1997) sugieren que los dos aspectos más críticos y fundamentales en las que deben ser basadas las relaciones son: la confianza y la amabilidad y/o afabilidad. La confianza se caracteriza por la franqueza y honradez entre los miembros familiares, así como la formalidad, confiabilidad, seguridad e integridad del miembro familiar. Se puede asociar con cualidades como la consistencia, la competencia, la justicia, la responsabilidad, utilidad y benevolencia. De otro lado la amabilidad/afabilidad se preocupa por el respeto mutuo entre el fundador/líder del negocio familiar y sus herederos, por una parte y con la minimización de la rivalidad, riñas, hostilidad y tensiones por otra parte. Así la rivalidad, es reemplazada por la adaptación/ajuste y planteamientos de equipo para la resolución de problemas.

La calidad de la relación entre antecesor y sucesor está condicionada por la variable de género. En este sentido alguna investigación del tema sugiere que la relación entre padre e hija se caracteriza por ser más complementaria y menos conflictiva en el status de ambos (Dumas 1992; Kets de Vries 1996). No obstante ciertos estereotipos sexuales aún limitan el acceso femenino a ocupar determinados cargos a las potenciales sucesoras (Dumas 1992).

Otra variable también influyente es la edad del sucesor según Davis (1982). La relación tiende a ser armoniosa cuando el padre tiene alrededor de 50 años y el hijo entre 23 y 32 años, pero problemática cuando el padre tiene alrededor de los 60 años y el hijo entre 34 y 40 años (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001).

En conclusión podemos ver que las relaciones en la familia representan una dimensión estratégica del negocio y una potencial fuente de ventaja competitiva. En este sentido Morris, Williams, Allen y Ávila, (1997) proponen el desarrollo de unos *estatutos de relaciones* que

proporcionen los límites normativos adecuados para el logro de metas comunes y un efectivo trabajo en equipo de la unidad familiar. Tales estatutos deberían incluir según Morris, Williams, Allen y Ávila (1997):

- Identificación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad familiar.
- Establecimiento de metas y objetivos mutuos para la calidad de la relación y la eficacia comunicativa.
- La definición de las expectativas de cada uno de los miembros.
- El desarrollo de programas para mejorar y desarrollar las relaciones.
- Una medida periódica del desempeño de la relación y satisfacción de los miembros familiares con la relación.
- La creación de mecanismos aceptados para la mediación del conflicto y su resolución.

Según Friedman (1986) el grado de implicación del consejero delegado concebido como el porcentaje de tiempo que dedica a las cuestiones de sucesión y su influencia en las diferentes etapas del proceso, está correlacionada positivamente con el resultado exitoso de la sucesión.

Así podríamos sugerir la importancia no sólo de una buena relación laboral, entre el propietario y la siguiente generación, sino también una implicación activa del propietario en el proceso de sucesión (Handler 1994).

Si nos centramos en la relación entre el grupo de iguales, es decir entre los hermanos y ya en el enfoque de una segunda generación, para que la sociedad colectiva de hermanos funcione, los miembros del equipo tienen que invertir constantemente en su relación. Tienen aprender a llegar a compromisos, hablar de las problemáticas y sucesos cotidianos de la empresa y adoptar un código de comprensión mutua (Ward 1997). Básicamente tienen que estar de acuerdo, porque es más vital conservar la relación entre los hermanos que tomar buenas decisiones empresariales (Ward y Aronoff 1992). En la misma línea, los expertos en empresas

familiares indican que la toma de decisiones en común es como mínimo tan importante como cualquier otra habilidad (Aronoff, Astrachan y Ward 1996). Así la supervivencia y éxito del equipo de hermanos se debe en gran parte a las habilidades interpersonales que los hermanos adquieren de pequeños en casa. Aunque sin duda en el ambiente del hogar de un emprendedor no suele ser el mejor entorno para desarrollar esas habilidades (Ward 1997).

En síntesis, los buenos líderes de empresas familiares invierten una energía considerable en alimentar y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros de la familia (Ward 1997).

3.2.3.1 El confucianismo y su incidencia en las relaciones

El éxito general de las firmas chinas, ha levantado el interés de la influencia de la etnia china en la dirección de los negocios (Lee 1996; Lee y Tan 2001; Tan y Fock 2001; Weidenbaum 1996; Whitley 1991; Wong 1985). Varios académicos atribuyen su éxito a la influencia confuciana (Greenhalgh 1994). No obstante el efecto de su influencia, no ha estado claramente definido o probado empíricamente (Yan y Sorenson 2006).

La influencia de los valores del confucianismo influye a más del 20% de la población del mundo. El confucianismo no es una religión, sino una ideología que subyace, da sentido y guía la cultura china. Es una cosmovisión basada en el conjunto de principios iniciados por Confucio y estudiados y desarrollados por eruditos durante más de 2.000 años. La investigación muestra que las relaciones interpersonales de las firmas familiares chinas están directamente influenciadas por la ideología confuciana (Yan y Sorenson 2006). Lee (1996) encontró que en las firmas familiares de Singapur, la familia ejerce una clara influencia en los valores individuales predominando la lealtad, la piedad filial, la fidelidad, el cuidado y la sinceridad, siendo a su vez las denominadas virtudes confucianas.

Varias investigaciones revelan que en los negocios familiares chinos, los valores de la familia son confucianos (Jacobs, Goupei y Herbig 1995; Lee 1996). Además los estudios han

mostrado que los valores tradicionales de las familias chinas y patrones interpersonales son los que contribuyen al éxito del negocio (Redding 1990; Yeung y Tung 1996; Richter 2002).

En general el confucianismo utiliza 5 virtudes para definir la relación entre los individuos (Tu 1998). Las cinco virtudes son la humanidad/benevolencia (*ren*), la rectitud (*yi*), la conveniencia (*li*), la sabiduría/juicio (*zhi*) y la honradez/fidelidad (*xin*) y a su vez distingue entre 5 relaciones sociales: entre padre-hijo, gobernante-gobernado, marido-esposa, hermano mayor-hermano joven y entre amigos. Entre las cinco relaciones citadas sólo en la última existe la igualdad de posición entre los miembros (Xing 1995; Tu 1998). En todas las esferas sociales, el confucianismo acentúa la importancia de la sumisión filial, de la lealtad, del deber, de la conciencia, de la armonía, del consenso, de la reciprocidad, de la confianza y de la simpatía (Xing 1995; Tu 1998). E insta a los individuos a adaptarse a la organización, controlando sus deseos y sus emociones personales en vistas al beneficio grupal, evitando el conflicto y manteniendo la armonía (Kirkbride y Espiga 1992). En este sentido el confucianismo podría ser visto como una gran teoría de las relaciones interpersonales (Yan y Sorenson 2006) que inciden el proceso de sucesión intergeneracional.

Handler y Kram (1988) sugieren que la resistencia a la sucesión proviene de los cuatro siguientes niveles inter-relacionados: individual, familiar, social y del entorno, veamos como son resueltos en la filosofía confuciana (Yan y Sorenson 2006):

1. Nivel individual: según el confucianismo, la familia es siempre más importante que el miembro individual y el valor más importante que debe prevalecer entre ellos es la armonía. Así los deseos individuales son subordinados al grupo familiar (Yan y Sorenson 2006).
2. Nivel familiar:
 - a. A nivel de la relación entre padres e hijos, se parte del supuesto que la relación es recíproca en la que los hijos sirven a sus padres con la piedad y la sumisión filial (*xiao*) y los padres tratan a sus hijos con la bondad y el cuidado necesario (*ci*). La piedad filial se entiende como altos niveles de entrega, cariño, respeto, deber y obediencia (Hsu 1998; Tu 1998; Weber 1957). Los niños son enseñados a exhibir la piedad filial durante la vida de su padre. Aún cuando

los hijos llegan a ser económicamente independientes y tienen sus propias familias, están sujetos a la influencia de su padre. Los hijos son responsables de cuidar a sus padres en la vejez. Los padres a su vez, son responsables de cuidar a los hijos cuando son jóvenes y servirles de guía y consejo para orientar su vida. En este sentido, la piedad filial es el mecanismo que contribuye a prevenir y resolver los conflictos entre antecesor-padre y sucesor-hijo en el proceso de transferencia generacional (Yan y Sorenson 2006).

- b. A nivel de otras relaciones familiares, un hijo en una familia china es enseñado a ser respetuoso y obediente con los otros miembros de la familia mayores que él (Tu 1998). Entre los hermanos se espera que los hijos más jóvenes sean respetuosos y sumisos con los de más edad (*gong*) y los mayores que sean respetuosos y amables con los más jóvenes (*ti*). Cuando el antecesor-padre transfiere al hijo de más edad el liderazgo de la firma, toma consecuentemente las decisiones del negocio y la familia, aunque siempre debe mostrar un respeto a su madre (Yan y Sorenson 2006).
3. A nivel social, fuera del dominio de la familia, existen dos relaciones básicas: entre el gobernante y el gobernado y entre amigos. La primera de ellas es una relación jerárquica en la que el gobernado se espera que sea sumiso al gobernante, mientras que del gobernante se espera que cuide y desarrolle al gobernado, como en una relación de padre-hijo (Tu 1998; Weber 1957). Tales relaciones jerárquicas son también de aplicación entre: superior y subordinado, empleador y empleado y maestro y estudiante. Entre amigos, la fiabilidad/confiabilidad es la virtud más valorada.

Estas dos relaciones básicas conjuntamente con las de carácter familiar, construyen la estructura social de las relaciones interpersonales en las comunidades chinas (Yan y Sorenson 2006).

4. A nivel de entorno, una de las reglas fundamentales (*shu*) que gobiernan las relaciones interpersonales es:

“...en el orden de establecernos por nosotros mismos, debemos ayudar a los otros para establecerse y desarrollarse a si mismos...” (Yan y Sorenson 2006).

El confucionismo enseña que las actividades sociales y económicas, no están basadas en la competencia sino en los principios colectivistas de cooperación, coexistencia y soporte mutuo (Yan y Sorenson 2006). De esta forma destacaríamos que los negocios chinos tienen un estilo de dirección no agresivo que se basa en la confianza y amistad, dentro de una relación en red (Wong 1985).

Es probablemente inviable la generalización de una teoría de estas características en nuestro entorno empresarial y familiar, aunque sin duda es un enfoque interesante que nos permite reflexionar los límites que deben marcarse para evitar los conflictos en las relaciones de interacción humana en el proceso de sucesión generacional.

3.2.4 La planificación del proceso de sucesión

La planificación del proceso de sucesión es un tema de importancia estratégica (Barach, Gantisky, Carson y Doochin 1988) para el éxito y la continuidad de cualquier negocio (Miller 1993; Ocasio 1999; Pitcher, Cherim y Kisfalvi 2000) especialmente en aquellos de carácter familiar, donde pocos de ellos sobreviven a más de una generación (Birley 1986; Kets de Vries 1993). En este sentido, los teóricos muestran acuerdo al considerar que la continuidad de las empresas de una generación a otra depende en gran medida de la planificación de la sucesión (Christensen 1953; Dyer 1986; Lansberg 1988; Handler 1989, 1994). Es considerada una de las tareas más desafiantes que deben hacer frente los antecesores familiares, siendo un aspecto extensamente investigado desde que inicio la investigación de las firmas familiares, hace tres décadas (Bird, Welsh, Astrachan y Pistrui 2002). Con sólo cerca del 30 por ciento de negocios familiares que realiza con éxito la segunda generación y

sólo el 10% la tercera (Beckhard y Dyer 1983b), la planificación del proceso de sucesión merece toda la atención recibida. No obstante aunque la planificación es importante, los estudios muestran que no es habitual que las empresas familiares la planifiquen (Christensen 1953; Handler 1989; Hershon 1975; Lansberg 1988; Ward 1987, 1997). Acorde a datos aportados por Astrachan y Kolenko (1994) solo un 21 por ciento de las empresas disponen de un plan de sucesión por escrito.

Tal y como comenta Mintzberg (1994) los emprendedores rechazan esta práctica de gestión con el argumento de que tiene más desventajas que ventajas:

- La planificación requiere compartir información y los emprendedores suelen valorar mucho el secreto profesional.
- La planificación obliga a los emprendedores a responder a las ideas de los demás y a defender sus propias opiniones, cuando suelen preferir la ambigüedad y no tener que hacer frente a esta situación que perciben como conflictiva.
- La planificación multiplica las ocasiones de conflicto entre la dirección y la familia.
- La planificación concentra los recursos limitados en unos fines específicos mientras que los emprendedores prefieren repartir el riesgo entre muchos productos, clientes y líneas de negocio.
- La planificación implica compromisos a largo plazo mientras que los emprendedores prefieren mantener abiertas las posibilidades de negociación.

La sucesión no sucede de forma espontánea; un proceso necesariamente como mínimo, de carácter no formal, ha de tener lugar para transferir el liderazgo de una generación a otra generación. En las firmas de carácter familiar, perpetuar el negocio cuando el fundador se retira o fallece, requiere de una adecuada planificación por parte del fundador, la familia y los profesionales clave de la firma (Beckhard y Dyer 1983). No es un proceso fácil (Beckhard y Dyer 1983) y en esta tipología de negocios, dada su superposición de sistemas, el componente

emocional puede incrementar situaciones desagradables entre los miembros familiares (Sharma, Chrisman y Chua 2003).

La planificación de la sucesión no incluye únicamente la planificación de la herencia desde el punto de vista de la propiedad para intentar evitar determinados impuestos, sino que es un proceso más complejo más allá de cuestionarse la importancia del componente económico (Morris, Williams, Allen y Avila 1997). El proceso de planificación es costoso tanto a nivel económico como a nivel emocional ya que a parte de incluir los consultores que evitan los impuestos excesivos, está es sólo una pequeña parte del proceso global. Un estudio destaca que los propietarios de firmas familiares invirtieron un promedio de más de 33.000 dólares en la planificación de la propiedad. Estos fueron gastos contables de abogados y especialistas en planificación financiera (Astrachan y Tutterow 1996). Además la sucesión supone también una importante dedicación de tiempo. Astrachan y Tutterow (1996) encontraron que los miembros familiares dedican más de 167 horas en temas de planificación de la propiedad en un periodo de seis años (Bjuggren y Sund 2001).

Habitualmente las sucesiones no son planificadas con el debido tiempo. Aunque muchos estudios muestran que la mayoría de empresarios quieren que la propiedad y la dirección del negocio familiar permanezca en manos de la familia (Kirby y Lee 1996) este proceso puede demandar varios años y debe ser iniciado, planificado e implantado y a menudo requiere también un cambio en la cultura de la compañía (Bjuggren y Sund 2001). Es posible en este sentido que el sistema legal proporcione los estímulos para que el empresario prevea y realice la sucesión con el tiempo suficiente. Por ejemplo, si un país encuentra que no puede suprimir los impuestos en donaciones, podría bajar la imposición y determinar un impuesto anecdótico, si la compañía es transferida antes que el empresario llegue a una cierta edad (Bjuggren y Sund 2001). A nivel de la legislación catalana desde el 1 de enero de 2010 ha entrado en vigor una reforma normativa⁹ que mejora el antiguo sistema del impuesto de transmisiones. La reforma una vez entre plenamente en vigor obligará pagar exclusivamente a los

⁹ Ver más información en: <http://www.gencat.cat/especial/successions/cat/donacions.htm>

considerados grandes patrimonios, es decir herencias superiores a medio millón de euros en términos generales. Según estadísticas de la *Generalitat de Catalunya* implicará que el impuesto de sucesiones desaparezca en un 94 por ciento de los contribuyentes y el 6 por ciento restante verá reducido su importe. El gobierno catalán aunque en determinadas comunidades autónomas españolas no prevén este impuesto, es partidario de su aplicación como corrección de situaciones de injusticia que permita redistribuir la riqueza y contribuir a la igualdad de oportunidades. Cataluña en este sentido y en consonancia a otros países europeos como Alemania, Francia, Holanda, Dinamarca, Bélgica, Finlandia,...y mundiales como Estados Unidos o Canadá, apuesta por la aplicación de este impuesto que juega una función social importante en el sistema fiscal de Cataluña.

En general un proceso formal de planificación es preferible a la no planificación de la sucesión, por que permitirá a los *stakeholders* estar involucrados en el proceso, incrementando su probabilidad de cooperación en el proceso y a su vez incrementar su nivel de satisfacción (Dyck, Mauws, Starke y Mischke 2002). Acorde a la investigación realizada por Sharma, Chrisman y Chua (2003) la planificación de la sucesión mejoraba la satisfacción con el proceso de sucesión, tanto por parte de los propietarios como de los sucesores. Esto justifica la preocupación de los investigadores de empresas familiares, a desarrollar la planificación de la sucesión y en su involucración de las diferentes dimensiones: formación del sucesor, comunicar la decisión de la sucesión, desarrollar una estrategia de la empresa después de la sucesión y definir el papel del sucesor después de la sucesión (Sharma, Chua y Chrisman 2000). Este argumento avala la importancia que ha recibido en la literatura el proceso de planificación de la sucesión (Lansberg y Astrachan 1994; Ward 1987; Sharma, Chrisman y Chua 2003).

Acorde a Lansberg (1988) las tareas básicas que se deben incluir en el proceso de planificación de la sucesión son:

- i. Formular y compartir una visión viable de futuro en el nuevo escenario donde el fundador ya no dirija la empresa.
- ii. Seleccionar y formar al sucesor de la empresa, así como al futuro equipo de dirección.

- iii. Diseñar un proceso de traspaso de poder y liderazgo de la generación actual a la siguiente.
- iv. Desarrollar un plan de herencia que especifique la distribución de los activos familiares y la propiedad de la empresa entre los herederos del fundador.
- v. Diseñar y crear las estructuras adecuadas para dirigir el cambio, como un consejo familiar, un equipo de dirección y un consejo de administración.
- vi. Educar a la familia para que comprenda los derechos y deberes que cada rol puede asumir en el futuro.

Las organizaciones son especialmente susceptibles a la pérdida de visión y los objetivos durante los periodos de transición del director general, así se convertirá en una tarea clave que los líderes contribuyan a que la visión sea reemplazada y compartida por todos los agentes involucrados (Fiegener, Brown, Alan y File 1996). Asimismo seleccionar y preparar al mejor candidato es una parte crítica del proceso de planificación (Ward 1987) que acorde al estudio de Dean (1992) únicamente el 17,2 por ciento de las empresas tiene elegido un sucesor.

La planificación estratégica y la planificación de la continuidad acorde a Malone (1989) están relacionadas y establecen una relación positiva y significativa entre un consejo dominado desde fuera y el grado de planificación de la continuidad.

Dyer (1986) considera que el rol de la empresa, la familia y la junta es clave para la sucesión y describe las condiciones que favorecen la transición exitosa:

CONDICIONES DE LA EMPRESA

- i. La transición se produce en un momento en que la situación de la empresa es relativamente adecuada.
- ii. El fundador se retira gradualmente de su implicación activa en las operaciones de la empresa.
- iii. El sucesor ha seguido un programa de formación y socialización bien desarrollado.
- iv. Hay una relación interdependiente entre los fundadores y sus sucesores.

CONDICIONES DE LA FAMILIA

- i. La familia comparte visiones comunes sobre el valor e importancia de la firma.
- ii. La familia ha previsto las crisis y otras contingencias a las que debe hacer frente.
- iii. La familia ha desarrollado mecanismos adecuados para resolver conflictos.
- iv. La familia comparte objetivos comunes de crecimiento y desarrollo.
- v. Existe una gran confianza entre los miembros familiares.

CONDICIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- i. Las relaciones de poder están claras y existe poca ambigüedad.
- ii. La junta tiene la experiencia necesaria para gestionar problemas tanto de la empresa como de la familia.

Aunque los principales teóricos defienden la necesidad de disponer de planes de sucesión por escrito, la investigación de Astrachan Y Kolenko (1994) difiere de este supuesto. En su investigación, al examinar la correlación entre el uso de los planes de sucesión por escrito y el número de generaciones que han dirigido la empresa, no se encontró ningún vínculo empírico. Este descubrimiento pone en duda argumentos anteriores (Handler 1990; Beckhard y Dyer 1983b) de que la planificación de la sucesión permite que las empresas sobrevivan al paso de las generaciones como entidad familiar. Acorde a estos autores parece ser que la planificación estratégica, los consejos de administración y las familias que se reúnen con regularidad son más importantes para el éxito y la supervivencia a largo plazo de la empresa. Estas prácticas pueden indicar que las relaciones abiertas entre la empresa y la familia, así como una comprensión común de los objetivos, es lo que contribuye a la supervivencia a largo plazo.

Con una planificación efectiva de la sucesión donde los implicados conocen quién es el próximo sucesor, puede ofrecer una cierta tranquilidad a los implicados y consecuentemente poder centrar la atención en las necesidades de la empresa (Kets de Vries 1993). Además los

resultados del proceso de sucesión, tienden a ser equivalentes al esfuerzo realizado (Beckhard y Dyer 1983b).

3.2.5 La profesionalización de la empresa familiar

El crecimiento, desarrollo y continuidad de una empresa familiar está vinculado a la profesionalización en su gestión. Esta circunstancia es habitual cuestionarla en el entorno de la empresa familiar, dado que los miembros de la familia les faltan a veces competencias en campos como el marketing, las finanzas o la contabilidad y si la empresa desea su continuidad debe hacer frente a la necesidad de adquirir esas competencias para compensar la carencia de talento directivo (Dyer 1989). A medida que la empresa familiar crece, es difícil que la familia pueda ocupar todos los puestos clave y poseer las competencias necesarias. En este sentido, mientras algunos de los aspectos relacionados con el fundador, el sucesor, la familia y el proceso de sucesión han recibido una considerable atención por parte de los investigadores (Brockhaus 2004), otros aspectos como el impacto del desempeño de la sucesión de un director profesional no familiar (referido comúnmente como profesionalización de la dirección) en comparación con la de un director familiar ha recibido un menor interés (Chittoor y Das 2007). Así, el proceso de selección del sucesor se convierte en un proceso clave, donde deberían primar los criterios de meritocracia, para la evaluación externa, formación y desarrollo y experiencia para que los miembros familiares pudiesen lograr ocupar posiciones de dirección (Chrisman, Chua y Sharma 1998). Si una verdadera meritocracia se aplicase, tal y como muchos negocios familiares profesan, conllevaría a largo plazo que la dirección del negocio fuera profesionalizada y la dirección separada de la propiedad (Chittoor y Das 2007).

Una segunda razón para profesionalizar la gestión es cambiar las normas y valores del funcionamiento de la empresa. En este sentido Lansberg (1999) ha señalado que los valores familiares pueden entrar en conflicto con los valores empresariales de rentabilidad y eficiencia. Es posible también que en su profesionalización, la familia aproveche las

circunstancias para desprenderse de los empleados improductivos y establecer unos controles más estrictos en los casos que se ha mantenido un liderazgo de orientación paternalista hacia sus empleados (Ward 1989). Algunas veces la profesionalización también va vinculada a la sucesión del liderazgo. Cuando el fundador o líder de la familia quiera jubilarse y piense que los miembros de la familia que trabajan en la empresa necesitan una formación adicional antes del liderazgo se pueden optar por adquirir este talento con un profesional externo a la misma (Dyer 1989).

Levinson (1971) recomienda la elección de la empresa hacia la dirección profesional para evitar los conflictos que pueden surgir en la empresa familiar, fruto del solapamiento entre los diferentes sistemas, siendo está una opción para superarlos. Así tal y como Shein (1968) sugirió, una dirección profesionalizada se caracteriza por:

- Sus acciones son manejadas desde una visión de conjunto en general, sin caer en las especificidades del caso particular.
- Consideran que para ser expertos en el campo de la dirección deben considerar en todo caso, lo que es adecuado para el cliente.
- Su status es fruto de su desempeño y no de sus vínculos familiares.
- Para asegurar su red de contactos personales, pertenecen a asociaciones de profesionales.

Al hablar de profesionalización en la empresa familiar, muchas veces se reduce el concepto a la incorporación de directivos profesionales formados en la gestión y dirección de la empresa familiar (Dyer 1989). Habitualmente se recurre a la contratación de directivos profesionales para obtener las capacidades de gestión profesional que requiere la empresa familiar. Aunque existen otras formas de acceder a la profesionalización como facilitar la formación adecuada a los familiares de la empresa o bien a los empleados no familiares que trabajan en la actualidad en la empresa (Ward 1989). Las dos últimas opciones representan generalmente cambios evolutivos y progresivos de los métodos empresariales, en los que la cultura de la empresa no experimentará cambios drásticos (Dyer 1989). En cambio la opción de incorporación de

directivos profesionales externos, es más revolucionaria y puede acarrear cambios importantes en las formas de actuación y cultura de la empresa familiar (Dyer 1989).

A continuación vamos a determinar las condiciones más oportunas para cada uno de los supuestos (Dyer 1989):

- 1) Formar a miembros de la propia familia; en este primer supuesto debe haber miembros de la familia dispuestos y capacitados para adquirir las competencias de gestión necesarias y que quieran trabajar en la empresa familiar. También la familia debe considerar preciso perpetuar los valores culturales de la familia y que esta es a su vez la opción más adecuada, para garantizar la continuidad de esos valores. La familia quiere seguir teniendo la propiedad y la gestión de la empresa y no se prevé un cambio de enfoque estratégico en un futuro inmediato, es decir existe una adecuada relación entre la estrategia de la empresa y su entorno (Dyer 1989).

En esta opción pero, algunos hijos pueden sentirse excesivamente presionados para seguir en la empresa familiar, con los consiguientes sentimientos de culpabilidad para los que opten por desarrollar su carrera profesional fuera del negocio (Barnes y Hershon 1976) además de los correspondientes sentimientos de resentimiento por parte de sus padres (Dyer 1989).

Antes de elegir la opción familiar, los líderes de la familia deben conocer las aspiraciones profesionales de los miembros de la misma. Esta alternativa requiere que haya una línea de comunicación abierta entre los miembros de la familia, sobre sus preferencias profesionales. También la familia debe conocer qué competencias y capacidades necesitará en el futuro para que sus miembros sean conscientes de las necesidades de la empresa, mientras valoran otras posibles carreras profesionales (Dyer 1989).

Acorde a datos de Astrachan y Kolenko (1994) solo un 16 por ciento disponen de los sucesores familiares disponen de los requisitos de entrada a la firma.

- 2) Formar a empleados externos a la familia que trabajan en la actualidad en la misma; esta opción consiste en proporcionar a empleados no familiares la formación y competencias que la empresa puede requerir en el futuro. Esta opción es viable, si hay pocos o ningún miembro de la familia que tenga interés por trabajar en la empresa familiar. O bien, si hay externos a la familia que parecen tener la motivación y capacidad necesarias para ocupar un puesto como directivos en el supuesto que el nivel de confianza entre la familia y los empleados no familiares, sea relativamente alto. Y en última opción, si la familia quiere perpetuar los valores familiares y mantener el enfoque estratégico de la empresa (Dyer 1989).

En esta opción en primer lugar, se deberá desarrollar un sistema de valoración que permita identificar a los empleados no familiares que tengan las aspiraciones profesionales y el potencial adecuado para ofrecerles el desarrollo de una carrera profesional vinculada con la firma familiar. En segundo lugar, la familia debe ofrecer incentivos que animen a los empleados externos a la familia a formarse en las habilidades requeridas. El reembolso de la matrícula o el pago de talleres y seminarios son las formas más comunes de alentar la adquisición de competencias adicionales por parte de estos potenciales sucesores. Y en tercer lugar, la familia debe estar dispuesta a tratar estos empleados de manera similar a las ventajas que antes podían disfrutar los miembros de la familia (Dyer 1989).

Unos de los problemas potenciales que entraña esta opción, es que la empresa familiar debe tener en cuenta que los empleados no familiares con alta preparación, no compartan las políticas, procedimientos y valores de la empresa pero que no utilicen sus nuevos conocimientos y competencias para mejorar el funcionamiento de la empresa ante el temor del castigo o fracaso (Dyer 1989).

- 3) Adquirir el talento mediante un profesional externo: estos profesionales son personas que por lo general han recibido formación reglada en un centro de negocios especializado en finanzas, producción, contabilidad y recursos humanos y respondan a los criterios de profesionalidad propuestos por Shein (1968) dado que:

- Sus acciones están dirigidas por un conjunto de principios o hipótesis generales independientemente de un caso particular de estudio
- Se considera que son expertos en el campo de gestión de empresas y que saben lo que es más “adecuado” para el cliente.
- Sus relaciones con los clientes se consideran útiles y objetivas.
- Ganan status en función de sus logros y no en base a sus lazos con la familia.
- Y pertenecen a asociaciones profesionales voluntarias.

Schein (1983) también señala que los fundadores y los directivos profesionales tienden a analizar los problemas de manera distinta. Por ejemplo los fundadores de la empresa familiar tienden a dejarse llevar por su particular visión de su producto o servicio (Dyer 1989). Siguen su intuición en la toma de decisiones, su poder se basa en la propiedad y motivan a sus seguidores mediante su conducta carismática. Aprenden capacidades y prácticas que tienden a ser idiosincráticas de esa empresa y generalmente, disponen de una experiencia escasa o nula en otros tipos de empresa (Dyer 1989). Su formación es con frecuencia no reglada, individual y técnica y vinculada con el trabajo concreto que realizan (Dyer 1989). En el caso de los directivos profesionales, su poder no procede de la propiedad sino de su posición de autoridad. Tienen tendencia a tomar decisiones basadas más en el análisis lógico y racional que en su intuición y además suelen ser más impersonales en sus interacciones, en contraste con el estilo del fundador (Dyer 1989). Asimismo sus sistemas organizativos y sus formas de actuación son con frecuencia, antitéticos respecto a los de los líderes familiares que están acostumbrados a un estilo de gestión más informal y a veces improvisado (Dyer 1989). Tal como señala White (1977) suelen ser socializados colectivamente en el aula, donde la formación es reglada y se enseñan capacidades genéricas aplicables a la mayoría de casos a través del método del caso (Dyer 1989).

Esta opción se considera generalmente necesaria cuando hay poco o ningún conocimiento y experiencia, capacidad o interés por parte de los empleados familiares y no familiares para gestionar la empresa y o bien, cuando se valora necesario el cambio de estrategia empresarial o de los valores familiares (Dyer 1989). Existe una problemática a tener en cuenta en esta

opción, según Sofer (1961) es fácil que a la hora de contratar directivos externos se baje inconscientemente el listón para poder mantener una sensación de superioridad por parte de los miembros familiares.

La respuesta de la organización ante la entrada de un “extraño” probablemente creará tensiones ante la posible nueva introducción de competencias y valores. Para mitigar algunos de estos problemas, la organización debería invertir un tiempo prudencial en familiarizar al directivo profesional con la familia y con la empresa. Comunicándole con claridad los valores que en su opinión necesitan mantener, los objetivos finales que les gustaría alcanzar pero permitiendo al mismo tiempo al directivo profesional, poner en práctica nuevas ideas y métodos para conseguirlo (Dyer 1989).

Otro planteamiento interesante consiste en vincular los intereses del directivo profesional a la empresa, lo que ayudará a que su actuación sea más coherente con los intereses de la familia. Una estrategia interesante sería ofrecerle al directivo profesional clave, participación accionarial para que “piense como propietario” y no se deje arrastrar por otros intereses de gestión. O bien incluirlo en el consejo de administración para mostrarle los sentimientos positivos de la familia con respecto al negocio (Dyer 1989).

Acorde a las conclusiones de la investigación realizada por Chittoor y Das (2007), la sucesión de la dirección a un director profesional no familiar, ejerce un impacto positivo en el desempeño de la sucesión. Pero para facilitar y suavizar el proceso de profesionalización sería necesario prever los siguientes aspectos:

1. Establecer planificadamente mecanismos de salida de los miembros familiares que lo deseen para facilitar su elección acorde a sus preferencias empresariales y personales. Una de las razones por las que muchos miembros familiares jóvenes siguen en puestos directivos, es debido al hecho que sus carreras y opciones empresariales no han sido planificadas. Por ejemplo en el caso de la empresa Modigroup (Chittoor y Das 2007,72) por la no previsión de tales mecanismos, los miembros familiares de la generación más joven llegaron a rivalizar entre si para conseguir las posiciones de dirección, propiciando situaciones conflictivas y la desintegración eventual del grupo.

- Consecuentemente un camino de salida bien planificado para los miembros familiares que tenga en cuenta sus intereses personales, ejercerá un efecto positivo en el proceso de sucesión y mejorará su posterior desempeño. Un caso de interés que trazó un plan de medida para esta situación es el Grupo Dabur (Chittoor y Das 2007, 71) con más de 120 años de trayectoria y en su quinta generación, utilizó el consejo familiar como canal de comunicación entre la familia y los directores, proporcionando las medidas de dirección que asegurasen la continuidad de la firma a largo plazo, separando el interés del negocio con el interés propiamente familiar. De esta forma fueron formalizadas tanto las funciones del consejo familiar como del equipo directivo y el consejo de administración (Burman 2002). Finalmente el caso de la familia Murugappa (Chittoor y Das 2007,71) atribuye el éxito a largo plazo al hecho que la familia haya trabajado fuera de la firma y mejore constantemente sus estrategias para separar la familia de la dirección de la firma (Ramachandran 2001).
2. Primar la elección de un sucesor con una cierta experiencia dentro del negocio, antes que un candidato que no disponga de ningún conocimiento del mismo. Seleccionar directores con unos años de experiencia dentro de la firma, aumentará la confianza mutua y el entendimiento entre los dueños y los directores.
 3. Incluir directores profesionales claves en el consejo de administración para asegurar una perspectiva más “objetiva” que favorezca la toma de decisiones y a su vez aumentar la confianza mutua y el entendimiento entre dueños y directores.
 4. Ofrecer la posibilidad de adquirir cierta parte de propiedad del negocio a directores clave para asegurar su alienación con los intereses de los dueños del mismo. Para alinear los intereses profesionales con los intereses de los propietarios del negocio a largo plazo, es interesante ofrecer la opción a una propiedad limitada a través de la adquisición de acciones por parte de los directores (Jensen y Meckling 1976). Este hecho probablemente motivará a los directores a “pensar como dueños” y los desalentará de seguir otros intereses.

Un último aspecto a valorar es que la profesionalización de la empresa familiar es fruto de su consolidación y crecimiento en el mercado. Es decir, en las fases iniciales de la firma, habitualmente un negocio requiere más de habilidades empresariales que puramente de dirección. A medida que el negocio crece y se estabiliza, se requieren más habilidades de dirección y sería el momento oportuno, de que el dueño-director se retirase de la gestión diaria y la entregase a los profesionales adecuados (Chittoor y Das 2007).

3.2.5.1 Planificación y dirección estratégica

Las empresas de éxito se caracterizan por un patrón común (Ward 1997); son empresas que han renovado o regenerado sus estrategias de negocio varias veces durante los sesenta años analizados en su investigación. Han incorporado nuevas estrategias a sus anteriores formas de hacer negocios, ante la necesidad de responder a las presiones del mercado y la competencia. Así y acorde al estudio de Ward (1987,1997) no planificar estratégicamente el futuro de la empresa es uno de los principales motivos de la desaparición de las empresas familiares. Los datos pero muestran una realidad diferente en la empresa familiar, sólo un 42 por ciento de las empresas dispone de un plan de negocio por escrito (Astrachan y Kolenko 1994).

E

l concepto de planificación estratégica (Ward 1997) hace referencia al proceso de desarrollo de una estrategia de negocio para alcanzar un crecimiento rentable de la empresa. Está diseñada para ayudar a comprender el entorno en el cual opera y las debilidades y fortalezas de la misma. Este proceso de indagación cuestiona las prácticas empresariales anteriores y abre el camino para escoger nuevas alternativas que mejoren la gestión diaria. En el proceso de desarrollo de la planificación y dirección estratégica se analizan los siguientes aspectos:

- ¿En qué mercados queremos competir?
- ¿Cómo podemos competir eficaz y efectivamente en estos mercados?

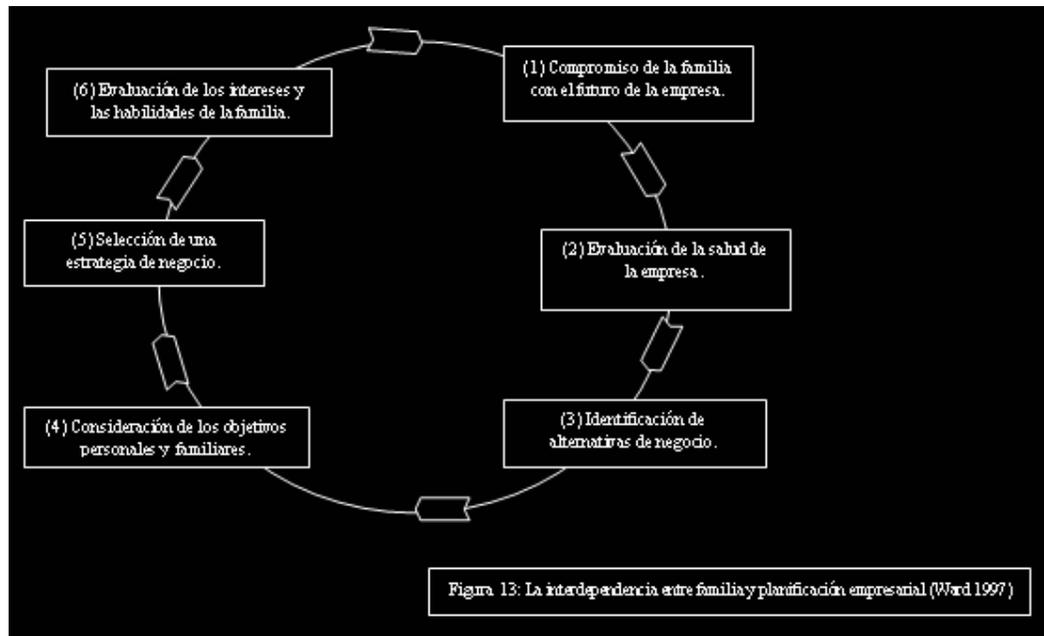
- ¿Con que agresividad queremos reinvertir nuestros recursos empresariales y familiares?

De forma complementaria a este análisis, la empresa familiar debe considerar una dimensión adicional; el componente familiar diseñando un plan que detalle de forma clara los objetivos personales y profesionales a largo plazo de los miembros familiares, abordando los siguientes interrogantes (Ward 1997):

- ¿Por qué la familia está comprometida en la continuidad del negocio?
- ¿Cómo se ve la familia a sí misma y a la empresa en los próximos años?, ¿Prevé la familia que muchos miembros familiares estarán activos en la empresa o serán accionistas pasivos?, ¿La familia prevé que la empresa cree negocios separados para los familiares?
- ¿Cómo construirá y mantendrá la familia su relación basada en vínculos duraderos?, ¿Cómo resolverá los conflictos y buscará la armonía?, ¿Cómo resolverán la familia y la empresa asuntos como la remuneración de los familiares?
- ¿Cuáles son los pasos específicos necesarios para lograr los objetivos personales y profesionales de cada miembro de la familia?, ¿Es este el año para discutir y establecer las normas de funcionamiento, como por ejemplo, que sea imprescindible disponer de experiencia laboral fuera de la empresa?, ¿Organizará la familia actividades informales de diversión, tales como vacaciones en grupo?
- ¿Deberían los familiares (en la empresa) trabajar juntos en un negocio y en un mismo lugar o separados, en negocios y lugares diferentes?, ¿Cuánto dinero necesita la familia de la empresa?, ¿Tienen confianza los familiares de más edad en que sus hijos e hijas gestionarán adecuadamente la empresa?

Es fundamental conseguir la interrelación entre el plan de empresa y el plan de familia ya que ambos son interdependientes y se verán afectados. El resultado debería ser un documento escrito que explique de forma clara los pasos específicos para mejorar la satisfacción del cliente, incrementar los beneficios y revitalizar y preparar la empresa para hacer frente a la

próxima generación. Adjuntamos a continuación los principales pasos a seguir para una óptima planificación estratégica (Ward 1997):



Tal y como se establece en la figura anterior, el primer paso es que la familia establezca su propio nivel de compromiso con el futuro negocio y con la planificación como un medio de asegurar su futuro. En este sentido deberá plantearse interrogantes como los siguientes:

- ¿Está la familia dispuesta a sacrificar los beneficios materiales de corto plazo para invertir dinero en la empresa con la finalidad que se consolide en su mercado de referencia?
- ¿Destinarán los familiares el tiempo necesario para el crecimiento del negocio?
- ¿Los miembros familiares disponen de un comportamiento complementario que les permita trabajar conjuntamente?
- ¿Tienen los hijos las cualidades de liderazgo necesarias para asegurar la continuidad del negocio?

- ¿Están los padres dispuestos a ceder el control de la compañía cuando llegue el momento?

Una vez la familia llegue a un consenso sobre estos asuntos puede avanzar en una declaración preliminar de compromiso que podría decir tal y como señala Ward (1997):

“...estamos plenamente interesados y convencidos en garantizar el futuro a largo plazo de este negocio. Queremos que esta empresa se mantenga generación tras generación y haremos lo necesario para lograrlo...”

Seguidamente para una adecuada planificación estratégica se deberá evaluar la salud de la empresa. En este sentido la planificación deberá incluir un análisis financiero y de mercado de la empresa que incluya las características de su competencia. Así como analizar cuestiones como si la empresa gana o pierde cuota de mercado, si se usa el efectivo de manera eficiente o deficiente es decir, indicar si la familia reinvierte lo suficiente en el negocio para asegurar su futuro y si la productividad aumenta o se reduce. Mediante el análisis financiero también se revelará posibles puntos sensibles de la empresa como la cantidad de fondos que se destina a áreas como las remuneraciones familiares y cuánto se reinvierte en la empresa.

Un tercer paso es identificar las posibles alternativas de negocio: entrar en nuevas regiones geográficas, mejorar la calidad del servicio, contratar gestores con iniciativa para generar ventas, mejorar la productividad, entre los más significativos. Se debe tener en cuenta que las estrategias realmente adecuadas aprovechan el conocimiento que disponen del mercado y las fortalezas competitivas de las que disfruta la empresa. Las empresas familiares en general, mantienen una orientación a largo plazo ya que suelen disponer de una organización flexible, con bajos niveles de burocracia que paralicen cualquier reacción necesaria ante el mercado. También la motivación de la empresa hacia la calidad, fruto del apellido familiar que representan, a menudo se traduce en un servicio rápido y productos de calidad inmejorables y si la familia presenta una cultura unificada en la cúpula de la organización, es más fácil establecer un rumbo y lograr que todos vayan en esta dirección, aspecto que incrementa sus posibilidades de éxito (Ward 1997). Muchas veces las posibilidades de éxito de la empresa

familiar se centran en la búsqueda del “cliente oculto”, es decir aquel comprador que otras empresas de alguna manera han olvidado.

Seguidamente será necesario tomar en consideración los objetivos personales y familiares y de qué manera estos están alineados con los objetivos de la empresa. Con toda la información recopilada a lo largo del proceso desarrollado, la empresa ya dispondrá de la suficiente información para seleccionar una estrategia de negocio eficiente y eficaz.

Como último análisis se deberán evaluar cuales son los intereses y las habilidades de la empresa y como pueden influir positivamente en el negocio familiar.

Los beneficios que pueden aportar la planificación formal son evidentes (Ward 1997); incrementa el compromiso de los miembros familiares , ayuda a evitar que las empresas establezcan objetivos por debajo de sus posibilidades, calcular la tasa de reinversión para asegurarse que el negocio conserva suficiente efectivo para un futuro sólido, involucra una parte importante de personas en el proceso, se incrementa el conocimiento del negocio tanto en la empresa como en la familia, al requerir que los participantes respondan a preguntas difíciles sobre la competencia y la reinversión, contribuye a que los gerentes y familiares desarrollen un entendimiento común sobre el entorno en el que opera la empresa, y finalmente, a su vez este entendimiento común es crucial para disminuir el conflicto en la empresa familiar que suele ser producto de las diferencias en los planteamientos de base o valores.

Aunque la necesidad del desarrollo de un proceso de planificación estratégica pueda ser considerado necesario por sentido común, habitualmente las empresas se oponen al mismo debido a que muchas veces consideran el futuro demasiado incierto para dar la necesaria validez al proceso (Ward 1997). También implica una mentalidad “independiente” por parte de los propietarios ya que deberán compartir sus decisiones y direcciones con otras personas de la empresa.

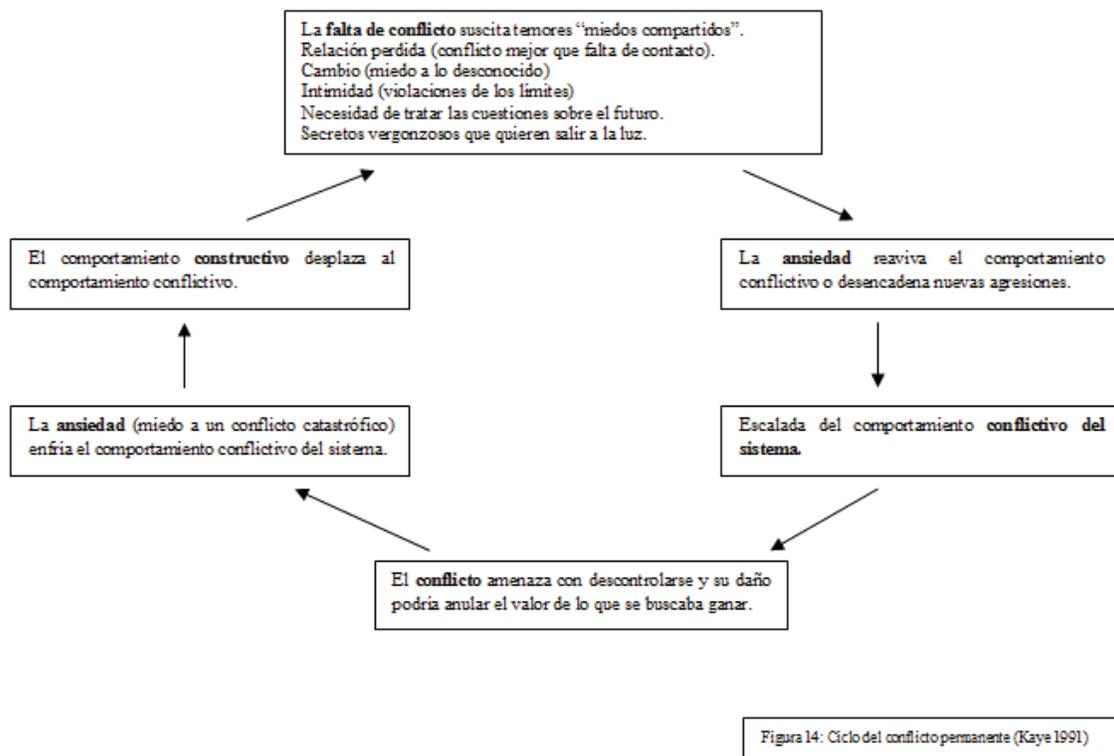
3.2.5.2 Gestión y resolución de conflictos

La habilidad para gestionar y resolver problemas, adquiere una importancia fundamental dado que los propietarios de empresas familiares saben que los problemas familiares son los que suponen amenazas reales para el futuro y continuidad de su negocio (Ward 1997). En este sentido disponer de una metodología para su resolución es clave para garantizar su continuidad.

Según Kaye (1991) los conflictos dentro de grupos organizados de personas relacionadas o interdependientes son radicalmente diferentes de los conflictos entre partes independientes. Dicho autor nos introduce el concepto sistema definido como cualquier grupo de personas con una historia en común o un conocimiento compartido y con ciertas finalidades comunes. Los conflictos dentro del sistema tienen algunas características especiales que suponen un tratamiento específico (Kaye 1991):

- Las partes en conflicto no pueden desentenderse de él fácilmente, ya que a diferencia de las organizaciones en que las personas tienen poca relación entre sí, tienen la opción de solucionar el conflicto por medios económicos y poner fin a su relación. En el supuesto de la empresa familiar, dicha solución no es posible ya que las partes deben continuar trabajando juntas o están relacionadas entre sí por vínculos de parentesco.
- Las partes suelen compartir algunos objetivos a largo plazo que están por encima de sus intereses particulares e incluso de sus intereses materiales.
- Los conflictos familiares nunca son problemas lineales, con una causa que conduce directamente a un efecto y nunca son fáciles de atribuir al comportamiento de una parte exclusivamente. Son de carácter circular o sistémico, es decir que los miembros reaccionan al comportamiento problemático del otro de forma tal que mantienen, prolongan o exacerban las mismas cosas por las que están disgustados.

Para la óptima resolución de los conflictos en las empresas familiares no es suficiente el “modelo de resolución de conflictos interrelacionados” de Blake y Mouton (1984) ni el “enfoque de reconciliación de intereses” de Fisher y Ury (1981) ya que no tienen en cuenta los motivos ocultos o inconscientes que suponen el interés oculto para mantener un problema, y que suelen ser habituales en las empresas familiares. Kaye (1991) propone un modelo que parte del “modelo de interacción racional” que contribuye a analizar la complejidad, permitiendo explicar y cambiar el comportamiento conflictivo cuando se presenta en el marco de un conjunto de relaciones. Es el modelo del “ciclo de conflicto permanente” representado gráficamente en la siguiente figura:



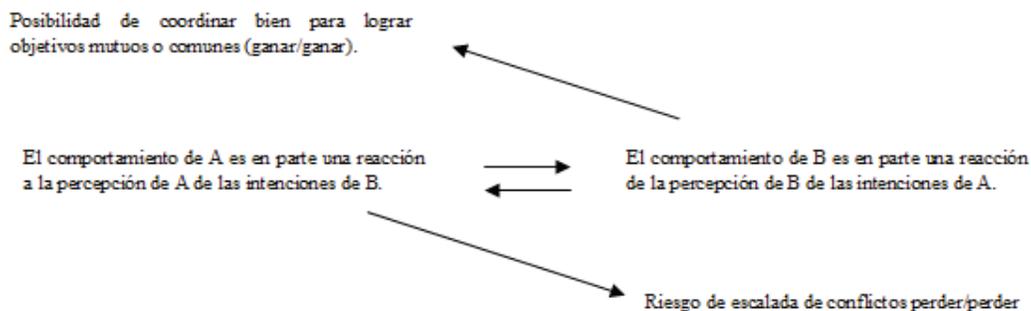
El modelo parte de tres supuestos:

1. Los miembros individuales colaboran para mantener el conflicto en un cómodo equilibrio entre demasiado conflicto y demasiado poco.
2. Cuando un conflicto se vuelve demasiado intenso, provoca ansiedad en los miembros acerca de sus efectos destructivos, y esta ansiedad les motiva a rebajar su intensidad.

3. Aunque suene extraña la idea de demasiado conflicto se explica por el miedo compartido: cuando se enfría el conflicto, su ausencia resulta alarmante porque provoca ansiedades en los miembros acerca de la existencia de otras posibilidades más profundas y catastróficas.

Así entre la situación de mucho y poco conflicto denominado como el “ciclo del conflicto permanente” y la idea del miedo compartido se desarrolla el conflicto en la empresa familiar. La ausencia de conflictos puede suscitar temores (Kaye 1991); una es la pérdida de contacto con la familia: aislamiento, soledad, muerte. Otra, el miedo al cambio, a lo desconocido. También los miembros de la familia temen que para abordar cuestiones sobre el futuro, habrá que sacar algunos temas que han tratado tradicionalmente de esconder, o quizá temen que la franqueza pueda crear situaciones de intimidad y quebrantar los muros que construyeron hace tiempo en torno a ciertas emociones. Estos temores pueden ser el motivo original de que los miembros del grupo hayan mantenido un conflicto durante un largo tiempo y este comportamiento irracional se mantiene, por la inquietud compartida, casi consciente de que poner fin al comportamiento problemático podría llevar a la familia y a la empresa a algún tipo de catástrofe peor.

Este modelo parte del modelo de “interacciones racionales” en el que cada una de las partes intervinientes contribuye al problema. Las personas desencadenan el comportamiento, siendo causa y efecto del mantenimiento del mismo y actuando como un sistema. Tanto sus percepciones, como creencias y actitudes interactúan, y cada una de ellas se ve afectada por el comportamiento de la otra persona y a su vez conforma las acciones posteriores del perceptor (Coser 1956; Bateson 1972; Deutsch 1973), tal y como se representa en la figura 15:



Además de mejorar las comunicaciones, haga notar a cada parte cómo contribuye al problema. Si las partes se aclaran sus propias intenciones a sí mismas y a la otra parte, reducen el riesgo de escalada del conflicto y aprenden a coordinar su comportamiento de una manera más adaptativa.

Figura 15: Modelo de interacción racional para la resolución de conflictos (Kaye 1991)

En esta figura, el modelo A responde a su percepción de las intenciones de B de una manera que provoca una respuesta de B que es muy probable que confirme la percepción de A. El comportamiento de B es en parte una extensión de la percepción de que B tiene de las intenciones de A. Así las maniobras preventivas o defensivas de cada parte son percibidas como ofensivas por la otra parte.

Siguiendo con el modelo del ciclo de conflicto permanente, el modelo permite conocer el patrón de conflicto particular de una familia, es decir a sus miembros tan íntimamente que se puedan predecir sus crisis. Una manera efectiva de resolver estos conflictos consiste en trazar el ciclo de interacción familiar problemático y dilucidar las ansiedades compartidas que subyacen en el mismo, y después permitir que los miembros de la familia puedan exponer de forma explícita sus temores, para que se puedan examinar y valorar de manera realista.

3.2.5.3 Los órganos de gobierno

Los órganos de gobierno se convierten en entes que permiten contrarrestar los efectos negativos implícitos en la sucesión familiar asociada a mayores grados de complejidad. En esta línea Montemerlo (2005) recomienda formalizar las relaciones de los miembros familiares. La formalización de estas relaciones contribuye a regular el rol de la familia en el negocio, a fortalecer los vínculos de la familia propietaria, a mantener su unidad familiar, su compromiso y a fomentar el desarrollo a partir de unos principios compartidos de las normas relativas a las relaciones subyacentes a la empresa familiar (Montemerlo 2005; Gimeno, Labadie, Saris y Mayordomo 2006). Los órganos de gobierno en los negocios familiares incluyen las asambleas familiares y los consejos familiares (Vilaseca 2002; Ward 1997). El objetivo principal de las asambleas familiares, donde participan activamente todos los miembros familiares (incluidos suegros y los miembros más jóvenes de la familia), es fortalecer las relaciones interpersonales familiares en vistas de preservar e intensificar los valores familiares y los consejos familiares se crean para generar un flujo de información más fluida entre los propietarios. De esta forma podremos garantizar la salud de la familia y el mantenimiento de su estabilidad familiar (Astrachan 2003).

Otro órgano de gobierno a considerar es el consejo de administración. En relación a la tipología de los miembros que deben ocupar el consejo de administración esta ha sido analizada por varios autores con la finalidad de incrementar su eficacia.

Los abogados afirman que los consejeros externos son esenciales para el buen funcionamiento del consejo de administración y de la familia propietaria, porque en su actuación garantizan la objetividad de la temática tratada. Consideramos al consejero externo aquel que no forma parte de la familia, no es un trabajador activo ni jubilado, no ser un asesor profesional contratado ni un amigo íntimo de la familia del consejero delegado. Un estudio presentado por Whisler (1988) descubrió que las empresas con consejeros externos, tenían unos índices de crecimiento más elevados que aquellas que no los tenían. Aunque no sería una causa inequívoca dado la presencia de otras variables en la muestra (Schwartz 1991). Los resultados de la investigación de Schwartz (1991) destaca; en primer lugar que los consejeros delegados con consejeros externos en su consejo de administración, están más satisfechos con su consejo que los consejeros delegados cuyas empresas no cuentan con miembros externos. En segundo lugar, los consejeros delegados opinan que los consejeros externos son necesarios por sus perspectivas objetivas e imparciales, señalan la responsabilidad de dirección y contribuyen a mejorar las redes de contactos. Se perciben de menos ayuda en las operaciones cotidianas, en resolver tensiones explícitas familiares y en trabajar con temas muy específicos de la empresa. En último lugar, a medida que el número de miembros de la familia aumenta, el consejero delegado percibe que el valor de su consejo de administración disminuye y sus limitaciones aumentan. Aunque para que estas ventajas sean factibles, se deben cumplir tres condiciones interdependientes; que el consejero delegado y los miembros de la familia deben fomentar tener un consejo de administración externo donde fluya la comunicación abierta. Se requiere un proceso de selección que busque y garantice los miembros externos más competentes. Y que las expectativas sobre las contribuciones que pueden hacer los consejeros externos deben ser realistas y compartidas. Únicamente los consejeros externos se han considerado de menor utilidad en conflictos familiares o cuestiones concretas de la empresa. En cambio pueden ser jueces objetivos del negocio y de su rendimiento general.

Acorde a Danco y Jonovic (1981) y Ford (1988) se sugiere que los consejeros externos pueden realizar dos funciones útiles: actuar como árbitros y mediadores entre la familia y la

empresa, y ayudar a elegir el sucesor del consejero delegado. Siendo así útiles en los periodos de transición e incertidumbre.

Otros estudios muestran resultados que difieren este supuesto, Ford (1987,1988) llegó a la conclusión que los consejeros externos no son tan influyentes ni eficaces como afirman quienes abogan por los mismos.

Una dificultad que puede surgir es que los miembros del consejo internos pueden en determinados casos complacer al consejero delegado o moverse por interés propio (Schwartz 1991). Entre los miembros internos nos referimos también a los ejecutivos jubilados de la empresa y los asesores profesionales cercanos dada su implicación y el posible conflicto de intereses que pudiese surgir (Danco y Jonovic, 1981). Clayton Mathile (1988), propietario de empresa familiar muestra su acuerdo en esta cuestión:

“...al formar mi consejo de administración, cometí los típicos errores, invité a mi abogado, a mi banquero y a mi asegurador...he aprendido que lo peor que puede hacer uno es tener amigos y asesores personales en el consejo de administración. Lo segundo peor que puede hacer el propietario es no tener consejo de administración...”

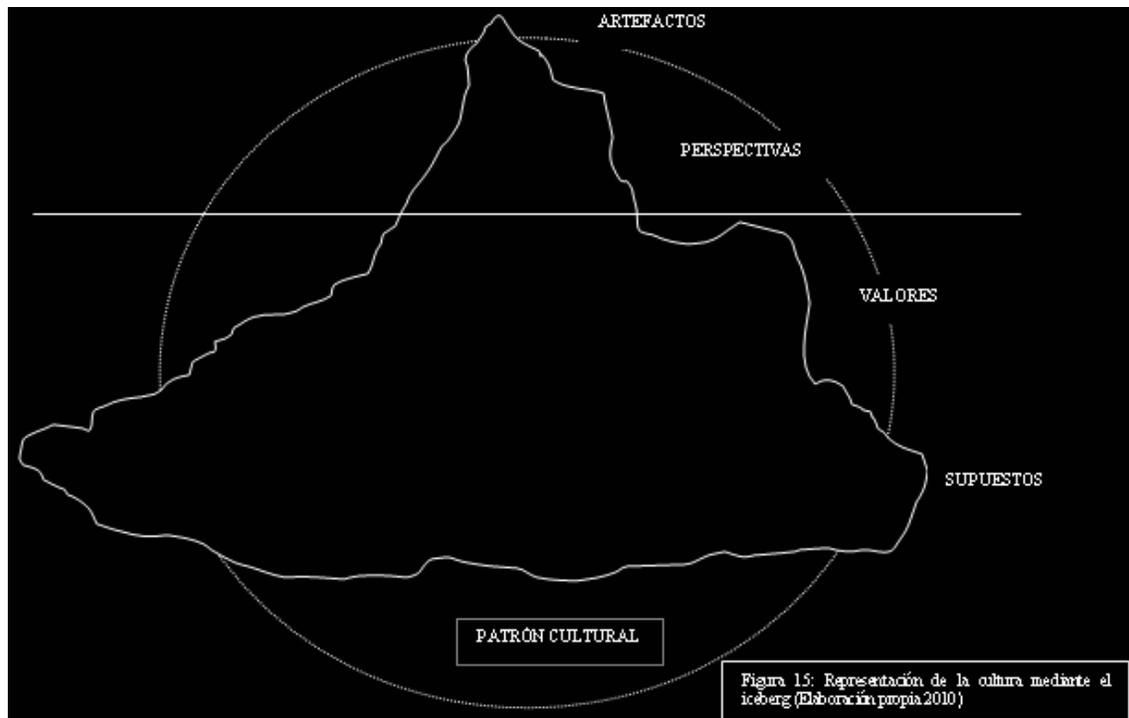
Acorde a la investigación de Astrachan y Kolenko (1994) el 51 por ciento de las empresas familiares mantienen regularmente reuniones programadas con los miembros de la familia implicados en la empresa y en un 42 por ciento de las empresas el consejo de administración se reúne de forma puntual.

3.2.5.4 El rol de la cultura en la continuidad de la empresa familiar

Acorde a la investigación de Dyer (1988) la cultura de la empresa familiar, tiene un papel importante a la hora de determinar si una empresa sobrevivirá con éxito, más allá de la primera generación. La cultura de la empresa familiar así, puede contribuir al éxito o ser su principal obstáculo. Aunque es habitual cuando la empresa cambia de generación que su cultura sufra también algunos cambios.

La cultura se define como un conjunto de creencias, conscientes o inconscientes, y de valores que comparten un grupo de personas y patrones de comportamiento, lenguaje y símbolos que expresan estas creencias y valores, proporcionando un sentido de identidad y formando una red de significado para el grupo (McCollom 1987).

La cultura de cualquier grupo puede dividirse en cuatro niveles: artefactos, perspectivas, valores y supuestos (Schein 1985; Dyer 1986) representados gráficamente mediante la siguiente figura:



Los artefactos son los aspectos más tangibles de una cultura. Pueden ser físicos (la ropa, el aspecto físico, el logotipo de la empresa y otros emblemas que utiliza el grupo); verbales (el lenguaje, la jerga, las historias y los mitos que comparte el grupo) o de conducta (los rituales comunes, las ceremonias y los patrones de comportamiento). Los artefactos son las manifestaciones más visibles de la cultura pero para comprenderla es necesario descifrar los significados compartidos que ocultan (Dyer 1988).

Al nivel siguiente encontramos la perspectiva. Una perspectiva es:

“...un conjunto coordinado de ideas y acciones que una persona utiliza para superar una situación problemática...” (Becker, Geer, Hughes y Strauss 1961).

Las perspectivas son aquellas normas y reglas de conducta que el grupo considera aceptables para abordar determinadas problemáticas como desarrollar un nuevo producto o evaluar el desempeño del personal (Dyer 1988).

A continuación tenemos los valores que se caracterizan por ser principios más amplios de carácter formal o informal. Algunos ejemplos podrían ser: “atender al cliente”, “ser honesto” o “no cuestionar a los superiores”. Los valores suelen encontrarse a la filosofía a la que el grupo se adhiere. Cabe destacar que las organizaciones no siempre actúan en función de sus valores, lo que nos obliga a distinguir entre los valores ideales y los valores reales de una organización (Dyer 1988).

Finalmente los supuestos son los cimientos en los que se construye la cultura, es la visión con la que el grupo se identifica al definir su realidad y descende de los otros niveles citados: valores, perspectiva y artefactos. El conjunto acumulativo de supuestos que tiene un grupo se denomina patrón cultural. Así cuando queremos adentrarnos en la cultura de una organización debemos recurrir a este patrón de supuestos entrelazados que crean un sistema único de creencias (Dyer 1988).

Desde la teoría de sistemas muchos de los autores han afirmado que la cultura empresarial tiene una función integradora, al unir a departamentos o individuos y ofrecerles un marco de significado compartido y una tarea definida en común (Pettigrew 1979; Schein 1985).

Distinguimos cuatro culturas comunes en las empresas familiares según Dyer (1988); la cultura paternalista, la cultura laissez-faire, la cultura participativa y la cultura profesional. El equipo de investigación de Dyer (1988) para poder analizar cada una de las tipologías definió las categorías de sus supuestos culturales:

1. La naturaleza de las relaciones. ¿Las relaciones entre miembros de la empresa se consideran primordialmente lineales (es decir, jerárquicas), colaterales (es decir, colectivas) o individualistas por naturaleza?
2. Naturaleza humana. ¿Las personas se consideran básicamente buenas, malas o ni buenas ni malas?
3. La naturaleza de la verdad. ¿La verdad (es decir, las decisiones correctas) procede de figuras de autoridad o se determina mediante un proceso de investigación y prueba empírica?
4. El entorno. ¿Existe una creencia básica de que las personas pueden dominar el entorno, de que deben adaptarse a él o de que deberían intentar vivir en armonía con él?
5. Universalismo / particularismo. ¿Todos los miembros de la empresa deben ser evaluados según los mismos principios o algunos individuos deberían recibir un trato preferencial?
6. La naturaleza de la actividad humana. ¿Los seres humanos son básicamente activos (orientación a hacer)? ¿Los seres humanos son pasivos y no pueden cambiar las circunstancias existentes (orientación a ser)? ¿O el objetivo principal de una persona es el desarrollo de uno mismo como un todo integrado (orientación a ser y llegar a ser)?
7. Tiempo. ¿Los miembros de una empresa están orientados principalmente hacia el pasado, el presente o el futuro?

Tabla 5.: Categorías de los supuestos culturales (Dyer 1988)

A continuación cada uno de los supuestos definidos se analizan en las tipologías de culturas definidas por el autor, dando lugar a la síntesis siguiente:

	PATERNALISTA	LAISSEZ-FAIRE	PARTICIPATIVA	PROFESIONAL
Naturaleza de las relaciones	Lineal (jerárquica)	Lineal (jerárquica)	Colateral (orientación al grupo)	Individualista
Naturaleza de la condición humana	Básicamente no se puede confiar en los seres humanos.	Los seres humanos son buenos y de confianza.	Los seres humanos son buenos y de confianza.	Los seres humanos no son buenos ni de confianza.
Naturaleza de la verdad	La verdad reside en la familia fundadora.	La verdad reside en el fundador/familia aunque los que no pertenecen a ella gozan de autonomía.	La verdad está en la toma de decisiones en grupo y la participación.	La verdad está en las normas de conducta profesional.
Orientación hacia el entorno	Postura proactiva.	Postura de armonización / proactiva	Postura de armonización / proactiva	Postura reactiva / proactiva
Universalismo / Particularismo	Particularista	Particularista	Universalista	Universalista
Naturaleza de la actividad humana	Orientación hacer	Orientación hacer	Orientación ser y llegar a ser.	Orientación hacer
Tiempo	Orientación al presente o pasado.	Orientación al presente o pasado.	Orientación al presente o futuro.	Orientación al presente.

Tabla 6.: Categorías de los supuestos culturales (Dyer 1988)

La cultura paternalista es el patrón más frecuente entre las empresas familiares, especialmente en las de primera generación representando un 80% del total de los casos analizados (Dyer 1988). Según este patrón, las relaciones se distribuyen jerárquicamente. Los líderes que son miembros de la familia, ostentan el poder y la autoridad y toman las decisiones clave. La familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a sus empleados. Además los miembros de la familia se les da un trato preferencial. Se considera que los empleados tienen una orientación hacia “el hacer”, es decir, que deben cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas. La postura hacia el entorno tiende a ser proactiva a la hora de desarrollar nuevos mercados o productos. No obstante la familia también puede crear un nicho de mercado particular y optar por mantenerse en él.

El patrón paternalista suele funcionar bien cuando el líder de la empresa familiar tiene la experiencia y la información necesaria para gestionar todos los aspectos de la empresa. Hay

pocas dudas sobre quién toma las decisiones. Por este motivo pueden movilizar rápidamente los recursos para superar las amenazas de la competencia. Dado que las figuras que ejercen el liderazgo de la empresa son muy carismáticas, suele existir un gran compromiso y tensión por parte de los seguidores para continuar con la visión del líder.

Entre las amenazas de este patrón destacamos que el negocio depende demasiado de la dirección del líder. Por esto la empresa está en peligro si el líder muere o queda incapacitado. La formación y el desarrollo de la siguiente generación suele quedar desatendida no preparando correctamente a la siguiente generación para sus responsabilidades de liderazgo. Es posible que el líder no sea capaz de gestionar la ambigüedad o la complejidad a medida que la empresa crece o que el entorno se complica. Dado que el líder toma todas las decisiones clave, muchos miembros de la empresa pueden experimentar sentimientos de incompetencia. Debido a estos problemas potenciales, la cultura paternalista tiene más posibilidades de éxito cuando la empresa es pequeña y el entorno es bastante estable. A medida que la empresa crece, la familia del líder madura, y a medida que el entorno se hace más complejo, la cultura de la empresa familiar debe evolucionar hacia un nuevo patrón cultural.

La cultura *laissez-faire* o de no interferencia, representa el 10% de los casos analizados (Dyer 1988). Es similar al patrón paternalista en muchos rasgos. Las relaciones son jerárquicas, los miembros de la familia gozan de un trato preferente y se supone que los empleados deben lograr los objetivos de la familia. Se diferencian de la cultura paternalista en los supuestos sobre la naturaleza humana y la naturaleza de la verdad. En la cultura *laissez-faire*, a los empleados se les ve como personas en quienes se puede confiar y tienen la responsabilidad de tomar decisiones. Aunque la verdad última sobre la misión y los objetivos de la empresa está en manos de la familia, los empleados tienen bastante autoridad y autonomía.

Este patrón cultural es más receptivo al crecimiento de la empresa y a la creatividad individual que el patrón paternalista, ya que la empresa delega una mayor responsabilidad a sus empleados. Es adecuado si la familia no puede o no quiere ocuparse de todas las actividades del día a día de la empresa, y la empresa necesita que los empleados utilicen su iniciativa y se adapten con rapidez para ajustarse a las nuevas situaciones. El principal peligro del patrón, es la posibilidad que los empleados no actúen de acuerdo con los valores y

supuestos básicos de la familia, con lo que sin una supervisión adecuada, los empleados pueden perder de vista los objetivos de la empresa y perder el control del negocio.

La cultura participativa es muy poco frecuente en la empresa familiar, representando tan sólo un 10% del total de las empresas analizadas (Dyer 1988). Las relaciones tienden a ser más igualitarias y colectivas, palabras como jefe, director y supervisor se sustituyen por líder o patrocinador con la finalidad de crear un sentimiento de comunidad. Se le resta énfasis al estatus y al poder de la familia. Se considera que los empleados son de confianza y se les llama socios en lugar de empleados y la familia intenta darles la oportunidad de explotar su talento. Se fomenta entre los empleados un sentimiento de libertad y responsabilidad que rara vez se encuentra en la empresa familiar. Los empleados deben realizar su trabajo de tal modo que impliquen a la otra gente y se produzca un crecimiento y desarrollo personal. Las culturas participativas tienden a ser proactivas en la gestión del entorno. Intentan alcanzar la verdad y tomar las decisiones adecuadas fomentando la participación del empleado. Está orientada hacia el presente y el futuro. Este patrón suele funcionar bien en entornos complejos y cambiantes, donde se requiere de los empleados creatividad para desarrollar su talento y sus capacidades y participación en la toma de decisiones interiorizando y comprendiendo los valores de la empresa.

La principal debilidad de la cultura participativa está en su proceso de toma de decisiones que suele llevar mucho tiempo. Por ello el reto de quienes trabajan en este patrón cultural es diferenciar entre las decisiones que deben tomarse con rapidez y con la mínima discusión y aquellas que necesitan más tiempo y participación de los empleados.

Finalmente la cultura profesional es aquella en la que la familia empresaria ha delegado la gestión del negocio a personas externas a la familia, los denominados gestores profesionales. Suele ser un patrón habitual en empresas que han superado una primera generación, habitualmente con un patrón paternalista y que al cambiar el liderazgo, más de dos tercios de las empresas adoptan este nuevo patrón cultural (Dyer 1988). Las relaciones son individualistas, es decir que los empleados se orientan a sus logros individuales y a una mejora profesional. Los gestores suelen tener una postura impersonal y neutral hacia los empleados, los evalúan por su capacidad para contribuir a los beneficios de la empresa, la competencia entre ellos es intensa. Los profesionales confían en sus años de formación profesional para tomar las decisiones racionales. El resultado suele implicar la creación de

varios programas para mejorar la eficacia y reducir costes. A los empleados se les anima a trabajar con rapidez y eficacia. La ventaja de la cultura profesional está en las nuevas ideas y técnicas de gestión que suelen introducir en la empresa los gestores profesionales que hacen más eficiente el negocio. Dado que tienen menos ataduras con el pasado y por lo tanto, son capaces de ver nuevas posibilidades que hagan avanzar el negocio hacia nuevos rumbos.

La principal debilidad es que tiende a desorientar a los empleados, acostumbrados en el ambiente habitual de la empresa familiar donde el líder de carácter paternalista se involucra en todos los procesos, puede suponer en este patrón cultural respuestas de ausentismo laboral, rotación de personal, moral baja, escaso compromiso con los objetivos de la empresa y una competencia poco sana entre los individuos, siendo la causante de determinados conflictos.

Como conclusión destacaríamos que todos los patrones culturales intrínsecamente traen consigo unos retos que la alta dirección debe tener en cuenta. Aunque es posible realizar un cambio cultural en la empresa para que esta pueda ser más eficaz. Estos incluyen el análisis de la cultura y la planificación del cambio, la modificación de los supuestos de los líderes o el desarrollo de un nuevo liderazgo mediante el uso de individuos híbridos o personas externas a la familia.

3.2.5.5 La satisfacción con el proceso de sucesión

El resultado de éxito en un proceso de sucesión también vendrá determinado por otro factor fundamental, la dimensión de la satisfacción con el proceso y la dimensión de eficacia del proceso de sucesión (Handler 1989; Morris, Williams, Allen y Ávila 1997)

En un estudio reciente, Sharma, Chrisman, Pablo y Chua (2001) desarrollan un modelo explicativo de la satisfacción en el proceso de sucesión de las firmas familiares. Este modelo se sustenta en las teorías de los *stakeholders*, así como en perspectivas organizativas, de comportamiento y económicas. Su modelo propone que la satisfacción está directamente relacionada con:

1. La facilidad y disponibilidad del propietario a ser reemplazado en su puesto.
2. La disposición del sucesor a ocupar el puesto. Sin un sucesor dispuesto a asumir el negocio familiar, la familia no tendría más opción que vender el negocio. Así la sucesión estará determinada por el consentimiento tácito del sucesor. Sin el mismo, el proceso se complicaría y consecuentemente la satisfacción con el proceso de sucesión, afectaría negativamente (Handler 1992; Shepherd y Zacharakis 2000).
3. El acuerdo entre los miembros familiares a mantener el compromiso con los negocios.
4. La aceptación de los roles individuales.
5. El desarrollo de un proceso de planificación de la sucesión.

La investigación realizada por Sharma, Chrisman y Chua (2003) sobre la satisfacción, muestra que los dos grupos respondientes (propietario y sucesor) están en desacuerdo con la importancia de la planificación de la sucesión y la aceptación de sus roles individuales como determinantes de su satisfacción con el proceso de sucesión. Los propietarios indican que su satisfacción está influenciada por la buena voluntad de los sucesores a asumir el cargo pero no por su buena disposición abandonar el cargo. Los sucesores en cambio, argumentan que su satisfacción está influenciada por la disposición del antecesor a dejar su puesto pero no por su buena voluntad a asumir el cargo. Así los resultados sugieren una urgente necesidad de alinear las percepciones entre el fundador y el sucesor.

Otra aportación interesante es la propuesta de clasificación de Handler (1989,1992) que determina los factores de la siguiente generación que inciden a nivel de satisfacción por parte de sus implicados:

INFLUENCIAS INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de realización personal (+) carrera (interés psicosocial (identidad personal) etapa de la vida (exploración, progreso, equilibrio). - Influencia personal (+).
CALIDAD DE LA EXPERIENCIA DE LA SUCESIÓN
INFLUENCIAS RELACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> - Respeto mutuo y entendimiento entre generaciones (+) - Acuerdo de los hermanos (+). - Temas sobre límites: - Compromiso con la perpetuación de la empresa familiar (+/-) - Tensiones de separación debido a la implicación de la familia (-).

Tabla 7: Factores que inciden en la siguiente generación (Handler 1989)

Sacando las siguientes conclusiones (Handler 1989):

- Cuanto más ha logrado satisfacer las tres necesidades (intereses de carrera, necesidades psicosociales y necesidades de la etapa de vida) el miembro de la siguiente generación en el contexto de la empresa familiar, más probablemente manifestará una experiencia positiva de la sucesión.
- Cuantos más miembros de la siguiente generación de la familia tengan el potencial o capacidad para ejercer influencia personal en la empresa familiar, más probablemente el individuo tenga una experiencia positiva de la sucesión.
- Cuantos más miembros de la siguiente generación de la familia logren respeto mutuo y entendimiento con el predecesor de la sucesión, más probable es que el individuo tenga una experiencia positiva de la sucesión.

- Cuantos más hermanos estén de acuerdo, y no en conflicto, entre ellos sobre la empresa familiar, más probable es que el individuo tenga una experiencia positiva de la sucesión.
- Cuanto mayor sea el compromiso con la perpetuación de la empresa familiar como valor familiar, más probable es que el individuo tenga una experiencia positiva de la sucesión (excepto cuando el compromiso con la empresa significa que el negocio se acaba).
- Cuantas más tensiones de separación haya debidas a la implicación de la familia en la empresa, menos probable es que el individuo tenga una experiencia positiva de la sucesión.

De esta forma podríamos concluir que la satisfacción con el proceso de sucesión supone la implicación activa por parte de todos los participantes, desarrollando una adecuada planificación del mismo para evitar dejar al azar cualquier aspecto que incida negativamente en la satisfacción.

3.2.6 El futuro de la empresa familiar

El entorno económico y social en el que estamos inmersos implica que la empresa familiar debe hacer frente a presiones cada vez mayores. Aunque estas presiones (internacionalización de las empresas, adaptaciones tecnológicas, competencia creciente,...) son comunes a todo tipo de empresa, hacen más vulnerables las de carácter familiar.

Las empresas familiares que pretenden sobrevivir podrían tener cuatro vías de acción posibles (Barry 1989):

1. Continuar bajo la propiedad y gestión familiar: el principal requisito para la supervivencia de la empresa familiar tradicional, es elegir un negocio en el que la tecnología sea relativamente simple y la calidad del servicio pueda compensar otras deficiencias. Deberían ser empresas bastante pequeñas (hoteles, restaurantes, talleres mecánicos) que no necesiten grandes inversiones de capital, ni competencias gestoras de alto nivel.

Como fortalezas destacamos que las empresas familiares consiguen responder con más eficacia y rapidez que una firma no familiar de un tamaño mayor. La empresa familiar también puede beneficiarse de las estrechas relaciones entre su propietario y la comunidad local en general, ya que los clientes preferirán hacer negocios con alguien a quien conocen y en quién confían, que tener relaciones más impersonales con la sucursal local de una gran compañía (Barry 1989). Si la empresa tiene suerte y sigue un camino como el descrito puede sobrevivir cierto tiempo, aunque su futuro a largo plazo bajo control familiar continuará siendo incierto.

2. Continuar bajo propiedad familiar pero dejar la gestión de la empresa en manos de profesionales externos: una familia propietaria de una empresa puede decidir dejar la gestión diaria de la empresa y crear una sociedad de control o una sociedad inversionista para proteger y gestionar sus inversiones (Barry 1989). El principal inconveniente de esta solución es el conflicto de intereses que puede surgir entre la sociedad gestora y la propiedad de la empresa. Mientras la primera querrá obtener rendimientos económicos seguros y regulares para la familia, puede que la alta dirección de la empresa quiera limitar los dividendos para financiar una ampliación. Como la sociedad gestora mantendrá normalmente el control estratégico del negocio, es probable que no escuche a la alta dirección de la empresa cuando le sugiera una diversificación o racionalización. Estas dificultades pueden disuadir a jóvenes directivos competentes a entrar en la empresa ante la falta de perspectivas de ascenso.

3. Abandonar la propiedad familiar de la empresa pero intentar conservar la gestión en poder de la familia: algunas familias pueden decidir que aunque no pueden seguir siendo propietarias de la empresa (les exige tener al menos el 51 por ciento de las acciones), quieren seguir conservando el control del negocio (con una participación por ejemplo del 20 por ciento). En este supuesto aunque la empresa ya no sea plenamente propiedad de la familia puede seguir funcionando como si lo fuera (Barry 1989).

Esta solución es recomendable siempre y cuando la familia gestione la empresa de forma “inteligente”, pudiendo conservar muchas de las ventajas de la empresa familiar y ganando al

mismo tiempo acceso a un capital que permitirá crecer a la firma y ofrecerle oportunidades de carrera (Barry 1989).

4. Transformarse en una empresa más formal y aceptar que posiblemente eso acabará implicando en algún momento la pérdida de control por parte de la familia: a medida que la empresa debe hacer frente a los rápidos cambios que está sufriendo el entorno en el que opera, le requiere realizar los cambios oportunos que le garanticen su supervivencia, planificando su evolución hacia una estructura más formal. Para ello, es necesario que los propietarios de la empresa familiar estudien de forma realista la competencia de los miembros de la familia, en los puestos de gestión y valoren el rendimiento de la empresa en relación con sociedades afines del sector. En esta nueva estructura deberá separarse las funciones de propiedad y gestión de la empresa.

En relación a su gestión, Ward (1997) señala aquellas mejores prácticas para potenciar la expansión y superar los retos inherentes a su naturaleza familiar:

- Garantizar nuevas visiones estratégicas: el crecimiento a largo plazo requiere un suministro constante de visiones estratégicas actualizadas. Los esfuerzos para estimular la aparición de ideas nuevas adquieren especial importancia en la empresa familiar, ya que son pocos los sucesores que tienen gran amplitud o variedad de experiencias externas, y la mayoría de los gestores y los líderes son propietarios desde hace mucho tiempo. Los líderes de empresas familiares pueden crear un ambiente que fomente y acoja bien las nuevas ideas mediante:
 - o *Fomentar la experimentación estratégica* a través de revisar productos, explorar nuevos mercados o canales de distribución, refinar el combinado de marketing de precios y publicidad y crear formas nuevas de dar valor añadido o diferenciación. Las nuevas visiones suelen proceder de experimentos de ensayo y error con la estrategia actual, y la experimentación, ayuda a las empresas familiares a salir de la autocomplacencia que suele instalarse con naturalidad en las personas y en las empresas.

- *Presupuestar el gasto estratégico:* es necesario establecer un presupuesto estratégico que identifique claramente las medidas a desarrollar para potenciar este cambio (Mintzberg y Waters 1990). Muchas empresas familiares descubren que el establecimiento de un presupuesto estratégico, aporta la situación necesaria para proteger los fondos de la tentación de pagar dividendos mayores o bonificaciones y extras a los miembros de la familia.
 - *Aportar fondos de libre disposición:* los directivos creativos necesitan fondos discrecionales para explorar y experimentar con ideas nuevas y reaccionar a circunstancias nuevas que no se preveían en el proceso de elaboración del presupuesto. Se debería animar a gastar esos fondos por el bien de la empresa en un futuro.
 - *Incorporar al consejo de administración a consejeros independientes para que desafíen los supuestos estratégicos:* los líderes de empresa que triunfan saben que no hay nadie mejor que un consejero externo respetado para desafiar sus ideas y la forma en que dirigen la sociedad. En este sentido, es adecuado disponer de consejeros externos independientes que desafíen la relevancia de la misión de la empresa y la validez de los supuestos en que se basa.
 - *Fomenta la experiencia global entre los líderes empresariales de la siguiente generación:* según el estudio de Gallo (1994) descubrió que las empresas familiares internacionales de mayor éxito, eran aquellas en las que los hijos de los líderes reunían una experiencia laboral y formativa significativa fuera de su país natal.
- En segundo lugar según Ward (1997) es necesario atraer y retener a directivos no familiares caracterizados por su alto nivel de desempeño. El crecimiento a largo plazo exige un equipo de directivos familiares con talento. En las empresas familiares son reacios a invertir en talentos futuros porque temen el efecto que puede tener en las carreras profesionales de los miembros de la familia. Para hacer viable esta opción, los líderes de empresas familiares deben:

- *Enfatizar el mérito de las decisiones de personal:* los mejores directivos no familiares necesitan sentirse valorados, apreciados y compensados en función de sus méritos.
 - *Ofrecer oportunidades a los mejores directivos de acumular patrimonio personal:* es necesario que los directivos no familiares clave, tengan la oportunidad de planes de acciones o de invertir junto a los miembros de la familia en nuevas operaciones empresariales o alguna oportunidad inmobiliaria,
 - *Garantizar oportunidades de crecimiento profesional para los mejores directivos no profesionales:* los directivos no familiares con talento necesitan la garantía de que pueden seguir creciendo como profesionales.
- En tercer lugar es necesario crear una organización flexible e innovadora (Ward, 1997):
- *Compartir abiertamente la información de la empresa:* sin información y confianza, la creatividad y la lealtad disminuyen. Las empresas familiares que triunfan crecen porque comparten información vital, entre un gran número de directivos.
 - *Defender los cambios y celebrar las ideas nuevas:* para que prospere la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo debe formar parte de la cultura de la empresa.
 - *Fomentar los cambios habituales:* para adquirir una cultura que potencie la innovación es necesario fomentar sentimientos positivos respecto al cambio. Hacer periódicamente pequeñas modificaciones en los sistemas y procesos de gestión puede ser una adecuada medida.
- En cuarto lugar se deberá crear y conservar capital (Ward 1997); a medida que la familia crece exige más recursos financieros de la empresa, tanto en relación a los

impuestos como en otras temáticas. Conservar el máximo de dinero en efectivo para la empresa es esencial para su crecimiento e inversión.

- *Utilizar dinero ajeno:* el endeudamiento hasta un adecuado margen es favorable al crecimiento y continuidad de la empresa.
 - *Gestionar la estrategia para requerir menos capital:* optar por una estrategia que no requiera la producción totalmente integrada supone a la empresa una menor necesidad de capital gracias a su externalización.
 - *Implantar planes sucesorios prematuramente:* la mejor forma de conservar el capital es reducir la proporción que se va en los impuestos de sucesión, desarrollando lo antes posible el plan sucesorio.
- En quinto lugar preparar a los sucesores para el liderazgo: la formación de los sucesores debe ser lo más amplia posible no obviando los aspectos siguientes:
- *Respaldar al sucesor en su desarrollo de una cultura de cambio en la empresa:* el antecesor no debe interpretar como una crítica a su gestión, el deseo de cambio organizativo. El sucesor debe liderar el cambio organizativo adecuado al entorno y a su equipo.
 - *Fomentar una adecuada formación con mentores para el sucesor:* el sucesor tiene varias posibilidades de aprender a través de una experiencia fuera de la empresa que le permita: aprender a responder a las expectativas del mundo exterior y aprender a crear una visión estratégica común para la empresa y los propietarios.
 - *Fijar una fecha para ceder la responsabilidad y el control a la siguiente generación:* el antecesor que fija esta fecha con mucha antelación se siente más tranquilo y preparado para su jubilación, a la vez que sus sucesores se sienten más motivados y comprometidos, dado que saben que ocuparán un puesto de

responsabilidad en la empresa familiar y acorde a sus preferencias profesionales.

- En sexto lugar se deberán explotar las ventajas estratégicas privativas de la propiedad familiar: las firmas familiares por su caracterización tienen intrínsecas una serie de ventajas y deben diseñar estrategias que las exploten como:
 - *Buscar inversiones que recompensen al capital paciente:* la empresa familiar tiene la virtud de poderse orientar a largo plazo siendo este aspecto más valorable que los resultados a corto plazo. A su vez les permite ser más coherentes en sus iniciativas empresariales y menos sensibles a los altibajos de la economía o su sector.
 - *Construir una estrategia entorno a las relaciones:* en las empresas familiares la reputación es un tema fundamental en el que el propietario y sus futuras generaciones intentan crear la más adecuada imagen social. Fruto de este esfuerzo que conduce a una gran confianza mutua, puede llevar a nuevas oportunidades de crecimiento con alianzas globales con otro tipo de organizaciones.
 - *Concentrarse en actividades en las que tomar las decisiones rápidamente sea una ventaja competitiva:* la toma de decisiones es una característica de las empresas familiares y de pequeña dimensión que están dotadas de una política organizativa más sencilla.

- En séptimo lugar se debe fomentar la motivación de los líderes para hacer crecer la empresa (Ward 1997): los datos no son esperanzadores ya que solo representan entre el 7 y el 10 por ciento de todos los líderes de empresas familiares del mundo. Entre las características que definen a estos “maestros del crecimiento” destacamos:
 - Su misión personal es construir una institución imperecedera que siga existiendo en el futuro e incluso con más éxito (Davis y Tagiuri 1992).

- Construyen y ponen a prueba una filosofía personal de la gestión que intenta convertir su empresa en un sistema autogestionado (Guzzo y Abbott 1990).
- Están dispuestos a servir de modelo en sus creencias, no por vanidad, sino porque saben que es la mejor forma de obtener un adecuado feedback sobre su filosofía y sus ideas (Mintzberg y Waters 1990).
- Son conscientes que la responsabilidad ante los demás es una gran motivación que los mueve a ellos y a otros en la firma (Mintzberg y Waters 1990).
- Se ven a si mismos como administradores de capital, sin un sentido de la propiedad especialmente personal (Danco 1975).
- Y finalmente creen que es su deber ceder la empresa y su liderazgo en condiciones mejores a cómo la encontraron.

Finalmente es necesario disponer del compromiso de la familia propietaria (Ward 1997): además de la pasión del líder a hacer crecer el negocio llega un momento en el que es imprescindible la unión de la familia en este deseo. La mejor práctica para el crecimiento a largo plazo de la empresa familiar, es el proceso de celebrar reuniones familiares para definir los objetivos y la misión de la familia, los valores familiares y las motivaciones y argumentos para mantener la propiedad del negocio. Y es en este foro, donde el buen consenso garantiza el éxito de la continuidad.

4. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DEL ARTE MEDIANTE LA HERRAMIENTA BIBLIOMÉTRICA “SITKIS”

4.1 Introducción

Aunque el campo de investigación de las empresas familiares es relativamente novedoso, con una breve trayectoria de tan solo 30 años, existe una gran base de artículos, libros, *papers* en relación a esta disciplina. Asimismo el acceso a bases de datos electrónicas ha proporcionado a los investigadores, la posibilidad de identificar y acceder a documentación relacionada con la temática elegida de manera sencilla e inmediata. Por ejemplo si realizamos una búsqueda en el google por palabra clave “empresa familiar” da como resultado unas 1.920.000 entradas posibles en relación a esta temática y con los conceptos “sucesión empresa familiar” ofrece un total de 85.300 entradas posibles. En el supuesto de realizar una búsqueda de artículos científicos relevantes de interés en la web of knowledge¹⁰ ofrece una posibilidad de hasta 4328 artículos y documentos de interés. Sin duda este universo es inalcanzable y a su vez no necesariamente de interés, en su totalidad para el desarrollo de la actividad científica.

En los últimos años se han puesto al alcance de la comunidad científica, y del público en general, nuevas herramientas de análisis de la información que facilitan en gran medida, la selección de la literatura científica para el desarrollo de una investigación. Este avance ha supuesto una contribución importante al proceso de búsqueda, selección y tratamiento de la información, que constituye metodológicamente la primera fase de la investigación científica. En este sentido, dado que la realización de una tesis doctoral debe incluir las aportaciones teóricas fundamentales y las mejores evidencias disponibles, debemos asegurarnos de localizar aquella información científica clave, relevante y de alta calidad científica. Por este

¹⁰ Web of Knowledge es una plataforma web en la que se pueden consultar las bases de datos del ISI: web of science, el current contents connect, el JCR, el ISI Proceedings, Isi Essential Science indicator, Derwent Innovation Index, entre los principales.

motivo para el desarrollo del estado del arte con la finalidad de detectar los textos, artículos y libros de interés científico, se ha utilizado la herramienta informática de análisis sitkis¹¹.

El sitkis es una herramienta bibliométrica que permite la búsqueda, recuperación y tratamiento de grandes volúmenes de datos, a través de la base de datos *Isi Web of Knowledge*. Mediante esta herramienta podremos filtrar y detectar las referencias bibliográficas fundamentales, así como la identificación de autores de referencia, grupos de discusión y revistas relevantes, en relación a la temática a investigar. Mediante el sitkis podremos detectar el conocimiento de los trabajos más importantes para la comunidad científica, determinando la relevancia de los mismos, los autores que más se citan, los que aportan más información que el resto de investigadores considera de calidad y las relaciones que existen entre unos artículos y otros. El resultado de su utilización nos presenta una “fotografía” de la muestra de la literatura científica seleccionada por el investigador.

Como hemos señalado, el sitkis trabaja con las bases de datos aportadas por la Web of Science, reconocida como una prestigiosa base de datos de referencias bibliográficas de artículos de revistas científicas, que permite el acceso a índice de citas y resúmenes de autor de más de ocho mil publicaciones periódicas de distribución mundial. Esta base de datos permite encontrar tanto información actual, como retrospectiva de hasta el año 1945, a través de sus opciones de búsqueda y examen de referencias citadas nos permite navegar por la literatura en todas las direcciones y en todas las disciplinas y periodos de tiempo.

Para poder distinguir aquella información científica de interés debemos analizar el número de citas recibidas por un determinado trabajo que como señala Garfield (1955)¹² es de gran interés bibliométrico subrayando por primera vez la importancia de crear un sistema de citas universal. A partir del cual el *Institute for Scientific Information (ISI)* basó la creación de las

¹¹ Acceso al software mediante la dirección electrónica: <http://www.sitkis.org>

¹² Garfield, E.(1955). Citation Indexes for Science: A new Dimension in Documentation though Association of Ideas. *Science*, 122(3159):108-111.

bases de datos *Science Citation Index*® (SCI)¹³, *Social Science Citation Index*® (SSCI)¹⁴ y *Arts & Humanities Citation Index*® (A&HCI)¹⁵. Los índices de citas de Thomson Scientific de la Web of Science proporcionan una información que puede tener diferentes utilidades: la posibilidad de conocer quién está citando qué trabajos de investigación y cómo estos influyen sobre nuevos artículos, y conocer hacia dónde está avanzando la investigación basándose en estudios anteriores. Además permite identificar las fuentes de información que los competidores nacionales o internacionales consultan, y conocer los trabajos realizados por otros científicos.

El software sitkis está siendo desarrollado por Heri Schildt de la *Helsinki University of Technology* exclusivamente para el análisis bibliométrico con las diferentes herramientas (*reference statistic, articles statistic, articles to references, co-citation, cross citation, yearly reference statistic, keywords, institutes to articles, authors to articles y countries to articles*) desarrolladas para esta finalidad. A través de este software se importan los artículos de ISI Web of Science, incorporándolos a una base de datos de MS ACCESS©2003 de fácil acceso y manipulación para la realización del estudio bibliométrico. Además permite el uso combinado con UCINET©¹⁶, un software específico para el análisis de redes sociales que permite la realización de matrices, pudiendo así realizar la representación gráfica de las mismas con el programa NetDraw©¹⁷, un software específico de representación gráfica de redes sociales.

¹³ Science Citation Index®: proporciona acceso a información bibliográfica y a referencias citadas en el campo de las ciencias, en más de 6000 publicaciones líderes en ciencias y tecnología que cubren más de 150 disciplinas.

¹⁴ Social Science Citation Index®: proporciona acceso a información bibliográfica y a referencias citadas en el campo de las ciencias sociales, en más de 1800 publicaciones académicas, líderes que cubren más de 50 disciplinas.

¹⁵ Arts & Humanities Index®: proporciona acceso a información bibliográfica y a referencias citadas de más de 1120 publicaciones líderes mundiales en el campo de las letras y las artes.

¹⁶ Software de análisis de redes sociales. Disponible en: <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>

¹⁷ Software de representación gráfica de redes sociales. Disponible en <http://www.analytitech.com/downloaduc6.htm>

4.2 Bibliometría y análisis de redes sociales

La evolución de las nuevas tecnologías de la información conjuntamente con los avances de la industria del hardware y el software, conducen a la posibilidad del almacenamiento y procesamiento de datos científicos, sin un coste excesivo. Paralelamente, el crecimiento de la literatura científico-técnica en las distintas disciplinas, siendo alrededor de 38.000 las revistas científicas que se publican anualmente y que recogen aproximadamente dos millones de artículos según datos del año 2003 (Lyman y Varian, de la *School of Information Management and Systems, University of California*), genera un extenso corpus científico difícilmente analizable mediante la utilización de las metodologías y herramientas tradicionales.

Los investigadores para poder hacer frente al tratamiento de toda la información disponible, garantizando la objetividad y practicidad de los resultados obtenidos, pueden hacer uso de las denominadas herramientas bibliométricas. Estas herramientas permiten mediante métodos y modelos matemáticos y estadísticos, el análisis cuantitativo, comparativo y cualitativo de grandes volúmenes de información científica.

Una primera aportación significativa en la materia, la encontramos en el año 1923 con el autor E.W.Hulme¹⁸ el cual predice una nueva línea para el estudio de los procesos de información. Este es el primer autor en utilizar el término de “bibliografía estadística” aplicada a los progresos científicos y tecnológicos dentro de la comunicación científica.

Alan Pritchard en 1969¹⁹ definió el término bibliometría como:

¹⁸ E.W. Hulme (1923). *Statistical bibliography in relation to the growth of modern civilization*. London: Grafton.

¹⁹ Pritchard, A. (1969). *Statistical bibliography or bibliometrics*. *Journal of Documentation*, 25(4):348-369

“... la aplicación de los métodos estadísticos y matemáticos dispuestos para definir los procesos de la comunicación escrita y la naturaleza y desarrollo de las disciplinas científicas mediante técnicas de recuento y análisis de dicha documentación...”

Pritchard (1969) con su aportación destaca que a través de dichas herramientas se podrán analizar matemáticamente y estadísticamente las citas de los artículos de la base de datos trabajada, para extraer conclusiones relacionadas con la actividad, la estructura y la evolución técnico científica de una temática determinada. Los análisis bibliométricos establecen que las citas son indicadores de la actividad pasada y presente de los artículos científicos (Small 1973²⁰; Garfield 1983²¹).

Uno de los objetivos principales de los análisis bibliométricos es el de definir una serie de indicadores consistentes y estandarizados (Van Raan 2005²²) y a través de estos indicadores bibliométricos definidos como datos numéricos extraídos de los documentos que publican los investigadores o de los que utilizan los usuarios, se pueden realizar análisis de características de la actividad científica orientada al consumo como a la producción de información (Sanz y Martín, 1997²³). Estos indicadores pueden ser unidimensionales, en el sentido que estudian una sola característica de los documentos sin tener en cuenta ningún vínculo común entre ellos y multidimensionales, que permiten tener en cuenta de forma simultánea las distintas variables o las múltiples interrelaciones que se pueden extraer de los documentos y de los hábitos de investigación de los autores. Ramos (2004)²⁴ utiliza como unidad de análisis el artículo de revista y la nota de investigación, incrementándose así la fiabilidad de los

²⁰ Small H. (1973). Co-citation in scientific literature: a new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24 (4): 265-269.

²¹ Garfield (1993). Cocitation analysis of the scientific literature. *Current Contents*, 19:3-13.

²² Van Raan A.F.J.(2005). Measurement of Central aspects of scientific research: performance, interdisciplinary, structure. *Measurement: interdisciplinary research and perspectives*, 3(1):1-19.

²³ Sanz, E. Y Martín, C. (1997). Técnicas bibliométricas aplicadas a los estudios de usuarios. *Revista General de Información y Documentación*, 7(2): 41-48.

²⁴ Ramos, A.R.(2004). *Estructura Intelectual de la investigación en Creación de Empresas: un estudio bibliométrico de su literatura científica, 1956-2003*. Universidad de Cádiz.

resultados. Considerando así, el artículo de la revista y su nota de investigación o citación “conocimiento certificado” (Ramos 2004) término que se usa en la descripción del conocimiento valorado positivamente pudiendo ser publicado, para luego poder ser sometido a la revisión crítica de otros investigadores.

Para el análisis se asume que si dos artículos están citados en un mismo documento, estarán íntimamente relacionados entre sí, ya sea porque pertenecen a una misma área de estudio o porque las áreas en las que se engloban están vinculadas entre ellas (Small, 1973,265; Garfield, 1993, 185). De esta forma, los análisis bibliométricos tratan las citas de los artículos y de sus referencias a través de métodos estadísticos, de manera que además de informar del número de veces que se cita un artículo, referencia, autor, palabra clave o institución determinada, permite establecer relaciones entre ellos. No se trata sólo del conocer el impacto global de un artículo, autor, referencia o institución, concerniente a su importancia dentro de la comunidad científica en general, sino también, y lo que es más importante, de conocer su impacto relativo, que es aquel que vincula un autor, artículo, referencia o institución determinada con otros artículos dentro de una misma área de estudio. En otras palabras, se puede decir que los métodos bibliométricos evitan a artículos y autores de teorías fundamentales y generales, se les atribuya una importancia mayor por el hecho de estar citados en áreas de estudio muy diferentes a las que se están tratando en una investigación concreta. Además de todo esto, los análisis bibliométricos permiten conocer las disciplinas que están tratando un tema determinado, así como las instituciones centradas en investigaciones específicas sobre el mismo.

El análisis de redes sociales A.R.S. (Social Network Analysis) es un método de investigación que surge de la conexión entre actores o representados con las estructuras sociales emergentes que resultan de las relaciones que se establecen entre ellos. Consecuentemente estaríamos hablando de un método de análisis científico que puede ser de gran utilidad para conocer los patrones que se establecen en el interior de una determinada estructura social, pudiendo utilizar como programa informático para la realización del mismo y su visualización

UCINET©. Para medir la estructura y organización de las redes, debemos considerar dos aspectos (Sanz 2003²⁵): el primero basado en la estructura general de la red y el nivel de integración que caracteriza a la misma, y el segundo, basado en el lugar que cada uno de los actores ocupa en el conjunto de la red en este sentido representa el número de vínculos que se establecen entre los nodos con relación a un número máximo que pudiera establecerse si todos los actores estuvieran conectados directamente por una línea con todos los demás (Sanz 2003).

Las medidas de centralidad en una red según indica Freeman (1979)²⁶ se pueden identificar a través del que denominamos su grado o rango es decir, el número de lazos directos de un actor o nodo, con cuantos otros nodos se encuentra directamente conectado. Esta puede ser considerada una medida que permita acceder al índice de accesibilidad a la información que circula por la red; *Closeness* (cercanía) representa la independencia (Sanz 2003), la capacidad que tiene un nodo de alcanzar a los demás. Se obtiene sumando los caminos más cortos existentes entre los nodos; y *betweenness* (mediación): el control de la comunicación de otros y su capacidad de restringirla (Sanz, 2003), muestra cuando un actor es intermediario entre otros actores del mismo grupo que no se conocen entre sí. Cuando va a desarrollarse un análisis relacional, el material básico para el mismo es una matriz que relaciona a los actores entre sí, matriz que nos proporciona el programa UCINET© a partir de los archivos de texto facilitados por el programa de análisis bibliométrico Sitkis.

El uso de estas herramientas se presenta especialmente útil durante las primeras fases de una investigación, durante las que es clave enfocar la materia objetivo apoyándonos en los autores más destacados. Por este motivo las medidas de impacto de artículos, autores y revistas como indicadores principales determinan la difusión, practicidad y calidad de los trabajos científicos. Simultáneamente también podremos detectar las instituciones y/o revistas más

²⁵ Sanz, L.(2003). Análisis de redes sociales o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de ciencia y tecnología*, 7:21-29.

²⁶ Freeman L.C.(1979). Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, 13:215-239.

acordes con nuestro ámbito de investigación y los requisitos intrínsecos para poder publicar en las mismas.

4.3 El sitkis como aplicación para el análisis bibliométrico

Para poder utilizar el Sitkis y proceder al estudio de bibliometría, es necesario disponer de determinadas aplicaciones informáticas que se detallan a continuación: el Run Time Enviroment de Java, Microsoft Access, Data Base, Microsoft Excel, Ucinet, NetDraw y ODBC (Open Data Base Connection) para establecer la conexión entre el ordenador y la base de datos.

Sitkis incorpora entre otras, las siguientes funcionalidades:

- Importa los datos de la *ISI Web of Science* resultado de una determinada búsqueda bibliográfica y preparación de un corpus representativo de la literatura científica del área o entidad estudiada.
- El tratamiento, filtrado e importación de los datos procedentes de las búsquedas son recopilados en una Base de Datos del *Microsoft Acces* para su posterior acceso, normalización y tratamiento.
- Analiza y genera estadísticas de citas, artículos citados, autores, países de referencia, universidades, años de publicación, etc.
- Los datos obtenidos del análisis pueden ser exportados a diferentes aplicaciones, generando un adecuado documento de visualización de las matrices y redes resultantes con el objetivo de visualizarlos de forma más sencilla y facilitar así su interpretación y comprensión.
- Facilita la agrupación de artículos de diversas corrientes teóricas, dentro de un tema científico seleccionado para su posterior estudio.

Desde un punto de vista conceptual y de procesos, a continuación se detalla gráficamente el funcionamiento de Sitkis:

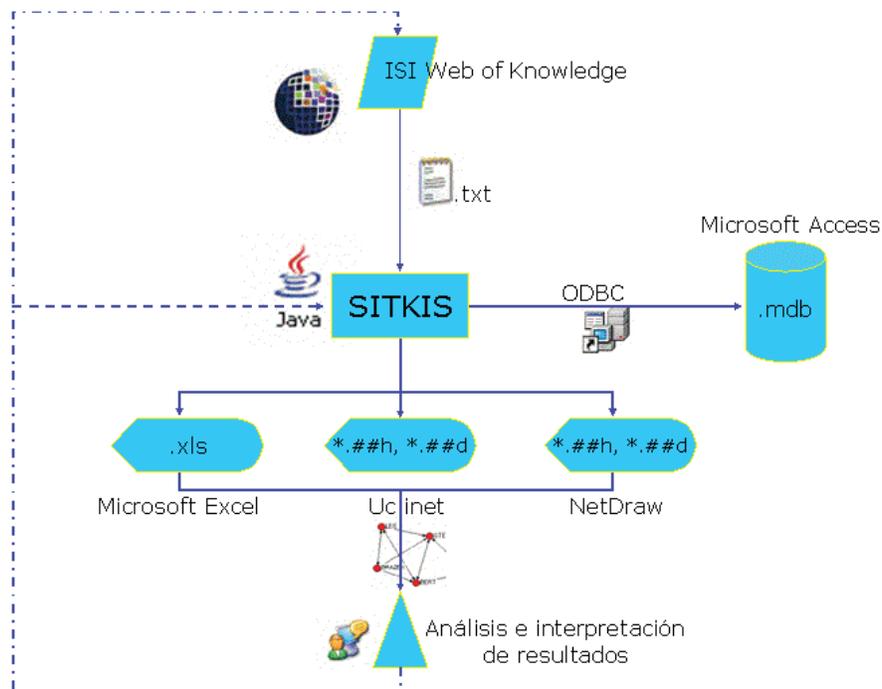


Figura 17: Funcionamiento gráfico del sitkis (Elaboración propia 2010)

Es interesante su utilización dado que es un programa de *Software Free* y disponible mediante internet siendo la versión V.2 la que se encuentra actualmente en su portal. Esto presupone que existe por parte de sus creadores el interés en la mejora de este programa y también el interés en ponerlo a disposición de los investigadores para su utilización. En la revisión de la biblioteca electrónica de artículos del *Institute of Strategy and International Business*²⁷ en la que se ha desarrollado el software Sitkis V.2 y se localizan varios trabajos de investigación y tesis doctorales donde se emplea como herramienta para realizar la revisión de la literatura y acotar su campo de investigación.

²⁷ Acceso mediante la dirección electrónica: <http://users.tkk.fi/hschildt/sitkis/downloads.html>

4.4 Herramientas y aplicaciones del sitkis

En este apartado resumiremos las principales herramientas del Sitkis, así como sus principales utilidades en función de cuales sean nuestros objetivos de investigación:

4.4.1 Descripción de las herramientas según objetivos

4.4.1.1 Reference statistics

Una de las funcionalidades principales del Sitkis es detectar las referencias más relevantes en el campo objeto de estudio: particularmente la información relativa a autores, revistas y citas fundamentales en la materia. La aplicación *Reference Statistics* exporta la información (código, autor, año, fuente, citas, etc.). Esta aplicación tiene como filtro el número de citas a las referencias contenidas en la base de datos. Por ejemplo, introduciendo como filtro la cantidad 0 o 1, se exportaría la totalidad de las referencias, junto con los datos mencionados anteriormente. En esta aplicación recordemos que no están incluidos los artículos, resultado del análisis.

4.4.1.2 Article statistics

De la misma manera que las referencias, el Sitkis permite detectar los artículos más importantes así como sus autores y sus fuentes. Para este caso Sitkis proporciona la aplicación *Article Statistics*, la cual genera un archivo con la siguiente información: código del artículo, año de publicación, revista, título y número de citas. Mediante estas variables se muestran los artículos y/o autores más relevantes en un ámbito más relevantes en un ámbito, en qué revistas han publicado y su actualidad temporal. Esta aplicación trabaja con el conjunto global de los artículos ya que no requiere de condiciones de filtrado.

4.4.1.3 Articles to reference (2d)

Una vez conocida la composición (tanto los artículos como sus referencias) de la base de datos que se está trabajando, el siguiente objetivo a plantearnos sería el de localizar las referencias clave en el marco de nuestro estudio. Cuando hablamos de referencias clave, nos referimos a aquellas que obligatoriamente han de ser tenidas en cuenta para la definición del “estado del arte” en la materia tratada. Con este objetivo utilizaremos la aplicación *Articles to Reference (2d)*.

Esta aplicación expresa la relación, en términos de citación, que se establece entre todo el conjunto de documentos que forman la base de datos, tanto artículos como referencias. Así, además de expresar la vinculación de un artículo con sus referencias, puede observarse si un artículo o una referencia es citada por otros artículos. Además del rango temporal, las condiciones del filtrado con las que se trabaja son: el mínimo número de citaciones a las referencias y el mínimo número de citas a los artículos. Ambas condiciones acotan los documentos a seleccionar en función de su impacto cuantitativo y han de ser determinadas por el investigador, en función de otras variables como el contexto de la investigación y la morfología de la base de datos. El resultado del análisis incluirá todas las referencias y artículos que cumplan las condiciones establecidas y estén relacionados entre sí.

Además del objetivo principal de localizar las referencias clave, la herramienta *Articles to Reference (2d)* también permite detectar los distintos focos de discusión, así como identificar las aportaciones más independientes de las diferentes líneas de debate.

4.4.1.4 Co-citacion

Mediante la aplicación *Co-citation* también se identifican las líneas de debate mediante las relaciones entre referencias. Las variables o filtros a definir son los mismos que en la herramienta *Articles to Reference*, pero en este caso el resultado del análisis proporciona las referencias que han estado citadas como mínimo en dos artículos, de los que cumplen las condiciones pre-establecidas. Para que dos referencias estén relacionadas han de tener un

artículo que funcione de nexo de unión. Así pues la red que se genera, relaciona bidireccionalmente las referencias agrupadas según los artículos de los que éstas provienen, facilitando la detección de grupos de debate, y/o focos de discusión.

4.4.1.5 Cross citation

Los análisis realizados hasta el momento se centran básicamente en determinar las relaciones y relevancia entre referencias. El siguiente objetivo sería el análisis de los artículos contenidos en la base de datos. Para ello la aplicación *Cross Citation* permite visualizar la relación existente entre los diferentes artículos, así como identificar los grupos y/o líneas de investigación. Esta aplicación muestra la relación entre dos artículos, de forma que si en el artículo A aparece como referencia el artículo B, se establecerá una relación de A hacia B. El análisis no requiere la definición de un filtro de entrada, debido a que por defecto trabaja sobre la totalidad de los artículos contenidos en la base.

4.4.1.6 Yearly references statistic

Si lo que se desea es conocer la importancia absoluta y relativa de un artículo, autor o materia determinada y su evolución temporal, mediante esta aplicación obtendremos la misma información procedente del *Reference Statistics* con el valor añadido de la distribución anual, de las citaciones de las referencias. En este caso se requiere de aplicaciones informáticas de apoyo, de diseño de gráficos para poder representar gráficamente la evolución temporal de las variables que toman parte en dicho análisis. Como filtro de entrada se debe introducir el mínimo número de citaciones.

4.4.1.7 Keywords relatedness

Los análisis basados en palabras clave tienen dos objetivos principales. Por un lado se aplican con el fin de validar la base de datos y por otro, identificar otros conceptos relativos a la materia en cuestión que previamente no se habían considerado. Mediante esta aplicación obtenemos la relación entre las palabras clave, de modo que una palabra clave del artículo A estará relacionada con las demás palabras clave del mismo artículo, y con todas aquellas de otros artículos que también la contengan. En este caso el filtro de entrada será el número mínimo de veces que una palabra aparece en los artículos.

4.4.1.8 Otras aplicaciones

Las herramientas descritas anteriormente, permiten identificar los autores y fuentes más importantes y actuales en una materia determinada. Sin embargo, existen otras herramientas de *Sitkis* que nos permiten profundizar en otros aspectos de nuestro análisis. Las más destacadas son las siguientes:

- “Institutes to articles (2d)”: relaciona los *artículos* con las instituciones de las que provienen.
- “Authors to articles (2d)”: relaciona los *artículos* con sus *autores*
- “Countries to articles (2d)”: relaciona los *artículos* con los países de los que provienen.
- “Dense network sub-grouping” y “Related Networks”: crea subgrupos y grupos dentro de la red principal por densidad o relación entre los artículos.

4.5 Aplicación del sitkis a la sucesión de la empresa familiar

4.5.1 Origen de los datos para el análisis

A través del acceso a *Isi Web of Knowledge* del enlace que proporciona el Ministerio de Educación y Ciencia mediante la plataforma de la Bibliotécnica de la Universidad Politécnica de Cataluña²⁸ se realizaron unas búsquedas de referencia mediante las palabras clave “family business succession”, dentro de los artículos científicos y las notas de investigación, en adelante “documentos de la base de datos *Web of Science*. Esta información contenida en un archivo de texto, ha sido importada en una base de datos que nos permite su tratamiento y su posterior análisis y extracción de datos. Esta base de datos conformada por un total de 2355 documentos, siendo eliminados los elementos que aparecían repetidos han sido incorporados en el programa *Sitkis V.2* que además de las ventajas señaladas en apartados anteriores, incorpora la base de datos “citations_db” en la que se encuentran diseñadas tablas, consultas e informes que facilitan la normalización de toda la información obtenida y que va a ser utilizada para la obtención de los datos que se requieren para realizar el análisis bibliométrico del área de estudio: factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar.

El primer paso realizado y necesario para un posterior análisis es la normalización de la información de la base de datos. Así se han identificado los documentos que podrían alterar los recuentos, errores en el número de publicaciones o citas, autores que tengan el mismo apellido, autores escritos de maneras diferentes o referencias duplicadas. El programa *Sitkis V.2* facilita la búsqueda de datos erróneos en los documentos a través de la tabla creada en Ms Acces© “cited_articles” permitiendo una revisión de las mismas. De un total de 2355 referencias iniciales, se han corregido 441 referencias erróneas obteniendo una base de datos de 1914 referencias y documentos. Algunos estudios señalan (López-Piñero y Terrada 1992)²⁹ que estos errores en la obtención de datos de la *Web of Knowledge* suelen ser alrededor de un 25 por ciento, siendo en nuestro caso un 23 por ciento.

²⁸ Acceso mediante la dirección electrónica: <http://www.accesowok.fecyt.es/>

²⁹ López-Piñero J.M. & Terrada M.L. (1992). Los indicadores bibliométricos y la evolución de la actividad medicocientífica (III). Usos y abusos de la bibliometría. *Medicina clínica* 98(4):142-148.

Una vez disponemos de los documentos normalizados en la base de datos, hemos procedido a la obtención de los correspondientes ficheros, fruto de las diferentes aplicaciones del sitkis para realizar el correspondiente análisis bibliométrico y análisis de redes sociales. Con el programa Sitkis V.2 y Ms Acces©2003 se ha procedido a la obtención de los diferentes archivos de texto necesarios, para el análisis y representación gráfica de la revisión de la literatura, dado que permite observar y comprender de mejor forma los datos aportados. Para la realización de representaciones gráficas de ciertos indicadores se ha utilizado el MS Excel©2003 que a través de su entorno gráfico, permite la visualización de las tablas obtenidas. Y las representaciones gráficas de las medidas del análisis de redes se han realizado con el NetDraw© que facilita una visualización de los resultados. En la siguiente tabla se ofrece un resumen de los datos obtenidos para la realización del análisis bibliométrico de nuestra base de datos:

	CITAS	REFERENCIAS
AUTORES	158	3250
DOCUMENTOS	76	1914
REVISTAS	28	831
PALABRAS CLAVE	112	

Tabla 8: Resumen datos obtenidos para el análisis bibliométrico
(Elaboración propia 2010)

4.5.2 Resultados y visualización del análisis

4.5.2.1 Análisis de la productividad de autores y revistas citantes

El área de estudio está delimitada por 76 documentos. Con la referencias de los documentos publicados por años se obtiene la siguiente evolución de la producción científica de los artículos que analizan la sucesión de la empresa familiar, representados en el gráfico siguiente:

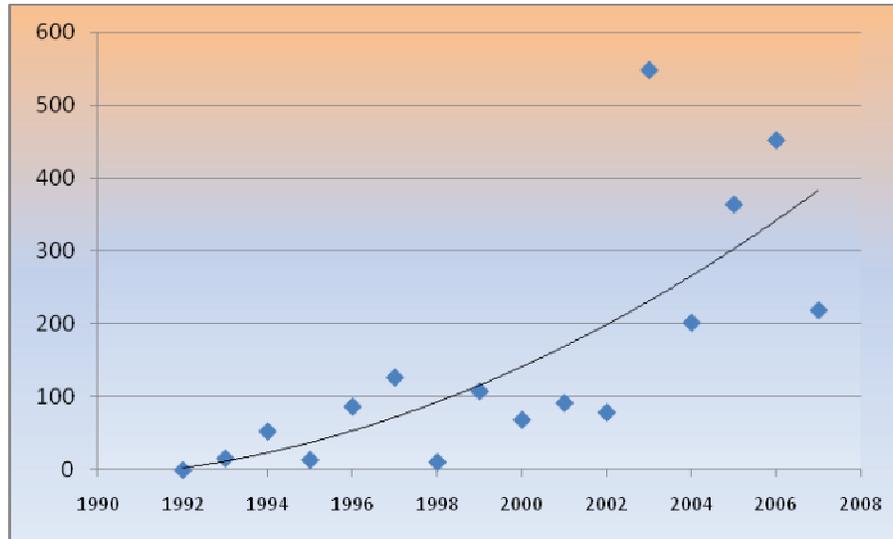


Gráfico 1: Ciclo de vida de la investigación en sucesión de la empresa familiar.

Se pueden observar tres periodos relevantes en esta evolución, sobre la producción de artículos que analizan la sucesión de la empresa familiar. Un primer periodo que abarcaría desde sus inicios, en los años 90 hasta el año 1995, en este momento destacaríamos una producción incipiente en esta materia con una producción bastante limitada. Un segundo periodo comprendería, desde el año 1996 hasta el año 2002, en el que se destaca un ligero incremento de la producción científica y una consolidación en esta materia de estudio. Finalmente destacaríamos un tercer periodo, entre el año 2004 y el año 2007, en el que el incremento de la producción alcanza sus máximos y se consolida la producción de artículos y documentos en dicha materia.

De forma complementaria, se considera interesante comparar la evolución de documentos que estudian la sucesión de la empresa familiar con los documentos que estudian un concepto más genérico de las mismas como son: sucesión de la firma.

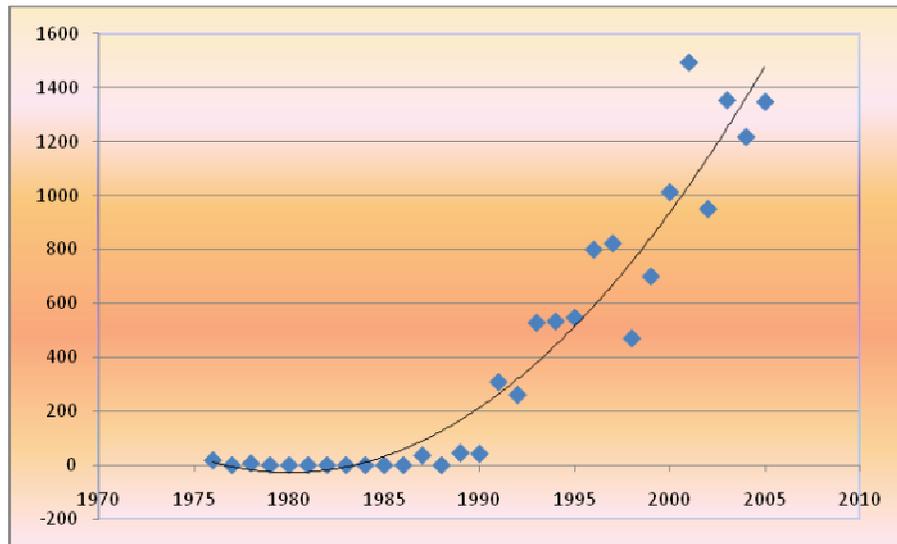


Gráfico 2: Ciclo de vida de la investigación en sucesión de la firma.

En este caso, podemos observar como la investigación en un concepto más genérico tiene su inicio dos décadas antes, aunque no es hasta a partir del año 1990 (primera fase de iniciación) que su investigación aumenta considerablemente en número de publicaciones, consolidándose como una disciplina de referencia.

En relación con la productividad de los autores y a su vez determinar aquellos que han contribuido al desarrollo del estudio de la sucesión de las empresas familiares destacamos:

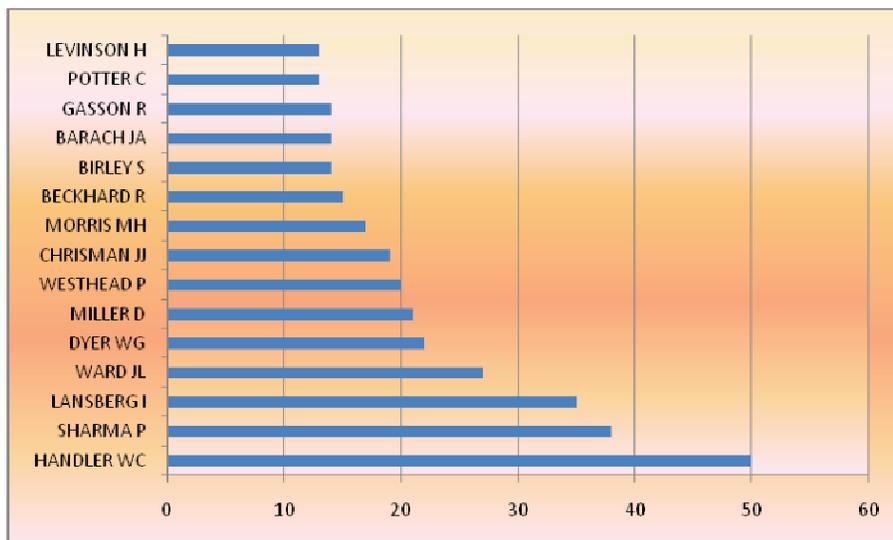


Gráfico 3: Principales autores según número de publicaciones

En el gráfico anterior destacamos los 15 autores principales en función del número de publicaciones realizadas. En este sentido destacamos en primer lugar a Handler. Wendy C.Handler es profesor de la Babson College, universidad reconocida internacionalmente por su trabajo en el área de empresa familiar. Es un referente como experto de la empresa familiar con un gran número de investigaciones y publicaciones en dicha materia. Entre sus artículos más significativos destacamos “Sucesion in Family Firms: The problem of resistance” publicado en 1988 por la *Family Business Review*. Les seguirían en orden de importancia Sharma, profesor asociado de administración de empresas en la Universidad de Dalhousie e Ivan Lansberg, cofundador y socio principal de *Lansberg, Gersick Associates*, es conferenciante habitual en programas de empresa familiar y fue profesor de comportamiento organizacional en la *Yale School of Organization and Management* e investigador en el Institute for Social and Police Studies de la Universidad de Yale.

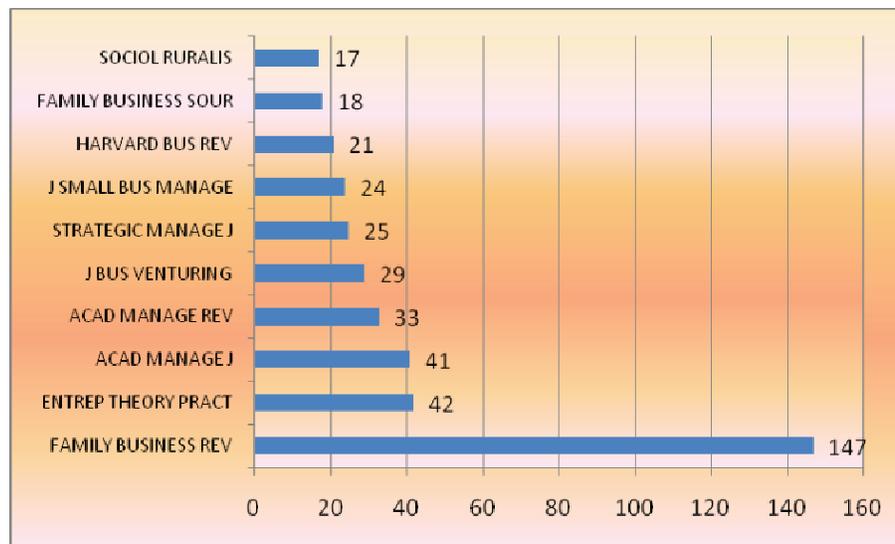


Gráfico 4: Revistas más productivas en el área de sucesión de la empresa familiar citantes

Dentro de las revistas más productivas hay que destacar, acorde a nuestro análisis, una revista que destaca sobre el resto en la publicación de artículos relacionados con el área de sucesión de empresa familiar, que ha publicado un total de 147 artículos de los 831 que tratan el tema, un 17,6 por ciento de la producción de los documentos más significativos. *Family Business Review* es una revista que nace en el año 1988 como la primera (y hasta ahora la única revista

académica especializada en empresa familiar. Surge como una iniciativa del *Family Firm Institute* con el objetivo de fomentar la investigación en esta área. El éxito de la *Family Business Review* ha sido relevante con un incremento constante a lo largo de los años del número de documentos sometido a su revisión y de su impacto en la comunidad especializada. Desde sus inicios ha tenido cuatro directores; el primero fue Iván Lansberg, responsabilidad que compartió posteriormente con Kelin Gersick, después fue dirigida por Max Wortman y desde 1993 la dirección es asumida por Joseph Astrachan, apoyado a su vez por dos directores asociados, Pramodita Sharma y Kosmas Smyrnios. Los textos que se incluyeron en una primera etapa de la revista se orientaron a definir las características distintivas de las empresas familiares y sus dimensiones de gestión, posteriormente se han ido incluyendo artículos que profundizan en aspectos más específicos incluyendo a su vez investigaciones cualitativas y cuantitativas (Gimeno y Pérez 2006). Así pues *Family Business Review* proporciona un foro de debate adecuado a los investigadores que quieran compartir investigaciones e interpretaciones en relación a dicha materia y contribuir mediante su publicación en el avance y comprensión del fenómeno de la sucesión de la empresa familiar.

4.5.2.2 Análisis de la productividad de autores y revistas citadas.

Analizada la productividad de autores y revistas fuente, se procede a continuación al análisis de los documentos de la base de datos obtenida que como hemos comentado anteriormente está formada por un total de 76 artículos.

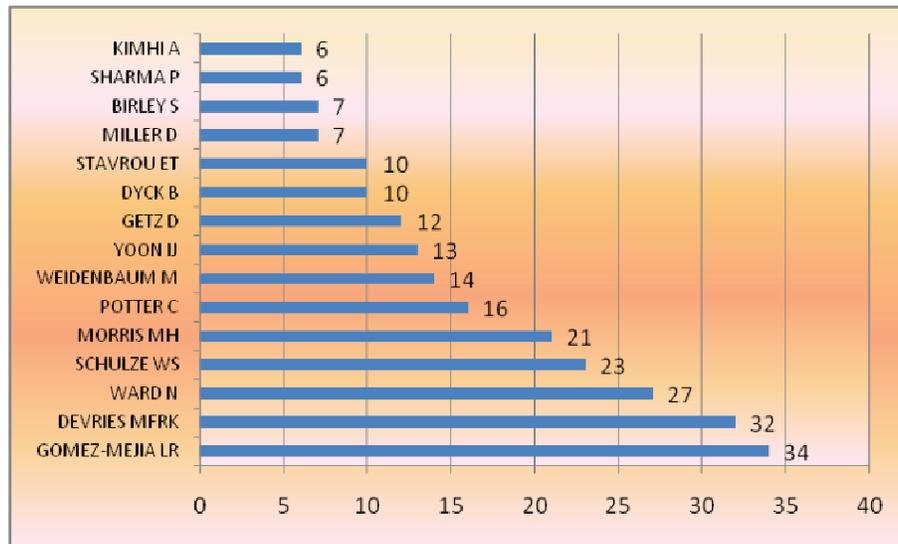


Gráfico 5: Autores y artículos de más relevancia científica

Entre los artículos de más impacto científico destacamos: a Gómez Mejía con el artículo “The role of family ties in agency contracts” publicada en la revista *Academy Manage Journal*, le sigue Manfred Kets de Vries con el artículo “The dynamics of family controlled firms - the good and the bad-news”. Asimismo destacamos de relevante importancia las aportaciones de autores como: Ward N., Schulze W.S., Potter C., Weindenbaum W., Yoon U., Getz D., Dyck B., Stavrou E.T., Miller D., Birley S., Sharma P. y Kimhi A.

En relación a las revistas de más interés científico destacamos:

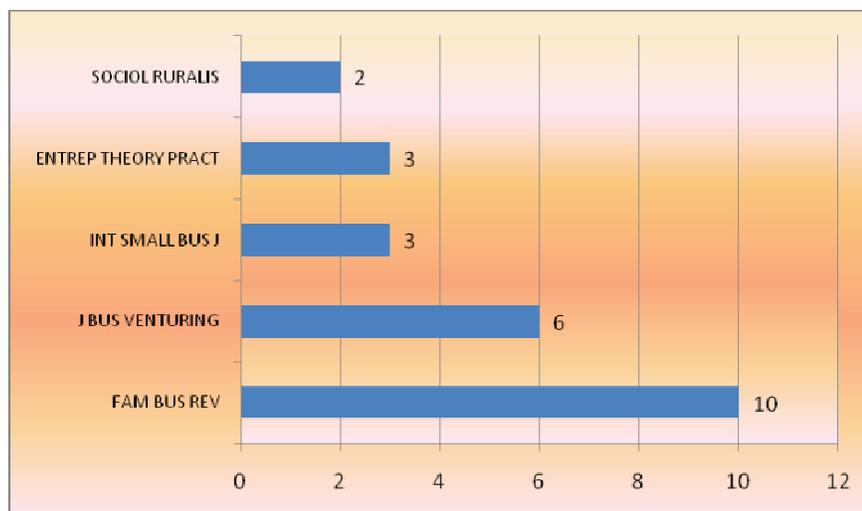


Gráfico 6: Revistas más productivas en el área de sucesión de la empresa familiar citados

Tal y como se verifica en la base de datos que incluye las referencias, destaca la revista *Family Business Review* como el principal y referente en dicha temática con un porcentaje de un 13,16 por ciento en la producción de documentos de interés.

Para ir profundizando en el análisis procedemos a continuación a localizar las referencias clave en el marco de nuestro estudio mediante la utilización de la herramienta *Articles to Reference 2d* en este caso las condiciones de filtrado escogidas son que tengan un mínimo de 6 citaciones de las referencias y un número mínimo de 6 citas a los artículos. Dando lugar mediante la utilización del software NetDraw© al siguiente gráfico:

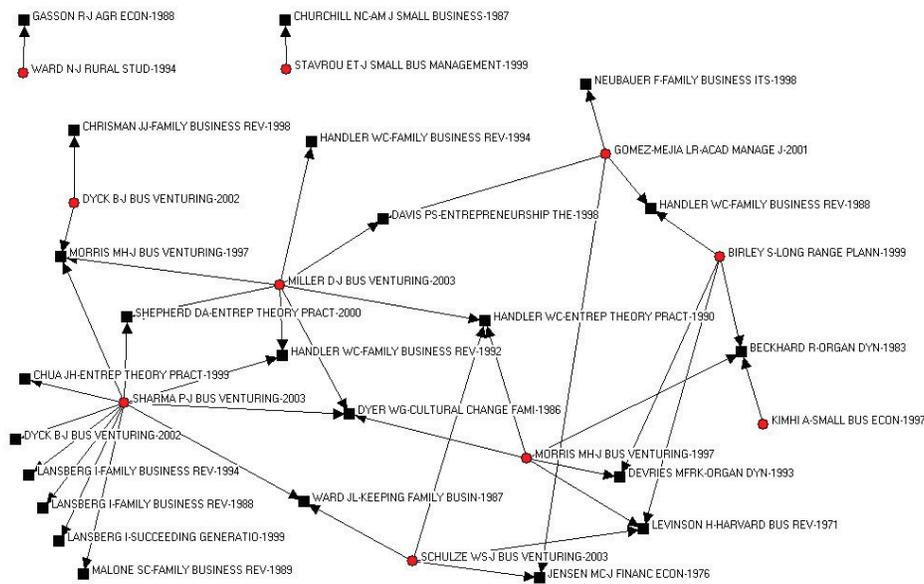


Figura 18: Articles to referente (2d)

Mediante esta herramienta podemos detectar cuáles han sido las referencias clave y como se vinculan los diferentes focos de investigación. Asimismo cuales son las referencias clave vinculadas a los autores y artículos clave de más impacto.

A través de la herramienta *co-citation* de forma complementaria a la herramienta *Articles to Reference 2d* podremos identificar las líneas de debate a través de las relaciones que se establecen entre las referencias. Como filtro hemos escogido aquellas referencias con un mínimo número de 4 citaciones a las referencias y un mínimo número de 4 citas a los artículos, dando lugar al gráfico siguiente:

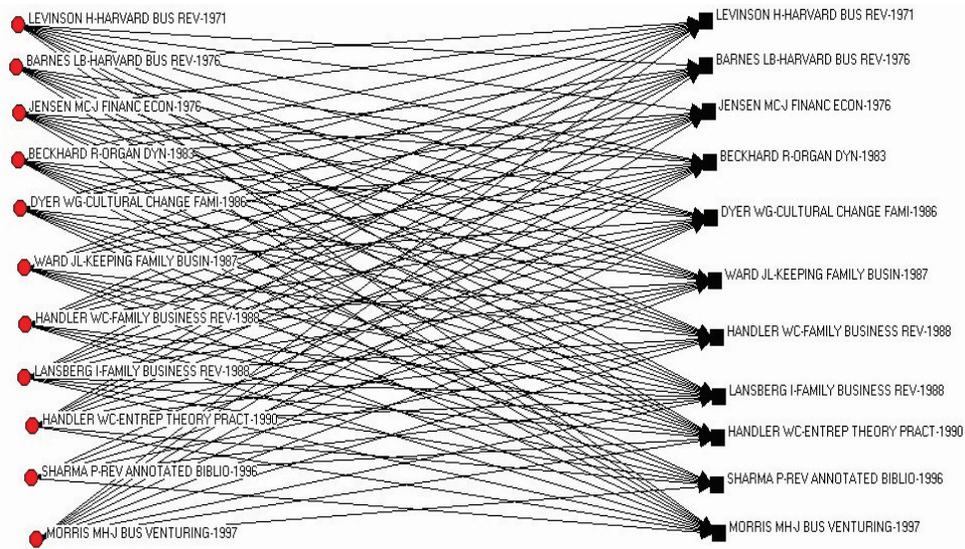


Figura 19: Artículos y referencias clave *Co-citation*

En este caso nos ofrece un esquema con las referencias principales de nuestra base de datos de documentos.

Finalmente realizamos un último análisis de las palabras clave, que nos permite tanto validar la búsqueda realizada como a su vez válido para crear nuevas búsquedas para completar la base de datos existente. Como criterio de filtro, escogemos aquellas palabras que aparecen como mínimo 6 veces en los artículos de nuestra base de datos, dando lugar al esquema siguiente:

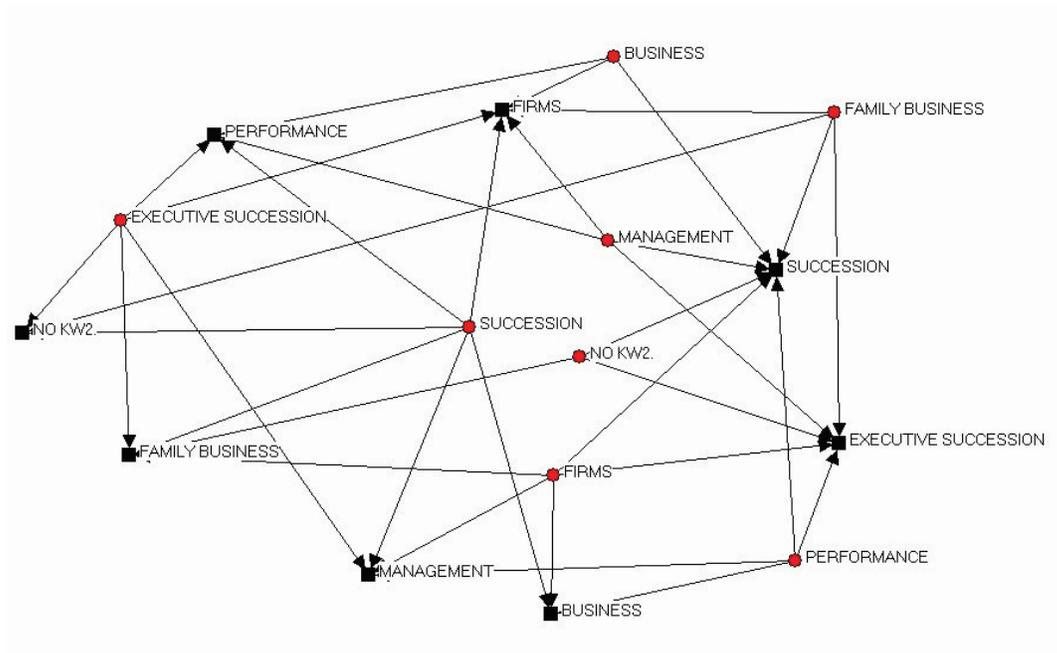


Figura 18: Palabras clave (Elaboración propia)

En este sentido destacamos como otras búsquedas de interés las formadas por la combinación de las palabras siguientes:

- Succession Firms
- Succession Performance
- Succession Management
- Succession business

Aunque para que los artículos traten la realidad específica de las empresas familiares nos valida como correcta la búsqueda realizada con las palabras clave: family business succession.

4.5.3 Conclusiones y limitaciones

Como conclusiones del análisis realizado, para abordar la aproximación bibliométrica al estado del arte de los aspectos de éxito de la sucesión de la empresa familiar destacamos:

Mediante esta metodología hemos podido desarrollar un proceso específico que nos ha permitido determinar quiénes son los autores más importantes actualmente para el resto de la comunidad científica, y cuáles de estos autores han contribuido al desarrollo de teorías que sustentan las investigaciones actuales. Asimismo nos identifica cuáles son las revistas de más interés e impacto científico, donde se están publicando las investigaciones actuales y donde han sido publicadas las fundamentales en dicho género. Así como los artículos de más relevancia actual y en cuáles autores fundamentan sus teorías e investigaciones.

La investigación en la disciplina de la sucesión de la empresa familiar es un campo incipiente, relativamente nuevo y en este sentido con amplias posibilidades de investigación, dentro de la disciplina más genérica de las empresas familiares. Este campo de investigación tiene sus inicios en la década de los años noventa pero empieza a desarrollarse plenamente como disciplina de estudio a partir del año 1996. Podríamos determinar ya algunos relevantes productores de documentos en el área de sucesión de la empresa familiar, aunque también destaca un gran número de autores que escriben un único documento. En el caso de los autores principales, ya detectamos determinadas alianzas estratégicas ya que un amplio número de documentos están escritos en colaboración por dos o más autores, lo que denota también un deseo de avance científico. Entre los autores más referenciados destacamos: Handler W.C., Morris M.H., Beckhard R., Lansberg I., Ward J.L., Chrisman J.J., Chua J.H., Dyer W.G., Levinson H., Asimismo de la base de datos de artículos destacamos como autores

de más relevancia: Gómez-Mejia (2001) con el artículo “The role of family ties un agency contracts”, Kets de Vries M.(1993) con el artículo “The dynamics of family controlled firms – the good and the bad news”, Schulze (2003) con el artículo “Toward a theory of agency and altruism in family firms”, Morris M.H.(1997) con el artículo “Correlates of success in family business transitions”. Finalmente el núcleo de esta área de investigación lo forman en primer lugar la revista *Family Business Review*, *Entrepreneurship theory and practice* y *Journal Bus Venturing*.

Nadie duda de las utilidades que una herramienta como el *sitkis V.2* puede aportar en la fase de desarrollo del estado del arte de una investigación específica, sin duda pero como toda tipología de herramientas se deben valorar sus limitaciones. En este sentido señalaríamos:

- ♦ La principal limitación de este software reside en el origen de sus datos, la Base de Datos *Isi Web of Science*. En este sentido sin duda como muchos autores consideran, se dará un sesgo en cuanto a la literatura científica no disponible en lengua inglesa. Pero a su vez es la única base de datos que permite la exportación de archivos. Para poder hacer frente a dicha limitación e incorporar aportaciones interesantes de otras fuentes de información, se analizarán e incorporaran otros documentos principalmente de origen español.
- ♦ Dado que la investigación en la disciplina de factores de éxito y fracaso en la sucesión de la empresa familiar es un campo de investigación incipiente, aún no hay grandes productores de documentos como podría ser el caso de otras disciplinas que podrían estar triplicando el volumen de datos actual.
- ♦ Una herramienta de estas características no determina el impacto que pueden tener los autores y referentes actuales, dado que al ser necesaria la citación por parte de otros autores en artículos considerados de interés, esta no es posible dada la limitación del tiempo.

5. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Justificación de la elección del método

La utilización de metodologías para la investigación de empresas familiares se ha caracterizado en muchos casos por ser de carácter cualitativo, de naturaleza anecdótica y limitada en términos de generalización. Han recibido un menor impacto las investigaciones de naturaleza cuantitativa que empleen pruebas empíricas de la relación que se pueda establecer entre determinadas variables (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997). Sin duda la realización de un estudio cuantitativo que tenga por objetivo el análisis de los factores vinculados al éxito de la sucesión, podría considerarse una aportación interesante en dicha materia.

El paradigma de investigación cuantitativo parte de un pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo específico. Des de un conocimiento extenso de una generalidad para luego deducir el comportamiento acotado en una particularidad individual.

Así los supuestos de dicho paradigma parten de concebir la realidad, acorde a las siguientes características (Fernández y Díaz 2002³⁰; Gall, Gall y Borg 2003³¹):

- Asume que la realidad es relativamente constante y adaptable a través del tiempo.
- Se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico.

³⁰ Fernández, P. & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Juan Canalejo. España.

³¹ Gall, M., J. & Borg, W. (2003). *Educational Research. An Introduction*. (7th. Ed.) MA: Allyn and Bacon.

- Observa las relaciones causales entre fenómenos sociales, desde una perspectiva mecanicista.
- Asume una postura objetiva, separando su postura con respecto a los participantes de la investigación y la situación.
- Estudia poblaciones o muestras que representen poblaciones, haciendo una medición intrínseca y controlada.
- Estudia conductas y otros fenómenos observables, estudia el comportamiento humano en situaciones naturales o artificiales.
- Genera datos numéricos para representar el entorno social.
- Analiza la realidad descomponiéndola en variables.
- Emplea conceptos preconcebidos y teorías, para determinar qué datos van a ser recopilados.
- Emplea técnicas estadísticas para analizar los datos e infiere más allá de los mismos.
- Emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida.
- Es confirmatoria, inferencial y deductiva.

En consecuencia, la perspectiva cuantitativa se presenta como una perspectiva verificadora y justificacionista dentro del contexto de la investigación (Alvira, 1983³²). Aunque la idea de verificación o prueba de hipótesis teóricas entró en crisis a raíz de las críticas de Popper, Lakatós y Kuhn a las tesis del Círculo de Viena.

5.2 El diseño de la investigación

A continuación desarrollaremos el diseño de la investigación, refiriéndonos al proceso y secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las cuestiones de investigación iniciales de un estudio y posteriormente con sus conclusiones. El diseño de la investigación guía al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información,

³² Alvira F.(1983). Perspectiva cualitativa-perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 22: 53-75.

permitiendo realizar inferencias en cuanto a las relaciones causales entre las variables y definir hasta qué punto son generalizables las conclusiones extraídas, a una población mayor o a diferentes situaciones extrapolables. Es de vital importancia seguir este proceso que nos delimitará que cuestiones se deben considerar, qué datos son relevantes, que 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. Acorde a Malhotra Naresh K. (2004)³³ el proceso de investigación debe avanzar en un proceso de sucesión de seis fases:

1. Formulación del problema de investigación: para este fin, el investigador deberá valorar la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta verificar y cómo utilizarán el estudio quienes tomen decisiones. Una vez acotado y definido el problema, es posible diseñar y ejecutar de manera correcta la investigación.

2. Elaboración de un método para resolver el problema: incluye la elaboración de un marco teórico u objetivo. Teorías subyacentes, modelos analíticos, preguntas de investigación y elaboración de hipótesis y determinar la información que se requiere.

3. Elaboración del diseño de investigación: entendemos por diseño de investigación el marco general o plan para implementar el proyecto de investigación. Se deberán detallar los procedimientos para la obtención de la información necesaria para contrastar las hipótesis, previamente diseñadas y determinar las posibles respuestas a las preguntas de investigación, para una posterior toma de decisiones. También forman parte del diseño de investigación las investigaciones exploratorias, la definición de las variables y la preparación de las escalas convenientes para medir estas variables. De manera más formal incluiría los siguientes aspectos: definición de la información necesaria, análisis de datos secundarios, elección del paradigma de investigación, elección del método para la recolección de datos, procedimientos

³³ Narres K.M.(2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. 4ªEd. Editorial Pearson.

de medición y preparación de escalas, redacción del cuestionario, muestreo y tamaño de la muestra y plan para el análisis de los datos.

4. Trabajo de campo o recolección de datos: en esta etapa se recolectan mediante el sistema elegido por el investigador, los datos de la muestra para un posterior análisis. Una adecuada selección, capacitación, supervisión y evaluación del equipo de campo, reducirá al mínimo los errores en la obtención de estos datos.

5. Preparación y análisis de datos: la preparación de datos consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación. Así cada cuestionario será examinado y revisado. Se asignan los códigos numéricos para su análisis, de tal forma que permitan deducir la información relacionada con los componentes del problema de investigación.

6. Preparación y presentación del informe: mediante un informe escrito se responderá a los interrogantes del problema de investigación, se describirá el método y el diseño, así como los procedimientos de recolección y análisis de datos realizados. Además se exponen los resultados y los principales descubrimientos. Los resultados deben presentarse en un formato comprensible para una adecuada toma de decisiones de los órganos correspondientes.

En nuestro caso, la problemática a investigar se concretaría en el conocimiento de los factores de éxito, en el proceso de sucesión de las empresas familiares, respondiendo a interrogantes como:

- ¿Existen unos factores clave en la sucesión de las empresas familiares?
- ¿Cuáles son estos factores?
- ¿Los factores clave de la sucesión exitosa se mantienen a lo largo de la sucesión de la empresa familiar en las diferentes generaciones?

Acorde al paradigma cuantitativo se procedió a examinar con detalle las diferentes teorías, conceptos clave y factores investigados hasta nuestros días, recogiendo aquella información de más relevancia científica (Ver capítulo 2). Con la finalidad de diferenciar la información relevante de otra cuyo interés científico podría ser considerado más secundario, se utiliza la herramienta bibliométrica denominada *Sitkis* (Ver capítulo 3).

Una vez analizada la información ya se puede proceder a la elaboración del diseño de investigación. Dado que el porcentaje de empresas familiares en nuestras economías locales, autonómicas y nacionales es aproximadamente de un 80% y nuestro objetivo de investigación es la utilización de una metodología cuantitativa, para que los resultados puedan ser extrapolables al universo de empresas familiares, debemos llegar a una muestra suficientemente significativa. Asimismo como los recursos de un doctorando suelen ser limitados, teníamos que escoger un método suficientemente económico y amplio para conseguir nuestra finalidad. En este sentido optamos por la realización de un cuestionario “on line” enviado a un total de 8.000 empresas familiares catalanas, previa validación del mismo mediante un estudio piloto a 15 empresas familiares.

5.2.1 Elaboración del cuestionario como instrumento de medición

La investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeños por medio de la selección y estudio de muestras seleccionadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas y psicológicas. Es decir por medio de las encuestas, se trata de recopilar información sobre un sector denominado muestra, para inferir el comportamiento del universo que se desea indagar.

Kerlinger y Lee (2002)³⁴ y Buendía, Colás y Hernández (1998)³⁵ presentan a las encuestas como un método cuantitativo esencial en el diseño de una investigación o estudio.

Para poder llevar a cabo las encuestas se utilizan diferentes técnicas de recolección de datos acorde a Kerlinger y Lee (2002) y Buendía, Colás y Hernández (1998):

a) Cuestionarios: es la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta, con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.

b) La entrevista estructurada, es otra de las técnicas más utilizadas en las encuestas, se realiza partiendo de un cuestionario previamente elaborado y cuya principal característica es la inflexibilidad, tanto en las cuestiones a plantear al entrevistado como en el orden y presentación de las preguntas.

La elección de una técnica de recogida de datos como la entrevista, requeriría la presencia del investigador desarrollando el rol de entrevistador, aspecto que contribuiría negativamente con el número final de empresas familiares encuestadas, por este motivo se opta por el cuestionario como método de recolección de datos. A través del cuestionario podremos conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante una batería de preguntas realizada por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador. Tal y como especifica Kerlinger y Lee (2002), el cuestionario es considerado una forma de encuesta en ausencia del propio encuestador, ya que facilita acumular gran información con economía de esfuerzos; como elemento de recopilación de datos e información presupone un interrogatorio en el que las preguntas elaboradas previamente se formulan siempre en el mismo orden y con los mismos términos a los encuestados. Es muy útil para ahorrar tiempo y esfuerzo porque permite entrevistar rápidamente a muchas personas y contar con un sondeo de opiniones en un tiempo relativo.

³⁴ Kerlinger F.& Lee H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. Ed.McGraw Hill.

³⁵ Buendía E.,I., Colás B. & Hernández P. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Ed.McGraw-Hill

Evidentemente el cuestionario presenta una limitación, se diseña para contrastar puntos de vista y no se trata de explorar con él nuevas posibilidades, más propio de un paradigma de investigación cualitativo. Esta condición permite probar o desechar hipótesis y por la forma de su construcción trabajar con recursos matemáticos y estadísticos por medio de muestras. Los cuestionarios son instrumentos de observación que destacan por su alto grado de estructuración. En general se elaboran como un formulario de preguntas y con instrucciones para su contestación.

Una de las dificultades en su construcción (Buendía, Colás y Hernández; 1998) es el hecho de que no exista una teoría o directrices que especifiquen su elaboración, más bien depende de la experiencia sentido común y buen hacer del investigador. En nuestro caso y fruto de los postulados que defienden la mayoría de autores, hemos elaborado el cuestionario teniendo en cuenta los aspectos siguientes, acorde a las observaciones de Kerlinger y Lee (2002) y Buendía, Colás y Hernández (1998):

Para el diseño de los ítems que incorporará el cuestionario:

- Elegir exclusivamente los ítems necesarios para la investigación, obviando aquellos que aporten datos de carácter secundario para evitar cansar al encuestado.
- Elegir aquellas preguntas adecuadas que tengan que ver con la experiencia personal del encuestado.
- Formular las preguntas en términos claros y precisos para que el encuestado los pueda comprender sin problemas.

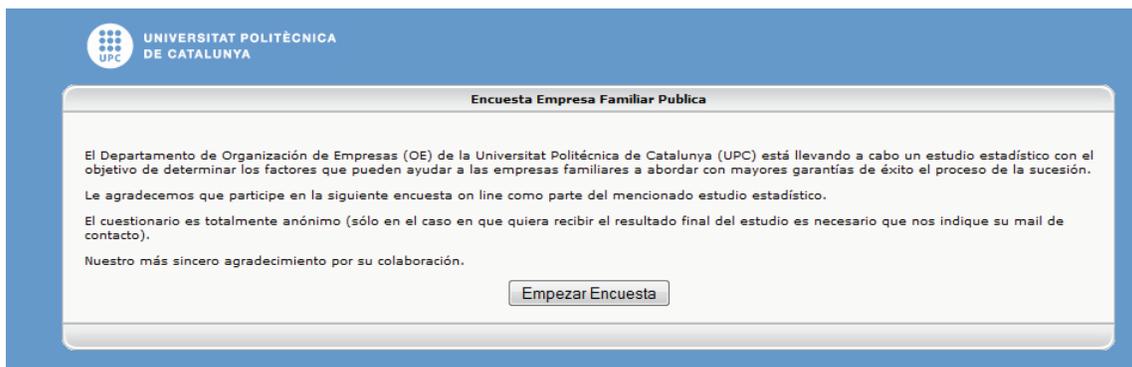
En relación a los ítems que incorpore el cuestionario:

- Evitar que puedan surgir dificultades de comprensión por parte del encuestado.

- Que los ítems reproduzcan aquellas situaciones en las que el encuestador se pueda ver representado.
- Establecer la adecuada secuencia en la formulación de las preguntas.

Para asegurar el cumplimiento de dichos aspectos se realizó un primer estudio piloto con directivos de empresas familiares (15 empresas) que a parte de responder al cuestionario nos aportaron su opinión en relación a la secuencia y estructura de cada uno de los ítems, para verificar su adecuada formulación en el instrumento definitivo. Adjuntamos a continuación el instrumento definitivo utilizado en la investigación, alojado al dominio: www.empresafamiliar.cat

En el momento de acceder al cuestionario, nos identificamos como un grupo de investigación de la Universitat Politècnica de Catalunya y brevemente explicamos el objeto que prevé la investigación. Agradecemos su participación y le hacemos mención que los datos serán tratados con la más estricta confidencialidad. También a los que lo consideren oportuno ofrecemos la posibilidad de hacerles llegar por mail los resultados de la misma.



A continuación recogemos los datos personales e identificativos del encuestado y su empresa. Con la finalidad de evitar datos incompletos, las preguntas que tienen un asterisco rojo son de obligada respuesta para pasar a la siguiente página.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Página 1 de 4

1. Persona de Contacto

2. Mail de contacto
Necesario para el envío del estudio

3. [*] Fecha de nacimiento

4. [*] Género

Hombre
 Mujer

5. [*] Nombre de la Empresa

6. [*] Sector Empresarial

Alimentación
 Téxtil
 Químico
 Metal
 Madera
 Automoción
 Electrónica, tecnologías de la información y telecomunicaciones
 Metal
 Otros

7. Especifique su sector (Si ha contestado otros en la pregunta anterior):

8. [*] ¿Cuál es el año de creación de la empresa?

9. [*] ¿Su empresa es familiar?

Se entiende por empresa familiar aquella en la que el 100% del capital está posesión de una única familia.

No
 Sí

<< Anterior Siguiete >>

La última pregunta formulada en esta página es verificar si son empresa familiar. En caso que no sea una empresa de carácter familiar y no objeto de nuestro estudio, agradecemos su participación y finaliza el cuestionario en este punto.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Muchísimas gracias por su colaboración en el Estudio de la Empresa Familiar llevado a cabo por el Departamento de Organización de Empresas (OE) de la Universitat Politècnica de Catalunya.

En el supuesto que el encuestado sea una empresa de carácter familiar se incluyen las siguientes preguntas a nivel descriptivo:

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Página 2 de 4

10. [*] ¿Cuál es su condición en la empresa?

- Pertenezco a la familia propietaria de la empresa
- No pertenezco a la familia propietaria de la empresa

11. [*] En la empresa:

- La dirección está totalmente en manos de la familia
- La dirección está en manos de la familia y también existen Directivos No Familiares
- La dirección de la empresa está totalmente en manos de Directivos No Familiares

12. [*] ¿Cuántas personas dirigen la empresa?

13. [*] Tamaño de la empresa

- De 0 a 25 trabajadores
- De 25 a 50 trabajadores
- De 50 a 100 trabajadores
- Más de 100 trabajadores

14. [*] En que generación está la empresa

- 1ª Generación (el/los fundador/es de la empresa dirige/n el negocio)
- 2ª Generación (los hijos u otros familiares del/os fundador/es dirigen la empresa)
- 3ª Generación (los nietos u otros familiares del/os fundador/es dirigen la empresa)
- 4ª Generación o superior

<< Anterior Siguiente >>

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Página 3 de 4

5. [*] El próximo cambio generacional está previsto:

- En los próximos 5 años
- Entre los 10 y 15 próximos años
- En un periodo de más de 15 años

6. [*] ¿Tenemos elegido el futuro sucesor de la empresa?

- No
- Sí

<< Anterior Siguiente >>

Al considerar que la pregunta 14 que indaga acerca de la generación en la que se encuentra la empresa y la 16 que pregunta acerca si tienen escogido un sucesor, se diferencia la formulación en función de si el encuestado está en la primera generación y/o segunda en adelante, y en caso de tener escogido un sucesor se amplían los ítems, como veremos más adelante.

En este apartado final ya entramos en la elección por parte de la empresa de aquellos aspectos que acorde a su experiencia identifican como una opinión, comportamiento y/o acción que les identifique en su quehacer diario.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Página 4 de 4

Por favor, de las siguientes preguntas, seleccione todas las afirmaciones que considere correctas.

7. [*] TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO IDIOSINCRÁTICO
Conocimiento idiosincrático es el conocimiento que el fundador atesora gracias a su experiencia dirigiendo la empresa
Seleccionar las que apliquen

- Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación
- El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación
- El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio.
- Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia.
- Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar

8. [*] RELACIONES FAMILIARES
Seleccionar las que apliquen

- Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares
- Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones
- Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar
- Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo
- Tenemos un consejo familiar en funcionamiento

9. [*] FORMACIÓN DEL SUCESOR
Seleccionar las que apliquen

- Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas
- Los trabajos de verano y de baja categoría en la empresa familiar por parte del sucesor son mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral que pudiera tener en otras empresas
- La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)
- Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección
- Una formación externa (curso universitario, master, ♦) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor

10. [*] PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN (a contestar por la dirección actual de la empresa)
Seleccionar las que apliquen

- Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación
- Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años
- Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión
- Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ♦) que me asesoran en la planificación de la sucesión
- Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial

11. [*] PROFESIONALIZACIÓN
Seleccionar las que apliquen

- La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ♦)
- La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)
- El sucesor de la firma es un miembro familiar
- Disponemos de un protocolo familiar por escrito en el que se recogen las normas a respetar por los familiares que trabajan en la empresa para el buen funcionamiento de la misma
- En nuestra empresa, la dirección del negocio está vinculada a la familia (no se contempla que nadie que no pertenezca a la familia dirija la empresa)
- Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos

En el supuesto que la empresa esté en la primera generación pero tenga elegido el sucesor incorporamos el ítem 17 y 18 que nos aporta información descriptiva sobre las características del sucesor.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Página 4 de 4

7. [*] Año de nacimiento del sucesor.

8. [*] Nivel de formación del sucesor:

Estudios obligatorios no finalizados (EGB)

EGB y/o equivalente

Formación Profesional

Bachillerato

Estudios Universitarios

Por favor, de las siguientes preguntas, seleccione todas las afirmaciones que considere correctas.

9. [*] TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO IDIOSINCRÁTICO

Conocimiento idiosincrático es el conocimiento que el fundador atesora gracias a su experiencia dirigiendo la empresa

Seleccionar las que apliquen

Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación

El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación

El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio.

Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia.

Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar

10. [*] RELACIONES FAMILIARES

Seleccionar las que apliquen

Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares

Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones

Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar

Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo

Tenemos un consejo familiar en funcionamiento

11. [*] FORMACIÓN DEL SUCESOR

Seleccionar las que apliquen

Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas

Los trabajos de verano y de baja categoría en la empresa familiar por parte del sucesor son mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral que pudiera tener en otras empresas

La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)

Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección

Una formación externa (curso universitario, master, etc) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor

12. [*] PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN (a contestar por la dirección actual de la empresa)

Seleccionar las que apliquen

Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación

Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años

Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión

Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, etc) que me asesoran en la planificación de la sucesión

Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial

13. [*] PROFESIONALIZACIÓN

Seleccionar las que apliquen

La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, etc)

La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)

El sucesor de la firma es un miembro familiar

Disponemos de un protocolo familiar por escrito en el que se recogen las normas a respetar por los familiares que trabajan en la empresa para el buen funcionamiento de la misma

En nuestra empresa, la dirección del negocio está vinculada a la familia (no se contempla que nadie que no pertenezca a la familia dirija la empresa)

Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos

<< Anterior Terminar

A través de esta investigación cuantitativa se recolectaran los datos y se procederá a su análisis para contrastar las hipótesis previamente establecidas, confiando en la medición numérica, el conteo y la utilización de estadísticas para establecer con exactitud el patrón de comportamiento de las empresas familiares frente al fenómeno de la sucesión generacional.

A partir de la segunda generación o generaciones posteriores, el cuestionario incorpora un ítem que permita conocer el nivel de estudios del antecesor. A continuación ya se nos remite a la página anterior correspondiente a la elección acorde a su experiencia que identifican como una opinión, comportamiento y/o acción de su quehacer diario.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Página 3 de 4

5. [*] Nivel de formación del antecesor
Se entiende por antecesor a la persona de la anterior generación que ocupaba la dirección principal de la empresa. Para las empresas de 1ª generación, Antecesor = Fundador

- Estudios obligatorios no finalizados (EGB)
- EGB y/o equivalente
- Formación Profesional
- Bachillerato
- Estudios Universitarios

6. [*] El próximo cambio generacional está previsto:

- En los próximos 5 años
- Entre los 10 y 15 próximos años
- En un periodo de más de 15 años

7. [*] ¿Tenemos elegido el futuro sucesor de la empresa?

- No
- Sí

<< Anterior Siguiente >>

Finalmente agradecemos de nuevo la colaboración del encuestado.

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Encuesta Empresa Familiar Pública

Muchísimas gracias por su colaboración en el Estudio de la Empresa Familiar llevado a cabo por el Departamento de Organización de Empresas (OE) de la Universitat Politècnica de Catalunya.

En relación al orden de las preguntas y disposición del cuestionario, se inicia con preguntas de carácter descriptivo tal y como se ha podido observar, para posteriormente pasar con las cuestiones específicas de los factores de éxito de las sucesiones. Para hacer más comprensivo y ágil el cuestionario, se agruparon los ítems de un mismo factor a analizar

A través de la valoración del cuestionario inicial se intentó que las preguntas fueran suficientemente interesantes y fáciles para evitar la desmotivación y no respuesta de nuestro interlocutor. En relación a su formulación se intentó que fueran lo más claras y sencillas posible, adecuando el lenguaje a las características de los destinatarios.

5.2.2 Tipología del estudio de investigación

La investigación realizada se trata de un estudio comparativo sobre los factores relacionados con el éxito de la sucesión intergeneracional en función, de cual sea la generación de la empresa familiar. Mediante el cuestionario se pueden analizar las diferentes conductas, pensamientos y acciones implicadas en las cuatro muestras (primera, segunda, tercera y cuarta generación). Se enmarca dentro de los estudios de Análisis Multivariante que permite recogiendo múltiples medidas, captar de forma adecuada la complejidad de los fenómenos de las ciencias sociales. A través de las diferentes técnicas que nos ofrece se podrá tratar simultáneamente con múltiples variables independientes y/o dependientes que pueden estar correlacionadas entre sí, en grados variables (Martínez 1999³⁶).

El cuestionario aplicado a la muestra, incluye un total de 24 ítems que en el supuesto de incluir cada una de las variables dicotómicas correspondientes a los factores analizados se convierten en 45 ítems.

³⁶ Martínez A.R. (1999). *El análisis multivariante en la investigación científica*. Cuadernos de estadística. Ed.La Muralla

Específicamente el instrumento incluye: 8 preguntas abiertas, 11 preguntas de opción múltiple, y 26 preguntas dicotómicas.

Así a nivel de escala de medida según Stevens (1951)³⁷ trabajamos mayoritariamente con variables paramétricas nominales dicotómicas y ordinales, principalmente.

Los datos han sido codificados y tratados mediante el programa estadístico SPSS V.18.

Iniciaremos el análisis de datos con las técnicas de la estadística descriptiva que nos permitirá describir significativamente la muestra global, así como las diferencias entre las muestras de primera, segunda, tercera y cuarta generación, utilizando las medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda), de dispersión (varianza, desviación típica, covarianza y coeficiente de correlación de pearson) y el análisis de distribución de frecuencias.

A continuación utilizaremos el coeficiente phi i el chi-cuadrado para analizar el grado de asociación entre las variables de respuesta múltiple y dicotómica.

Para complementar este análisis utilizaremos una técnica específica de los métodos de dependencia. Mediante los métodos de dependencia determinaremos el grado de relación existente entre una variable dependiente a partir de un conjunto de variables predictoras y/o independientes. Para esta finalidad utilizaremos la técnica de regresión logística.

Completaremos este análisis con la aplicación de un modelo teórico que contribuya el éxito generacional mediante la utilización de las ecuaciones estructurales.

5.2.3 Muestreo

El proceso para realizar el muestreo es clave para garantizamos la generalización de los datos de nuestra investigación. Para la elección de la muestra se ha realizado un muestreo casi

³⁷ Stevens J.P.(1951).Mathematics, measurement and psychophysics. *Handbok of experimental psychology*, 1-49.

aleatorio (Chisnall 1991)³⁸ escogiendo un número seleccionado al azar de 1 a 5, eligiendo las series correspondientes por ejemplo; 3, 6, 9.... La muestra a la que se remitió el mailing incorpora una base de datos de 100.000 empresas catalanas, de la que se escogieron mediante el muestro 8.000 de ellas, en las que fue remitido el cuestionario, obteniendo un total de 144 respuestas, agrupadas de la siguiente forma:

- 8 son empresas no familiares

-136 son empresas familiares siendo 73 de primera generación, 39 de segunda generación, 14 de tercera generación y 10 de la cuarta generación. El índice de respuesta obtenido corresponde a la media de respuesta en la utilización de mailings que se sitúa entre el intervalo 1 – 2 por ciento³⁹. En nuestro caso corresponde a un 1,8 por ciento.

³⁸ Chisnall, P. (1991): La esencia de la investigación de mercados. Prentice Hall International UK Ltd.

³⁹ Koenes, A. (1995): Acción directa: el mailing y el teléfono. Ediciones Díaz de Santos.

6. APLICACIÓN EMPÍRICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Finalizada la fase de recogida de la información, se procedió a codificar y tabular los datos obtenidos del cuestionario. Para esta finalidad utilizamos el programa informático Excel 2007, del paquete de software de Microsoft Office. Asimismo los datos correspondientes al mailing de las empresas catalanas se obtuvieron a través de una base de datos privada denominada que *Informa D&B*⁴⁰ que incluye a nivel de Cataluña los datos de contacto de más de 100.000 empresas, estos datos se contrastaron y se complementaron las informaciones correspondientes a número de trabajadores, sector y personal de propiedad y dirección de la empresa mediante la base de datos SABI⁴¹.

A continuación tras llevar a cabo la verificación y depuración de los datos introducidos en la hoja de cálculo, se utilizó el programa estadístico SPSS en su versión 18.0 con la finalidad de cubrir los objetivos de la investigación previamente diseñados y contrastar las correspondientes hipótesis de investigación, utilizamos varias técnicas de análisis multivariante que desarrollamos a continuación.

6.1 Análisis descriptivo de la muestra

Para realizar el análisis descriptivo de la muestra se utilizan las medidas siguientes:

- a) Medidas de Tendencia Central: media aritmética, mediana y moda.
- b) Medidas de Dispersión: varianza y desviación típica.
- c) Medidas de Distribución: asimetría y curtosis.

Así como los correspondientes gráficos de frecuencias.

⁴⁰ Es la primera empresa europea que suministró información comercial y financiera a través de Internet des de el año 1996. Dispone de un servicio de marketing que incluye la venta de bases de datos nacionales e internacionales para la realización de acciones de marketing.

⁴¹ SABI: Base de datos de información especializada que contiene información de carácter económico como; cuentas de la sociedad, ratios, propiedad y dirección de más de un millón de empresas españolas. Se accede a la misma mediante la biblioteca de la Universidad Politécnica de Catalunya.

La media aritmética es el valor que obtenemos sumando todas las observaciones y dividiendo el total por el número de observaciones que hay en la muestra. Así la media resume en un valor las características de una variable teniendo en cuenta todos los casos. Aunque la medida es solo aplicable a variables cuantitativas, consideramos oportuno de aplicarla en el caso de las variables dicotómicas que reflejan las creencias, pensamientos y acciones ya que en función del número resultante en el que solamente es posible la opción 0 o 1. De esta forma nos permitirá verificar de forma global que en el supuesto que sea 0 o se aproxime a esta cifra nos indicará que en la mayoría de los casos no muestran acuerdo con aquel enunciado. En el caso contrario de obtener 1 o una cifra que se le aproxime, mostraran acuerdo en considerar aquel enunciado.

La mediana es el valor de la variable que deja el mismo número de datos antes y después que él, una vez ordenados. De acuerdo con esta definición el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total de datos de la muestra. Así la mediana coincide con el percentil 50. Este valor es interesante de tenerlo en cuenta en muestras heterogéneas dado a que es más representativo que la propia media.

La moda se refiere al valor que aparece con una mayor frecuencia en la distribución de datos. En nuestro análisis nos advertirá cual es la creencia, pensamiento o acción que predomina en una determinada afirmación.

A través de las medidas de dispersión se nos indicará la variabilidad de una distribución, indicándonos a través de un número, si las diferentes puntuaciones de una variable están muy alejadas o no de la media. Cuanto mayor sea ese valor, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será a la media. Así se sabe si todos los casos son parecidos o varían mucho entre ellos. Específicamente la varianza mide la dispersión de los valores respecto a un valor central (media), es decir, la media de las diferencias cuadráticas de las puntuaciones respecto a su media aritmética. Y la desviación estándar o también denominada desviación típica es la raíz cuadrada positiva de la varianza.

En relación a las medidas de distribución, nos permiten identificar la forma en que se separan o aglomeran los valores de acuerdo a su representación gráfica. Estas medidas describen la manera como los datos tienden a reunirse, de acuerdo con la frecuencia con que se hallen

dentro de la información. Su utilidad radica en la posibilidad de identificar las características de la distribución sin necesidad de generar el gráfico. Siendo sus principales medidas la asimetría y la curtosis. La asimetría nos permite identificar si los datos se distribuyen de forma uniforme alrededor del punto central (media aritmética). La asimetría puede presentar tres formas diferentes, cada uno de los cuales define de forma concisa como están distribuidos los datos respecto al eje de asimetría.

- (asimetría = 0): Se acepta que la distribución es Simétrica, es decir, existe aproximadamente la misma cantidad de valores a los dos lados de la media. Este valor es difícil de conseguir por lo que se tiende a tomar los valores que son cercanos ya sean positivos o negativos (± 0.5).
- (asimetría > 0): La curva es asimétricamente positiva por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte izquierda que en la derecha de la media.
- (asimetría < 0): La curva es asimétricamente negativa por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte derecha de la media.

Y en el caso que el número que obtengamos sea positivo o negativo, cuando mayor sea, mayor será la distancia que separa la aglomeración de los datos respecto a la media.

La curtosis determina el grado de concentración que presentan los valores en la región central de la distribución. Por medio del *Coficiente de Curtosis*, podemos identificar si existe una gran concentración de valores (*Leptocúrtica*), una concentración normal (*Mesocúrtica*) o una baja concentración (*Platicúrtica*).

En relación a su resultado destacamos,

- (curtosis = 0) *la distribución es Mesocúrtica*: Al igual que en la asimetría es bastante difícil encontrar un coeficiente de Curtosis de cero (0), por lo que se suelen aceptar los valores cercanos (± 0.5 aprox.).
- (curtosis > 0) *la distribución es Leptocúrtica*
- (curtosis < 0) *la distribución es Platicúrtica*

Cuando la distribución de los datos cuenta con un coeficiente de asimetría ± 0.5 y un coeficiente de Curtosis de ± 0.5 , nos encontraremos ante la denominada Curva Normal. Este

criterio es de suma importancia ya que para la mayoría de los procedimientos de la estadística de inferencia se requiere que los datos se distribuyan normalmente.

Destacar que cuando analicemos las variables de carácter dicotómico adquieren principal significación los procedimientos estadísticos de las *frecuencias* (recuento), el *porcentaje*, la *Moda*, en algunos casos la mediana y los gráficos más favorables es el de *Sectores* y el de *Barras*. En el caso de las variables numéricas cuantitativas como fecha de nacimiento, año de creación de la empresa, entre otras, si que adquieren especial significación las medidas de tendencia central, dispersión y distribución anteriormente comentadas.

6.1.1 Análisis global de la muestra

La muestra analizada, los respondientes son mayoritariamente hombres en un 84,03 por ciento de los casos. Y la tipología de empresa que representan es de carácter familiar en un 94,44 por ciento de los casos.

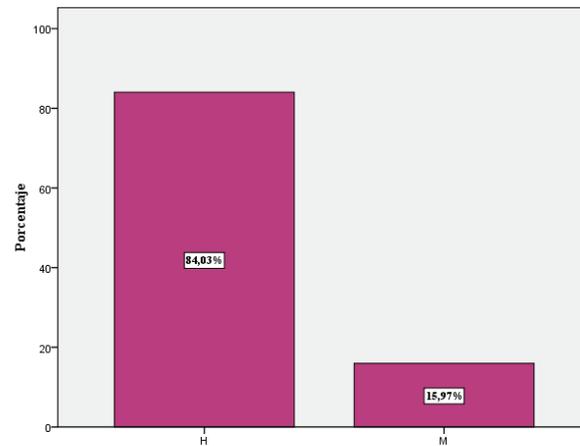


Gráfico 7: Género de la muestra

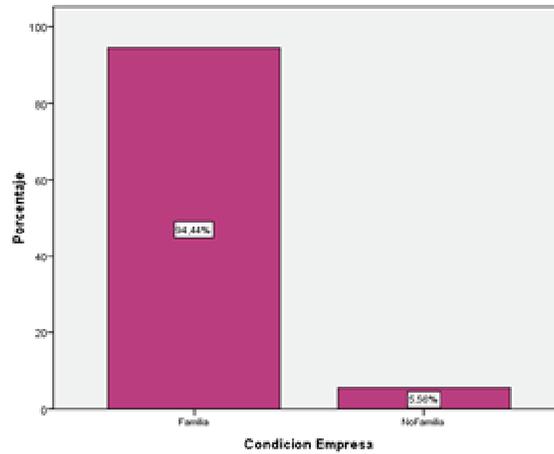
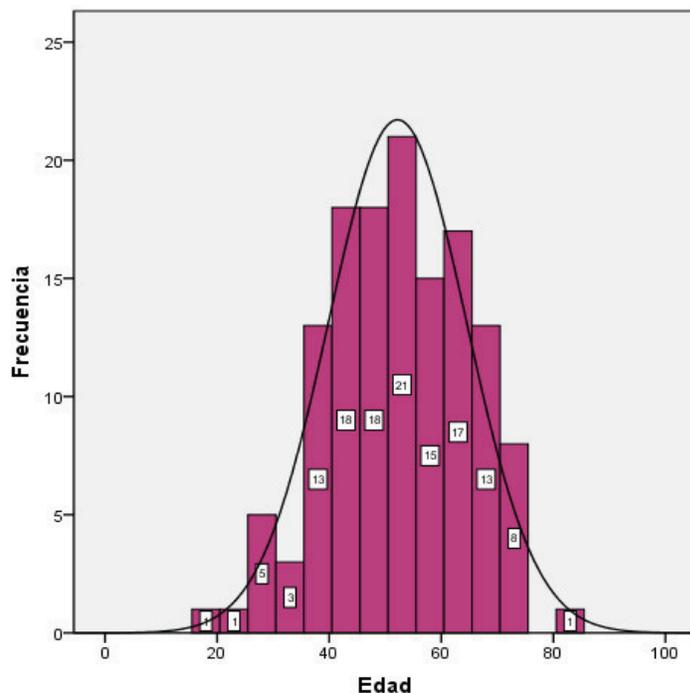


Gráfico 8: Condición familiar y no familiar de la muestra.

Por edades de los respondientes a la encuesta, se priorizó que el respondiente fuera el antecesor de la empresa, que acorde a la media de edad obtenida, garantiza que así es en la mayoría de los casos, así como que la mayor frecuencia de edad que aparece son 61 años. La dispersión de datos respecto a la media es de 12,3 años y la mayoría de la aglomeración de datos tal y como nos muestra la simetría se ubican en la parte derecha de la media y coincidente con personas de mayor edad.



Estadísticos

Edad de los encuestados

N	Válidos	134
	Perdidos	2
Media		52,19
Mediana		52,00
Moda		61
Desv. típ.		12,308
Asimetría		-,168
Curtosis		-,285
Mínimo		18

Gráfico 9: Edad de los respondientes

En relación al sector empresarial de las empresas familiares, destaca en un 22,8 por ciento el sector de la alimentación, seguido con un 12,5 del sector textil. En otros se incluyen empresas de sectores como: estudios de mercado y comunicación, artes gráficas, turismo, empresas de seguros,...

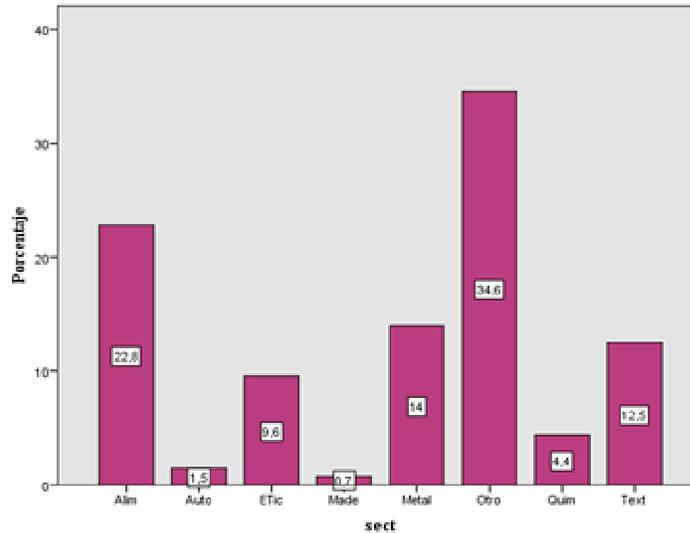


Gráfico 10: Sectores representados en la muestra

Las empresas presentan una trayectoria media en años de 34, aspecto que se relaciona con la situación de las empresas en la segunda generación y/o al final de la primera. Aunque la moda nos verifica que el dato que aparece con más frecuencia es 15 años. La dispersión de datos respecto la media es bastante elevada, dado que existen puntuaciones extremas como los 150 años de una de las empresas familiares. La curva es asimétricamente positiva, dado que los valores se aglutinan más en la parte izquierda que en la derecha de la media siendo la mayoría de los resultados menores de 34 años. La distribución es leptocúrtica dado que existe una gran concentración de valores en el primer cuartil de la distribución.

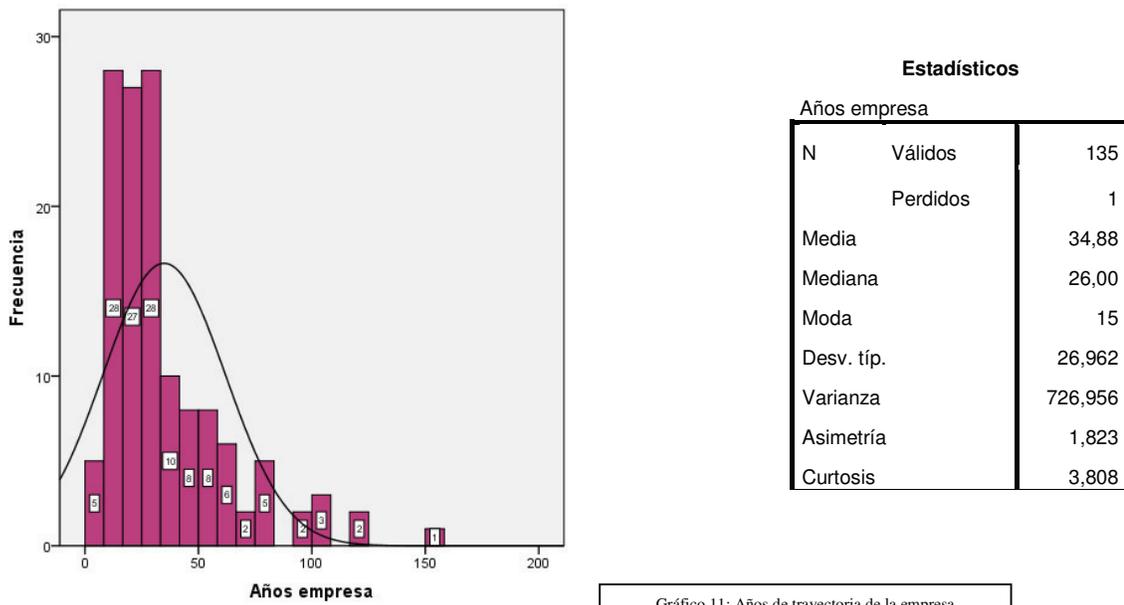


Gráfico 11: Años de trayectoria de la empresa

A nivel de generación, más de la mitad de las empresas corresponden a la primera generación, aspecto que nos advierte que aún no han hecho frente a un proceso de sucesión intergeneracional. Por contra un 57,3 por ciento de las empresas han superado con éxito como mínimo una generación, aspecto que nos puede determinar su conocimiento de los factores de éxito, objetivo de la investigación, siendo verificables un 28,7 por ciento de las empresas que han superado una primera generación, un 10,3 por ciento una segunda generación y un 7,4 por ciento una tercera generación.

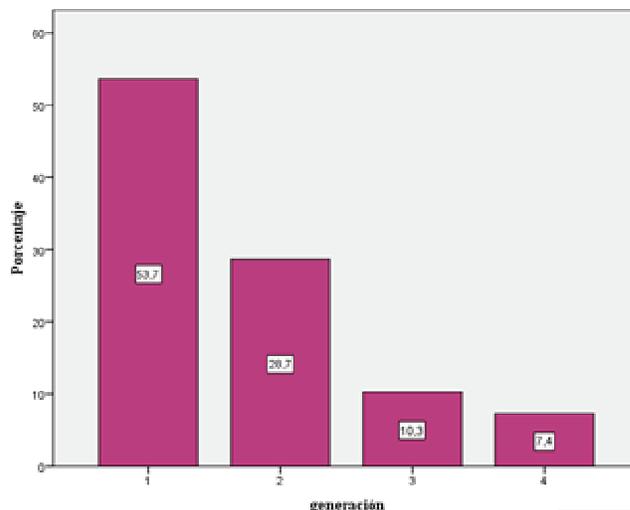


Gráfico 12: Empresas según generación

A nivel de dirección destacamos que un 86,8 por ciento de las empresas la dirección de la empresa es totalmente familiar, mientras que tan sólo un 0,7 por ciento de los casos la dirección de la empresa está desarrollada por directivos no familiares.

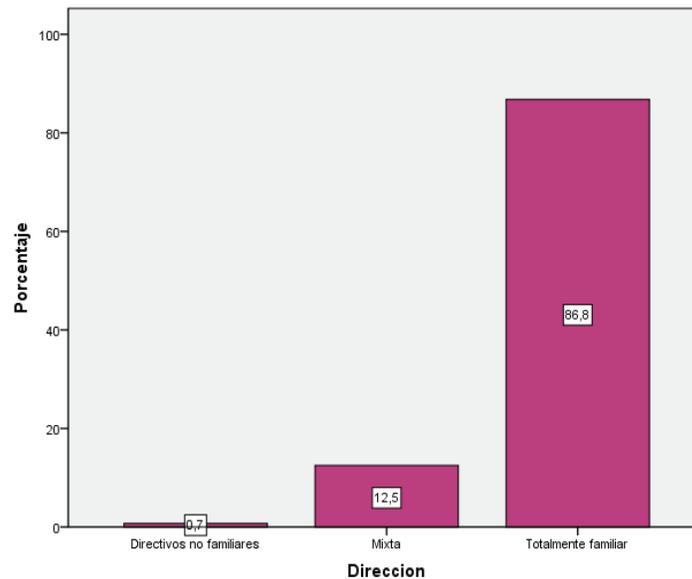


Gráfico 13: Características de la dirección de la empresa

A nivel de personas que dirigen la empresa destacamos una media de 2,09 dirigentes en la empresa familiar, siendo el valor con más frecuencia 2 seguido de 1. La asimetría positiva nos indica que los valores se aglutinan más en la parte izquierda de la media que en la derecha y la curtosis nos indica que es una distribución leptocúrtica en la que existe una gran concentración de valores en el primer cuartil de la distribución.

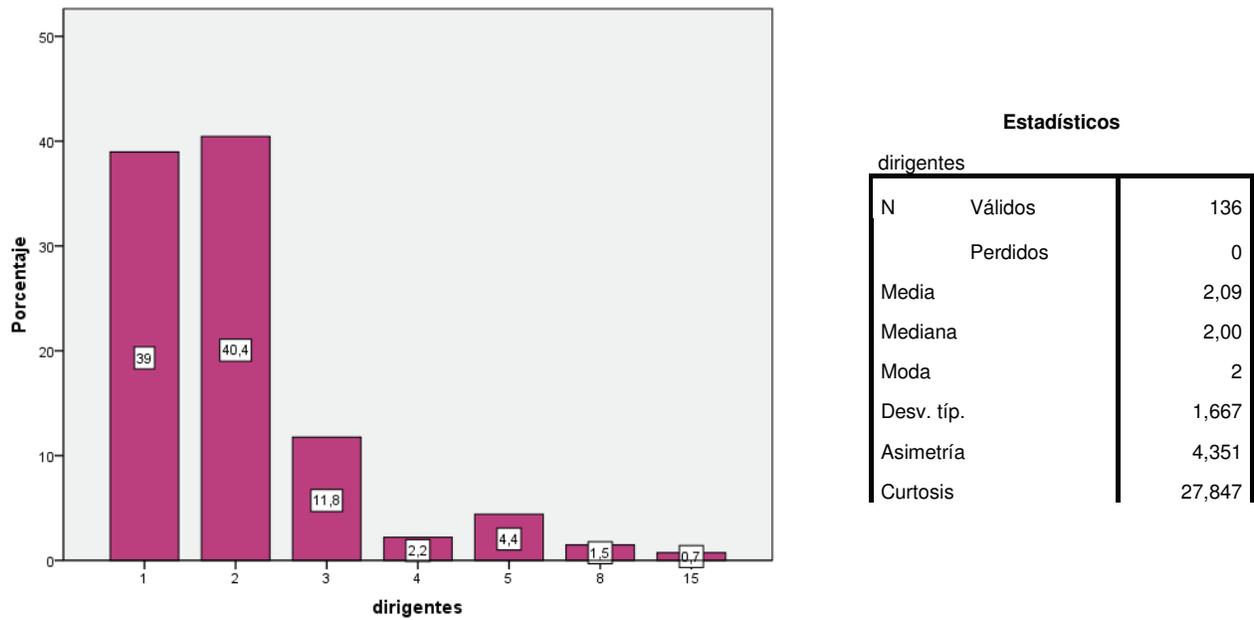


Gráfico 14: N° de dirigentes de la empresa

En el tamaño de las empresas priman las empresas de 0 a 25 trabajadores con un 77,2 por ciento de los casos.

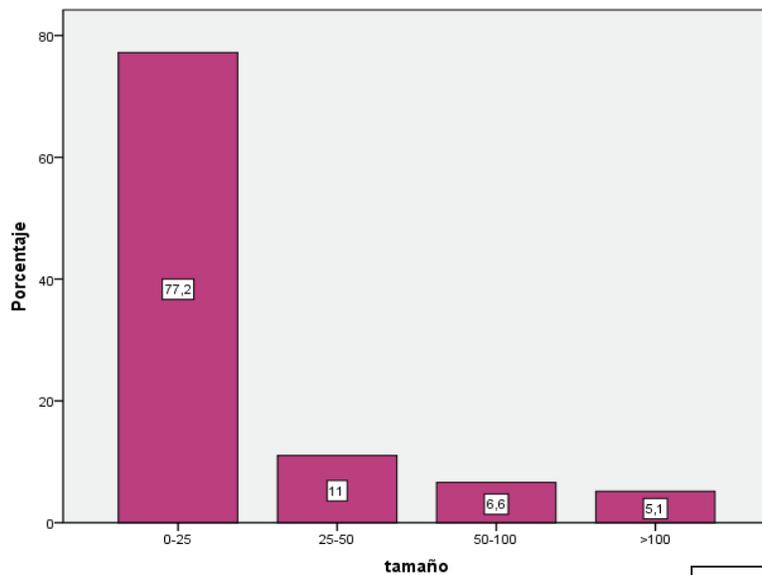
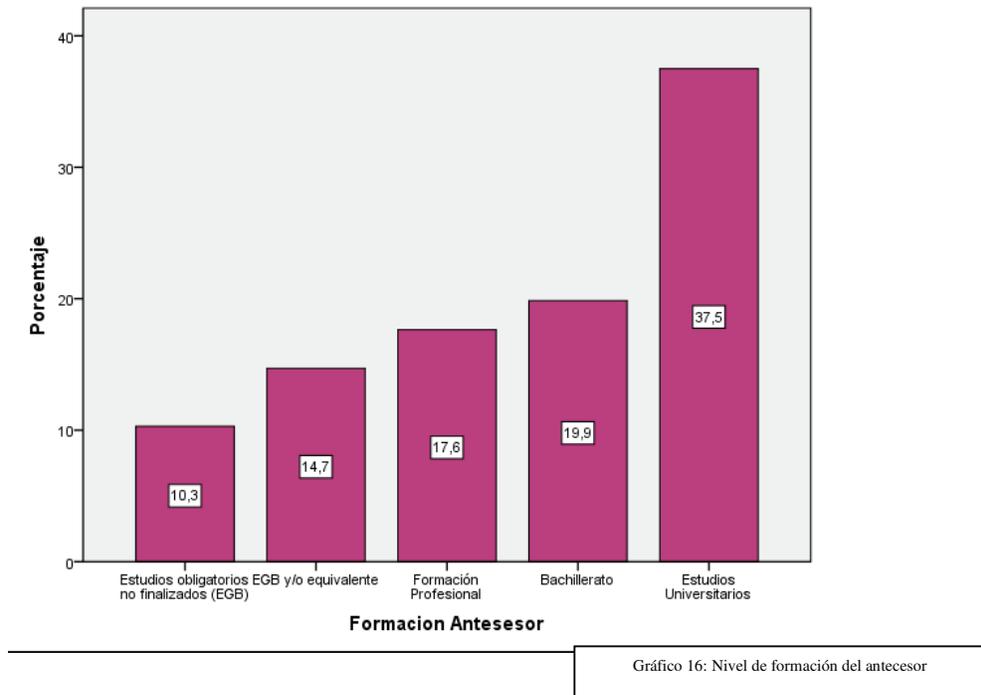


Gráfico 15: Tamaño de la empresa

En el nivel de formación del antecesor destacamos que un 37,5 por ciento de los casos se dispone de un nivel de formación universitario, le sigue en un porcentaje del 19,9 por ciento en un nivel de formación de bachillerato.



El próximo cambio generacional, se prevé en la mayoría de casos, en un periodo superior a los 15 años, aunque tal porcentaje está bastante igualado con las opciones, en un periodo de 5 años y en un periodo entre 10 y 15 años, ambas opciones con un porcentaje de 30,88 por ciento de los casos.

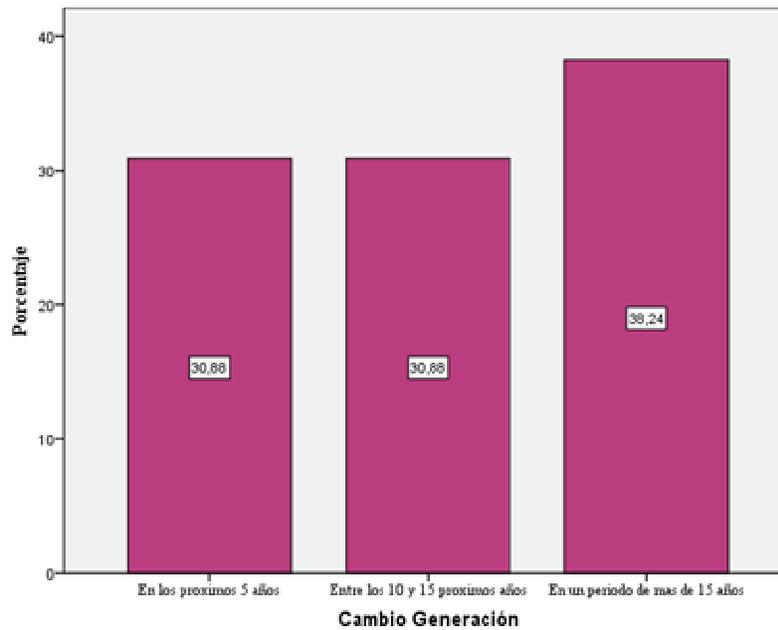


Gráfico 17: Próximo cambio generacional

La mayoría de las empresas no tienen elegido el futuro sucesor, sólo en un 34,6 de los casos se ha elegido el sucesor.

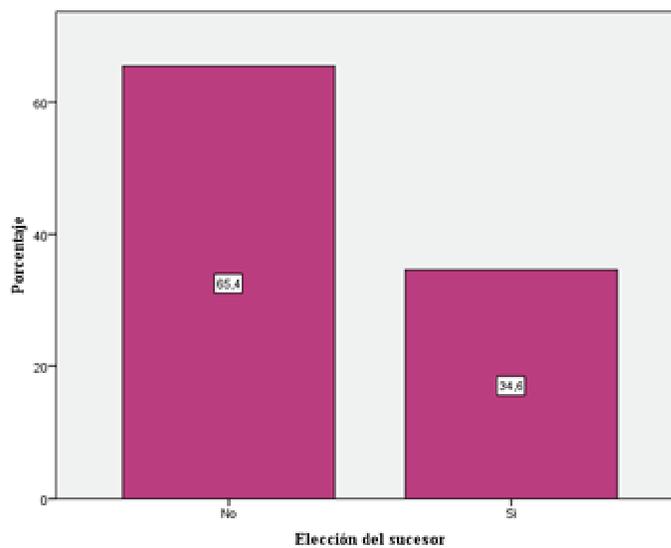
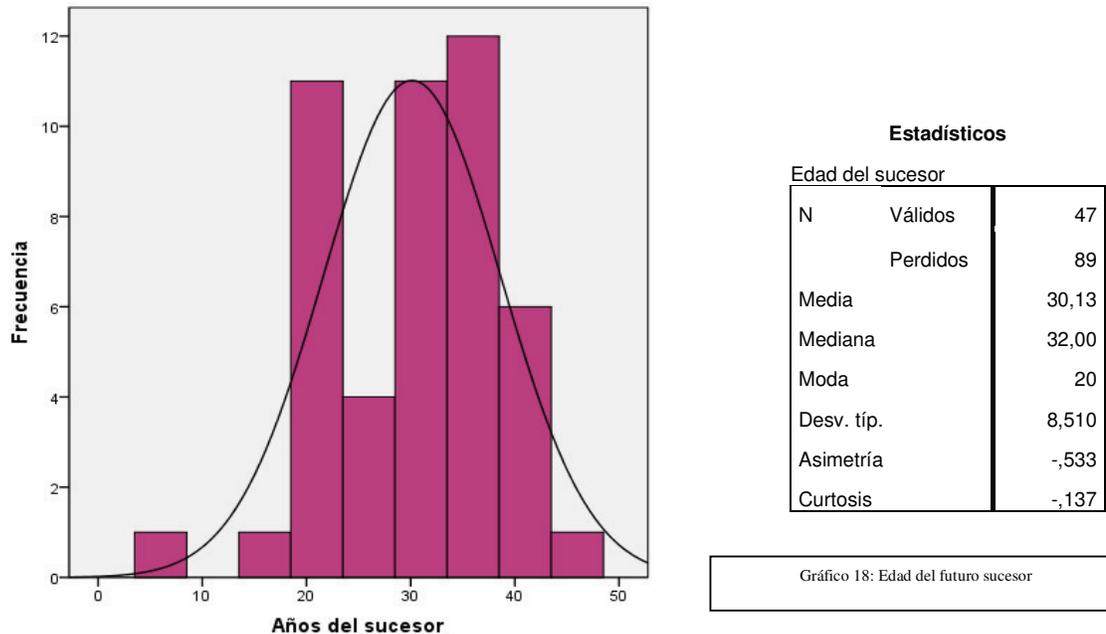


Gráfico 17: Elección del futuro sucesor

En relación a la edad del futuro sucesor, destacamos que la edad media son 30,13 años, siendo el valor con más frecuencia 20 años. Existe una dispersión de valores en relación a la media de 8,5 años. La distribución de la muestra es asimétricamente negativa, por lo que los valores se tienden a reunir más en la parte derecha de la media. En relación al grado de concentración de los valores en la parte central, destacamos que es baja de carácter platocúrtica.



Finalmente en relación al nivel de formación del sucesor destacamos que más de la mitad de los sucesores elegidos, disponen de un nivel de formación de estudios universitarios y tan solo un 4,26 por ciento de estudios obligatorios no finalizados, siendo este el menor porcentaje la distribución.

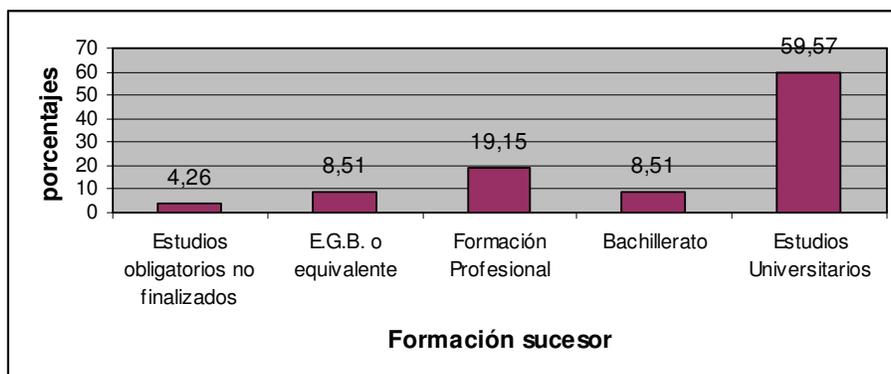


Gráfico 19: Nivel de formación del potencial sucesor

6.1.2 Análisis de la muestra por generaciones

Para analizar las variables por generaciones, utilizaremos las tablas de contingencia que nos permitirán registrar y analizar la relación entre dos o más variables de naturaleza cualitativa. Con esta opción obtendremos una tabla con un único cuadro que nos detalla la presencia de aquel atributo, en cada una de las generaciones de la empresa. Asimismo utilizaremos el coeficiente phi que es una medida estadística del grado de asociación entre las variables dicotómicas.

En relación a la generación de la empresa y la tipología de dirección ejercida, destacamos que en la primera generación un 86,30 por ciento de las empresas presentan una dirección ejercida plenamente por la familia y un 13,7 por ciento es de carácter mixto, es decir la dirección está asumida en parte por la familia pero también existen directivos no familiares en la empresa. En la segunda generación el porcentaje de dirección totalmente familiar disminuye un par de puntos, adoptando mayor importancia la dirección mixta. En la tercera generación el total de las empresas presentan una dirección totalmente familiar y finalmente en la cuarta generación, aparece por primera vez la dirección desarrollada plenamente por directivos no familiares en un 10 por ciento de los casos. Con el mismo porcentaje aparece la dirección mixta y en un 80 por ciento vuelve aparecer la dirección totalmente familiar. En conclusión destacaríamos que las empresas familiares, optan en un 80 o más por ciento de los casos, por una dirección desarrollada plenamente por los miembros familiares de la empresa, sea cual sea la generación de la misma. La prueba estadística phi nos advierte que existe asociación entre la variable generación y la variable dirección de la empresa.

Tabla de contingencia generación y dirección de la empresa

Porcentaje		Dirección			Total
		Directiv	Mixta	Totalmen	
Generación	1	0,00%	13,70%	86,30%	73
	2	0,00%	15,38%	84,62%	39
	3	0,00%	0,00%	100,00%	14
	4	10,00%	10,00%	80,00%	10
Total		0,74%	12,50%	86,76%	136

Medidas simétricas		
	Valor	Sig. aproximada
Nominal por Phi nominal	,333	,019
N de casos válidos	136	

Tabla 9: Tabla de contingencia generación y dirección de la empresa

En la relación entre generación y tamaño de la empresa destacamos que en la primera generación un 75 por ciento de las empresas se ubican en el rango de 0 a 25 trabajadores, un 11 por ciento de 25 a 50, y un 7 por ciento tanto los rangos de 50 a 100 trabajadores como empresas de más de 100 trabajadores. En la segunda generación también priman las empresas de 0 a 25 trabajadores en un 85 por ciento de los casos, en un 13 por ciento de 25 a 50 trabajadores y en un 3 por ciento de 50 a 100 trabajadores. La tercera generación presenta en un 79 por ciento de los casos, empresas de 0 a 25 trabajadores seguida de un 14 por ciento de empresas de 50 a 100 trabajadores y un 7 por ciento empresas de 25 a 50 trabajadores. Finalmente en la cuarta generación presenta en un 60 por ciento de los casos un tamaño de 0 a 25 trabajadores, seguido de un 20 de más de 100 trabajadores y en un 10 por ciento tanto empresas de 25 a 50 trabajadores como empresas de 50 a 100 trabajadores. De forma general destacamos pues que en todas las generaciones priman las empresas de 0 a 25 trabajadores. El estadístico phi nos indica que no existe asociación entre la variable generación y la variable tamaño.

Tabla de contingencia generación y tamaño

Porcentaje		tamaño				Total
		0-25	25-50	50-100	>100	
generación	1	75%	11%	7%	7%	73
	2	85%	13%	3%	0%	39
	3	79%	7%	14%	0%	14
	4	60%	10%	10%	20%	10
Total		77%	11%	7%	5%	136

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por Phi	,282	,288
N de casos válidos	136	

Tabla 10: Tabla de contingencia generación y tamaño

Analizamos a continuación la relación entre las variables generación y el número de personas que dirigen la empresa. Destacamos que en la primera generación prima la dirección ejercida por 2 personas en un 47 por ciento de los casos, le sigue por orden de importancia la dirección unipersonal en un 37 por ciento de los casos y en un 10 por ciento la dirección por parte de tres personas. En la segunda generación adquiere más importancia la dirección unipersonal en un 46 por ciento de los casos, seguida con un porcentaje similar por la dirección ejercida por 2 personas, la dirección por parte de tres personas aparece en un 13 por ciento de los casos. En una tercera generación la dirección más utilizada es la desarrollada por 2 personas en un 36 por ciento de los casos, le sigue la dirección unipersonal en un 29 por ciento de los casos y la de tres personas en un 14 por ciento de los casos. Aparece con un porcentaje significativo la dirección desarrollada por 5 personas con un 14 por ciento, así como la de 8 personas también con un porcentaje del 7 por ciento. Finalmente en la cuarta generación prima la dirección unipersonal en un 40 por ciento de los casos, seguida en un 30 por ciento de los casos por una dirección desarrollada por dos personas, en un 20 por ciento la de tres personas y de forma menos significativa con un porcentaje del 10 por ciento la dirección por parte de 5 personas. A nivel global destacamos que en todas las generaciones se prima la dirección por parte de un grupo reducido de personas que va de una persona hasta un máximo de tres. A partir de la tercera generación aparece de forma más significativa la dirección por parte de un grupo más numeroso de personas, de 5 hasta 8 dirigentes. Mediante el coeficiente chi-cuadrado destacamos que no existe asociación entre la variable generación y la variable número de dirigentes.

Tabla de contingencia generación y dirigentes

Porcentaje

		dirigentes						Total	
		1	2	3	4	5	8		15
generación	1	37%	47%	10%	3%	1%	1%	1%	73
	2	46%	33%	13%	3%	5%	0%	0%	39
	3	29%	36%	14%	0%	14%	7%	0%	14
	4	40%	30%	20%	0%	10%	0%	0%	10
Total		39%	40%	12%	2%	4%	1%	1%	136

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
chi-cuadrado de Pearson	14,154	18	,719
N de casos válidos	136		

Tabla 11: Tabla de contingencia generación y dirigentes

6.1.3 Factores de éxito por generaciones

A continuación mostramos el grado de acuerdo y/o desacuerdo que muestran los encuestados en relación a las afirmaciones que contienen los factores de éxito. Están comparativamente organizadas por generaciones. Para mostrar gráficamente los resultados se utilizan tablas de frecuencias y gráficos de barras. Una puntuación 0 o próxima nos indica un desacuerdo mayoritario por parte de los encuestados en aquella afirmación sobre factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar. Una puntuación de 1 o próxima nos indica acuerdo en la afirmación de que aquel factor es importante para la empresa para desarrollar una sucesión intergeneracional óptima.

En relación al factor de conocimiento idiosincrático (es el conocimiento que el fundador atesora gracias a su experiencia dirigiendo la empresa) destacamos:

Ítem 1: Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación.

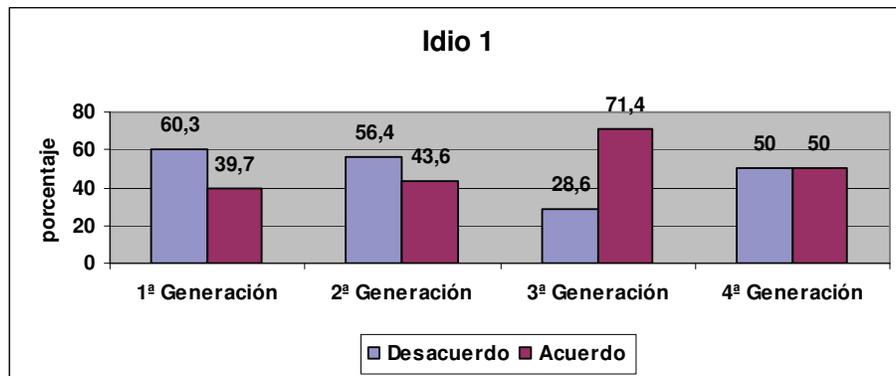


Gráfico 20: Frecuencias idio 1 por generaciones

Ítem 2: El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación.

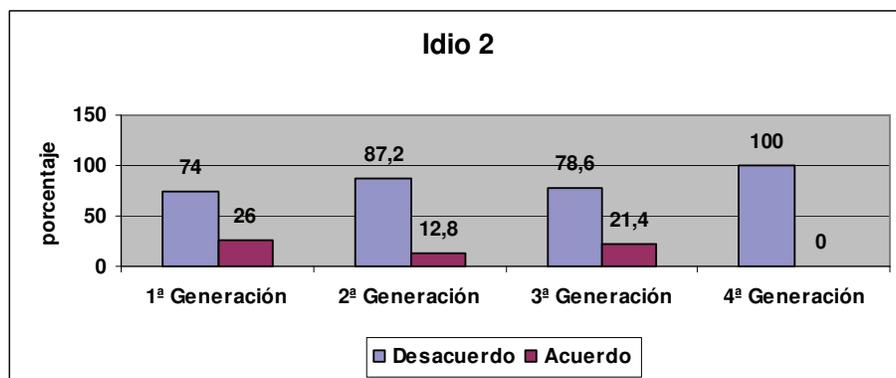


Gráfico 21: Frecuencias idio 2 por generaciones

Ítem 3: El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio.

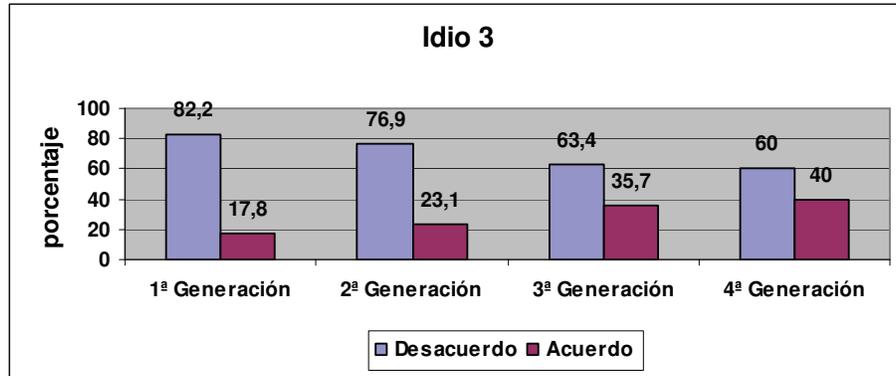


Gráfico 22: Frecuencias idio 3 por generaciones

Ítem 4: Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia.

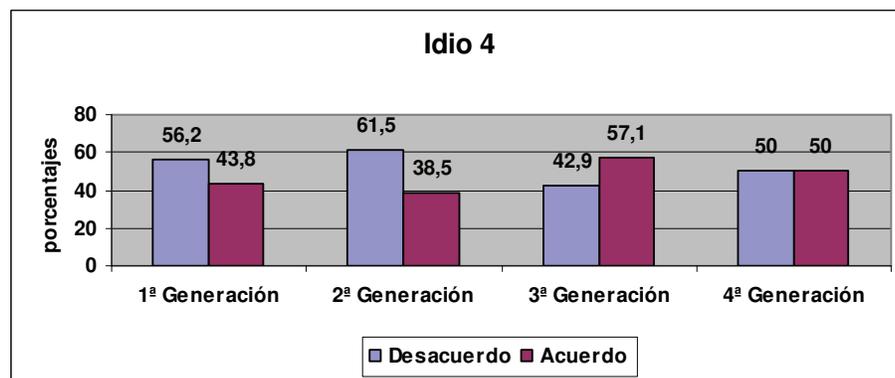


Gráfico 23: Frecuencias idio 4 por generaciones

Ítem 5: Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar.

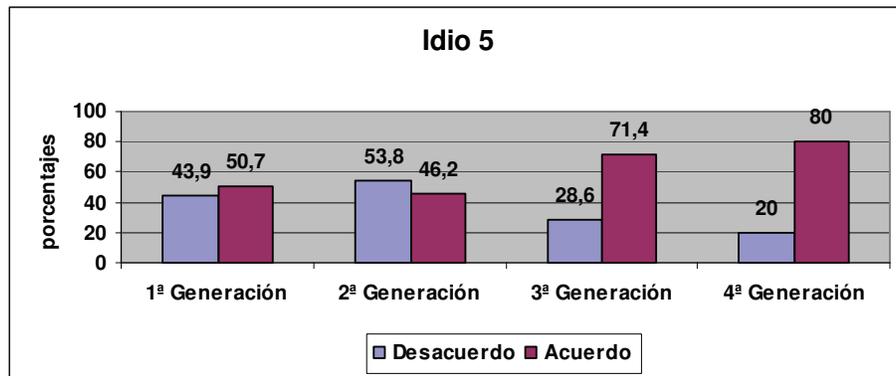


Gráfico 24: Frecuencias idio 5 por generaciones

El factor relaciones familiares se caracteriza por:

Ítem 1: Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares.

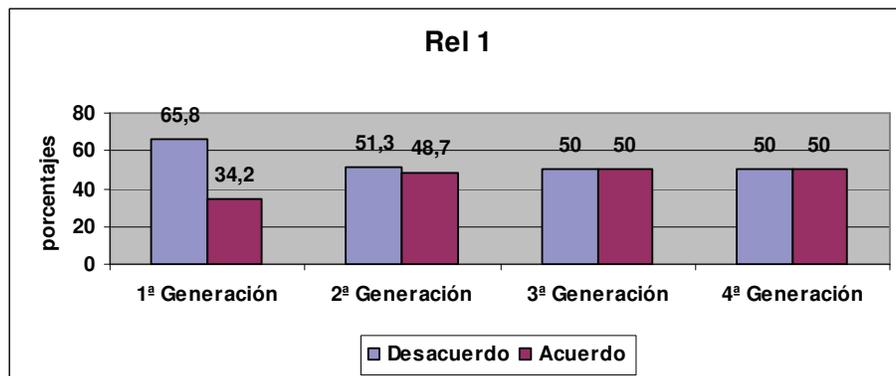


Gráfico 25: Frecuencias rel 1 por generaciones

Ítem 2: Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones.

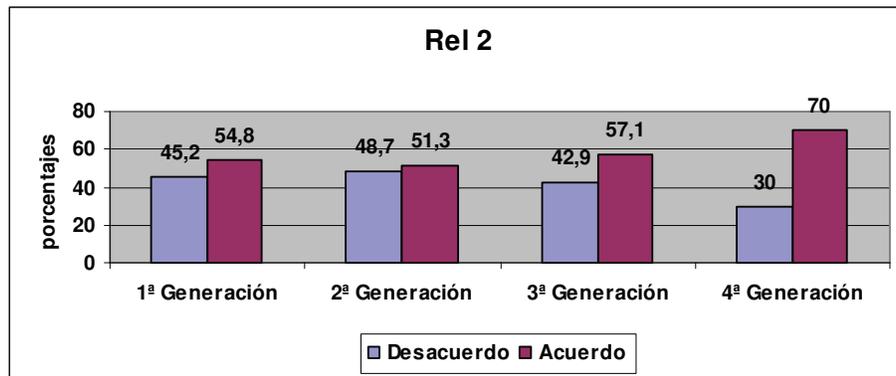


Gráfico 26: Frecuencias rel 2 por generaciones

Ítem 3: Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar.

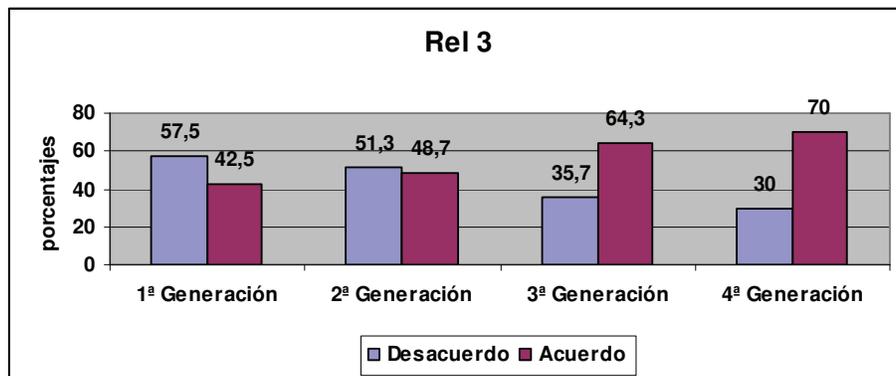


Gráfico 27: Frecuencias rel 3 por generaciones

Ítem 4: Todos los miembros que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo.

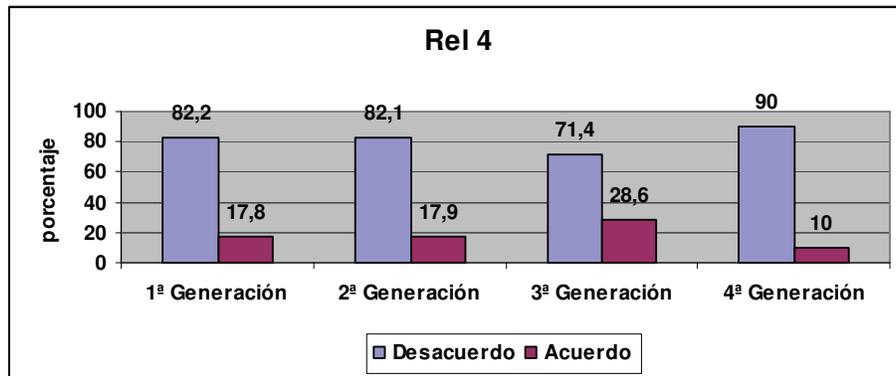


Gráfico 28: Frecuencias rel 4 por generaciones

Ítem 5: Tenemos un consejo familiar en funcionamiento.

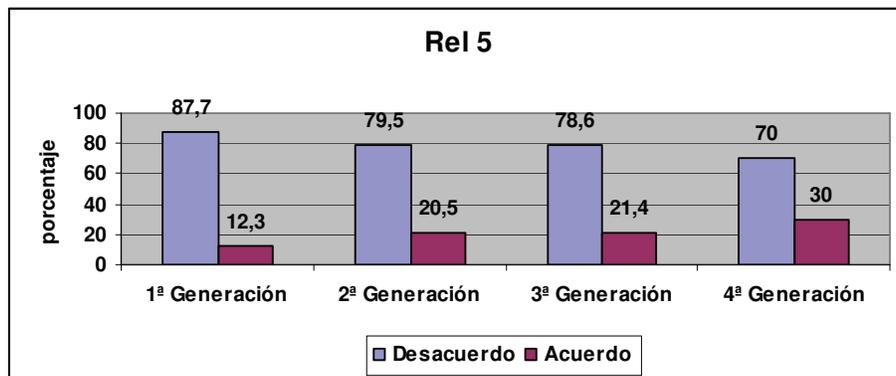


Gráfico 29: Frecuencias rel 5 por generaciones

En relación al factor formación del sucesor destacamos las siguientes proporciones:

Ítem 1: Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas.

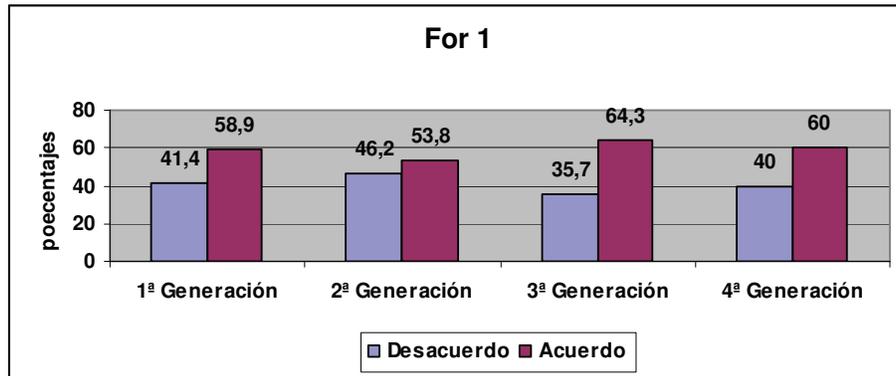


Gráfico 30: Frecuencias for 1 por generaciones

Ítem 2: Los trabajos de verano y de baja categoría en la empresa familiar por parte del sucesor son mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral que pudiera tener en otras empresas.

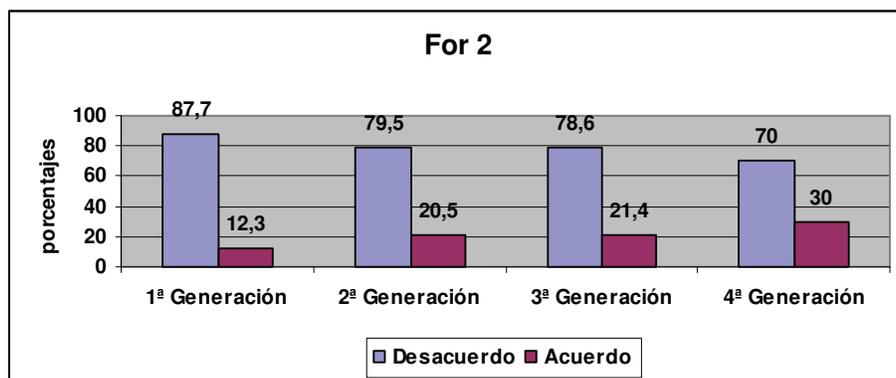


Gráfico 31: Frecuencias for 2 por generaciones

Ítem 3: La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, posgraduado, etc.)

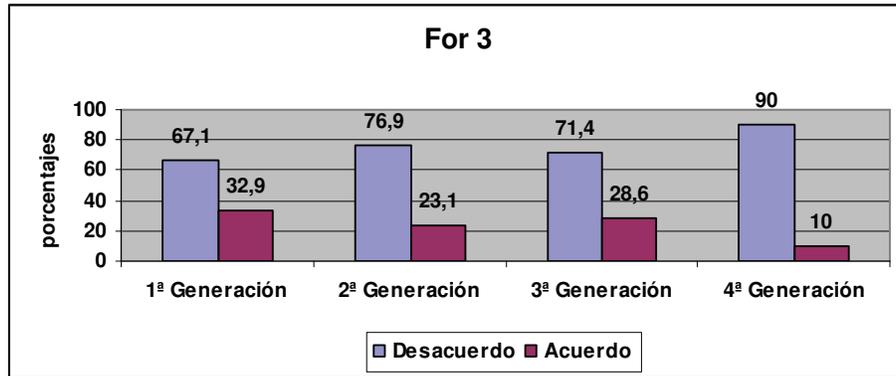


Gráfico 32: Frecuencias for 3 por generaciones

Ítem 4: Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos formativos, etc.) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección.

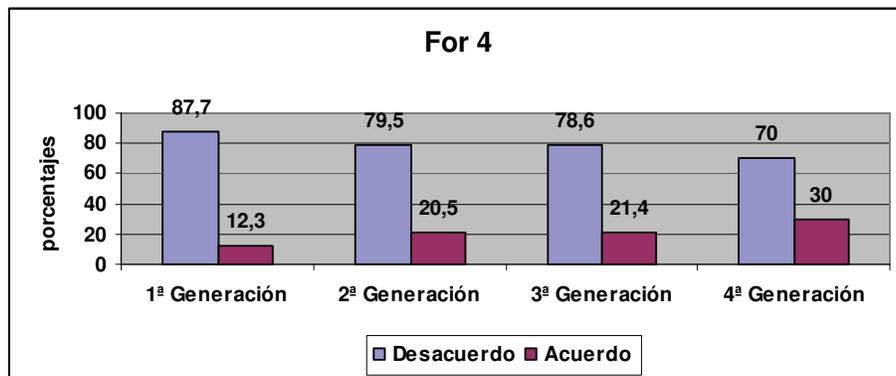


Gráfico 33: Frecuencias for 4 por generaciones

Ítem 5: Una formación externa (curso universitario, master, etc.) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor.

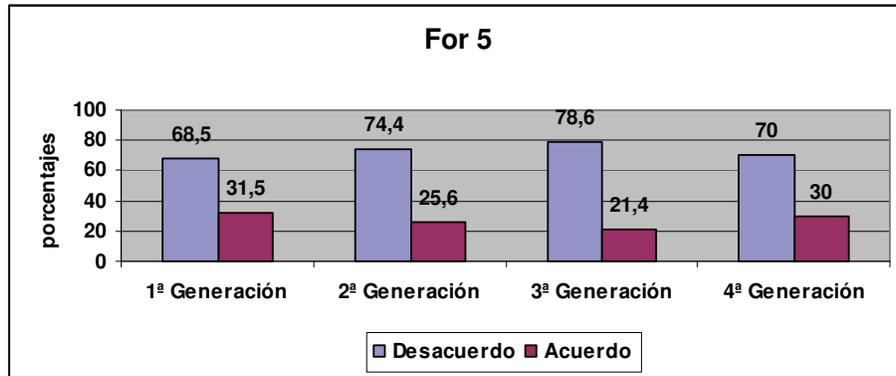


Gráfico 34: Frecuencias for 5 por generaciones

En relación al factor planificación de la sucesión (contestada por la dirección actual de la empresa) destacamos:

Ítem 1: Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación.

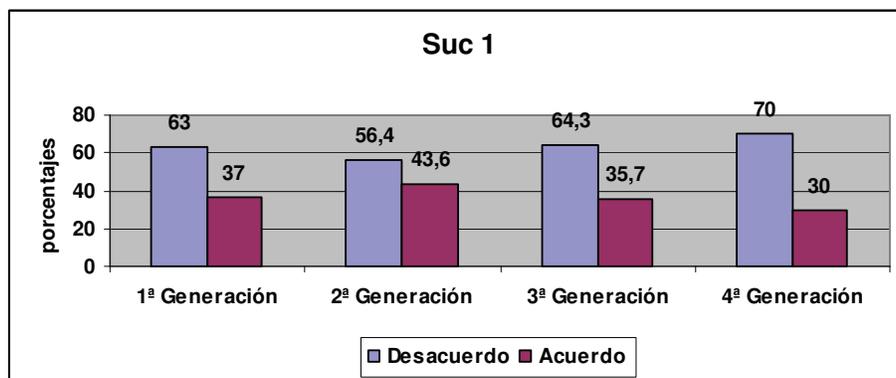


Gráfico 35: Frecuencias suc 1 por generaciones

Ítem 2: Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años.

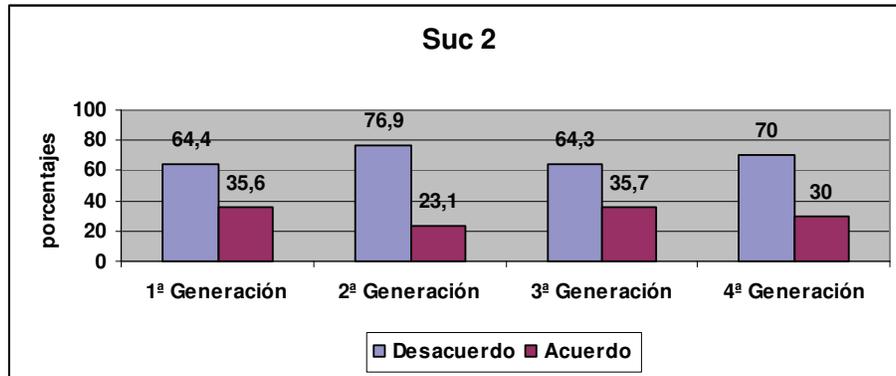


Gráfico 36: Frecuencias suc 2 por generaciones

Ítem 3: Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión.

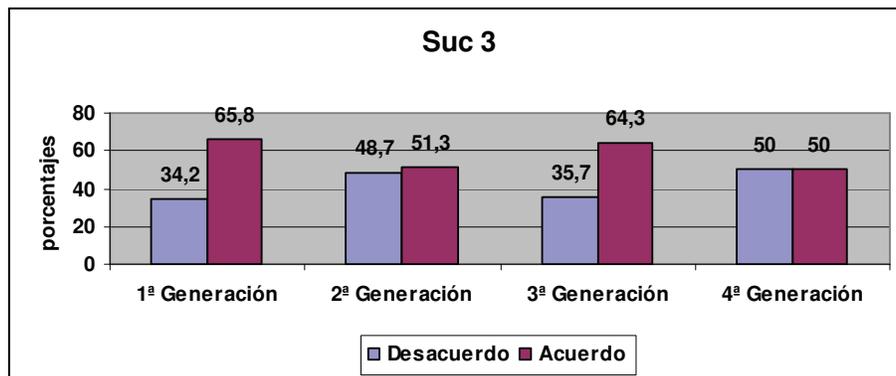


Gráfico 37: Frecuencias suc 3 por generaciones

Ítem 4: Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, etc.) que me asesoran en la planificación de la sucesión.

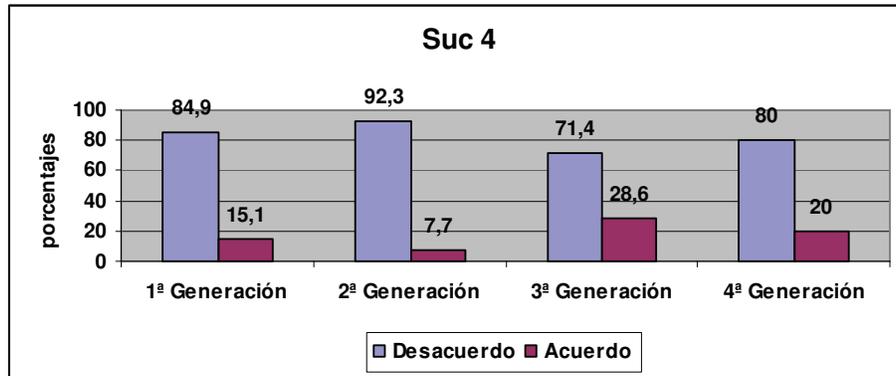


Gráfico 38: Frecuencias suc 4 por generaciones

Ítem 5: Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial.

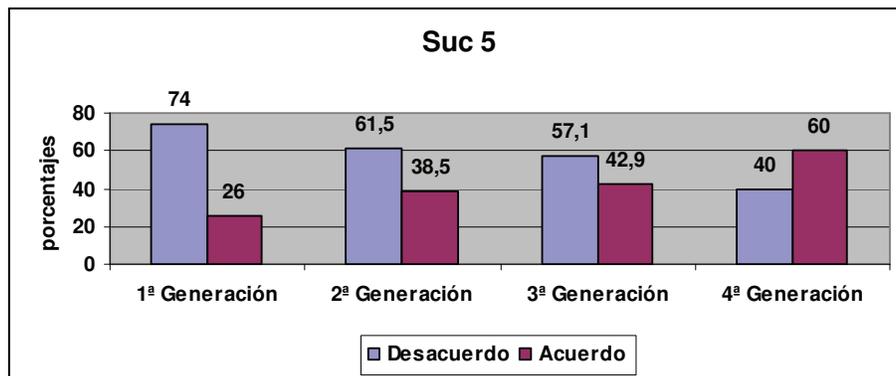


Gráfico 39: Frecuencias suc 5 por generaciones

Finalmente en relación al sector de la profesionalización destacamos:

Ítem 1: La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, etc.)

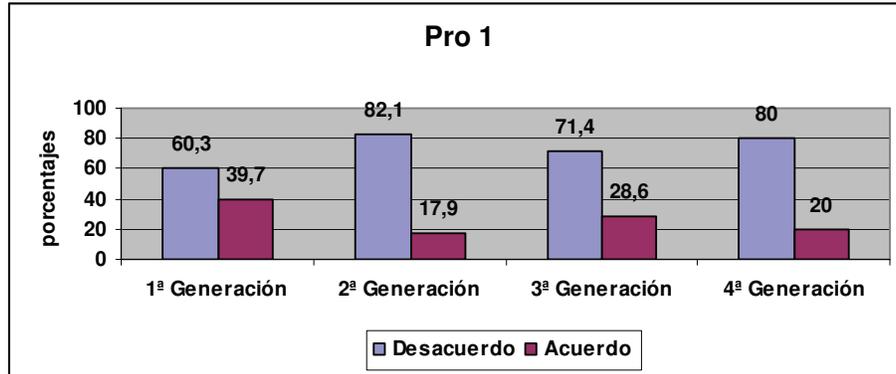


Gráfico 40: Frecuencias pro 1 por generaciones

Ítem 2: La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año).

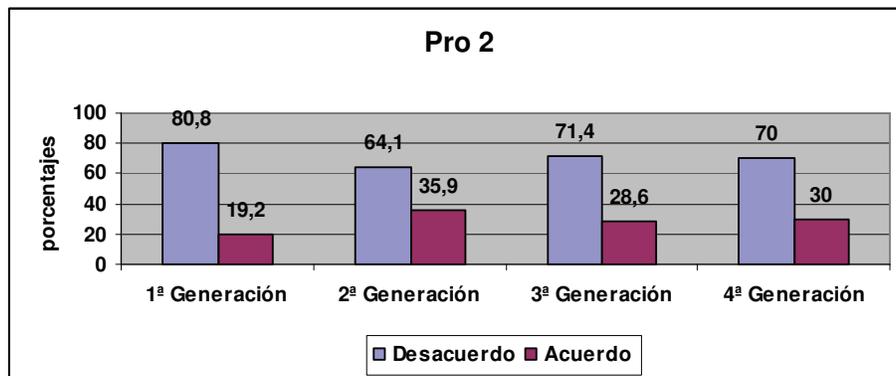


Gráfico 41: Frecuencias pro 2 por generaciones

Ítem 3: El sucesor de la firma familiar es un miembro familiar.

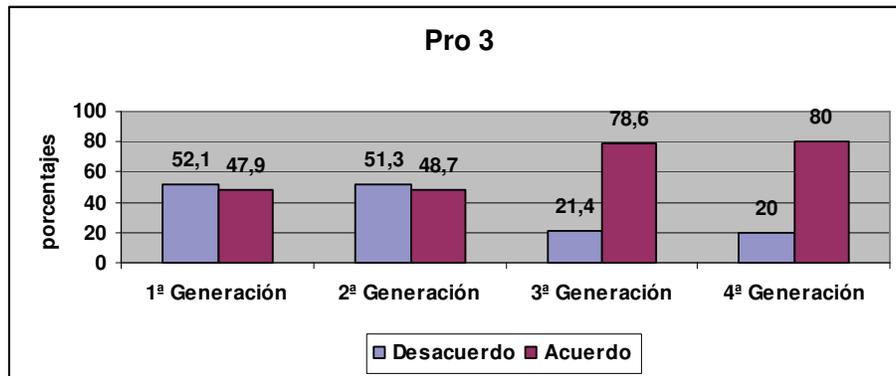


Gráfico 42: Frecuencias pro 3 por generaciones

Ítem 4: Disponemos de un protocolo familiar por escrito en el que se recogen las normas a respetar por los familiares que trabajan en la empresa para el buen funcionamiento de la misma.

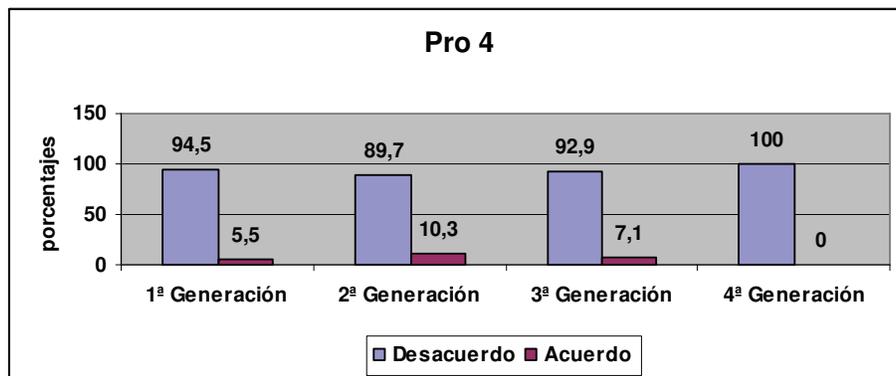


Gráfico 43: Frecuencias pro 4 por generaciones

Ítem 5: En nuestra empresa la dirección del negocio está vinculada a la familia (no se contempla que nadie que no pertenezca a la familia dirija la empresa).

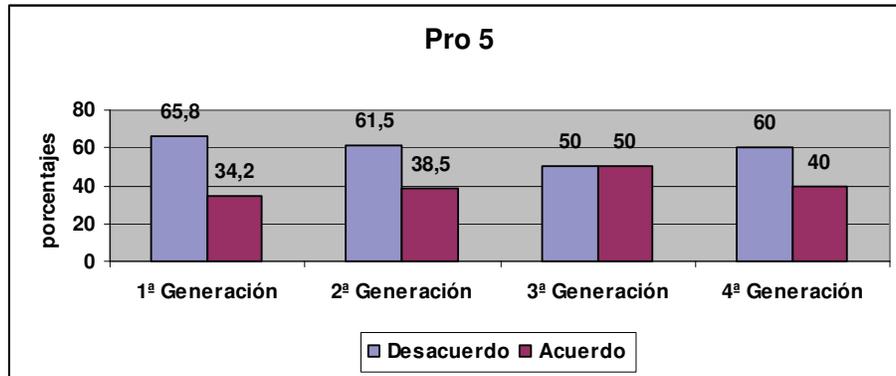


Gráfico 44: Frecuencias pro 5 por generaciones

Ítem 6: Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos.

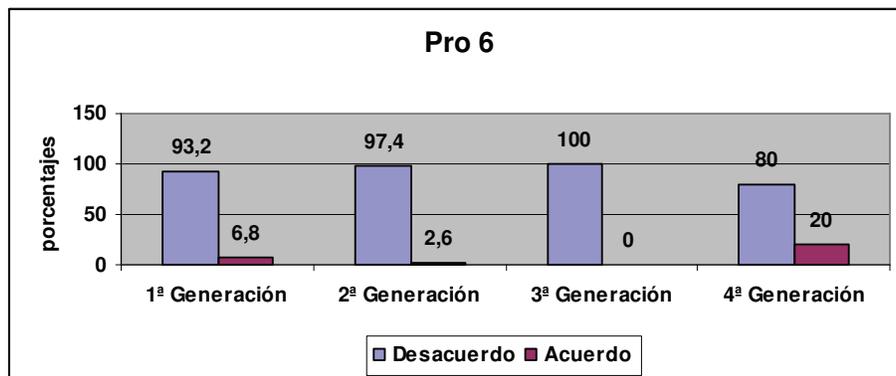


Gráfico 45: Frecuencias pro 6 por generaciones

A nivel global para comprobar si el conjunto de pensamientos, conocimientos y acciones, reflejados con la respuesta a cada uno de los ítems, presenta diferencias significativas por generaciones, utilizaremos la prueba estadística del coeficiente de correlación lineal de Pearson. Para obtener la información sujeta a ser correlacionada, utilizaremos la puntuación media de los ítems que será correlacionada con la siguiente generación, de manera que podamos obtener gráficamente unas líneas rectas que reflejen sus opiniones y visualizar el comparativo entre las mismas. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula como el cociente entre la covarianza y el producto de las desviaciones típicas entre ambas variables. Este cociente adopta siempre valores comprendidos entre el intervalo -1 y 1. A nivel de interpretación de resultados destacamos:

- Cuando el cociente sea 1, existirá dependencia funcional en la que todos los puntos del diagrama de Pearson están situados en una línea recta creciente.
- Cuando el cociente adopte valores entre 0 y 1, la correlación será positiva y será más fuerte según se aproxime a 1.
- Cuando el cociente sea 0, no existe correlación lineal pero puede existir correlación curvilínea.
- Cuando el cociente adopte valores menores que 1, la correlación será negativa y será más fuerte según se aproxime más a 1.
- Y cuando el cociente sea -1, existe dependencia funcional, todos los puntos del diagrama de dispersión están situados en una línea recta decreciente.

En relación al cociente obtenido entre la primera y segunda generación obtenemos una puntuación de 0,80, presentando una correlación positiva de carácter fuerte.

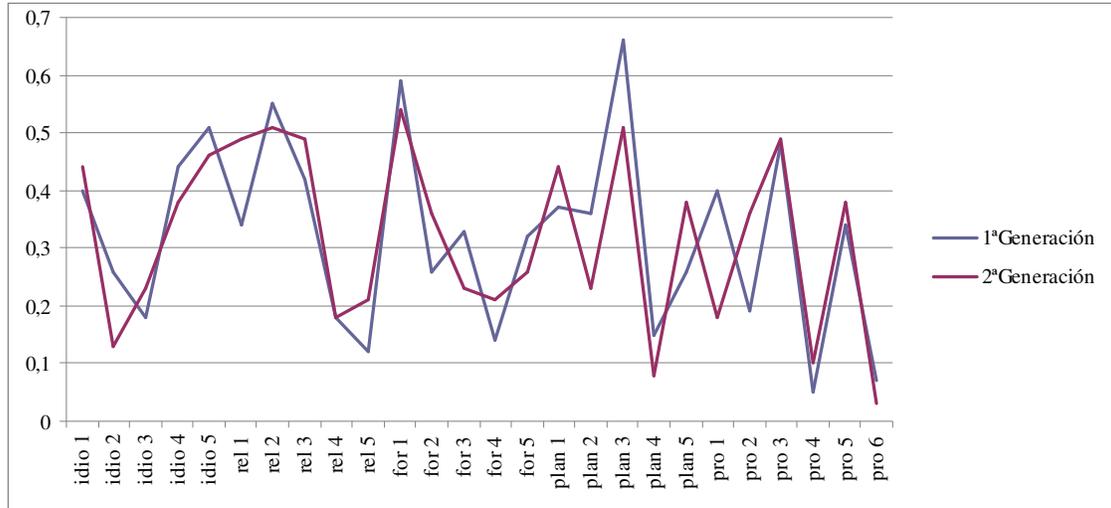


Gráfico 46: Correlación 1ª-2ª generación

En relación al cociente obtenido entre la segunda y tercera generación obtenemos una puntuación de 0,87, indicándonos una correlación positiva fuerte.

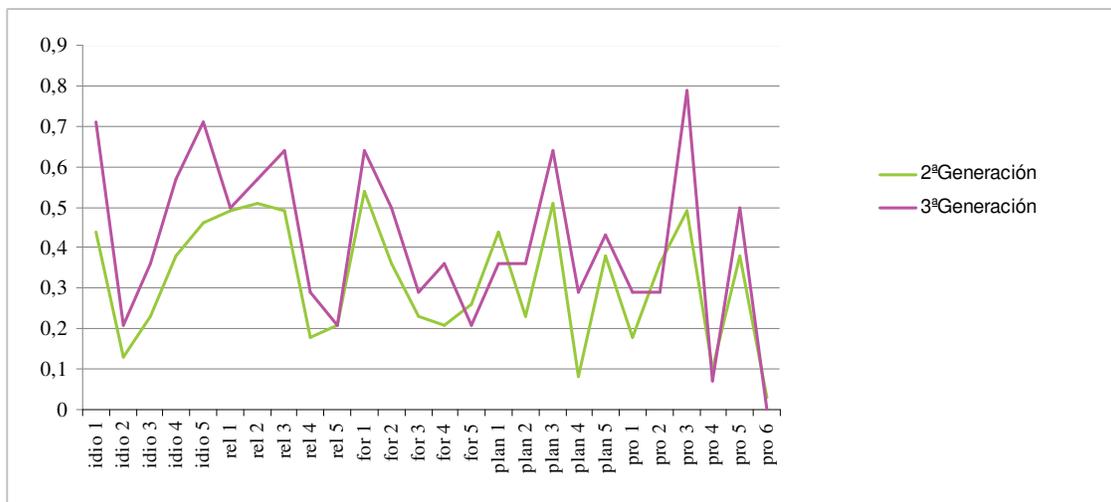


Gráfico 47: Correlación 2ª-3ª generación

En relación al cociente obtenido entre la tercera y cuarta generación, obtenemos un cociente de 0,86 que también nos indica una dependencia fuerte, tal y como se muestra gráficamente.

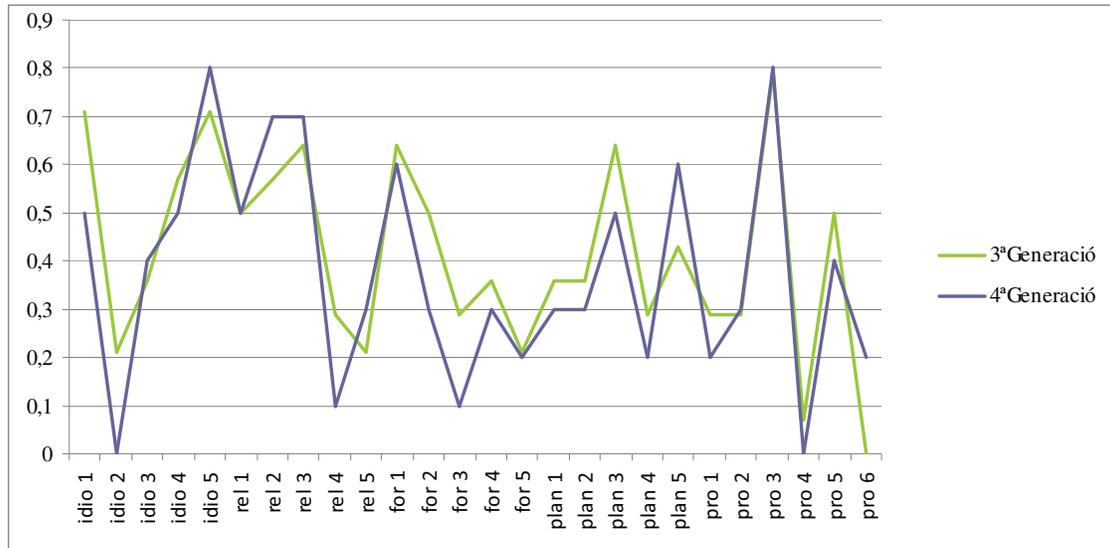


Gráfico 48: Correlación 3ª y 4ª generación

Si obtenemos el coeficiente entre los datos de la primera y cuarta generación, obtenemos un cociente de 0,67, lo que nos indica que la correlación presenta una dependencia menos fuerte, dado que el comparativo recoge situaciones diferentes. Asimismo pero nos confirma que la diferencia a nivel de creencias, pensamientos y acciones no difiere substancialmente entre generaciones.

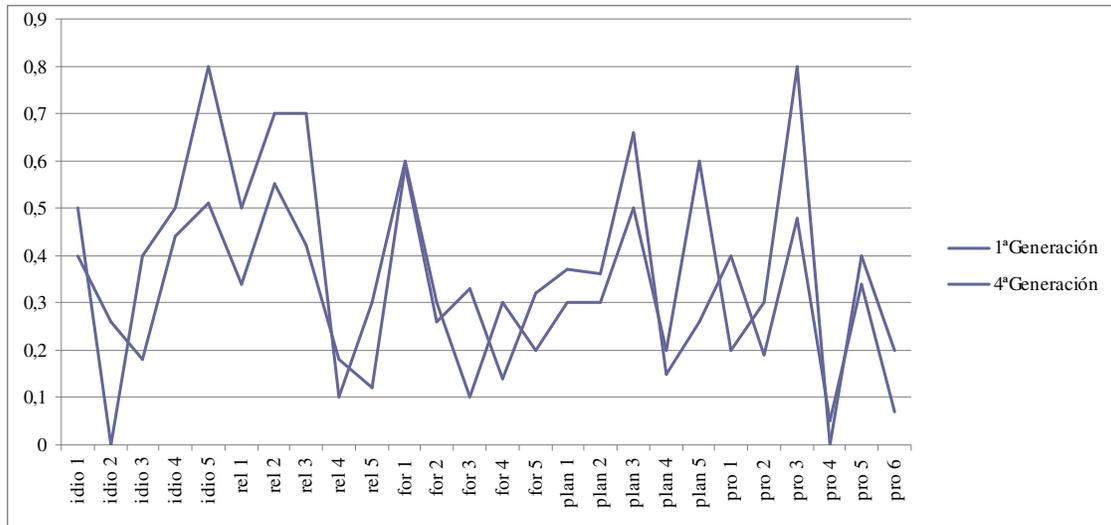


Gráfico 49: Correlación 1ª4ªgeneración

Como resumen final presentamos el comparativo gráfico donde se reflejan las puntuaciones obtenidas por cada una de las generaciones:

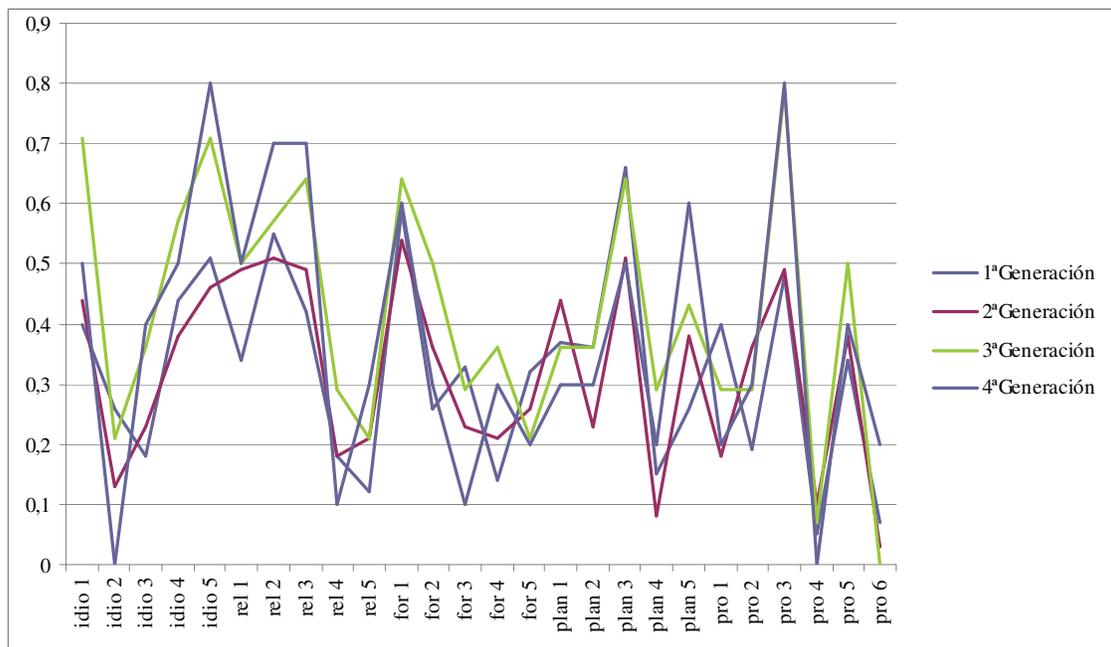


Gráfico 50: Correlación 1ª2ª3ª4ªgeneración

6.2 Análisis del grado de asociación entre variables

Uno de los aspectos que nos aportará una interesante información, es el hecho de describir y analizar la relación o asociación existente entre dos variables nominales. Para proceder a este análisis realizaremos unas tablas de contingencia entre variables. En la tabla obtenida nos informará del número de casos que se han incluido en el análisis, cuántos son válidos y cuántos se consideran perdidos y, consecuentemente se han excluido de la tabla de contingencia. Dado que en la totalidad de las tablas que aportamos se han considerado todos los casos, sólo incluiremos en la primera asociación dicha información que a su vez, dicha información es válida y común en la totalidad de los casos. Asignamos en las columnas, el papel de variable explicativa o independiente. Para conocer hasta que punto esta relación entre ambas variables está sólo presente en nuestra muestra fruto del azar, o si es probable que también se reproduzca en la población de la que extrajimos la muestra, vamos a utilizar los estadísticos: Chi-cuadrado, la Phi y la V de Kramer. A través de estas pruebas podremos comprobar si existe alguna relación entre las variables, generando un número para representar la fuerza de la relación.

La prueba Chi-cuadrado nos permite determinar si el comportamiento de las categorías de una variable presenta diferencias *estadísticamente significativas*. Se calcula en base a la diferencia entre las frecuencias observadas y las esperadas aportando el valor correspondiente a la significación asintótica (bilateral) de la prueba Chi-cuadrado de Pearson; este valor es el resultado de la prueba y es el que se emplea para realizar la comparación. Para establecer la diferencia a través de SPSS, debemos partir de la teoría que no existe relación entre las variables de la tabla de contingencia (representando dicha alternativa la *hipótesis nula*); es decir, debemos asumir que los resultados de las categorías de una variable no se ven afectados o influenciados por las categorías de la segunda variable. El cálculo de la Chi-cuadrado ofrece como resultado un valor numérico denominado alfa (α), el cual debe ser comparado con el valor teórico de 0.05. Cuando el valor calculado es menor que el 0.05 se rechaza la hipótesis nula, con lo cual podemos concluir que si existe una relación entre las variables; por el contrario si el valor calculado es mayor que 0.05 no se rechaza la hipótesis nula aceptando que no existe ninguna relación entre las variables.

A continuación para valorar cual es la fuerza de dicha relación, dado que la prueba chi-cuadrado de Pearson no nos aporta información, utilizaremos los coeficientes Phi i V de Kramer. A través de estas medidas de asociación podremos conocer cual es la fuerza de esta relación bivariable, de esta forma conseguiremos información sobre su magnitud y en ocasiones también de la dirección. Específicamente la medida Phi se utiliza en el supuesto de variables dicotómicas y la V de Kramer para variables politómicas. La Phi y la V de Kramer pueden adoptar valores entre el -1 y 1, de tal forma que un valor próximo a 0 indica una débil asociación mientras que un valor próximo a 1 indica una fuerte asociación. Si el valor es positivo se interpreta que las dos variables están asociadas en la misma dirección (a mayores valores de una variable implican mayores valores de la otra variable y a la inversa), y si es negativo las dos variables están asociadas en sentido contrario (a mayores valores de una menores valores de la otra y a la inversa).

6.2.1 Chi-cuadrado

Mediante la utilización de la prueba estadística chi-cuadrado nos permitirá determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas y representadas en frecuencias en la tabla de contingencia. Asimismo nos permitirá cuantificar dicha relación y estudiar su relevancia en relación al proceso de sucesión intergeneracional.

La prueba chi-cuadrado permite determinar si dos variables cualitativas están o no asociadas. Si al final del estudio concluimos que las variables no están relacionadas podremos decir con un determinado nivel de confianza, previamente fijado, que ambas variables son independientes.

Para su cómputo es necesario calcular las frecuencias esperadas (aquellas que deberían haberse observado)

	Ausencia Variable	Presencia Variable	Total
Ausencia Variable	a	b	a + b
Presencia Variable	c	d	c + d
Total	a+ c	b+ d	

Para su cómputo es necesario calcular las frecuencias esperadas (aquellas que deberían haberse observado si la hipótesis de independencia fuese cierta), y compararlas con las frecuencias observadas en la realidad. De modo general, para una tabla $r \times k$ (r filas y k columnas), se calcula el valor del estadístico chi-cuadrado como sigue:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

donde:

* O_{ij} denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila i de la columna j .

* E_{ij} denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Así, el estadístico chi cuadrado mide la diferencia entre el valor que debiera resultar si las dos variables fuesen independientes y el que se ha observado en la realidad. Cuanto mayor sea esa diferencia (y, por lo tanto, el valor del estadístico), mayor será la relación entre ambas variables. El hecho de que las diferencias entre los valores observados y esperados estén elevadas al cuadrado convierte cualquier diferencia en positiva. El test chi cuadrado es así un test no dirigido (test de planteamiento bilateral), que nos indica si existe o no relación entre dos factores pero no en qué sentido se produce tal asociación.

Para obtener los valores esperados E_{ij} , estos se calculan a través del producto de los totales marginales dividido por el número total de casos (n).

$$E_{11} = \frac{(a+b) \times (a+c)}{n}$$

$$E_{21} = \frac{(c+d) \times (a+c)}{n}$$

$$E_{12} = \frac{(a+b) \times (b+d)}{n}$$

$$E_{22} = \frac{(c+d) \times (b+d)}{n}$$

A continuación mostramos un primer ejemplo completo de la asociación entre las variables Idio 1 y Rel 2.

IDIO 1 – REL 2

Idio 1: Las empresas familiares son idiosincrásicas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación.

Rel 2: Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones.

		rel2		Total
		0	1	
idio1	0	49	32	81
	1	16	47	63
Total		65	79	144

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,627	1	,000

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,350	,000
	V de Kramer	,350	,000
N de casos válidos		144	

Tabla 12: Asociación variables idio 1 – rel 2

Seguidamente ya se muestra un cuadro resumen donde se especifica el valor obtenido en la sigma asintótica bilateral de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y el valor obtenido de la Phi y/o V de Kramer, según corresponda:

	Idio 1		Idio 2		Idio 3		Idio 4		Idio 5	
	Chi-cuadrado	Phi / V de Kramer								
Idio 1										
Idio 2										
Idio 3										
Idio 4										
Idio 5			0,004	-0,241						
Rel 1										
Rel 2										
Rel 3	0,001	0,275								
Rel 4										
Rel 5										
For 1										
For 2	0,005	0,236					0	0,306		
For 3										
For 4	0,05	-0,164							0	0,295
For 5										
Suc 1										
Suc 2			0,008	-0,223						
Suc 3							0,011	0,211		
Suc 4									0,013	0,207
Suc 5										
Pro 1										
Pro 2			0,006	-0,23					0,031	0,179
Pro 3	0	0,301	0,047	-0,166					0,014	0,205
Pro 4										
Pro 5			0,011	0,211	0,019	0,196	0,03	0,181		
Pro 6										

Tabla 12: Tabla asociación variables idio

	Rel 1		Rel 2		Rel 3		Rel 4		Rel 5	
	Chi-cuadrado	Phi / V de Kramer								
Idio 1										
Idio 2										
Idio 3										
Idio 4										
Idio 5										
Rel 1										
Rel 2										
Rel 3			0,006	0,228						
Rel 4										
Rel 5							0,038	-0,173		
For 1	0,004	0,24	0,042	0,169			0,02	-0,193		
For 2					0,032	0,179	0,028	0,183		
For 3										
For 4									0,03	0,181
For 5										
Suc 1										
Suc 2										
Suc 3										
Suc 4							0,003	0,25		
Suc 5										
Pro 1	0,025	0,186			0,008	0,221			0,037	0,174
Pro 2	0,004	0,238			0,031	-0,18			0	0,308
Pro 3			0,002	0,26	0,004	0,239				
Pro 4									0,27	0,185
Pro 5							0,025	0,187		
Pro 6										

Tabla 13: Tabla asociación variables rel

	For 1		For 2		For 3		For 4		For 5	
	Chi-cuadrado	Phi / Y de Kramer								
Idio 1										
Idio 2										
Idio 3										
Idio 4										
Idio 5										
Rel 1										
Rel 2										
Rel 3										
Rel 4										
Rel 5										
For 1										
For 2										
For 3	0	-0,337								
For 4					0,019	-0,195				
For 5			0	-0,301	0	-0,371				
Suc 1									0,036	-0,175
Suc 2										
Suc 3							0,013	0,207		
Suc 4										
Suc 5										
Pro 1	0,036	0,175								
Pro 2	0,001	0,266							0,139	
Pro 3			0,005	0,235	0,006	-0,231	0			
Pro 4										
Pro 5			0,011	0,213						
Pro 6										

Tabla 14: Tabla asociación variables for

Factores psicosociales de e

	Suc 1		Suc 2		Suc 3		Suc 4		Suc 5	
	Chi-cuadrado	Phi / V de Kramer								
Idio 1										
Idio 2										
Idio 3										
Idio 4										
Idio 5										
Rel 1										
Rel 2										
Rel 3										
Rel 4										
Rel 5										
For 1										
For 2										
For 3										
For 4										
For 5										
Suc 1										
Suc 2										
Suc 3										
Suc 4	0,006	-0,23								
Suc 5	0,014	-0,204			0,034	-0,177				
Pro 1										
Pro 2							0,028	0,183		
Pro 3			0,021	0,192						
Pro 4										
Pro 5										
Pro 6									0,033	0,178

Tabla 15: Tabla asociación variables suc

Factores psicosociales de ex

	Pro 1		Pro 2		Pro 3		Pro 4		Pro 5		Pro 6	
	Chi-cuadrado	Phi / V de Kramer										
Idio 1												
Idio 2												
Idio 3												
Idio 4												
Idio 5												
Rel 1												
Rel 2												
Rel 3												
Rel 4												
Rel 5												
For 1												
For 2												
For 3												
For 4												
For 5												
Suc 1												
Suc 2												
Suc 3												
Suc 4												
Suc 5												
Pro 1												
Pro 2												
Pro 3												
Pro 4												
Pro 5	0	-0,399	0	-0,294								
Pro 6												

Tabla 16: Tabla asociación variables pro

	Empresa familiar	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Dirección de la empresa	0	0,432
Número de dirigentes	0	0,411
Tamaño de la empresa	0,009	0,327

Tabla 17: Asociación empresa familiar – dirección –
dirigentes - tamaño

	Dirección de la empresa	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Número de dirigentes	0	0,396
Tamaño	0	0,342

Tabla 18: Asociación dirección de la empresa –dirigentes
- tamaño

	Número de dirigentes	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Tamaño de la empresa	0	0,415

Tabla 19: Asociación ddirigentes - tamaño

	Generación de la empresa	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Próximo cambio generacional	0,045	0,299
Elección del sucesor	0,014	0,271

Tabla 20: Asociación generación de la empresa –
próximo cambio generacional – elección del sucesor

	Cambio de generación	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Elección del sucesor	0	0,495

Tabla 21: Asociación próximo cambio generacional –
elección del sucesor

6.3 Análisis de la dependencia de las variables (regresión logística)

Mediante la técnica de regresión logística determinaremos la dependencia entre las variables dicotómicas. La regresión logística se enmarca dentro de las técnicas de análisis multivariante. Está indicada en situaciones de investigación en las que la variable dependiente toma únicamente dos valores, que indican la pertenencia a uno de los dos grupos, etiquetados como 0 y 1 y consecuentemente siguen una distribución binomial versus normal.

El modelo de regresión logística nos permite predecir o estimar la probabilidad de que un individuo practique y/o este de acuerdo en un determinado concepto, en función de determinadas características individuales que representan las variables predictoras. Así la información que nos proporciona suele ser útil para elaborar estrategias preventivas para una sucesión exitosa en la población de procedencia de los datos.

El modelo especifica como variable dependiente la probabilidad estimada $P(Y)$ de que la variable dependiente presente uno de los valores posibles (0,1) en función de los valores que adopte el conjunto de variables independientes, en nuestro caso de carácter cualitativo. En nuestro caso hemos asignado el valor 1 al suceso de interés, es decir el mostrar acuerdo en una determinada creencia, actitud y/o actuación.

El modelo nos permitirá:

- Determinar la existencia o ausencia de relación entre una o más variables independientes (X_i) y la variable dependiente.
- Medir la magnitud de dicha relación.
- Estimar o predecir la probabilidad de que se produzca un suceso o acontecimiento definido como $Y=1$ en función de los valores de las variables independientes.

Mediante esta técnica obtendremos una fórmula matemática que nos sirva para calcular la probabilidad de que ocurra el suceso estudiado en un nuevo individuo, en razón de los valores que presenten las diferentes variables incluidas en el modelo. Bajo esta óptica, deberemos

priorizar entre todos los posibles modelos, el más parsimonioso que es el que con el menor número de variables posibles genera una predicción más precisa y válida de la respuesta evaluada. Si las variables independientes aparecen respecto al suceso, la relación entre ellas se explica en términos de predicción o determinación y es cuando podemos considerarlas factores de incidencia. Cuando no existen estas relaciones se interpretan en términos de correlación o asociación.

La identificación del mejor modelo de regresión logística se realiza a través de la comparación de modelos utilizando el cociente de verosimilitud, que indica a partir de los datos de la muestra cuanto más probable es un modelo frente a otro. La diferencia de los cocientes de verosimilitud entre dos modelos se distribuye según la ley de la chi-cuadrado con los grados de libertad correspondientes a la diferencia en el número de variables entre ambos modelos. Si a partir de este coeficiente no se puede demostrar que un modelo resulta mejor que otro, se considerará como más adecuado, el más sencillo.

A continuación desarrollamos unos modelos que nos permitan determinar las variables dependientes y su probabilidad en los siguientes acontecimientos:

- Factores que inciden en la buena voluntad del antecesor para transferir el conocimiento idiosincrático (Idio 4)
- ¿Cuando los miembros familiares que lo deseen tendrán un lugar de trabajo en la empresa? (Rel 4)
- ¿De que factores depende que exista un consejo familiar en funcionamiento? (Rel 5)
- ¿Cuando la empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, etc.)? (Pro 1)
- ¿La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo dos veces al año)? (Pro 2)
- ¿La empresa dispone de un protocolo familiar por escrito en el que se recogen las normas a respetar por los familiares que trabajan en la empresa para el buen funcionamiento de la misma? (pro 4)
- Implicaciones al considerar la empresa familiar idiosincrásica (Idio 1)

En el desarrollo del primer modelo, en el que analizaremos de que factores depende que el antecesor muestre una buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático, incluiremos todos los pasos que incluye el programa estadístico SPSS V.18 para generar un modelo de regresión logística. En la elaboración de los siguientes modelos, sólo incluiremos los datos fundamentales que nos permitan analizar la adecuación de nuestro modelo al objeto de estudio de la investigación.

6.3.1 Modelo idio 4

¿De que factores depende que el antecesor muestre una buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático? Para el análisis de este modelo consideramos en primer lugar las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente: formación 2, sucesión 3, profesionalización 6. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo, la elección del futuro sucesor (ítem 17).

Resumen del procesamiento de los casos

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	144	100,0
	Casos perdidos	0	,0
	Total	144	100,0
Casos no seleccionados		0	,0
Total		144	100,0

La primera tabla que nos muestra el SPSS nos ofrece un cuadro resumen con el número de casos (n), los seleccionados para el análisis y los excluidos, por tener algún valor incompleto. En nuestro caso en todos los modelos propuestos se trabaja con el número total de casos que son 144.

Codificación de la variable dependiente

Valor original	Valor interno
no	0
si	1

La tabla nos especifica la codificación de la variable dependiente (que es de carácter dicotómico), siendo 1 cuando el valor de la variable muestre acuerdo con la afirmación presentada y 0 cuando no exista este acuerdo.

Codificaciones de variables categóricas

		Frecuencia	Codificación de parámetros
			(1)
elec.sucesor	no	96	,000
	si	48	1,000
proseis	no	135	,000
	si	9	1,000
suctres	no	59	,000
	si	85	1,000
fordos	no	100	,000
	si	44	1,000

En esta tabla muestra la codificación empleada en las variables independientes. En nuestra investigación cada una de las variables codifica con 1 el acuerdo con la creencia, actitud o acción afirmada y el 0 como la no conformidad con aquella creencia, actitud o acción afirmada. Además señala la frecuencia absoluta de cada valor. Por tanto vamos a obtener la probabilidad de cuales son los factores que propician que el antecesor muestre una buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático.

Bloque 0: Bloque inicial

Historial de iteraciones^{a,b,c}

Iteración		-2 log de la verosimilitud	Coeficientes
			Constant
Paso 0	1	196,840	-,278
	2	196,840	-,280
	3	196,840	-,280

En el bloque inicial se calcula la verosimilitud del modelo, dado que es un número muy pequeño, comprendido entre el 0 y 1, se trabaja con el logaritmo neperiano de la verosimilitud (LL) que es un número negativo, o el menos dos veces el logaritmo neperiano de la verosimilitud (-2LL) que es un número positivo. El estadístico -2LL mide hasta que punto un

modelo se ajusta bien a los datos. También recibe el nombre de desviación. Cuanto más pequeño sea el valor, mejor será el ajuste.

Tabla de clasificación

	Observado		Pronosticado		
			idiocuatro		Porcentaje correcto
			no	si	
Paso 0	idiocuatro	no	82	0	100,0
		si	62	0	,0
	Porcentaje global				56,9

Esta tabla permite evaluar el ajuste del modelo de regresión (hasta este momento con un solo parámetro en la ecuación), comparando los valores predichos con los valores observados. Se emplea un punto de corte de la probabilidad de Y para clasificar a los individuos de 0,5. En este primer paso el modelo ha clasificado correctamente a un 56,9% de los casos, y ningún sujeto "si" ha sido clasificado correctamente.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	exp.(B)
Paso 0 Constante	-,280	,168	2,760	1	,097	,756

Variables que no están en la ecuación

			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	fords(1)	13,497	1	,000
		proseis(1)	4,721	1	,030
		suctres(1)	6,418	1	,011
		elec.sucesor(1)	1,416	1	,234
	Estadísticos globales		22,989	4	,000

Finalmente se presenta el parámetro estimado (B), su error estándar (E.T.) y su significación estadística con la prueba de Wald, que es un estadístico que sigue una ley chi cuadrado con 1 grado de libertad. Y la estimación OR (Exp(B)). En la ecuación de regresión sólo aparece en este primer bloque, la constante habiendo quedado fuera las otras variables. Sin embargo como vemos en la subtabla inferior, como tienen una significación estadística asociada al

índice Wald menor de 0,05, el proceso automático por pasos continuará incorporándolas en la ecuación a excepción de la elección del sucesor, dado que aportarán información al modelo.

Bloque 1: Método = Por pasos hacia adelante (Razón de verosimilitud)

Historial de iteraciones						
Iteración		-2 log de la verosimilitud	Coeficientes			
			Constant	fordos(1)	suctres(1)	proseis(1)
Paso 1	1	183,323	-,680	1,316		
	2	183,300	-,708	1,367		
	3	183,300	-,708	1,367		
Paso 2	1	178,056	-1,096	1,243	,742	
	2	177,893	-1,214	1,336	,850	
	3	177,893	-1,218	1,338	,853	
	4	177,893	-1,218	1,338	,853	
Paso 3	1	173,519	-1,164	1,234	,716	1,387
	2	173,142	-1,319	1,363	,842	1,688
	3	173,141	-1,326	1,368	,848	1,710
	4	173,141	-1,326	1,368	,848	1,710

Se inicia de forma automática (POR PASOS) un segundo paso (BLOQUE 1), especificándose que se hace con el método hacia delante (ADELANTE) y empleando el criterio de la razón de verosimilitud (RV) para contrastar las nuevas variables a introducir o sacar del modelo.

Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	13,540	1	,000
	Bloque	13,540	1	,000
	Modelo	13,540	1	,000
Paso 2	Paso	5,407	1	,020
	Bloque	18,947	2	,000
	Modelo	18,947	2	,000
Paso 3	Paso	4,752	1	,029
	Bloque	23,699	3	,000
	Modelo	23,699	3	,000

En la tabla (PRUEBA OMNIBUS) se muestra una prueba chi-cuadrado que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (B) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo cero. Esta prueba de bondad de ajuste es comparable al test F global

que en la Tabla ANOVA se realiza para el modelo de Regresión Lineal. La significación estadística nos indica que el modelo con las nuevas variables introducidas mejoran el ajuste de forma significativa con respecto a lo que teníamos.

Resumen del modelo

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	183,300	,090	,120
2	177,893	,123	,165
3	173,141	,152	,204

Finalmente se aportan tres medidas (RESUMEN DEL MODELO), complementarias a la anterior, para evaluar de forma global su validez: la primera es el valor del -2LL y las otras son dos coeficientes de Determinación (R al cuadrado) parecido al que se obtiene en regresión logística, que expresan la proporción en tanto por uno de la variación explicada por el modelo. Un modelo perfecto tendría un valor -2LL muy pequeño (idealmente 0) y un R cuadrado cercano idealmente a uno. En nuestro caso el R cuadro de Cox y Snell nos indica que el 15,2% de la variación de la variable dependiente es explicada por las variables incluidas en el modelo.

Prueba de Hosmer y Lemeshow

Paso	Chi cuadrado	gl	Sig.
1	,000	0	.
2	,002	2	,999
3	,126	4	,998

Esta es otra prueba para calcular la bondad del ajuste de un modelo de regresión logística. Se trata de calcular para cada observación del conjunto de datos, las probabilidades de la variable dependiente que predice el modelo, ordenarlas, agruparlas y calcular a partir de ellas, las frecuencias esperadas y compararlas con las observadas mediante una prueba chi-cuadrado.

Tabla de contingencias para la prueba de Hosmer y Lemeshow

	idiocuatro = no		idiocuatro = si		Total	
	Observado	Esperado	Observado	Esperado		
Paso 1	1	67	67,000	33	33,000	100
	2	15	15,000	29	29,000	44
Paso 2	1	34	33,952	10	10,048	44
	2	33	33,048	23	22,952	56
	3	7	7,048	8	7,952	15
	4	8	7,952	21	21,048	29
Paso 3	1	33	33,188	9	8,812	42
	2	32	32,098	20	19,902	52
	3	7	6,854	7	7,146	14
	4	1	,810	1	1,190	2
	5	8	7,860	19	19,140	27
	6	1	1,190	6	5,810	7

Tabla de clasificación

	Observado		Pronosticado		Porcentaje correcto
			idiocuatro		
	no	si	no	si	
Paso 1	idiocuatro	no	67	15	81,7
		si	33	29	46,8
	Porcentaje global				66,7
Paso 2	idiocuatro	no	67	15	81,7
		si	33	29	46,8
	Porcentaje global				66,7
Paso 3	idiocuatro	no	65	17	79,3
		si	29	33	53,2
	Porcentaje global				68,1

Sobre este razonamiento, una forma de evaluar la ecuación de regresión y el modelo obtenido es construir una tabla 2X2 clasificando a todos los individuos de la muestra según la concordancia de los valores observados con los predichos o estimados por el modelo. Un modelo puede considerarse aceptable si tanto la especificidad como la sensibilidad obtienen una puntuación elevada. En caso nuestro modelo tiene una especificidad del 79,3% y una sensibilidad del 53,2%. Es decir podemos señalar que el modelo clasifica de forma insuficiente a los supuestos en que el antecesor muestra buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
								Inferior	Superior
Paso 1a	fordos(1)	1,367	,383	12,774	1	,000	3,925	1,854	8,309
	Constante	-,708	,213	11,089	1	,001	,493		
Paso 2b	fordos(1)	1,338	,390	11,760	1	,001	3,812	1,774	8,189
	suctres(1)	,853	,373	5,237	1	,022	2,346	1,130	4,872
	Constante	-1,218	,321	14,373	1	,000	,296		
Paso 3c	fordos(1)	1,368	,396	11,921	1	,001	3,927	1,807	8,537
	proseis(1)	1,710	,858	3,976	1	,046	5,528	1,030	29,681
	suctres(1)	,848	,380	4,994	1	,025	2,335	1,110	4,913
	Constante	-1,326	,332	15,958	1	,000	,266		

Por último el programa nos ofrece las variables que dejará en la ecuación, sus coeficientes de regresión con sus correspondientes errores estándar, el valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula, la significación estadística asociada y el valor de la OR, Exp(B) con sus intervalos de confianza. Cuando el coeficiente B de la variable es positivo obtendremos una odds ratio mayor que 1 y que corresponde por tanto a un factor explicativo. Por el contrario si B es negativo la odds ratio será menor que 1 y se trata de un factor de protección. El proceso de selección de las variables ha finalizado en 3 pasos. Dado que las variables con categorías dicotómicas, al observar el tipo de codificación realizada internamente podemos concluir que la buena voluntad del antecesor en transferir el conocimiento idiosincrático dado que considera que es un factor clave incrementa:

- 3,927 veces cuando se priorizan los trabajos de verano y de baja categoría como mejores formas de aprendizaje.
- 5,528 veces cuando se desarrolla para la elección del sucesor un proceso de selección entre varios candidatos.
- 2,335 veces cuando el antecesor considera que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir el proceso de sucesión.

Variables que no están en la ecuación

			Puntuación	gl	Sig.
Paso 1	Variables	proseis(1)	4,937	1	,026
		suctres(1)	5,351	1	,021
		elec.sucesor(1)	,229	1	,633
	Estadísticos globales		10,470	3	,015
Paso 2	Variables	proseis(1)	4,644	1	,031
		elec.sucesor(1)	,226	1	,635
	Estadísticos globales		5,226	2	,073
Paso 3	Variables	elec.sucesor(1)	,627	1	,428
		Estadísticos globales	,627	1	,428

Por último el programa SPSS nos muestra una evaluación de cuánto perdería el modelo obtenido para cada variable, mostrando los cambios en la verosimilitud si dicha variable se elimina. Si la significación estadística asociada es mayor que el criterio de exclusión, la variable se elimina del modelo en el paso siguiente. En nuestro caso como la variable elección del sucesor no es estadísticamente significativa se elimina del modelo.

Se analiza un modelo alternativo que incluyendo en el análisis las variables: formación 2, profesionalización 6, idiosincrático 2, idiosincrático 3, profesionalización 2, sucesión 3 obtenemos un $-2\log$ de verosimilitud de 162,371 y mejora la sensibilidad obteniendo un porcentaje de 64,5, y se mantiene la especificidad en 78. Priorizando el criterio parsimonioso consideramos más adecuado el primer modelo especificado dado que con este último modelo se trabaja con el doble de variables.

Resumen del modelo

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	162,371	,213	,286

Tabla de clasificación

	Observado		Pronosticado		
			idiocuatro		Porcentaje correcto
			no	si	
Paso 1	idiocuatro	no	64	18	78,0
		si	22	40	64,5
	Porcentaje global				72,2

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 1 ^a fordos(1)	1,514	,427	12,600	1	,000	4,547	1,970	10,492
proseis(1)	1,873	,873	4,600	1	,032	6,508	1,175	36,039
idiodos(1)	-1,444	,561	6,636	1	,010	,236	,079	,708
idiotres(1)	-,940	,506	3,449	1	,063	,390	,145	1,053
prodos(1)	-,883	,461	3,666	1	,056	,413	,167	1,021
suctres(1)	1,186	,418	8,073	1	,004	3,275	1,445	7,424
Constante	-,889	,368	5,847	1	,016	,411		

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: fordos, proseis, idiodos, idiotres, prodos, suctres.

6.3.2 Modelo rel 4

¿De que factores depende que las empresas familiares apoyen que todos los miembros familiares que quieran unirse a la firma tengan un lugar de trabajo?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 5, relaciones Familiares 5, profesionalización 2. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 138,982. El proceso ha necesitado cuatro ciclos para estimar correctamente el término constante. Mejoramos el ajuste del modelo incluyendo las nuevas variables obteniendo un $-2\log$ de la verosimilitud de 127,352.

De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 100% y una sensibilidad nula del 0%. Clasificando mal a los sujetos que afirman positivamente el enunciado relaciones 4.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 1a prodos(1)	-2,487	1,038	5,738	1	,017	,083	,011	,636
Constante	-1,124	,226	24,788	1	,000	,325		

Así este modelo se caracterizaría por una escasa capacidad explicativa que se ha detectado con los coeficientes de determinación y que debería mejorar incluyendo otras variables más explicativas del resultado. Probamos una alternativa del modelo incluyendo a la ya validada variable profesionalización 2, la variable sucesión 4.

Mejoramos el ajuste del modelo disminuyendo el valor del -2log de la verosimilitud a 113,562. En este modelo obtenemos una especificidad del 96,6% y mejoramos la sensibilidad en un 37%.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 1a succuatro(1)	1,386	,485	8,168	1	,004	4,000	1,546	10,350
Constante	-1,792	,262	46,780	1	,000	,167		
Paso 2b prodos(1)	-3,249	1,112	8,533	1	,003	,039	,004	,343
succuatro(1)	2,162	,605	12,764	1	,000	8,685	2,653	28,433
Constante	-1,501	,268	31,267	1	,000	,223		

Concluyendo que los principales factores que justifican que en las empresas familiares trabajen familiares del mismo parentesco incrementa:

- 8,685 de los casos cuando la empresa dispone de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, etc.).
- 0,039 de los casos cuando la empresa dispone de un consejo de administración que se reúna mínimo 2 veces al año.

6.3.3 Modelo rel 5

¿De que factores depende que las empresas familiares tengan un consejo familiar en funcionamiento?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: relaciones familiares 4, formación 4, sucesión 5, profesionalización 2 y profesionalización 4. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 132,931. El proceso ha necesitado cuatro ciclos para estimar correctamente el término constante. Mejoramos el ajuste del modelo incluyendo las nuevas variables, obteniendo un $-2\log$ de la verosimilitud de 113,151. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 99,2% y una sensibilidad del 12%. Clasificando insatisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado relaciones 5.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 1a								
prodos(1)	1,617	,463	12,188	1	,000	5,038	2,032	12,488
Constante	-2,156	,318	45,825	1	,000	,116		
Paso 2b								
succinco(1)	,951	,474	4,025	1	,045	2,588	1,022	6,551
prodos(1)	1,639	,474	11,964	1	,001	5,150	2,035	13,036
Constante	-2,553	,402	40,393	1	,000	,078		
Paso 3c								
succinco(1)	1,061	,489	4,705	1	,030	2,889	1,108	7,533
prodos(1)	1,586	,482	10,810	1	,001	4,886	1,898	12,578
procuatro(1)	1,524	,792	3,704	1	,054	4,591	,972	21,675
Constante	-2,717	,427	40,538	1	,000	,066		

Así este modelo se caracterizaría por una escasa capacidad explicativa que se ha detectado con los coeficientes de determinación y que debería mejorar incluyendo otras variables más explicativas del resultado.

Probamos una alternativa del modelo incluyendo a la ya validada variable sucesión 5, profesionalización 2 y profesionalización 4, las variables idiosincrático 1 y relaciones 2.

Mejoramos el ajuste del modelo disminuyendo el valor del -2log de la verosimilitud obteniendo el valor 102,523. Obtenemos una especificidad del 96,6% y mejoramos la sensibilidad en un 36%.

		Variables en la ecuación						I.C. 95% para EXP(B)	
		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Paso 1a	prodos(1)	1,617	,463	12,188	1	,000	5,038	2,032	12,488
	Constante	-2,156	,318	45,825	1	,000	,116		
Paso 2b	succinco(1)	,951	,474	4,025	1	,045	2,588	1,022	6,551
	prodos(1)	1,639	,474	11,964	1	,001	5,150	2,035	13,036
	Constante	-2,553	,402	40,393	1	,000	,078		
Paso 3c	succinco(1)	1,061	,489	4,705	1	,030	2,889	1,108	7,533
	prodos(1)	1,586	,482	10,810	1	,001	4,886	1,898	12,578
	procuatro(1)	1,524	,792	3,704	1	,054	4,591	,972	21,675
	Constante	-2,717	,427	40,538	1	,000	,066		
Paso 4d	succinco(1)	1,167	,506	5,321	1	,021	3,213	1,192	8,660
	prodos(1)	1,657	,498	11,080	1	,001	5,245	1,977	13,916
	procuatro(1)	1,881	,824	5,204	1	,023	6,558	1,303	33,004
	reldos(1)	-1,130	,518	4,762	1	,029	,323	,117	,891
	Constante	-2,280	,453	25,343	1	,000	,102		
Paso 5e	succinco(1)	1,095	,522	4,395	1	,036	2,990	1,074	8,323
	prodos(1)	1,705	,518	10,851	1	,001	5,502	1,995	15,177
	procuatro(1)	1,913	,843	5,147	1	,023	6,770	1,297	35,333
	idiouno(1)	1,268	,555	5,218	1	,022	3,554	1,197	10,552
	reldos(1)	-1,583	,577	7,536	1	,006	,205	,066	,636
	Constante	-2,671	,519	26,501	1	,000	,069		

Concluyendo que los principales factores que justifican que las empresas familiares tengan un consejo familiar en funcionamiento incrementa:

- 2,990 de los casos cuando la empresa en situación de cambio de generación, renueva su visión empresarial.

- 1,995 de los casos cuando la empresa dispone de un consejo de administración que se reúne un mínimo de dos veces al año.
- 1,297 de los casos cuando la empresa dispone de un protocolo familiar por escrito.
- 1,197 de los casos cuando se considera que la empresa familiar es idiosincrática, es decir que el conocimiento se transfiere de generación en generación.
- 0,066 de los casos cuando los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones.

6.3.4 Modelo suc 2

¿De que factores depende que el antecesor tenga prevista la retirada del negocio familiar en los próximos años?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 2, profesionalización 3. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 175,589, con lo que mejoramos al introducir estas variables al obtener un valor de 155,861. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 78,2% y una sensibilidad del 60,5%. Clasificando satisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado sucesión 5.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 1a elec.suc(1)	1,703	,394	18,669	1	,000	5,492	2,536	11,893
Constante	-1,536	,267	33,016	1	,000	,215		

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final sólo se incluye como significativa estadísticamente la variable elección del sucesor. Así podemos concluir que la retirada del antecesor en los próximos años se incrementa 5,492 veces cuando la empresa tiene elegido el futuro sucesor.

6.3.5 Modelo pro 4

¿De que factores depende que la empresa familiar disponga de un protocolo familiar por escrito?

La única variable que resultó estadísticamente significativa en las comparaciones bivariantes realizadas previamente es: relaciones 5. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

Resumen del modelo

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	63,467	,026	,071

En el bloque inicial se obtiene un -2log de la verosimilitud de 67,332, con lo que mejoramos al introducir estas variables obteniendo el valor de 63,467. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 100% y una sensibilidad nula. Clasificando insatisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado sucesión 5.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 1a relcinco(1)	1,469	,712	4,259	1	,039	4,343	1,077	17,519
Constante	-3,127	,457	46,829	1	,000	,044		

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final sólo se incluye como significativa estadísticamente la variable relaciones 5. Así podemos concluir que disponer de protocolo

familiar incrementa 4,343 veces cuando la empresa dispone también de un consejo familiar en funcionamiento.

6.3.6 Modelo idio 1

¿De que factores depende que la empresa familiar sea considerada idiosincrásica es decir que el conocimiento que dispone se transfiere de generación en generación?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: relaciones 1, relaciones 3, formación 2, formación 4 y profesionalización 3. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 197,370, con lo que mejoramos al introducir estas variables al obtener el valor de 163,123. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 71,6% y una sensibilidad del 69,8. Clasificando satisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado idiosincrásico 1.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a	rel2(1)	1,504	,368	16,694	1	,000	4,498
	Constante	-1,119	,288	15,109	1	,000	,327
Paso 2b	rel2(1)	1,315	,380	11,955	1	,001	3,725
	pro3(1)	1,032	,375	7,567	1	,006	2,806
	Constante	-1,579	,351	20,243	1	,000	,206
Paso 3c	rel2(1)	1,211	,388	9,744	1	,002	3,355
	rel3(1)	,792	,380	4,352	1	,037	2,208
	pro3(1)	,904	,384	5,530	1	,019	2,469
	Constante	-1,840	,384	23,012	1	,000	,159
Paso 4d	rel2(1)	1,171	,394	8,853	1	,003	3,226
	rel3(1)	,846	,387	4,769	1	,029	2,329
	for4(1)	-,991	,512	3,747	1	,053	,371
	pro3(1)	,958	,392	5,983	1	,014	2,607
	Constante	-1,692	,392	18,620	1	,000	,184

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables relaciones 2, con una odds ratio de 3,226, relaciones 3 con 2,329, formación 4 con 0,371 y profesionalización 3 con 2,607. Así podemos concluir que considerar la empresa familiar idiosincrática incrementa 3,226 veces cuando los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones, 2,329 veces cuando los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio, 0,371 veces si el futuro sucesor no dispone de la formación necesaria para ocupar puestos de dirección y 2,607 veces si el sucesor de la firma es un miembro familiar.

6.4 Análisis de un modelo causal mediante las ecuaciones estructurales

Determinadas las relaciones de dependencia mediante el modelo de regresión logística, se analizan los datos a través de las ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM: *structural equation modelling*) constituyen una poderosa herramienta de análisis multivariante en el ámbito de las ciencias sociales, permitiendo el estudio de las relaciones causales entre diversas variables, o dicho de otra forma permite el análisis de teorías estructurales que subyacen a determinados fenómenos (Rodríguez 2004)⁴².

El modelo parte de dos conceptos fundamentales; que las relaciones causales se representan mediante ecuaciones estructurales (de regresión) y que estas relaciones estructurales pueden ser modeladas de forma gráfica mediante un diagrama (*path diagrams*) que facilita la conceptualización de la teoría objeto de estudio (Byrne 2001)⁴³. En definitiva el diagrama de un modelo SEM concreto, equivale a su representación matemática, es decir al conjunto de ecuaciones de regresión que relacionan las variables dependientes con las variables independientes. Nos permite trasladar los constructos teóricos a modelos matemáticos para que éstos puedan ser, a su vez, estimados y evaluados empíricamente, con el fin de poner a prueba teorías científicas (Rodríguez 2004). El modelo matemático consta de dos partes: un

⁴² Rodríguez B.,L.Mª (2004). Los modelos de ecuaciones estructurales. *Anuario de pedagogía*. Nº6: 311-333.

⁴³ Byrne B.M.(2001). *Structural equation modeling with Amos. Basic concepts, applications and programming*, Mahwah N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

modelo de medida y un modelo estructural. El modelo de medida especifica que variables observables son los indicadores de la variable latente, en nuestro caso, éxito generacional. El modelo estructural muestra la relación que presuponemos existirá entre las variables latentes. (Rodríguez 2004).

El planteamiento de un modelo SEM requiere de un importante apoyo teórico que justifique el establecimiento de las relaciones entre variables aunque puede ser complementado con la experiencia o la práctica obtenida por la observación del mundo real (Luque 2000; Silva y Schiattino 2008). En nuestra investigación se hace uso tanto de la bibliografía existente como de las investigaciones desarrolladas por el propio investigador para desarrollar un modelo que especifique las variables de éxito intergeneracional.

A diferencia de la mayoría de los procedimientos multivariantes las ecuaciones estructurales nos permiten (Byrne 2001):

- Poner a prueba un enfoque confirmatorio en lugar de puramente exploratorio debiendo formular a priori el patrón de relaciones y permitiéndonos de esta forma el análisis de datos con fines inferenciales.
- Estimar los errores de medida tanto en las variables independientes como en las variables dependientes.
- Incorporar no sólo variables observables sino también variables no observables o también denominadas constructos latentes (variables que no se pueden observar directamente y ante la imposibilidad de medir directamente estas variables, el investigador debe proceder a su definición operativa a través de los comportamientos que considere más representativos de ella (Rodríguez 2004).

Para desarrollar un modelo SEM debemos seguir las fases siguientes (Silva y Schiattino 2008):

1. Especificación del modelo.
2. Estimación de los parámetros libres.

3. Evaluación del ajuste del modelo.
4. Modificaciones del modelo.
5. Interpretación y comunicación.
6. Replicación y revalidación.

Para estimar los modelos estructurales se utilizó el programa Amos V.16. La información se procesó mediante el paquete estadístico SPSS V.18. El objetivo del presente análisis fue generar un modelo estructural multifactorial que explique el éxito en el proceso de sucesión intergeneracional, a partir de algunas características asociadas a los constructos: conocimiento idiosincrático, relaciones familiares, formación, planificación de la sucesión y profesionalización de la firma familiar.

El modelo propuesto aparece representado en la figura siguiente, donde las variables observables se han representado mediante rectángulos y la variable latente mediante un óvalo. Las flechas que enlazan las variables latentes con las variables explicativas nos dan una idea de qué variables miden el constructo éxito intergeneracional.

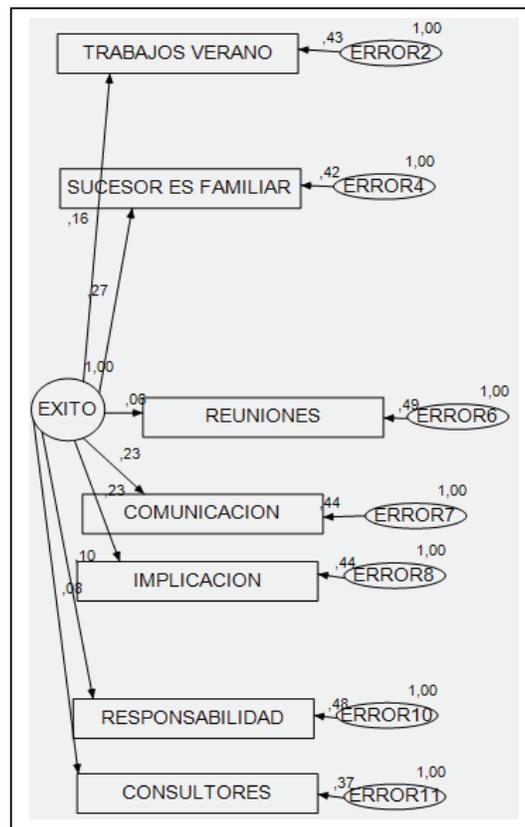


Figura 22: Modelo propuesto de las variables de éxito en la sucesión intergeneracional

Una de las limitaciones que teníamos al utilizar el modelo de ecuaciones estructurales era que nuestra muestra de datos no cumplía la característica de normalidad, intrínseca en la utilización de estos modelos, dado que el instrumento de medida de los factores de éxito está diseñado en una batería de 26 ítems dicotómicos. De esta forma nos encontrábamos ante un fuerte alejamiento de la normalidad multifactorial representado por el coeficiente multifactorial de mardia: -8,942. En este sentido para evitar errores de interpretación debíamos aplicar las correcciones robustas según autores como Santorra-Bentler (2001)⁴⁴ en las pruebas de significación, los índices de ajuste y los errores estándar. Dada esta consideración el ajuste del modelo confirmatorio se evaluó a través del índice de adecuación comparativo y los índices de bondad de ajuste simple y ajustado, considerándose que los valores de 0,9 o superiores indican que se puede aceptar el modelo; el error se cuantificó mediante la raíz media cuadrática del error de aproximación, considerándose que valores menores de 0,08 indican que se puede aceptar el modelo.

	Prueba de la chi al cuadrado			Índices de ajuste			
	X ²	Grados de libertad	P	CFI	RMSEA	GFI	AGFI
Modelo propuesto	8,024	14	0,888	1,000	0,000	0,984	0,969

Tabla 73: Ajuste del SEM

Siendo,

CFI: Índice de adecuación comparativo

RMSEA: Raíz cuadrática media del error de aproximación

GFI: Índice de bondad de ajuste

AGFI: Índice de bondad de ajuste ajustado.

El valor de la chi-cuadrado no resulta significativo ($P < 0,05$) indicando la aceptación entre el modelo y los datos. Los indicadores CFI y AGFI son 1 o muy próximos, indicando un buen

⁴⁴ Santorra A. & Bentler P.M.(2001).A scaled difference chi-squared test statistic for moment structure análisis. *Psychometrika*. 66:507-514.

ajuste global. En cuanto a los indicadores de ajuste incremental (NFI: 0,826) se presenta algo ajustado y CFI con una puntuación de 1, lo consideraríamos óptimo. El RMSEA con un valor mínimo de 0, contribuye también a la aceptación del modelo. Asimismo considerando también el indicador de parsimonia (PRATIO: 0,667) muestra que es un modelo parsimonioso, suficientemente alejado de la complejidad de un modelo saturado. En conclusión, la mayoría de los índices nos permiten aceptar el modelo propuesto.

Para complementar dicho análisis se procede a analizar la asociación entre las variables de éxito: rel 1, rel 2, rel 3, for 2, suc 3, suc 4 y pro 3 para seguidamente y a través de la regresión logística analizar la dependencia que establecen estas variables con las otras variables objeto de investigación, tal y como ya se ha desarrollado en el apartado anterior.

6.4.1 Factor de éxito rel 1

¿De qué factores depende que las empresas familiares realicen habitualmente reuniones con todos los miembros familiares?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: formación 1, profesionalización 1 y profesionalización 2. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 194,906, con lo que mejoramos al introducir estas variables obteniendo un valor de 181,688. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 88,2% y una sensibilidad del 33,9%. Clasificando satisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a foruno(1)	1,022	,360	8,047	1	,005	2,779
Constante	-,973	,285	11,692	1	,001	,378
Paso 2b foruno(1)	,837	,373	5,022	1	,025	2,309
prodos(1)	,878	,405	4,711	1	,030	2,407
Constante	-1,104	,295	13,969	1	,000	,332

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final sólo se incluyen como significativas estadísticamente las variables for 1 y pro 2. Así podemos concluir que la realización de reuniones con todos los miembros familiares incrementa 2,309 veces si el sucesor dispone de experiencia laboral en otras empresas y 2,407 veces si la empresa dispone de un consejo de administración.

6.4.2 Factor de éxito rel 2

¿De qué factores depende que los miembros de las empresas familiares comuniquen abiertamente sus deseos y preocupaciones?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 1, formación 1 y profesionalización 3. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 198,263, con lo que mejoramos al introducir estas variables al obtener un $-2\log$ de la verosimilitud de 167,411. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 70,8% y una sensibilidad del 67,1%. Clasificando satisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a	idiouno(1)	1,504	,368	16,694	1	,000	4,498
	Constante	-,426	,227	3,514	1	,061	,653
Paso 2b	idiouno(1)	1,710	,395	18,761	1	,000	5,529
	foruno(1)	1,021	,387	6,951	1	,008	2,776
	Constante	-1,087	,352	9,514	1	,002	,337
Paso 3c	idiouno(1)	1,514	,407	13,849	1	,000	4,543
	foruno(1)	1,122	,400	7,875	1	,005	3,070
	protres(1)	,885	,387	5,235	1	,022	2,424
	Constante	-1,514	,413	13,426	1	,000	,220

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables idio1, for1 y pro3. Así podemos concluir que los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones si se considera la empresa familiar idiosincrática (4,543), incrementa un 3,070 si el sucesor dispone de experiencia laboral en otras empresas, un 2,424 si el sucesor de la firma es un miembro familiar.

6.4.3 Factor de éxito rel 3

¿De qué factores depende que los miembros de las empresas familiares estén implicados en el funcionamiento del negocio?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 1, formación 2, sucesor 5, Profesionalización 1 y profesionalización 3. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 199,411, con lo que mejoramos al introducir estas variables al obtener un valor de 172,215.

De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 72% y una sensibilidad del 66,7%. Clasificando satisfactoriamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a	idiouno(1)	1,137	,350	10,586	1	,001	3,118
	Constante	-,584	,232	6,348	1	,012	,558
Paso 2b	idiouno(1)	1,057	,357	8,735	1	,003	2,877
	elecSuc(1)	,921	,379	5,905	1	,015	2,513
	Constante	-,853	,264	10,458	1	,001	,426
Paso 3c	idiouno(1)	,977	,366	7,144	1	,008	2,657
	succinco(1)	,930	,386	5,799	1	,016	2,535
	elecSuc(1)	,990	,389	6,467	1	,011	2,691
	Constante	-1,158	,303	14,613	1	,000	,314
Paso 4d	idiouno(1)	,872	,373	5,454	1	,020	2,392
	succinco(1)	,925	,392	5,579	1	,018	2,522
	prouno(1)	-,822	,412	3,984	1	,046	,440
	elecSuc(1)	1,105	,403	7,535	1	,006	3,020
	Constante	-,894	,325	7,568	1	,006	,409

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables *idio1*, *suc5*, *pro1* y elección del sucesor. Así podemos concluir que incrementa que los miembros familiares estén implicados en el funcionamiento del negocio, 2,392 veces si se considera la empresa como idiosincrática, incrementa 2,522 veces si hay una renovación de la visión empresarial en caso de cambio de generación, incrementa 0,440 veces si la empresa dispone de un plan de negocio por escrito y un 3,020 veces en el caso que se haya elegido el sucesor de la empresa.

6.4.4 Factor de éxito for 2

¿De qué factores depende que los miembros de las empresas familiares consideren que los trabajos de verano y de baja categoría son mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral en otras empresas?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 1, idiosincrático 4, relaciones 3, relaciones 4, profesionalización 3 y profesionalización 5. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 177,264, con lo que mejoramos al introducir estas variables obteniendo un valor de 156,084.

De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 89% y una sensibilidad del 40,9%. Clasificando insuficientemente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a	idiocuatro(1)	1,367	,383	12,774	1	,000	3,925
	Constante	-1,497	,286	27,453	1	,000	,224
Paso 2b	idiouno(1)	1,068	,394	7,367	1	,007	2,911
	idiocuatro(1)	1,391	,395	12,393	1	,000	4,020
	Constante	-2,028	,371	29,959	1	,000	,132

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables idio1 y idio4. Así podemos concluir que incrementa que los miembros familiares consideren como mejores formas de aprendizaje los trabajos de verano y de baja categoría en lugar de la experiencia laboral en otras empresas, 2,911 veces si es

considerada la empresa como idiosincrático e incrementa 4,020 veces en caso que el antecesor muestre buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático.

6.4.5 Factor de éxito suc 3

¿De qué factores depende que el antecesor considere que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: Idiosincrático 4, Formación 4 y sucesión 5. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 194,906, con lo que mejoramos al introducir estas variables obteniendo un valor de $-2 \log$ de la verosimilitud de 172,137.

De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 62,7% y una sensibilidad del 68,2%. Clasificando adecuadamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a idiocuatro(1)	,894	,356	6,287	1	,012	2,444
Constante	,000	,221	,000	1	1,000	1,000
Paso 2b idiocuatro(1)	,988	,367	7,227	1	,007	2,685
forcuatro(1)	-1,305	,508	6,608	1	,010	,271
Constante	1,036	,474	4,771	1	,029	2,817
Paso 3c idiocuatro(1)	1,239	,400	9,581	1	,002	3,452
forcuatro(1)	-1,588	,549	8,360	1	,004	,204
succinco(1)	1,158	,408	8,052	1	,005	3,184
Constante	,429	,525	,668	1	,414	1,536

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables idio 4, for 4 y suc 5. Así podemos concluir que incrementa la posibilidad que el antecesor considere que en sus manos recae la responsabilidad de planificar el proceso de sucesión, 3,452 veces si considera también que es su responsabilidad transferir el conocimiento idiosincrático de la firma, 0,204 veces si considera que el futuro sucesor tiene que disponer de estudios específicos para poder ocupar puestos de dirección, y incrementa 3,184 veces al considerar que un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial.

6.4.6 Factor de éxito suc 4

¿De qué factores depende que el antecesor considere que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 5, relaciones 4, sucesión 1 y profesionalización 2. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 132,931, con lo que mejoramos al introducir estas variables obteniendo un valor de 100,161. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 96,6% y una sensibilidad del 24%. Clasificando insuficientemente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a	relcuatro(1)	1,386	,485	8,168	1	,004	4,000
	Constante	-1,917	,277	48,052	1	,000	,147
Paso 2b	relcuatro(1)	2,162	,605	12,764	1	,000	8,685
	prodos(1)	1,797	,581	9,573	1	,002	6,030
	Constante	-2,759	,464	35,408	1	,000	,063
Paso 3c	relcuatro(1)	2,158	,625	11,926	1	,001	8,651
	sucuno(1)	-1,685	,666	6,399	1	,011	,186
	prodos(1)	1,866	,598	9,727	1	,002	6,465
	Constante	-2,358	,474	24,753	1	,000	,095
Paso 4d	idiocinco(1)	1,326	,563	5,549	1	,018	3,764
	relcuatro(1)	2,144	,648	10,941	1	,001	8,532
	sucuno(1)	-1,973	,691	8,147	1	,004	,139
	prodos(1)	1,701	,617	7,591	1	,006	5,478
	Constante	-3,063	,607	25,461	1	,000	,047

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables idio 5, rel 4, suc 1 y pro 2. Así podemos concluir que incrementa la posibilidad que la firma disponga de un equipo de consultores multidisciplinares externos, 3,764 veces si el antecesor considera que su buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático es un elemento clave para que se produzca el proceso con eficacia, incrementa 8,532 al considerar que todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo, incrementa 0,139 veces si la empresa muestra preocupación para hacer frente al proceso de sucesión e incrementa 5,478 veces si la empresa dispone de un consejo de administración que se reúne un mínimo de dos veces al año.

6.4.6 Factor de éxito pro 3

¿De qué factores depende que el sucesor de la firma sea un miembro familiar?

Las variables que resultaron estadísticamente significativas en las comparaciones bivariantes realizadas previamente son: idiosincrático 1, idiosincrático 2, idiosincrático 5, relaciones 2,

relaciones 3, formación 2 y sucesión 2. Asimismo analizaremos la incidencia que puede tener en el modelo la elección del futuro sucesor (ítem 17).

En el bloque inicial se obtiene un $-2\log$ de la verosimilitud de 199,182, con lo que mejoramos al introducir estas variables obteniendo un valor de 128,239. De la aplicación de la prueba de bondad de ajuste de Hosmer y Lemeshow, obtenemos una especificidad del 80,9% y una sensibilidad del 78,9%. Clasificando adecuadamente a los sujetos que afirman positivamente el enunciado.

Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1a	elecSuc(1)	3,448	,635	29,494	1	,000	31,452
	Constante	-,740	,218	11,506	1	,001	,477
Paso 2b	idiouno(1)	1,364	,436	9,802	1	,002	3,912
	elecSuc(1)	3,505	,653	28,806	1	,000	33,288
	Constante	-1,338	,313	18,292	1	,000	,262
Paso 3c	idiouno(1)	1,137	,455	6,254	1	,012	3,116
	reldos(1)	,975	,460	4,486	1	,034	2,651
	elecSuc(1)	3,621	,674	28,862	1	,000	37,367
	Constante	-1,788	,401	19,904	1	,000	,167

Tal y como podemos apreciar en la ecuación final se incluyen como significativas estadísticamente las variables *idio1*, *rel 2* y *elección del sucesor*. Así podemos concluir que incrementa la posibilidad que el sucesor de la firma sea un miembro familiar, 3,116 veces si se considera la empresa familiar como *idiosincrática*, incrementa 2,651 veces si los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones y 37,367 veces si la empresa ya tiene elegido el sucesor.

6.5 Contrastación de hipótesis

A continuación desarrollamos la contrastación de cada una de las hipótesis objeto de investigación, verificándola y/o rechazándola haciendo referencia a los autores y/o teorías que subyacen en las mismas que se enumeraron en el primer capítulo.

H1: Un 70 por ciento o más de empresas catalanas corresponden a empresas de tipología familiar.	VERIFICADA
---	------------

Acorde a los datos de la muestra, un 94,4 por ciento de las empresas son de carácter familiar. Estos datos están de acuerdo con la mayoría de aportaciones de los autores más significativos de la materia que defienden que entre un 65 y un 90 por ciento de las empresas son de carácter familiar (Duman 1992; Kets de Vries 1993; Gallo 1997; De Aguilar 1998; Amat 1998 y Cidem 1999). Asimismo se considera que dichas empresas pueden suponer hasta un 60% del total de la facturación de España, ocupando el 62 por ciento de trabajadores del mercado español (Gallo 1997).

H2: Un mínimo del 32 por ciento de la muestra se encuentra en la primera generación.	VERIFICADA
--	------------

Un 53,7 por ciento de las empresas se encuentran en la primera generación, siendo la moda 15 años con lo que nos advierte que estas empresas deberán hacer frente a un proceso de sucesión al cabo de unos 9 años aproximadamente. Un fenómeno de gran trascendencia dado que como defiende Handler (1974), su media de vida no suele superar los 24 años, momento en el cual su fundador debe ser relevado por el sucesor para hacer frente a la segunda generación, caracterizada por unas intensas relaciones fraternales que cualquier conflicto puede tener consecuencias fatales para la continuidad del negocio (Ward 1997).

H3: Un 30 por ciento de las empresas de primera generación sobreviven a la segunda generación, un 15 por ciento a la tercera y solo un 4 por ciento a la cuarta (considerándose como porcentaje de error de 5 puntos por encima o por debajo del porcentaje establecido).	VERIFICADA
---	------------

Acorde a nuestra investigación un 28,7 por ciento de las empresas de primera generación sobreviven a la segunda generación, un 10,3 por ciento sobreviven a la tercera y un 7,4 por ciento a la cuarta generación. Estos datos con un máximo de error de 4,7 puntos concuerdan con las estadísticas aportadas por Kets de Vries (1993) y Ward (1987) en empresas que

superan con éxito la tercera generación, y por Lank (1994) y Marotte (1993) en empresas que superan con éxito su cuarta generación. Estas dramáticas estadísticas reflejan la necesidad de que propietarios y gestores dispongan del soporte y herramientas necesarias, para evitar que millones de puestos de trabajo se vean amenazados en un futuro próximo (European Observatory for Small and Medium-Sized Enterprises 1996).

H4: Adquirir experiencia laboral fuera de la empresa por parte del sucesor antes de incorporarse en la firma familiar, es una variable asociada a una sucesión exitosa.	RECHAZADA
---	-----------

Esta hipótesis no ha podido ser verificada en la investigación desarrollada, dado que esta variable no se considera de éxito en el modelo estructural aportado. Autores como Danco (1982) defienden esta variable como una característica de una sucesión exitosa. En la distribución de frecuencias por generaciones muestran acuerdo con esta afirmación, el 58,9 por ciento de las empresas de primera generación, el 53,8 por ciento de la segunda generación, el 64,3 por ciento de la tercera generación y el 60 por ciento de la cuarta generación.

H5: Si el sucesor es un miembro familiar, su socialización empezará en los años de primera adolescencia, desarrollando en la empresa trabajos de verano o de baja categoría.	VERIFICADA
--	------------

La variable trabajos de verano y de baja categoría por parte del sucesor, como mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral en otras empresas, ha sido considerada una variable de éxito a través de la metodología de ecuaciones estructurales. La verificación de esta hipótesis confirma el estudio cualitativo de Iannarelli (1992) que demostró que la experiencia de socialización del sucesor empieza en los años de primera adolescencia. Birley, Godfrey y Godfrey (1999) señalan que los hijos deben escoger si desean unirse al negocio familiar y si así lo deciden, deben recibir una adecuada formación empezando por las posiciones inferiores y trabajos de bajo nivel en la empresa.

H6: La empresa familiar al ser idiosincrática, la sucesión de la firma será a un miembro familiar.	VERIFICADA
--	------------

A través de la metodología de regresión logística verificamos que incrementa la posibilidad de que el sucesor sea un miembro familiar con una odds ratio de 2,607 si se considera la empresa familiar idiosincrática. Algunos autores han argumentado que las empresas familiares son sumamente idiosincráticas (Williamson 1979) y se debe a la complejidad de los recursos y capacidades que posee la organización, fruto de la interacción del sistema familiar, los miembros individuales y el negocio, recibiendo el nombre de *familiness* (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001). Por este motivo este conocimiento individual versus específico (Castañas y Helfat 1992) es habitualmente sólo asequible a los miembros familiares o personas directamente de confianza por la empresa familiar (Lee, Lim y Lim 2003).

H7: Comunicar abiertamente sus deseos y preocupaciones por parte de los familiares es una variable asociada a una sucesión exitosa.	VERIFICADA
---	------------

La variable “los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones” y mediante la metodología de ecuaciones estructurales ha sido considerada como una variable asociada al éxito en la transición generacional. En este sentido y tal y como señalan Morris, Williams, Allen y Ávila (1997) es fundamental a través de la interacción de los miembros familiares, garantizar la armonía y la cohesión social construyendo un entorno de confianza mediante una comunicación abierta y que anime a los diferentes miembros familiares a participar activamente. La investigación de esta temática ha sido recurrente en la literatura de las firmas familiares (Barnes y Herson 1976; Carsud 1994).

H8: Es clave de éxito en la sucesión que se realicen habitualmente reuniones con todos los miembros familiares.	VERIFICADA
---	------------

A través de la metodología de ecuaciones estructurales verificamos que la variable “realizar habitualmente reuniones con todos los miembros familiares” es considerada una variable de

éxito. Szulanski (1989) en este sentido, argumenta que la calidad de la relación estará en función del flujo de comunicaciones que se desarrollen, así como la formalidad de estos encuentros (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997).

H9: El compromiso de la familia en el negocio familiar es una clave de éxito en la sucesión generacional.	VERIFICADA
---	------------

El compromiso de la familia se ha verificado como una variable de éxito en el proceso de sucesión generacional a través de la metodología de ecuaciones estructurales. Tal y como señala Lansberg y Astrachan (1994) la influencia de las relaciones familiares puede dificultar la planificación de la sucesión y el proceso de formación del sucesor, mencionando específicamente en su investigación, el factor del compromiso de la familia en el negocio. Dyer y Handler (1994) señalan que el compromiso de la familia puede ejercer una fuerza muy positiva para dar el impulso necesario para hacer crecer el negocio.

H10: Para fomentar unas relaciones familiares adecuadas, las empresas familiares tienen un consejo familiar en funcionamiento.	RECHAZADA
--	-----------

Aunque la mayoría de autores defienden (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997) la conveniencia de disponer de un consejo familiar en funcionamiento, basado en unos estatutos de relaciones que proporcionen los límites normativos adecuados para el logro de metas comunes y un efectivo trabajo en equipo de la unidad familiar, los datos de la muestra discrepan de la teoría aportada. Sólo un 12,3 por ciento de las empresas de primera generación disponen de un consejo familiar en funcionamiento, un 20,5 en la segunda generación, un 21,4 por ciento en la tercera y un 30 por ciento en la cuarta. Aunque las proporciones aumentan con el paso de las generaciones dada la incorporación o vinculación de más miembros familiares, las relaciones se intensifican de forma que cualquier discordia importante suele tener consecuencias fatales para la estructura de de la propiedad familiar existente (Ward 1997).

H11: Una planificación formal del proceso de sucesión es una variable asociada a una sucesión exitosa.	VERIFICADA
--	-------------------

La planificación de la sucesión por parte del antecesor ha sido verificada como una variable de éxito en el proceso de sucesión generacional a través de la metodología de ecuaciones estructurales. La planificación de la sucesión ha sido considerada de importancia estratégica (Barach, Gantisky, Carson y Doochin 1988) para el éxito y continuidad del negocio familiar (Millar 1993; Ocasio 1999; Pitcher, Cherim y Kisfalvi 2000) y los teóricos muestran acuerdo al considerar que la continuidad depende en gran medida de una adecuada planificación de la sucesión (Christensen 1953; Dyer 1986; Lansberg 1988; Handler 1989, 1994).

H12: Existe una dependencia entre la buena voluntad de dirigir el proceso de sucesión con establecer canales de comunicación para que los miembros familiares muestren abiertamente sus deseos y preocupaciones.	RECHAZADA
--	------------------

Handler (1994) señala que dado que la familia puede mostrar resistencia a colaborar en la planificación del proceso de sucesión, el antecesor deberá prever canales de comunicación para que los miembros de la familia puedan comunicar abiertamente sus deseos y preocupaciones. Acorde a nuestros datos y mediante la regresión logística no verificamos que la variable “los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones” se incluya en la ecuación de regresión logística con lo que no podemos verificar dicha dependencia.

H13: Planificar el proceso de sucesión no depende que el antecesor tenga prevista su retirada del negocio en los próximos años.	VERIFICADA
---	-------------------

La planificación del proceso de sucesión es un proceso que puede demandar varios años y su implementación puede requerir un cambio de cultura en la empresa (Bjuggren y Sund 2001) con lo que no depende, de que el antecesor tenga prevista su retirada del negocio sino que debe iniciarse con anterioridad a este fenómeno. En este sentido, es un proceso más largo que no incluye únicamente la planificación de la herencia desde el punto de vista de la propiedad (Morris, Williams, Allen y Ávila 1997) sino que es un proceso más global y que puede implicar las siguientes dimensiones: formación del sucesor, comunicar la decisión de la sucesión, desarrollar una estrategia para la empresa después de la sucesión y definir el rol del sucesor después de la sucesión (Sharma, Chua y Chrisman 2000). Mediante la regresión logística verificamos que la variable “tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años” no se incluye en la ecuación de regresión de la variable “considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión”.

H14: Un factor de éxito es que ante un cambio de generación se requiere una renovación de la visión empresarial.	RECHAZADA
--	-----------

Acorde al estudio de Ward (1987) no planificar estratégicamente el futuro de la empresa familiar, es uno de los principales motivos de su desaparición. Este aspecto es característico de las empresas familiares que han conseguido mantenerse en un periodo de 70 años a través de renovar sus estrategias de negocio varias veces durante este tiempo. La incorporación de estas estrategias, responde a la necesidad de hacer frente a las presiones del mercado y de la competencia. En nuestra investigación no hemos podido verificar esta hipótesis, al no aparecer dicha variable en el modelo estructural presentado.

H15: La sucesión en la empresa familiar es mayoritariamente (porcentaje mayor o igual al 70 por ciento) de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio.	RECHAZADA/VERIFICADA
---	----------------------

Los datos de la muestra señalan que en la primera y segunda generación el sucesor de la empresa es un miembro familiar en un 47,9 y un 48,7 por ciento respectivamente. En cambio en la tercera y cuarta generación este porcentaje es superior al 70 por ciento, siendo un 78,6 por ciento en el caso de la tercera generación y un 80 por ciento en el caso de la cuarta generación. De este modo rechazaríamos la hipótesis en el supuesto de empresas familiares de primera y segunda generación y se verificaría en el caso de empresas de tercera y cuarta generación. Algunos teóricos defienden que las empresas familiares entregan sus negocios a sus progenitores o a miembros de su familia, esta situación recibe el nombre de nepotismo (Beckhard y Dyer 1983; Barach, Gantisky, Carlson y Doochin 1988). Sin embargo Pollak (1985) señala que el nepotismo puede suponer graves problemáticas para la firma familiar y no estar en consonancia con los intereses de los accionistas de la firma (Barach, Gantisky, Carlson y Doochin 1988). Aunque muchas familias esperan continuar con la propiedad y dirección familiar, otras deciden que la venta del negocio (Brockhaus 1994) o la transferencia a un miembro no familiar (Chittoor y Das 2007) es la opción más adecuada.

H16: Un factor de éxito en la sucesión es que el sucesor sea un miembro familiar.	VERIFICADA
---	------------

Mediante la metodología de ecuaciones estructurales verificamos que un factor de éxito en la sucesión de la empresa familiar es que el sucesor sea un miembro familiar. Una de las decisiones más importantes que el empresario deberá tomar para la continuidad del negocio familiar es si emplear o no miembros familiares. El emplear a familiares, según las investigaciones realizadas se asocia a valores como perseverancia y compromiso para asegurar la continuidad del negocio. Estos factores pueden incidir en un desempeño más alto motivo por el cual los empresarios generalmente han optado por emplear a miembros de la familia, dando lugar a que entre el 80 y el 90 por ciento de todas las firmas mundiales sean consideradas de carácter familiar (Dyer y Handler 1994). Asimismo históricamente los teóricos de la dirección han considerado que la participación de la familia en la empresa, puede dar lugar a prácticas empresariales no efectivas, en las que destacarían la irracionalidad en la toma de decisiones y determinadas conductas de corrupción (Perrow 1972; Dyer 1994).

H17: Un factor de éxito en la sucesión generacional es disponer de un plan de negocio definido y por escrito.	RECHAZADA
---	-----------

No hemos podido verificar a través de nuestra investigación y mediante la metodología de ecuaciones estructurales que disponer de un plan de negocio definido y por escrito pueda ser considerado como una variable de éxito. Los datos de otras investigaciones no mostrarían una realidad diferente, debido a que sólo un 42 por ciento de las empresas dispone de un plan de negocio por escrito (Astrachan y Kolenko 1994). Este plan debería ser elaborado para ayudar a ubicar la empresa en el entorno en el cual opera. Debería considerarse al ser una empresa familiar, una dimensión adicional que detalle de forma clara los objetivos personales y profesionales a medio y largo plazo de sus miembros familiares. El resultado debería ser un documento escrito que detalle los pasos específicos para mejorar la satisfacción del cliente, incrementar los beneficios y revitalizar y preparar a la empresa para hacer frente a la próxima generación (Ward 1997).

H18: Cuando el sucesor es un miembro familiar las empresas no desarrollan un proceso de selección del sucesor entre varios candidatos.	VERIFICADA
--	------------

La siguiente hipótesis ha sido verificada a través de una ecuación de regresión logística, considerándose como variable dependiente “el sucesor de la firma es un miembro familiar” y como independiente “para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos”, no considerándose en este supuesto la introducción de la variable dependiente en la ecuación final. En las firmas familiares cuyo imperativo fundamental es mantener el negocio familiar (Ward 1991) y como no hay una garantía que sus herederos dispongan del talento y la experiencia necesaria para conducir eficazmente el negocio, priorizan el desarrollo del sucesor al proceso de selección entre varios candidatos (Fiegener, Brown, Alan Prince y File 1996).

<p>H19: Los factores de éxito de primera, segunda, tercera y cuarta generación presentan unas diferencias sustanciales (correlación de ítems entre generaciones menor a 0,5) dado que deben hacer frente a unas realidades diferentes y sus protagonistas son también diferentes.</p>	<p>RECHAZADA</p>
---	-------------------------

Para verificar esta hipótesis se obtiene el cociente de correlación de Pearson entre los diferentes ítems de cada submuestra por generaciones. Entre la primera y segunda generación obtenemos una correlación de 0,80, entre la segunda y tercera generación una correlación de 0,87 y entre la tercera y cuarta generación una correlación de 0,86. Considerando en este caso que los resultados de cada muestra por generaciones mantienen una similitud en sus respuestas y consecuentemente debemos rechazar la hipótesis formulada. Los teóricos distinguen entre una empresa de primera generación y la empresa familiar tradicional que incluirían los acontecimientos que deben hacer frente las empresas de segunda, tercera y cuarta generación. La empresa fundadora de primera generación se caracteriza por una alta influencia de las cualidades y personalidad del fundador en su quehacer diario (Mc Clelland 1995) incluyendo aquellos valores que contribuyan al logro y éxito de su negocio, dedicándole el tiempo necesario al que consideran su proyecto personal. Aunque estas características pueden ser muy adecuadas durante las primeras fases de desarrollo de la empresa, también pueden acarrear problemas en su crecimiento y sucesión (Barry 1989). Dado que el porcentaje de supervivencia de las empresas de primera generación es muy bajo se atribuye a aspectos como unas condiciones económicas difíciles, falta de capital y de recursos y en determinados casos una gestión incompetente (Dyer 1988). Las empresas familiares tradicionales deben afrontar otros retos relacionados con la confusión de roles (Tagiuri 1982), la reconciliación de las distintas metas, necesidades y valores de los varios miembros familiares incorporados en la empresa (Ward 1997), la desconfianza de los trabajadores no familiares (Barry 1989), entre otros.

7. CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones

En un momento macroeconómico como el actual de crisis, es un signo de esperanza y mejora la presencia y crecimiento de empresas en nuestro entorno económico. Entre ellas destacamos la importancia que reciben las empresas de carácter familiar, presentes en todas las economías y sectores. Tradicionalmente son una tipología de empresas que debe hacer frente a unas problemáticas específicas, independientemente de todas las otras dificultades y oportunidades de su entorno, comunes a las otras tipologías de empresas de carácter no familiar. Estas problemáticas intrínsecas se deben al componente familiar, que les aporta unas ventajas pero asimismo unas dificultades específicas. Por este motivo un gran porcentaje de ellas, aproximadamente en su segunda generación dejan de existir. Socialmente supone una pérdida de puestos de empleo, así como una importante pérdida de tejido empresarial, haciendo hincapié que detrás de cada una de ellas hay también una o más familias “rotas”, muchas veces porque su gestión empresarial y emocional no ha sido la adecuada.

Nuestra finalidad era investigar los factores que pueden incidir en la continuidad de las empresas familiares, planteándonos los siguientes objetivos de investigación:

1. Definir empresa familiar acorde a las principales teorías de investigación y autores relevantes de la materia.
2. Definir y contextualizar el concepto de sucesión generacional.
3. Delimitar un marco teórico para el estudio de los factores que influyen en el desarrollo de una transición exitosa.
4. Determinar a través de la literatura científica, el condicionante clave de éxito en las transiciones generacionales.

5. Realizar una investigación científica, dentro del paradigma cuantitativo que permita verificar la presencia de los factores intervinientes en los procesos de sucesión de la primera, segunda y tercera generación.
6. Identificar, sistematizar y clasificar las variables intervinientes en un proceso efectivo de transición generacional acorde a la generación que corresponda.
7. Aprender de las familias empresarias, los factores de éxito en el relevo generacional.

Para cubrir dichos objetivos, aplicamos una metodología para el desarrollo del estado del arte a través de la herramienta bibliométrica del *sitkis*. Así pudimos caracterizar las empresas familiares, el proceso de sucesión y los factores principales, según los autores de más relevancia científica. Una vez finalizado el estado del arte, avanzamos en la elaboración de un instrumento de medición; un cuestionario de carácter multidimensional que nos permitiese medir los factores previamente identificados. El cuestionario antes de ser enviado por mail a 4000 empresas familiares catalanas, se realizó un estudio piloto en 15 empresas también de carácter familiar con la finalidad de garantizar su comprensión y motivación para responderlo. La investigación empírica nos ha permitido conocer por parte de los “protagonistas”, el conjunto de creencias, valores y acciones en relación al proceso de sucesión por parte de empresas de primera, segunda, tercera y cuarta generación de Cataluña. Finalmente y mediante la aplicación de las correspondientes técnicas de análisis multivariante analizamos la incidencia de los factores generales: conocimiento idiosincrásico, relaciones familiares, formación del sucesor, planificación de la sucesión y profesionalización de la empresa familiar y específicamente los factores intrínsecos a cada una de estas dimensiones.

En base a los objetivos planteados en nuestra investigación, y a la aplicación del enfoque metodológico reseñado, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- A partir del modelo teórico presentado, justificamos que los factores generales: conocimiento idiosincrásico, relaciones familiares, formación del sucesor, planificación de la sucesión y profesionalización de la empresa familiar, constituyen factores clave en

el crecimiento y continuidad de las empresas familiares. En la medida que se trata de un recurso valioso por las empresas familiares estos deberán ser valorados por parte de los dirigentes de las empresas familiares para garantizar las mejores prácticas que permitan su permanencia en el mercado, generación tras generación.

- Cada uno de los factores generales citados, está compuesto por diferentes subfactores a considerar, tal y como se detalla en el marco teórico y refleja posteriormente en el instrumento de medición.
- Se ha considerado como muy adecuada la utilización de la herramienta bibliométrica del *scopus* como soporte para el desarrollo del estado del arte. Probando asimismo que la información aportada corresponde a los principales autores de la disciplina.
- Se ha desarrollado un instrumento de medida; un cuestionario, previo estudio piloto, para determinar la incidencia de los factores en cada una de las generaciones (primera, segunda, tercera y cuarta) probadas empíricamente.
- Se ha comprobado que los factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar son: que el sucesor sea un miembro familiar, la socialización temprana en la empresa con la realización de trabajos de verano por parte del futuro sucesor, la realización habitual de reuniones con todos los miembros familiares, crear el entorno adecuado para que los familiares puedan comunicar sus deseos y preocupaciones, los miembros familiares están implicados con el funcionamiento del negocio familiar, el antecesor considera que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir el proceso de sucesión y disponer de un equipo de consultores multidisciplinares como asesores en el proceso de sucesión.
- Asimismo a través de la técnica estadística de regresión logística, nos permite crear determinados patrones de interés en el funcionamiento de la empresa familiar. Por ejemplo ¿Qué factores son clave para que una empresa tenga un consejo familiar en funcionamiento?, ¿Qué factores son determinantes para que una empresa familiar elija un sucesor familiar?, etc. Estos patrones de caracterización se desarrollan en profundidad en el capítulo 6.3 de aplicación empírica y análisis de resultados.

7.2 Limitaciones de la tesis

Somos conscientes de que el desarrollo de la tesis presenta una serie de limitaciones, algunas de las cuales van a ser motivo de futuras investigaciones por nuestra parte. En este sentido algunas de las limitaciones permiten plantear directamente algunas nuevas líneas de investigación que serán ampliadas en el siguiente apartado. Entre las principales limitaciones destacaríamos las siguientes:

- La presente investigación responde al análisis de corte transversal, en un momento concreto del tiempo dificultando obtener una perspectiva evolutiva del fenómeno analizado.
- La utilización de la herramienta bibliométrica *sitkis* para el desarrollo del estado del arte, implica que la bibliografía presentada proceda de publicaciones la mayoría de los casos procedentes de Estados Unidos. Este aspecto se debe a que se importan los datos de la fuente: *Isi web of Knowledge*, que prioriza entre sus fuentes autores, investigaciones y publicaciones procedentes de este país.
- La investigación trabaja con una muestra bastante reducida de datos, primordialmente en empresas de segunda, tercera y cuarta generación. En este sentido sería interesante un ámbito de análisis más amplio que permitiría aumentar la garantía de la generalización de las conclusiones obtenidas.
- Al escoger la perspectiva cuantitativa para el desarrollo del trabajo empírico, limitamos la investigación a la información que incluye el instrumento de medición.
- El cuestionario de investigación al ser dicotómico en los ítems correspondientes de los factores de éxito, ha obligado a trabajar con determinadas técnicas estadísticas multivariantes, limitando de algún modo las posibilidades de obtención de determinada información. Es decir por ejemplo, en ítems en escala likert hubiésemos podido valorar con el cociente alfa de cronback su fiabilidad.

- Finalmente, sería interesante mejorar de la técnica estadística de regresión logística la especificidad y sensibilidad de algunas variables que nos aporta la prueba de bondad de ajuste “Hosmer y Lemeshow”. Destacaríamos en este sentido las variables: relaciones 4, relaciones 5 y profesionalización 4.

7.3 Nuevas líneas de investigación

Respecto a las sugerencias de posibles líneas de investigación futuras, podrían plantearse las siguientes:

- Sería interesante extender el análisis realizado a otros sectores no analizados, con el objetivo de comprobar la posible permanencia de los resultados obtenidos.
- En base a lo expuesto anteriormente, resultaría de especial interés un análisis longitudinal de las empresas que permitiesen observar la evolución de las variables analizadas, así como su continuidad en el mercado económico.
- También consideraríamos necesaria la posible extrapolación de las conclusiones obtenidas ampliando el ámbito de análisis al conjunto del territorio Español, de la Unión Europea e incluso del mercado norte americano.
- De igual forma, sería interesante complementar los datos obtenidos mediante la aplicación de una metodología de carácter cualitativo como sería el método del caso que nos permitiría a través de entrevistas en profundidad, analizar cuestiones: cómo, por qué y los resultados de la aplicación de determinados factores considerados de éxito por parte de sus protagonistas, mejorando la comprensión del fenómeno.
- Finalmente destacaríamos que sería conveniente disponer de muestras más amplias de segunda y tercera generación para aplicar la metodología de ecuaciones estructurales en cada una de las generaciones independientemente con la finalidad de verificar si se mantienen los factores de éxito en cada una de ellas.

8. BIBLIOGRAFÍA

Amat, J.A. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., & Ward, J. L. (1996). *Family Business Sourcebook II*. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Astrachan, J. H. (200). Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 567–572.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251– 262.

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (Eds.). (1991). *Family business sourcebook*. Detroit: Omnigraphics Inc.

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1994). Set policies to solve future problems. *Nation's Business*, 82(7), 70– 71.

Arthur Andersen & Co., (1995). *1995 American Family Business Survey*. Arthur Andersen Center for Family Business, St. Charles, IL.

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(1), 31–58.

Astrachan, J. H., & Tutterow, R. (1996). The effect of estate taxes on family business: Survey results. *Family Business Review*, 9(3), 303-314.

Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review* 8(2), 131-155.

Barach, J. A., J. Gantisky, J. A. Carson, & B. A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.

Barbeito R.S., Guillén S.E., Martínez C.M., & Domínguez, F.G. (2006). Importancia de algunas características relevantes de los sucesores en las empresas familiares gallegas. *Boletín ICE Económico*, N°2884 , del 17 al 30 de julio de 2006.

Barnes, L.B. (1988). Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9–21.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the business. *Harvard Business Review*, July-Aug, 105-114.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99– 120.

Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 1, 42–60.

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago, IL: University Of Chicago Press.

Becker HS, B Geer, EC Hughes & Strauss A. (1961). *Boys in white: student culture in medical school*. Chicago. University Press, Chicago.

Beckhard, R. & Burke,W. (1983) Preface. *Organizational Dynamics*.

Beckard,R.,& Dyer,W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

Beckard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.

Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.

Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. H. (1990). *Your family business: A success guide for growth and survival*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Bird, B.,Welsch,H.,Astrachan, J. H.,& Pistrui,D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337– 350.

Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.

Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.

Bjuggren, P-O., & Sund, L-G. (1998, September 24-26). *Small and medium-sized enterprises as heirlooms*. Paper presented at the 15 Annual Conference of European Association of Law and Economics,Utrecht.

Bjuggren, P., & Sund, L. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of smalland medium-sized family-owned businesses. *Family Business Review*, 14 (1), 11–24.

Blake, R.R. & y Mouton, J.S. (1984). Overcoming Group War- fare. *Harvard Business Review* (nov-dic 1984).

Blotnick, S. (1984). The case of the reluctant heirs. *Forbes*, 134, 180.

Boswell, J. (1972). *The rise and decline of small firms*. London: George Allen and Unwin.

Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, vol. 59(3), 372-374.

Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 25-38.

Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research, *Family Business Review*, 17(2), 165–177.

Brokaw, L. (1992). Why family businesses are best. *Inc.*, 14(3), 72–81.

Brown, J.S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*. Spring 40(3): 90-111

Burch, P. (1972). *Managerial revolution reassessed: Familycontrol in America's largest corporations*. Lexington, MA: Lexington Books.

Burman, V. C. (2002). V C Burman: Family concerns. *IIMB Management Review*, 14(4), 29–32.

Cabrera-suárez, K.(1998), *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis doctoral. Universidad Las Palmas de Gran Canarias.

Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.

Calder, G. H. (1961). The peculiar problems of family businesses. *Business Horizons*, vol. 4 (3): 93-102.

Cannella Jr., A. A. & Shen, W. (2001). So close and yet so far: promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of Management Journal* 44, 252–270.

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business—Parallel planning to unify the family and business*. Houndsmill, NY: Palgrave.

Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39–48.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17: 155–171.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1992). Managerial and windfall rents in the market for corporate control. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(2): 153–184.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.

Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard Business School, Division of Research.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39.

Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A Research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11, 51–64.

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May–June, 30–50.

Cohen, T., & Lindberg, R. (1974). *Survival and growth: Management strategies for the small firm*. New York: AMACOM.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.

Collins, O. & Moore, D. (1964). *Enterprising man*, MSU Business Studies.

Craig, J. & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms, *Family Business Review*, 18(2):105-122.

Danco, L. (1982). *Beyond survival: A guide for the business owner and his family*. Cleveland, OH: University Press.

Danco, L. (1975). *Beyond survival—A business owner's guide for success*. Cleveland: The University Press.

Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press.

Danco, L. & Jonovic, D.J. (1981). *Outside Directors in the Family Owned Business: Why, When, Who, and How* (Cleveland, OH: The Center for Family Business Press, 207 p.). Family corporations--Management; Directors of corporations.

Davis, J. (1982). *The influence of the life stage on father-son work relationships in family companies*. Unpublished doctoral dissertation. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Summer, 47–56.

Dean, S. M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family Business Review*, 5(4), 373-395.

De Aguilar, E. (1998). *Beneficios fiscales en la Empresa Familiar: patrimonio y sucesiones*. Servicio de Estudios de la Caixa, núm.13, Barcelona.

De Visscher, F. M., Aronoff, C. F., & Ward, J. L. (1995). *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. Family Business Leadership. Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.

Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243.

Dreux, D. R., IV, & Brown, B. M. (1999). *Marketing private banking services to family businesses*. Available: http://www.genusresources.com/Mark.Priv.Bank.Dreux_5.html

Duffy, P. B., & Stevenson, H, H, (1984). Entrepreneurship and self employment: Understanding the distinctions. In J. A. Homaday, F. Tarply, Jr., J. A. Timmons, & K. A. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 461-477. Wellesley, MA: Babson College,

Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–55.

Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Miske, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.

Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dyer Jr., W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.

Dyer Jr., W. G. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.

Dyer, W. G., Jr. (1992). *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dyer, W. G., Jr. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family owned businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109–131.

Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.

Dyer, W. G. Jr., & Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988–1997. *Family Business Review*, 11(4), 287–295.

Duman, R. (1992). Family firms are different. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17:13–21.

European Commission. (1994, July, 23). Communication of the Commission on the transfer of enterprises, Actions for SMEs. *Official Journal of the European Communities. C, Information and Notices*. (Background to 94/C 400/01). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Friant, R. J., Jr. (1991). Leadership Training for Long-Term Results. *Management Review Quly*, 50-53.

Friedman, S. D. (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 2, 191–303.

Friedman, S. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firm. *Family Business Review*, 4(1), 3–20.

Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313–329.

Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A., & File, K.M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15–26.

Ford, R.H. (1988). Outside directors and the privately owned firm: Are they necessary? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1),49-57.

Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review* 8; 201-20.

Gallo, M.A. (1994). *Global perspectives on family business*. Chicago: Loyola University, Family Business Center.

Gallo, M. Á., Cappuyns, K. (1997). Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad. *D.I. núm. 346*, IESE.

Gallo, M. A. (2006). Why do 100 year-old family businesses get so old? *Family Business Advisor*, XV(7), 4.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard School Press.

Gersick, K.E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business, *Family Business Review*, 12 (4): 287-297.

Gimeno Sandig, A. G., Labadie, G. J., Saris, W., & Mayordomo, X. M. (2006). Internal factors of family business performance: An integrated theoretical model. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 145–164). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Goffee, R., & Scasc, R. (1985). *Women in charge*. London: George Allen and Unwin.

Goldberg, S. D., & Woolridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55–73.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.

Grant Thornton International Business Strategies Ltd. (2000). *European business survey*. London: Grant Thornton International.

Greenhalgh S. (1994). De-orientalizing the Chinese family firm. *American Ethnologist*, 21(4), 746–775.

Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50, 37–47 (July–August).

Guzzo, R. & Abbott, S. (1990). Family firms as Utopian organizations. *Family Business Review*, 3:23 – 33.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L.(1999). A resource- based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 13(1), 1-25.

Handler, W. C.(1989), Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Handler, W. C.(1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.

Handler, W. C.(1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283–307.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.

Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management*, 15(4), 251–269.

Heck, R.K.Z. & Scannell Trent, E. (1999). The prevalence of *family business* from a household sample. *Family Business Review*, 12(3), 209-224.

Hershon, S. (1975). *The problems of management succession in family businesses*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145–164.

Hsu, F. L. K. (1998). Confucianism in comparative context. In W. H. Slote & G. A. DeVos (Eds.), *Confucianism and the family* (pp. 53–71). Albany: State University of New York Press.

Iannarelli, C. (1992). *The socialization of leaders: A study of gender in family business*. Doctoral dissertation. University of Pittsburgh,

Jacobs, B. (1986). Heir conditioning. *Public Relations Journal*, 42(10), 24-28.

Jacobs, L., Goupei, G., & Herbig, P. (1995). Confucian roots in China: A force for today's business. *Management Decision*, 33(10), 29–34.

Jensen, M., and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.

Jonovic, D.(1982), *The Second Generation Boss*. Cleveland: The University Press.

Kanter. R. M.(1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kaye, K, (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*. 4(1), 21-44,

Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, 57–70.

Kets de Vries, M. F. R. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160–167.

Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: Human dilemmas in family firms*. London: International Thompson Business Press.

Kirby, D. A., & Lee, T. J. (1996). Research note: Succession management in family firms in the north east of England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85.

Klein, B. (1988). Vertical integration as organized ownership: The Fisher Body—General Motors relationship revisited. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4: 199–213.

Kram, K. E. (1985), *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, 111.: Scott Foresman and Co.

Kuratko, D. F. (1993). Family business succession in Korean and U.S. firms. *Journal of Small Business Management*, 31(2): 132–136.

Labaki, R. (2007). *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation*. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Lambrecht, J.& Lievens, J.(2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4):295-313.

Lank, A., Owens, R., Martinez, J., Reidel, H., Visscher, F., & Bruel, M. (1994). The state of family businesses in various countries around the world. *Family Business Network Newsletter*, May: 3–7.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: Problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.

Lansberg, I. S. (1986). *Program for the Study of Family Firms: Survey on Succession and Continuity*. Yale University School of Organization and Management.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

Lansberg, I. (1998). *Why Families Don't Empower Leaders*. Family Business Publishing, Noviembre.

Lansberg, I., (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.

Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ed. Granica.

Lee, J. (1996). Culture and management—A study of small Chinese family business in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 63–67.

Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.

Lee, J. S. K., & Tan, T. F. (2001). Growth of Chinese family enterprises in Singapore. *Family Business Review*, 14(1), 49–74.

Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3):112-32.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 90–98.

Levinson, H. (1974). Don't choose your own successor. *Harvard Business Review*, 52(6): 53-62.

Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management of succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1–6.

Malone, S. C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review*, 2(4), 341–353.

Matthews, C., Moore, T. & Fialko, A. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *Family Business Review*, 12(2): 159-170.

McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M.M. (1983). *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed* (Technical Report No. 21). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

McCall, M.W. & Jr, Lombardo, M.M., Morrison, A.M. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington Books, New York.

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.

McCollom, M. H. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*, 7(4), 399-417.

McCollom, M. (1990). Problems and prospects in clinical research on family firms. *Family Business Review*, 3(3), 245–262.

Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications,

Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36: 644– 659.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Family Business Review*, 3(3), 285–313.

Montemerlo, D. (2005). *Family ownership: Boost or obstacle to growth?* Paper presented at the FBNLambrecht, Lievens Ifera World Academic Research Forum, EHSAL, Brussels.

Mathews, C. H., Moore, T. W., & Fialko, A. S. (1999). A theory of leadership succession in the family firm. *Family Business Review*, 12(2), 153-170

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, 385–401.

- Moscetello, L. (1990). The Pitcairns want you. *Family Business Magazine*, February.
- Neubauer, F.; Lank, A. G. (1999). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Nooteboom, B. (1993a). Firm size effects on transaction costs. *Small Business Economics*, 5(4): 283–295.
- Nooteboom, B. (1993b). Research note: An analysis of specificity in transaction cost. *Organization Studies*, 14: 443–451.
- Numazaki, I. (2000). Chinese business enterprise as interfamily partnership: A comparison with the Japanese case. In B. Kwok (Ed.), *Chinese business networks: State, economy and culture*: 152–175. Singapore: Prentice-Hall/ Nordic Institute of Asian Studies.
- Ocasio, W. (1999). Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, 44: 384–416.
- Osborne, R.L., (1991). Second generation entrepreneurs: passing the baton in the privately held company. *Management Decision* 29 (1), 42–46.
- Patrick, A. (1985), *Family business: The offspring's perception of work satisfaction and their working relationship with their father*. Doctoral dissertation, The Fielding Institute.
- Perrow, C. (1972). *Complex organizations: A critical essay*. Glenview. IL: Scott, Foresman,
- Pervin, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10(2), 185–198.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

Pitcher, P., Cherim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal*, 21: 625–648.

Poe, R. (1980). The SOBs. *Across the Board*, 17(5), 23- 27.

Pollak, R. A. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581–608.

Raveendra C. & Ranjan D. (2007), Professionalization of Management . *Family Business Review*, 20(1):65-79.

Ramachandran, J. (2001). M V Subbaiah: Return to roots. *IIMB Management Review*, 13 (1), 27–39.

Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: de Gruyter.

Richter, F. (2002). *Redesigning Asian business*. Westport, CT: Quorum Books.

Rogal, K. H. (1989). Obligation or opportunity: How can could-be heirs assess their position? *Family Business Review*, 2(3), 237–255.

Rosenblatt, P.L., Anderson, M.R. and Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession, *Family Business Review*, 21(1):15-30.

Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 80–88.

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Seymour, K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession. *Family Business Review*, 6(3), 263-281.

Shanker, M. C., & 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(2), 107-119.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1-19.

Shepherd, D.A., Zacharakis, A., (2000). Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (4), 25-39.

Sofer, C. (1961) *The Organization From Within*. London: Tavistock

Sonnenfeld, J. (1987). *Chief Executives as the Heroes or Villains of the Executive Process*. Paper presented at the Meetings of the Academy of Management.

Sonnenfeld, J., (1988). *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. Oxford University. Press, New York.

Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The parting patriarchs of a family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355–376.

Stavrou, E. T., & Winslow, E. K. (1996). Succession in entrepreneurial family business in the US, Europe and Asia: A cross-cultural comparison on offspring intentions to join and take over the business. *International Council for Small Businesses. 41 I.C.S.B. World Conference 1996. Proceedings: Vol. 1*, (pp. 253- 273). Stockholm: ICSB

Stempler, G. L. (1988). *A study of succession in family owned businesses*. Unpublished doctoral dissertation, George Washington University.

Stinnett, N., & DeFrain, J. D. (1985). *Secrets of strong families*. Boston: Little, Brown.

Stoy Hayward. (1989). *Staying the course: Survival characteristics of the family owned business*. London: Stoy Howard.

Swartz, S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329–339.

Schwartz, M.A. & Barnes, L. B. Outside boards and Family Business. Another look. *Family Business Review*, fall 1991.

Swogger, G.(1991). Assessing the successor generation *family business*. *Family Business Review*, 4(4), 397-411.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.

Tagiuri, R. & Davis, J.A.(1982): *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge.

Tagiuri, R., & Davis, J.A.(1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199– 208.

Tan,W.,& Fock, S. T. (2001).Coping with growth transitions: The case of Chinese family businesses in Singapore. *Family Business Review*, 14(2), 123–140.

Tsoukas, H. (1996). The Firm As A Distributed Knowledge System: A *Constructionist Approach*. *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.

Tu, W. (1998). Confucius and Confucianism. In W. H. Slote & G. A. DeVos (Eds.), *Confucianism and the family* (pp. 3–36), New York: State University of New York Press.

Vancil, R.F., (1987). *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299–320.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Ward, J.L., (1990). The succession process: 15 guidelines. *Small Business Forum* 8 (3), 57–62.

Ward, J. L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

Ward, J.L., & Aronoff, C.E. (1992). Accountability: The Whetstone effect. *Nations Business* 80:52-53.

Ward, J.L. & Aronoff, C.E. (1994). How family affects strategy, *Small Business Forum*, 12 (2): 85-91.

Ward, J. L., & Aronoff, C. E.(1996). Overcoming a major obstacle to succession. *Nations Business*, 84(9), 46.

Weber, M.(1957). *The religion of China*. Glencoe, IL: Free Express.

Weidenbaum, M. (1996). The Chinese family business enterprise. *California Management Review*, 38(4), 141–156.

Whisler, T.L.,(1988). The role of the board in threshold firms. *Family. Business. Review* 1 (3): 309–321.

Whiteside, M. F., & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383–395.

Whitley, R. D. (1991). The social construction of business systems in east Asia.*Organization Studies*, 12(1), 001–028.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics. *Journal of Law and Economics*, 22: 223–261.

Williamson, O. E. (1981). The modern corporation: Origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, 19: 1537–1568.

Williamson, O. E., Wachter, M. L., & Harris, J. E. (1975). Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange. *Bell Journal of Economics*, 6(1), 250–278.

Wong, S.-L. (1985). The Chinese family firm: A model. *British Journal of Sociology*, 36(1), 58–72.

Wortman, M. S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3–27.

Xing, F. (1995). The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management. *Sam Advanced Management Journal*, 60(1), 14–20.

Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235–250.

Yeung, I.Y. M., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of GuanXi (connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54–65.

Zaudtke, D., & Ammerman, D. (1997). Family business: The next generation. *Management Review*, 86: 54–57.