

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

DEPARTAMENTO DE
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO FINAL DE CARRERA

FACTORES PSICOSOCIALES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Orlando Domínguez Cuquejo

Director: Dr. Jaume Mussons Sellés

Barcelona, Enero 2011

A mi hermana, Susana, por hacerme saber que siempre contaré con su apoyo y cariño incondicional.

A mis padres, por darme todo su aliento y amor, y transmitirme los valores que me ayudan cada día a caminar con paso firme y seguro por la vida.

A mi mujer, Silvia, por ser la luz que sigue iluminando mis días y que quiero tener de guía a lo largo de los muchos PFCs que juntos nos quedan por hacer.

Sin ellos, este trabajo no habría existido. Gracias.

NDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	18
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PFC	24
2.1. Objetivos del PFC.....	26
2.2. La importancia del PFC.....	28
3. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR:	30
3.1. Introducción	30
3.2. Relación de trabajos teóricos realizados en el estudio de la empresa familiar	35
3.3. Estudios empíricos realizados en el campo de la Empresa Familiar	46
3.4. Conclusiones del estado de la literatura en el área de la Empresa Familiar.....	57
4. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:	61
4.1. Introducción	61
4.2. Trabajos realizados en el estudio de la sucesión en la Empresa Familiar	63
4.2.1. La sucesión como un proceso multietapa	65
4.2.2. El origen del sucesor (familiar vs no familiar). Profesionalización.....	74
4.2.3. La frecuencia en la que se produce la sucesión en una EF	75
4.2.4. Las consecuencias de la sucesión.....	77
4.2.5. La planificación de la sucesión	79
4.2.6. La perspectiva psicosocial en el proceso de la sucesión	84
4.3. Utilización de la herramienta bibliométrica SITKIS para establecer el estado actual de la literatura al respecto de la sucesión en las firmas familiares.	86
4.4. Conclusiones del estado de los estudios en el campo de la sucesión en la Empresa Familiar	92
5. FACTORES Y CRITERIOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	95
5.2.1. Evitar el retraso en el proceso de sucesión y la maduración del negocio	97
5.2.2. Elección del sucesor	100
5.2.3. Formación del sucesor	102
5.2.3.1. Transferencia del conocimiento tácito (idosincrático).....	106

5.2.4.	Planificación de la sucesión.....	109
5.2.4.1.	Planificación de la sucesión en la Dirección de la empresa familiar	111
5.2.4.2.	Planificación del traspaso de la propiedad en el proceso de la sucesión .	112
5.2.5.	La sucesión intergeneracional: relaciones familiares.....	114
5.2.6.	Profesionalización de la empresa: protocolo familiar.....	117
5.3.	Resumen de los factores psicosociales de éxito más aceptados.	120
5.4.	Criterios para evaluar el éxito o fracaso de un traspaso generacional.....	121
5.4.1.	Criterios objetivos:	122
5.4.2.	Criterios subjetivos:.....	124
5.4.2.1.	El sucesor.....	125
5.4.2.2.	El predecesor.....	128
5.4.2.3.	El cónyuge	130
5.4.2.4.	Relaciones familiares.....	132
5.4.2.5.	Empleados no familiares	133
5.5.	Diseño del cuestionario para la constatación de los factores de éxito.....	134
5.5.1.	Cuestiones de índole cuantitativa	135
5.5.2.	Cuestiones de índole cualitativa	137
6.	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	141
6.1.	Introducción	141
6.2.	Objetivo de la investigación	142
6.2.1.	Objetivo general	142
6.2.2.	Objetivos específicos.....	142
6.3.	Tipo de investigación.....	143
6.4.	Diseño de la investigación	146
6.5.	Obtención de datos	148
6.5.1.	Examen exploratorio de datos	153
6.6.	Muestra	155
6.7.	Trabajo de Campo	156
6.8.	Metodología de análisis	156

7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	159
7.1.	Introducción	159
7.2.	Presentación y análisis de los resultados	160
7.2.1.	Análisis del bloque de preguntas cuantitativas.....	164
7.2.1.1.	Análisis del bloque de preguntas cuantitativas en función de la generación de la empresa	180
7.2.2.	Análisis del bloque de preguntas cualitativas (factores de éxito).....	182
7.2.2.1.	Análisis de los resultados en función de la generación en la que se encuentran las empresas familiares estudiadas	203
7.2.3.	Análisis de la dependencia de las respuestas del bloque de cuestiones de índole psicosocial a la generación en la que se encuentra la empresa	209
7.2.3.1.	Análisis factorial:	210
7.2.3.2.	Prueba Chi-cuadrado de Pearson:.....	214
7.2.3.3.	Prueba Z:	228
7.2.4.	Análisis de la influencia del tamaño de la empresa en los factores psicosociales de éxito (cuestiones de índole psicosocial)	230
7.2.4.1.	Prueba chi-cuadrado de Pearson:	230
7.2.4.2.	Prueba Z.....	249
7.2.5.	Análisis del grado de asociación entre variables.....	254
8.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO:	268
8.1.	Conclusiones.....	268
8.2.	Resumen de hitos y conclusiones	283
8.3.	Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación	285
9.	BIBLIOGRAFÍA	288
ANEXO 1 :	Cuestionario utilizado para la obtención de datos	294

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Cifras descriptivas del Instituto de la Empresa Familiar
- Figura 2: Empresa y Familia como dos sistemas (Lansberg, 1983)
- Figura 3: La empresa dirigida por el propietario (Churchill y Hatten, 1983)
- Figura 4: Transición de la definición de EF a partir de la teoría de sistemas (fuente: elaboración propia)
- Figura 5: Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección (Davis y Tagiuri ,1982)
- Figura 6: Modelo de los tres círculos (Taguri y Davis, 1996)
- Figura 7: El Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick y otros, 1999)
- Figura 8: El modelo de los cinco círculos (Amat, 2001)
- Figura 9: Ciclos de vida de las generaciones (Churchill y Hatten, 1987)
- Figura 10: Etapas para el ajuste de roles (Handler, 1989)

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Importancia de la EF en la economía mundial
- Tabla 2: Resumen datos obtenidos para el análisis bibliométrico
- Tabla 3: Sectores a los que pertenecen las empresas participantes en el estudio
- Tabla 4: Nivel de estudios del antecesor y del sucesor
- Tabla 5: Contingencia del Nivel Estudios Antecesor * Nivel Estudios Sucesor
- Tabla 6: Formación del sucesor de la empresa en función de su tamaño
- Tabla 7: Contingencia entre la generación y el tipo de dirección de la empresa
- Tabla 8: Prueba Phi entre la generación y el tipo de dirección de la empresa
- Tabla 9: Contingencia entre la generación y el tamaño de la empresa
- Tabla 10: Contingencia entre la generación y el n1 de dirigentes de la EF
- Tabla 11: Frecuencias a los factores de éxito de índole idiosincrática.
- Tabla 12: Resultados de frecuencias a las cuestiones relativas a las relaciones familiares
- Tabla 13: Relación de frecuencias a las cuestiones relativas a la formación del sucesor
- Tabla 14: Relación de frecuencias a las cuestiones relativas a la planificación de la sucesión
- Tabla 15: Relación de frecuencias a las cuestiones relativas a la profesionalización de la EF
- Tabla 16: Análisis factorial para las empresas familiares de 2ª generación en adelante
- Tabla 17: Análisis factorial para las empresas familiares de 1ª generación
- Tabla 18: Contingencia entre idio5 y la variable GeneraciónII
- Tabla 19: Frecuencias esperadas entre idio5 y la variable GeneraciónII

Tabla 20:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio1 y GeneraciónII
Tabla 21:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio2 y GeneraciónII
Tabla 22:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio3 y GeneraciónII
Tabla 23:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio4 y GeneraciónII
Tabla 24:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio5 y GeneraciónII
Tabla 25:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel1 y GeneraciónII
Tabla 26:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel2 y GeneraciónII
Tabla 27:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel3 y GeneraciónII
Tabla 28:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel4 y GeneraciónII
Tabla 29:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel5 y GeneraciónII
Tabla 30:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for1 y GeneraciónII
Tabla 31:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for2 y GeneraciónII
Tabla 32:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for3 y GeneraciónII
Tabla 33:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for4 y GeneraciónII
Tabla 34:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for5 y GeneraciónII
Tabla 35:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc1 y GeneraciónII
Tabla 36:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc2 y GeneraciónII
Tabla 37:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc3 y GeneraciónII
Tabla 38:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc4 y GeneraciónII
Tabla 39:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc5 y GeneraciónII
Tabla 40:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro1 y GeneraciónII
Tabla 41:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro2 y GeneraciónII
Tabla 42:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro3 y GeneraciónII
Tabla 43:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro4 y GeneraciónII
Tabla 44:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro5 y GeneraciónII

Tabla 45:	Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro6 y GeneraciónII
Tabla 46:	Prueba Z para pro1
Tabla 47:	Contingencia y chi-cuadrado para tamaño + elección del sucesor
Tabla 48:	Contingencia y chi-cuadrado para tamaño + cambio de generación
Tabla 49:	Contingencia y chi-cuadrado para tamaño + cambio de generación + sucesor escogido
Tabla 50:	Contingencia y chi-cuadrado cambio de generación + elección del sucesor
Tabla 51:	Contingencia y chi-cuadrado entre idio1 y el tamaño de la EF
Tabla 52:	Contingencia y chi-cuadrado entre idio2 y el tamaño de la EF
Tabla 53:	Contingencia y chi-cuadrado entre idio3 y el tamaño de la EF
Tabla 54:	Contingencia y chi-cuadrado entre idio4 y el tamaño de la EF
Tabla 55:	Contingencia y chi-cuadrado entre idio5 y el tamaño de la EF
Tabla 56:	Contingencia y chi-cuadrado entre rel1 y el tamaño de la EF
Tabla 57:	Contingencia y chi-cuadrado entre rel2 y el tamaño de la EF
Tabla 58:	Contingencia y chi-cuadrado entre rel3 y el tamaño de la EF
Tabla 59:	Contingencia y chi-cuadrado entre rel4 y el tamaño de la EF
Tabla 60:	Contingencia y chi-cuadrado entre rel5 y el tamaño de la EF
Tabla 61:	Contingencia y chi-cuadrado entre for1 y el tamaño de la EF
Tabla 62:	Contingencia y chi-cuadrado entre for2 y el tamaño de la EF
Tabla 63:	Contingencia y chi-cuadrado entre for3 y el tamaño de la EF
Tabla 64:	Contingencia y chi-cuadrado entre for4 y el tamaño de la EF
Tabla 65:	Contingencia y chi-cuadrado entre for5 y el tamaño de la EF
Tabla 66:	Contingencia y chi-cuadrado entre suc1 y el tamaño de la EF
Tabla 67:	Contingencia y chi-cuadrado entre suc2 y el tamaño de la EF

- Tabla 68: Contingencia y chi-cuadrado entre suc3 y el tamaño de la empresa familiar
- Tabla 69: Contingencia y chi-cuadrado entre suc4 y el tamaño de la EF
- Tabla 70: Contingencia y chi-cuadrado entre suc5 y el tamaño de la EF
- Tabla 71: Contingencia y chi-cuadrado entre pro1 y el tamaño de la EF
- Tabla 72: Contingencia y chi-cuadrado entre pro2 y el tamaño de la EF
- Tabla 73: Contingencia y chi-cuadrado entre pro3 y el tamaño de la EF
- Tabla 74: Contingencia y chi-cuadrado entre pro4 y el tamaño de la EF
- Tabla 75: Contingencia y chi-cuadrado entre pro5 y el tamaño de la EF
- Tabla 76: Contingencia y chi-cuadrado entre pro6 y el tamaño de la EF
- Tabla 77: Prueba Z - Dependencia del bloque idiosincrático respecto al tamaño de la empresa
- Tabla 78: Pruebas Z – Dependencia de las relaciones familiares respecto al tamaño de la empresa
- Tabla 79: Prueba Z - Análisis de la dependencia de la formación del sucesor respecto al tamaño
- Tabla 80: Prueba Z - Análisis de la dependencia de la planificación respecto al tamaño_empresa
- Tabla 81: Prueba Z - Análisis de la dependencia de la profesionalización respecto al tamaño
- Tabla 82: Representación del cálculo de frecuencias esperadas
- Tabla 83: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones idiosincráticas
- Tabla 84 : Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones de las relaciones familiares

- Tabla 85: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones relativas a la formación del sucesor
- Tabla 86: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones relativas a la planificación de la sucesión
- Tabla 87: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones relativas a la profesionalización de la empresa
- Tabla 88: Asociación empresa familiar – dirección – nº dirigentes – tamaño
- Tabla 89: Asociación dirección de la empresa – nº dirigentes – tamaño
- Tabla 90: Asociación nº dirigentes – tamaño
- Tabla 91: Asociación generación – próximo cambio generacional – elección del sucesor
- Tabla 92: Asociación próximo cambio generacional – elección del sucesor

INDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Preparación de la sucesión por parte de las EF
- Gráfico 2: Conocimiento relativo al proceso de la sucesión por parte de la EF
- Gráfico 3: Convivencia intergeneracional en las empresas familiares
- Gráfico 4: Variables influyentes en la planificación de la sucesión
- Gráfico 5: Ciclo de vida de la investigación en sucesión de la empresa familiar
- Gráfico 6: Principales autores según número de publicaciones
- Gráfico 7: Revistas más productivas en el área de sucesión de la empresa familiar
- Gráfico 8: Porcentaje de empresas familiares y empresas no familiares
- Gráfico 9: Edad de la persona que respondió el cuestionario
- Gráfico 10: Sectores a los que pertenecen las empresas participantes en el estudio
- Gráfico 11: Generación a la que pertenecen las empresas familiares analizadas
- Gráfico 12: Histograma del año medio de creación de las empresas analizadas
- Gráfico 13: Histograma del año medio de creación de las empresas analizadas por generación
- Gráfico 14: Histograma 2 del año medio de creación de las empresas por generación
- Gráfico 15: Tipo de dirección de las empresas familiares analizadas
- Gráfico 16: Tipo de dirección de las empresas familiares analizadas en función de la generación
- Gráfico 17: Nº medio de dirigentes
- Gráfico 18: Tamaño medio de las empresas familiares analizadas
- Gráfico 19: Tamaño de las empresas familiares analizadas en función de la generación
- Gráfico 20: Nivel de estudios del antecesor
- Gráfico 21: Nivel de estudios del sucesor

- Gráfico 22: Histograma del nivel de estudios del antecesor por generación de las EF
- Gráfico 23: Histograma del nivel de estudios del sucesor en función de la generación
- Gráfico 24: Previsión del próximo cambio generacional en la empresa familiar
- Gráfico 25: Porcentaje de empresas familiares que ya han escogido al sucesor de la empresa
- Gráfico 26: Histograma de los datos de elección del sucesor según la generación de la empresa
- Gráfico 27: Histograma de los datos de elección del sucesor según la generación de la empresa
- Gráfico 28: Frecuencias idio1 según la generaciones de la empresa familiar
- Gráfico 29: Frecuencias idio3 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 30: Frecuencias idio5 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 31: Frecuencias rel1 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 32: Frecuencias rel3 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 33: Frecuencias rel5 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 34: Frecuencias for1 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 35: Frecuencias for2 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 36: Frecuencias for2 según la generación de la EF y la elección del sucesor
- Gráfico 37: Frecuencias for3 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 38 : Frecuencias for4 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 39: Frecuencias suc1 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 40: Frecuencias suc2 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 41: Previsión de cambio generacional en función de la generación
- Gráfico 42: Frecuencias suc3 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 43: Frecuencias suc4 según la generación de la empresa familiar

- Gráfico 44: Frecuencias suc5 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 45: Frecuencias pro1 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 46: Frecuencias pro2 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 47: Correlación entre pro2 y el tamaño de la empresa según la generación
- Gráfico 48: Frecuencias pro3 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 49: Correlación entre pro3 y la elección del sucesor por parte de la empresa familiar
- Gráfico 50: Frecuencias pro4 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 51: Frecuencias pro6 según la generación de la empresa familiar
- Gráfico 52: Frecuencias pro6 según la generación de la EF y la elección del sucesor
- Gráfico 53: Porcentaje de respuestas afirmativas a las preguntas sobre la idiosincrasia
- Gráfico 54: Porcentajes de respuestas afirmativas a las preguntas sobre las relaciones familiares
- Gráfico 55: Porcentajes de respuestas afirmativas a las preguntas sobre la formación del sucesor
- Gráfico 56: Porcentajes de respuestas afirmativas sobre la planificación de la sucesión
- Gráfico 57: Porcentajes de respuestas afirmativas sobre la profesionalización de la EF
- Gráfico 58: Correlación entre las empresas de 1ª y 2ª generación
- Gráfico 59: Correlación entre las empresas de 2ª y 3ª generación
- Gráfico 60: Correlación entre las empresas de 3ª y 4ª generación
- Gráfico 61: Correlación entre las empresas de 1ª y 4ª generación
- Gráfico 62: Correlación entre las empresas familiares según su generación
- Gráfico 63: Frecuencias rel 1 por generación (constatación de dependencia)

Gráfico 64: Frecuencias para la cuestión Suc5 (dependencia con la variable generación)

Gráfico 65: Frecuencias para la cuestión Pro1 (dependencia con la variable generación)

Gráfico 66: Frecuencias para la cuestión Pro2 (dependencia con la variable generación)

Gráfico 67: Dependencia de idio 5 con la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 68: Dependencia de for3 de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 69: Dependencia de for4 de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 70: Dependencia de for5 de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 71: Dependencia de suc1 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 72: Dependencia de pro1 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 73: Dependencia de pro2 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 74: Dependencia de pro4 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Gráfico 75: Dependencia de pro3 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

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

El presente Proyecto Final de Carrera se centra en la determinación de posibles factores de índole psicosocial que incrementen de manera sensible las posibilidades de éxito en el proceso de traspaso generacional o sucesión inherente a todas las empresas familiares.

El factor diferenciador de una empresa familiar de otras organizaciones que no lo son es precisamente la influencia de una o varias familias en la gestión y dirección de estas firmas. Esta influencia irá siempre acompañada de los comportamientos y relaciones entre los miembros familiares. Es en estos comportamientos y pensamientos y en cómo afectan, positiva o negativamente al proceso de sucesión generacional, en los que se centra el presente trabajo, con el objetivo de intentar establecer cuáles deberían ser los criterios y actitudes a llevar a cabo por las familias empresarias para maximizar las posibilidades de realizar con éxito el difícil proceso del traspaso generacional.

Si se tiene en cuenta que, entre el 65 y el 80 %¹ de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick y otros, 1997) y que para el caso de España representan el 65 % del PIB, incrementándose hasta el 70 %² en lo que se refiere al PIB nacional, podemos establecer el peso e importancia que estas organizaciones empresariales tienen en la economía mundial y lo fundamental que resultan los estudios y trabajos que puedan arrojar toda la luz posible para ayudar a estas firmas a incrementar su productividad y solventar los problemas y complejidades inherentes a su condición de familiar.

¹ Entre el 65 y el 80 % de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick y otros, 1997). Representan entre el 40 y el 60 % del producto nacional bruto, y entre el 27 y el 62 % del empleo en los EE.UU., según la definición de *empresa familiar* adoptada (Neubauer y Lank, 1999; Astrachan y Shanker, 2003; Floren, 1998). Diversos trabajos presentan una realidad similar en otros tantos países, con una presencia abrumadoramente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas, pero también significativamente importante en las grandes, en concreto el 30% de las que aparecen en el *U.S. Fortune 500* (Kang, 2000). En Alemania, el porcentaje se eleva al 84 % de las empresas industriales (Backes-Gellner, 2001), mientras que dos tercios de las pequeñas y medianas empresas industriales británicas son familiares (Donckels & Fröhlich, 1991). Las economías asiáticas se apoyan también en las empresas familiares (Fu-Lay Yu, 2001; Morck y Nakamura, 2003). En España, la empresa familiar ocupa igualmente una posición predominante (Gallo y García, 1989; Galvé y Salas, 1992; Merino y Salas, 1993). Así, por ejemplo, Broseta y otros (2000) cifran en un 84 % la proporción de empresas familiares en la Comunidad Valenciana.

² El Instituto de la Empresa Familiar cifra en más de 2,8 millones las empresas familiares en España, que representan el 75% del empleo privado y cuyo total de facturación equivale al 70% del PIB español (P. Álvarez - Madrid - 19/04/2008).

REGIÓN	Importancia en el tejido empresarial	Importancia en el PIB
España	85 %	70 %
EEUU	80 %	50 %
Unión Europea	60 %	65 %

Tabla 1: Importancia de la EF en la economía mundial (Elaboración propia)

Si tomamos en cuenta que en la UE se estima que existen aproximadamente 17 millones de empresas familiares, es fácil darse cuenta la importancia de las empresas familiares españolas en el conjunto europeo, llegando a representar el 17% del total. En otras palabras, una de cada seis empresas familiares en la UE es de origen español.

El problema que más se destaca en todas los estudios realizadas al respecto de las empresas familiares es su alta mortalidad, asociada fundamentalmente a no superar el proceso de la sucesión a la siguiente generación. Según estudios y datos aceptados universalmente, sólo el 30 % de las firmas familiares sobrevivirían a la primera generación (Beckhard y Dyer, 1983; Ward, 1987; Ambrose, 1983) y tan sólo entre un 10 y un 15 % sobrevivirían a la tercera generación (Applegate, 1994). Su media de vida no suele superar los 24 años y, en la mayoría de los casos, su final corresponde al momento en el que se produce el relevo generacional.

Estos datos tan contundentes, unidos a las cifras de representatividad de las empresas familiares en el mundo, hacen que trabajos como el presente PFC sean necesarios en el objetivo de estudiar las razones y aptitudes que puedan estar provocando este elevado índice de mortalidad en las firmas familiares con objeto de poder establecer algunos consejos y guías que puedan ayudar a que estas instituciones afronten con mayor garantía el traspaso de la batuta.

La sucesión en las EF es común a todas ellas con independencia a su tamaño, sector e idiosincrasia. Éste es el aspecto más crítico que deben afrontar las firmas familiares y su continuidad dependerá de superar con éxito dicho proceso.

Nuestro trabajo se centrará exclusivamente en los factores psicosociales que puedan afectar, tanto positiva como negativamente (saber aquello que no es bueno es igual o mejor que conocer los factores beneficiosos) al proceso de la sucesión.

Son innumerables los trabajos realizados, desde multitud de prismas (productividad, sucesor, predecesor, etc) en el estudio de la sucesión familiar. Creemos adecuado centrarnos en los factores psicosociales porque pensamos que la condición de familiar va acompañada de relaciones y reacciones humanas, en muchas ocasiones fuera de toda lógica, que podrían considerarse como la mayor fuente de generación de conflictos que afectan a la empresa y su viabilidad.

El objetivo del presente trabajo está alineado con la dificultad y disparidad de teorías que envuelven a las empresas familiares, empezando por su definición, que no ha sido formulada y aceptada de manera universal y quizá no pueda llegar a serlo nunca, dada la difícil tarea de establecer un único parámetro definitorio que enmarque a tantas y tan diferentes organizaciones, atendiendo a su tamaño, facturación, organización, estructura, etc.

El mundo empresarial se ha dado cuenta hace ya unos cuantos años de lo importante que son las firmas familiares en las economías actuales. Se ha desechado el tópico de que una empresa familiar era ‘la tienda de la esquina’ gracias a los muchos estudios que han puesto sobre la palestra que las organizaciones familiares están entre las instituciones empresariales más importantes de cualquier economía avanzada³. 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) y entre de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares.

³ 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) y entre de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares.

En el caso de España, 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).

Catalunya no es una excepción en este fenómeno de las empresas familiares. Más del 65% de las empresas catalanas se pueden considerar empresas familiares, las cuáles dan casi el 60 % del empleo total (CIDEM, 2008). En Catalunya, las empresas familiares tienen una importancia de primer orden en el proceso de crecimiento económico desde el principio de la industrialización y han marcado la pauta de nuestra economía. Son, según la opinión de muchos economistas estudiosos del tema, el auténtico motor del desarrollo económico catalán y su fuerza ha sido un elemento clave que ha permitido una contribución decisiva en la creación de riqueza, innovación, internacionalización, generación de nuevas iniciativas empresariales y, en definitiva, en el progreso de Catalunya.

En el estudio de la mortalidad de las firmas familiares catalanas, la realidad muestra una tendencia alineada con el resto de economías mundiales, con 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).

La aportación de este trabajo estriba en el establecimiento de factores de éxito que sirvan para que las EF afronten con mayores garantías su traspaso generacional. Las conclusiones se basarán en la lógica interna del conjunto de resultados definidos particularmente como en el conjunto de relaciones causales. Distintas partes de este conjunto de factores y efectos podrían ser objeto de otros PFC e incluso tesis doctorales en sí mismas, con lo que se ganaría en profundidad de análisis pero se perdería la capacidad de identificar el conjunto de relaciones principales. Por ello, nos parece

importante la realización de un primer trabajo estadístico amplio que permita enmarcar aquellos factores principales, para que, en caso de considerarse interesante, puedan llevarse a cabo estudios posteriores que profundicen en distintas partes del presente estudio.

La principal motivación del proyecto surge del interés por explorar y analizar los diferentes factores que afectan al proceso de la sucesión intergeneracional. El objetivo es tratar de conocer dichos factores con antelación, de la mano de los protagonistas, en este caso las empresas familiares que han participado en el estudio.

El Proyecto Final de Carrera se divide en siete capítulos:

1. En el primer capítulo se realizará una descripción detallada y concisa de los objetivos fijados en el presente trabajo, enmarcándolo en el campo de estudio específico de la empresa familiar, concretamente, en el objetivo de determinar factores de índole psicosocial que afecten positivamente a incrementar las posibilidades de éxito en el proceso de sucesión.
2. En el segundo capítulo se hará una revisión de la bibliografía más destacada publicada sobre empresa familiar.
3. En el tercer capítulo se enmarcará la bibliografía anterior, pero de manera específica en lo referente a los estudios y trabajos más destacados en lo referente al proceso de la sucesión en las empresas familiares. En la parte final del capítulo se abordará la utilización de la herramienta bibliométrica Sitkis de cara a poder establecer la evolución y estado actual de la literatura clasificada en medios telemáticos al respecto del estudio de las empresas familiares y, más concretamente, del proceso sucesorio: autores, artículos, publicaciones, etc.
4. En el cuarto capítulo se ha considerado adecuado, basándonos en estudios ya realizados, enmarcar lo que se consideran factores de éxito o fracaso en la sucesión de las organizaciones empresariales de carácter familiar. El objetivo es establecer un marco comparativo para el consiguiente análisis de los resultados y conclusiones obtenidas. En la parte final de este capítulo se abordará el diseño

del cuestionario que se utilizará posteriormente, en el trabajo de campo, para la recopilación de los datos que se analizarán en el objetivo de conseguir determinar qué factores, para las empresas familiares estudiadas concretamente en nuestro trabajo, se pueden establecer como de éxito. Para el diseño del cuestionario se utilizará toda la literatura que se ha enmarcado previamente en los tres primeros capítulos del trabajo.

5. El capítulo 5 presenta la metodología utilizada para el trabajo empírico, y describe cómo se llevó a cabo todo lo relativo a la recolección de datos, diseño de la investigación, trabajo de campo, etc.
6. El capítulo 6 presenta los resultados, de manera gráfica y analítica, utilizando las herramientas de análisis estadístico más adecuadas para la extracción de conclusiones y la determinación de los anhelados factores de éxito.
7. El capítulo 7 presenta la interpretación de los resultados, las principales conclusiones que se extraen y establece el resumen destacado de los factores y criterios de éxito que se extraen del trabajo empírico llevado a cabo. Así mismo, coteja los resultados con otros estudios realizados por autores reconocidos, para contrastar hasta qué punto son afines o difieren. En la parte final, se resalta la aportación que hace el presente Proyecto Final de Carrera al debate sobre los factores que afectan a la sucesión de las empresas familiares. Se abordan también las limitaciones del estudio y se sugieren las futuras líneas de investigación que el trabajo abre.

El planteamiento de este estudio se basa en la premisa: ***‘Prever es mejor que trabajar sobre hechos consumados, con el consiguiente peligro tanto para los parientes como para la salud de las empresas familiares.’***

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DEL PFC

La importancia de la EF en la economía de un país que promueve la libre iniciativa es un hecho que difícilmente se puede poner en duda. Tanto en épocas anteriores como en la actual, buena parte de las empresas nacen como EF, y existen EF de muy diversos tamaños en la mayoría de los sectores de actividad económica.

Dentro del conjunto de las empresas, las familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en la mayoría de los países de nuestro entorno económico. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%.

El Instituto de la Empresa Familiar cifra en más de 2,8 millones las empresas familiares en España, que representan el 75% del empleo privado y cuyo total de facturación equivale al 70% del PIB español (P. Álvarez - Madrid - 19/04/2008).

Estas cifras definen claramente la importancia de este tipo de organizaciones empresariales en cualquier sociedad, independientemente de su nivel de desarrollo.

El presente estudio de investigación pretende arrojar algo más de luz en el amplio abanico de trabajos realizados en el estudio específico de la EF. Concretamente, nos centraremos en determinar los factores psicosociales que puedan ayudar a las empresas familiares a superar el que se ha aceptado universalmente como su mayor problema: la sucesión.

Entre los muchos trabajos realizados en el estudio específico de las organizaciones familiares, comprobaremos que muchos de los autores más destacados en la materia se centran en analizar, desde diferentes perspectivas (financieras, psicosociales, matemáticas, éticas, culturales, etc) si la condición de familiar es un factor que afecta de manera positiva⁴ o negativamente⁵ para estas organizaciones, no habiéndose llegado a

⁴ Según Johnson (1985), la influencia positiva en la empresa de la componente familiar quedaría demostrada por el alto número de empresas familiares existentes en las distintas economías. La empresa familiar parece ser más longeva que la empresa no-familiar (Westhead y Cowlin, 1998; Storey, 1994), lo que implicaría que la empresa familiar no tuviera una tendencia a la desaparición por el hecho de ser familiar. Igualmente existen trabajos que soportan un rendimiento superior por parte de la empresa familiar frente a la nofamiliar (Anderson y Reed, 2003; Kang, 2000; Galvé y Salas, 1994; Thomsen y otros, 2000; Camisón, 2000; Casado y otros, 1997).

ninguna conclusión aceptada comúnmente sino más bien a todo lo contrario, es decir, a publicar opiniones y conclusiones contradictorias en muchos de los casos.

A nadie escapa que las interacciones entre los miembros de una familia –y aún más a medida que ésta va creciendo– aumentan en complejidad. Cada individuo manifiesta su propia personalidad: sus preferencias, normas, actitudes, valores y puntos de vista. Por eso, es difícil que se produzca el encaje perfecto entre ellos. Resulta necesario, pues, dotar a la familia empresaria de instrumentos y ayudas que garanticen su buen gobierno, gestionen las discrepancias y resuelvan los conflictos. Al igual que la empresa, la familia debe disponer de normas y criterios de funcionamiento y ha de conocer sus debilidades para prever efectos nocivos de la influencia que su condición de familiar puede provocar en la viabilidad de la firma.

Los problemas de gestión que se presentan en una empresa familiar son muy diferentes de los mismos problemas en una empresa no familiar. Cuando familiares cercanos trabajan juntos, a menudo las emociones interfieren con las decisiones de negocios. Es estas relaciones y comportamientos humanos, que denominaremos factores psicosociales, en los que centraremos nuestro estudio, específicamente en lo relativo a cómo afectan, positiva o negativamente, en el traspaso generacional.

Para el desarrollo del proyecto, atendiendo a la multitud de trabajos de índole teórica, nos hemos basado en un enfoque empírico basado en un trabajo de campo fundamentado en el diseño de un cuestionario diseñado con preguntas de carácter eminentemente psicosocial. Para el diseño del cuestionario se ha contado con el apoyo y asesoramiento de una profesional experta en psicología empresarial, con objeto de asegurar el planteamiento de cuestiones clave que nos ayudasen posteriormente a extraer las correspondientes conclusiones y poder correlacionar los datos para constatar los factores de influencia en los puntos de vista y opiniones expresadas (influencia del factor tamaño, generación de la empresa, etc).

⁵ Multitud de trabajos y autores han identificado como negativa la influencia de la familia en las empresas, como fuente de desorden, debilidad y confusión (Donnelly, 1964; Davis y Stern, 1980; Holland y Bottlon, 1984; Kets de Vries, 1993; Fukuyama, 1996). Esta componente familiar negativa según algunos autores, haría que la empresa tendiera a ser más conservadora (Donckels y Fröhlich, 1991) y tuviera un menor grado de internacionalización (Aerts y Donckels, 1995).

En el objetivo de aportar innovación y utilizar herramientas actuales que pudieran también ser utilizadas por la Universidad Politécnica de Catalunya en estudios posteriores, el trabajo de campo se ha llevado a cabo mediante la realización del cuestionario en formato totalmente on line, enviado por mail (bajo el total cumplimiento de la LOPD) y pudiendo ser contestado vía internet de manera sencilla y anacrónica.

Para el análisis y presentación de los datos se ha utilizado y evolucionado, además de software estadístico 'propietario', una herramienta estadística de carácter open source, de uso totalmente gratuito, que será cedida a la UPC de cara a que pueda ser utilizada en futuros trabajos analíticos. Se plantea, como línea de investigación futura, el poder seguir desarrollando y evolucionando la mencionada aplicación estadística con el objetivo de obtener un software equivalente en potencia y manejo a los paquetes analíticos de carácter privado (licencia de pago) que actualmente existen en el mercado.

2.1. Objetivos del PFC

Con objeto de establecer un marco adecuado para centrar el análisis, este estudio se centrará en un primer momento en revisar la literatura sobre la empresa familiar (capítulo 2), con especial énfasis en aquella relacionada con el problema de la sucesión (capítulo 3), revisar aquellos factores aceptados actualmente como criterios de éxito en el traspaso generacional (capítulo 4), todo ello con el objetivo de establecer un marco teórico que nos permita formular las correspondientes premisas de éxito que posteriormente intentaremos constatar mediante el análisis estadístico de los datos obtenidos.

Una vez establecido el marco bibliográfico, que utilizaremos también como referencia para comparar los resultados del trabajo de campo realizado, abordaremos específicamente la tarea de diseñar y llevar a cabo una investigación estadística y analítica que nos ayude a establecer los que se considerarán como factores y criterios de éxito de índole psicosocial a tener en cuenta por parte de las organizaciones empresariales familiares para abordar con mayores garantías de éxito el proceso sucesorio.

Considerando el marco de investigación descrito anteriormente, el presente trabajo de investigación persigue conseguir cuatro objetivos fundamentales:

Objetivo 1: Desarrollar un marco teórico para el estudio de las empresas familiares.

A partir de la bibliografía que se destaque, pasaremos a establecer el marco específico para nuestro ámbito de estudio, el de la sucesión en las organizaciones empresariales familiares.

Objetivo 2: Desarrollar un marco teórico para el estudio de la sucesión en las empresas familiares.

Una vez establecidos y destacados los trabajos y resultados más aceptados en el ámbito de la empresa familiar, pasaremos a focalizar nuestros esfuerzos en el punto más importante de nuestra tarea: el establecimiento de aquellos factores psicosociales que ayuden al éxito en el traspaso de la batuta. Para ello deberemos también revisar la literatura publicada al respecto de los considerados factores de éxito en el proceso del traspaso generacional:

Objetivo 3: Desarrollar un marco teórico para el estudio comparativo de los factores de éxito en el proceso de la sucesión.

Finalmente, abordaremos el objetivo fundamental del presente trabajo, que no es otro que el estudio empírico de los factores psicosociales potencialmente beneficiosos para maximizar las garantías de éxito en la ardua labor de las empresas familiares a hora de abordar el proceso de la sucesión:

Objetivo 4: Constatar los factores y criterios clave que puedan incrementar las posibilidades de que las empresas familiares realicen con éxito el proceso de la sucesión y estudiar las interrelaciones entre dichos factores.

En el presente trabajo nos focalizaremos exclusivamente en el estudio de aquellos comportamientos u opiniones que puedan considerarse como positivos (o negativos) a la hora de preparar adecuadamente a la familia empresaria para afrontar el mayor reto al

que se han de enfrentar (Handler, 1994). Del análisis de la literatura publicada hasta el momento, que se revisará en los siguientes capítulos, extraemos la certeza que no hay nada que pueda influir más en las decisiones de una empresa familiar que las relaciones entre los miembros de la misma y sus percepciones (correctas o incorrectas), que podemos enmarcar en el parámetro de factores psicosociales.

A diferencia de otros trabajos de similares características, en el presente estudio no se establecerán hipótesis previas en la búsqueda posterior de poder ratificarlas con el análisis de los datos obtenidos. Se considera, por parte del autor, que estos estudios muchas veces interpretan los datos de manera poco subjetiva con objeto de que las hipótesis inicialmente formuladas sean finalmente refutadas. Se pretende establecer factores de éxito desde un punto de partida y análisis totalmente objetivo y no mediatizado.

2.2.La importancia del PFC

Con el presente trabajo de investigación se pretende aportar, en un primer momento, un marco teórico sobre la bibliografía más destacada publicada sobre la empresa familiar y el proceso sucesorio que pueda ser de utilidad para futuras investigaciones que pretendan abordar la temática de las firmas familiares e incluso, ampliar las conclusiones a las que se llegue en este estudio.

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

Teniendo en cuenta que el trabajo de campo se ha realizado de manera exclusiva en el ámbito de las empresas familiares catalanas, aunque su universalización es evidente y lógica, se establece como un marco referente para las organizaciones empresariales de índole familiar de esta región.

Se considera que el presente PFC aporta los beneficios relacionados a continuación:

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

3. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR:

3.1. Introducción

El mundo de la Empresa Familiar ha sido objeto de estudio desde hace más de cinco décadas, si bien ha sido en los últimos 30 años cuando el análisis específico de todo lo relacionado con la EF se ha incrementado de manera exponencial con la publicación de innumerables trabajos, teóricos y empíricos, en el objetivo de arrojar algo más de luz para poder entender al máximo el funcionamiento, características y problemas potenciales de las empresas familiares y ayudarlas en su difícil tarea de perdurar en el tiempo en las mejores condiciones posibles.

Consideramos importante destacar los trabajos y teorías más importantes publicadas hasta el momento con objeto de poder establecer un marco teórico y posteriormente contrastar los resultados obtenidos en nuestro estudio de campo y comprobar hasta qué punto se alinean o difieren de algunas de las definiciones aceptadas y tomadas como dogmas.

Este campo de investigación tiene sus inicios en Estados Unidos pero desde hace 10 años es una disciplina ampliamente analizada en nuestro país (Neubauner & Lank; 1999), con la aparición de multitud de consultoras y profesionales especializados en asesorar a las empresas familiares que requieren sus servicios con cada vez mayor frecuencia.

Desde el pionero estudio realizado por Christensen en 1953, la investigación en el área de la Empresa Familiar ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo Donnelly (1964) y Levinson (1971) dos de los pocos teóricos que investigaron activamente sobre el fenómeno-concepto de 'empresa familiar' durante los primeros años de desarrollo de la especialidad.

Los trabajos que siguieron a estos pioneros de la disciplina se apoyaron en diversos paradigmas sin que hasta la fecha se haya aceptado ninguno de forma común. En la revisión de los múltiples estudios realizados en el ámbito de la EF nos encontramos con una amplia diversidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común.

La definición 'empresa familiar' incluye una amplia población de empresas en función del tamaño, edad, productos y/o servicios que ofrecen y mercados donde sirven. Es lógico, por tanto, que existan multitud de definiciones y estudios distintos en la línea de la gran amplitud y diferencias entre las empresas familiares existentes y sus distintas realidades.

Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de un paradigma de gestión propio de la empresa familiar (Bird y otros, 2002), pero también como una realidad poliédrica que debe ser abordada desde una perspectiva interdisciplinaria⁶.

La definición de Empresa Familiar puede abarcar multitud de características, las cuales son consideradas como más o menos importantes según el autor del que se trate, de modo que, unos incluirán unas peculiaridades y otros tendrán en cuenta otras en su definición.

Podemos establecer, por tanto, que la definición de Empresa Familiar no ha sido formulada de manera clara e inequívoca, y quizá no pueda llegar a serlo nunca de manera universal, dados los múltiples matices y variaciones que envuelven a este tipo de instituciones, imposibilitando la parametrización de su comportamiento más allá de grandes áreas comunes en las que se puedan clasificar las distintas clases de Empresas Familiares reconocidas.

No existe en nuestro ordenamiento jurídico un concepto legal de empresa familiar que nos pueda servir para identificar si una empresa concreta tiene o no tal carácter. Tampoco existe un tipo único de Empresa Familiar, lo que complica aún más el intento de elaborar una definición. Cada empresa familiar tiene sus propios problemas, que son distintos de los problemas de cualquier otra. Además, esos problemas van cambiando a medida que la empresa va pasando por las etapas o tipos que antes hemos señalado.

⁶ Dyer (2003) afirma que la condición de familiar es una variable transversal, de forma que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa.

Sin embargo, hay un factor aceptado comúnmente como diferencia clara entre cualquier empresa familiar y otra que no lo es: la vocación de permanencia de la empresa en manos de la familia, tanto en la propiedad como en la gestión, a través de las siguientes generaciones familiares.

La utilización de criterios de definición distintos hace que los estudios sobre la importancia de las empresas familiares en la economía sean difícilmente comparables, dado que los resultados varían notablemente según la definición de empresa familiar que se utilice (Lansberg y otros, 1988).

El cambio de la definición de empresa familiar en un mismo estudio hace que sus resultados difieran sensiblemente unos de otros⁷. Obviamente, estas diferencias serían aún mayores cuando se trata de estudiar no el número de empresas familiares, sino su desempeño relativo.

Actualmente se mantiene activo y en incesante crecimiento el estudio de la disciplina por parte de múltiples instituciones relacionadas con la EF. Se destaca como referente a nivel mundial la Family Firm Institute y la Family Business Network, que trabajan en el objetivo de comprender mejor las características peculiares de este tipo de empresas con objeto de poder ayudarlas en la resolución de sus problemas y conflictos. No hay ninguna duda del importante avance experimentado en los conocimientos sobre este tipo de empresas en los últimos años, del cual son un claro exponente los artículos y trabajos publicados por la revista especializada Family Business Review y el contenido de su Family Business Sourcebook.

En España, destacar la labor que realizan con intensidad dos instituciones sin ánimo de lucro con el único objetivo de ponerse al servicio de las Empresas Familiares y todo su entorno:

⁷ Shanker y Astrackan (1996) señalan que la estimación de aportación de las EE.FF. al PIB de los EE.UU. puede variar del 12 al 49 % según si se adopta una definición más restrictiva o más amplia de empresa familiar. Estos mismos autores, en una posterior ampliación del trabajo, afirman que las diferencias podrían ir de un 29 a un 64 %, según la definición que se adopte. En la misma línea, Westead y Cowling (1998) señalan que la proporción de EE.FF. en Gran Bretaña varía del 15 al 81 % según la definición de empresa familiar que se utilice.

- Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com), con su publicación periódica ‘IEF’. Esta organización se dirige más a las EF de gran dimensión. Compuesta por 96 EF que suponen hasta el 26 % del PIB español (en su máxima interpretación) y generan una facturación de 165.000 millones de euros. Tan sólo el 11 % de sus empresas asociadas están en 1ª generación, lo que refleja claramente su vocación hacia la gran empresa familiar. Las cifras más destacadas del IEF son:

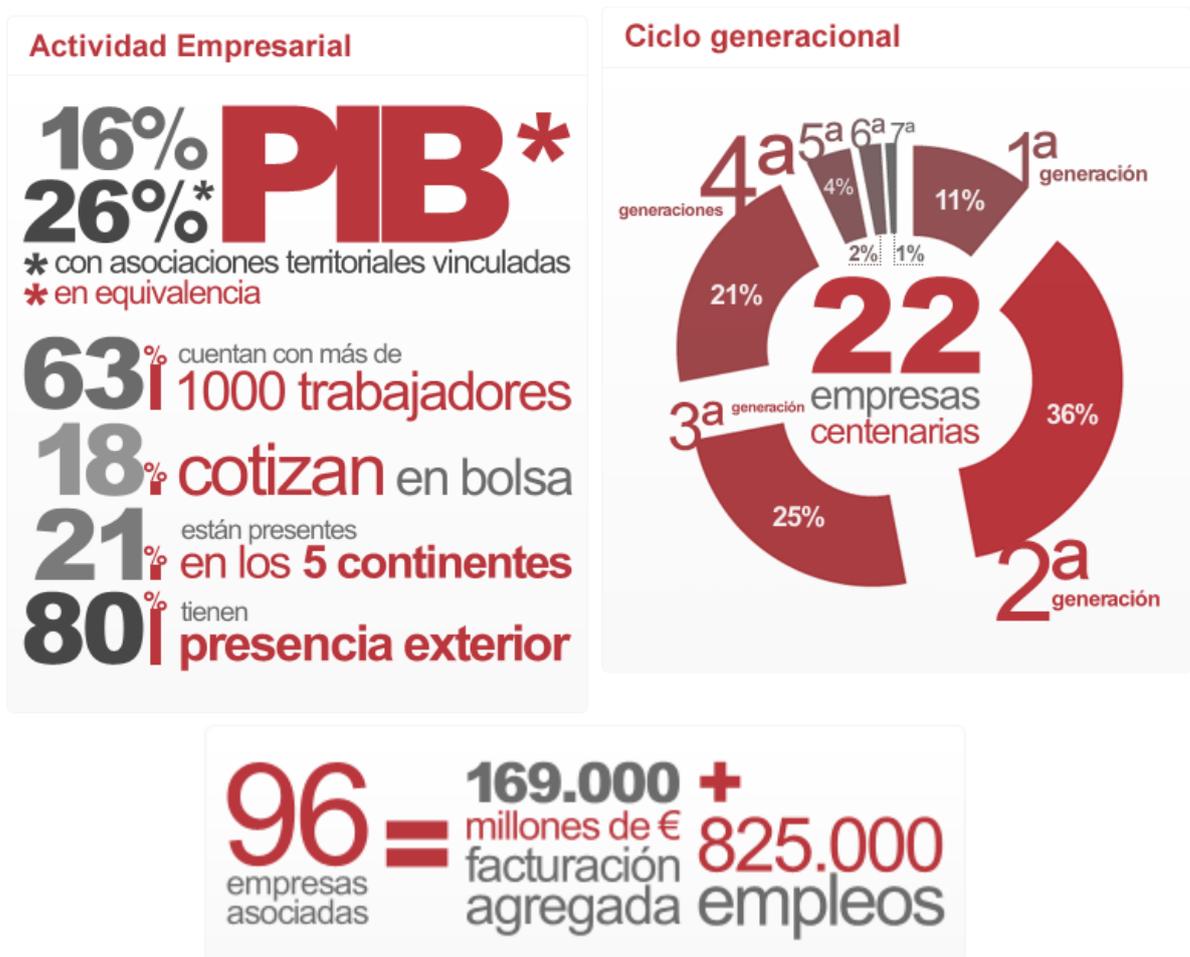


Figura 1: Cifras descriptivas del Instituto de la Empresa Familiar

- Fundación Nexia (www.fundacion-nexia.org) con su publicación periódica “Actualidad de empresa familiar”. Esta organización, en la que también participa el Instituto de la Empresa Familiar, se dirige mayoritariamente a Pymes con el objetivo de apoyar a las Familias Empresarias para que establezcan un marco constante y planificado de relaciones familiares que permita dar continuidad a su proyecto empresarial. Fundación Nexia se dirige principalmente a las EF de 1ª

generación centrándose en desarrollar acciones que contribuyan a favorecer el cambio generacional y a conseguir que cada vez más empresas familiares alcancen la segunda y la tercera generación con éxito.

El interés por todo lo relacionado con la empresa familiar ha ganado en importancia, entre otras razones, al extenderse no sólo al ámbito de lo académico, sino también a los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación, que se han percatado de que la empresa familiar significa mucho más que la "tienda de la esquina" (Aronoff y Ward, 1991) y a reconocer la importancia de este tipo de organizaciones en el tejido empresarial de cualquier país del mundo (Dyer, 1994).

En este sentido, el interés fiscal y financiero ha impulsado y financiado muchos de los estudios actualmente publicados, una vez se ha constatado la importancia de este tipo de empresas en la economía mundial. De aquí se desprende que en 1993, se tomase la primera iniciativa legislativa y se estableciese la exención en el Impuesto sobre el Patrimonio para empresas familiares, aplicable tanto a empresas individuales como a participaciones en entidades. Evidentemente esta decisión fue fruto de la presión realizada por las instituciones que estudian y apoyan a las firmas familiares, especialmente en todo lo referente al traspaso generacional.

A partir de ahí, la preocupación ha ido en aumento y se han ido dictando una serie de disposiciones legales, de orden fiscal, tendentes a facilitar la supervivencia y el cambio generacional en la empresa familiar⁸.

Como resultado de todos estos esfuerzos, son frecuentes los artículos en los que se comenta favorablemente la extraordinaria aportación que las empresas familiares hacen a la sociedad, con su incidencia, por ejemplo, en la creación de empleo y en la generación de riqueza. Estos artículos conviven con otros tantos en los que se pone en duda los beneficios que aporta la condición de Familiar a las Empresas en lo relativo a su compleja gestión, problemas en el control de la propiedad, etc.

⁸ En España, el Real Decreto 7/1996 y la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado para 1997 modifican la Ley 29/87 de 18 de diciembre del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, estableciendo reducciones del 95 % en la tributación en caso de transmisión por herencia (mortis causa) y transmisión por donación (inter vivos), respectivamente, siempre que se cumplan las condiciones que se establecen al respecto.

En el presente capítulo se relacionan, enumeran y describen las definiciones y estudios, teóricos y empíricos, más significativos publicados hasta la fecha en relación al mundo y análisis de la empresa familiar.

Dado el elevado número de trabajos destacables y con objeto de mostrar la información de manera ordenada y comprensible, se enumeran y ordenan cronológicamente los estudios en dos apartados: estudios teóricos y estudios empíricos.

3.2.Relación de trabajos teóricos realizados en el estudio de la empresa familiar

La primera definición específica y destacable que encontramos en la literatura relativa a la empresa familiar la realizó Donnelley (1964). Para este autor, las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970 (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975). En esta primera etapa se definió *empresa familiar* como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella.

Para estos primeros autores, las relaciones entre empresa y familia generaban incongruencias internas que hacían a la primera potencialmente conflictiva. Por ello entendieron que debían formularse y aplicarse unos criterios de gestión específica de estas relaciones⁹.

Con estos primeros estudios se empieza a diferenciar a la empresa familiar de los negocios individuales o artesanales (que serían el primer nivel de la tipología de EF) y se incrementan notablemente el número de estudiosos dedicados a este ámbito específico del mundo académico.

⁹ Esta problemática aparecía, según los autores, porque se ignoraba esta condición de familiar (Donnelly, 1964), una condición que debía ser gestionada bien a través de la introducción de ciertos hábitos de conducta («mandamientos» según Danco, 1975), bien a través de la introducción de reglas formalizadas («protocolo» según Gelinier, 1974).

En 1985, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson definen a la empresa familiar como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa. Se reconoce por primera vez el factor de la propiedad como el tercer elemento que conformará la relación más aceptada en lo que al estudio de la empresa familiar se refiere: empresa, familia y propiedad.

Un aspecto fundamental destacado y aceptado en cuanto al concepto de empresa familiar es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Para Ward (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal¹⁰.

De acuerdo con Grant (1992), la empresa dispone de múltiples recursos, los cuales no están limitados a los que se reflejan en sus estados contables y financieros. Además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc), la empresa familiar cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles. Así, si nos centramos en los que Grant (1992) engloba bajo el concepto de recursos humanos, debemos tener en cuenta que se ha argumentado que la empresa familiar se caracteriza por el elevado grado de compromiso y de dedicación hacia la organización tanto por parte de los miembros de la familia, que piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte de un equipo (Leach, 1993; Gallo, 1995).

¹⁰ Las empresas raramente se fundan intencionalmente como familiares sino que, más bien, se trata de un proceso creador cuya iniciativa toma una persona, el fundador, con un fuerte deseo de independencia y que suele considerar la empresa como suya. La familia, aun siendo una fuente de apoyo y quizás incluso fuente de empleados, permanece en un segundo plano. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llega un momento en que estos mismos fundadores ansían dejar su empresa como legado para sus hijos. Ese deseo normalmente empieza a tomar forma cuando los hijos e hijas entran en sus años de adolescencia, hacen preguntas sobre la empresa y quizás comienzan a trabajar en ella a tiempo parcial, y se hace más apremiante a medida que el propietario de la empresa envejece. Entre las posibles razones que hacen que los fundadores deseen transmitir sus empresas a sus hijos están el proporcionarles oportunidades para gozar de libertad, autonomía y control sobre su destino y experimentar un desarrollo personal. Por otro lado, es una forma de perpetuar la tradición familiar y la herencia empresarial.

Peteraf (1993), establece que las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de "hacer las cosas", una tecnología especial o un know how comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito que a lo largo del presente trabajo denominaremos conocimiento idiosincrático. La información que constituye el fundamento de las EF está "incorporada" en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación. Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han imbuido del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. Precisamente es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que confiere a los activos intangibles gran parte de su valor estratégico, pues les confiere su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta.

Este 'saber hacer' tácito que muchos estudiosos achacan como cualidad y característica de las empresas familiares, también se ha definido como cultura, o dicho en otras palabras, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la firma y debido a ello también han sido cuantiosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar (Dyer (1986), Gallo (1992), Riordan y Riordan (1993)).

Para Carsrud (1994), la empresa familiar se define cuándo la propiedad y la gestión dependen de un grupo emocional vinculado por lazos de parentesco. Es en este tipo de empresas, donde los condicionantes psicosociales reciben una mayor influencia y es en este subgrupo de EF en el que el presente estudio se centrará, es decir, en las Empresas Familiares en las que la propiedad y la gestión dependen de una misma familia. Es importante destacar este hecho atendiendo a lo anteriormente mencionado en cuanto a los diferentes resultados que se obtienen en un estudio empírico en función de la definición de empresa familiar que se adopte y acepte.

Otro aspecto significativo destacado por diferentes autores de referencia es la característica de 'visión a largo plazo' que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares.

Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993) o Donckels y Fröhlich (1991) demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación¹¹.

Westhead y Cowling (1998) agrupan las distintas definiciones existentes de empresa familiar en cinco grandes categorías y amplían en una los tipos de definiciones que previamente postula Handler (1989). Estos autores categorizan las definiciones según si el criterio de demarcación es la percepción de que se es empresa familiar, la existencia de un porcentaje de acciones en manos de la familia, la dirección de la empresa por parte de miembros de la familia, haber hecho una transición generacional o la combinación de los criterios anteriores.

Estudios llevados a cabo en el análisis del crecimiento de las empresas familiares y sus consecuencias trasladan que el empresario se va alejando de los trabajadores y descubre que su fuerte visión empresarial poco a poco ya no es compartida por el nuevo personal, los directores y los nuevos inversionistas (O’Gorman & Doran, 1999). La empresa evoluciona gracias a la aportación de nuevas ideas incorporadas por nuevos valores laborales, pero el empresario, principalmente en la 1ª generación, se queda estancado en las fórmulas que le llevaron al éxito en un primer momento, pero que con el paso del tiempo resultan obsoletas y ponen en riesgo la viabilidad de la empresa.

Carlock & Ward (2001) concluyen que para que los negocios familiares puedan crecer y desarrollarse necesitan profesionalizar su dirección, sin que la profesionalidad deba implicar un conflicto con los valores del fundador sino más bien aportar el valor añadido de dirigir profesionalmente un negocio familiar en el contexto de asegurar su diferenciación estratégica.

¹¹ Esta línea de opinión, aplicada a la perspectiva financiera, presenta definiciones que afirman que los negocios familiares tienden a tener metas financieras más a largo plazo que a corto plazo (Anderson, Mansi & Reeb, 2003) y esto influencia en las decisiones estratégicas. Generalmente la generación fundadora se centra en la supervivencia del negocio y las ganancias financian el crecimiento interno. Los fundadores del negocio son más contrarios al endeudamiento y aunque tienden a ser innovadores tienen una percepción de evitar el riesgo, una vez el negocio se ha establecido.

Según el estudio “La empresa familiar: ¿está en buenas manos?”, elaborado por Barclays Wealth (2009), gestor de patrimonios de Reino Unido, en colaboración con The Economist Intelligence Unit, sostiene que las empresas familiares poseen ciertas características que las permiten sobrevivir a las turbulencias de la economía. La mayoría de las empresas familiares suelen tener valores que van más allá de los financieros. Son negocios que tienen que mantener su reputación en relación con la comunidad en la que operan. Están más motivados por preservar el buen nombre de la marca a largo plazo y el legado que dejan a las generaciones venideras. La preocupación por mantener la buena reputación prima sobre los beneficios a corto plazo. Están más interesadas que otras empresas en mantener buenas relaciones con las comunidades en las que operan. El documento confirma que ayudar a otros y aumentar el estatus social son dos de las principales motivaciones que llevan a los propietarios de estas compañías a proteger su beneficio a largo plazo. Una de las primeras conclusiones del mencionado estudio es que su aversión al riesgo y su conservadurismo financiero han permitido en muchas ocasiones a la empresa familiar niveles más bajos de endeudamiento. Las empresas no cotizadas se beneficiaron menos del boom económico, en cambio, ahora podrían no sufrir tanto la recesión.

3.2.1. Teorías de sistemas para la definición de Empresa familiar

A continuación, se presenta y aborda de manera específica y detallada el área de estudios teóricos que más aceptación y seguimiento ha tenido hasta la fecha para definir a las empresas familiares y su comportamiento: los estudios enmarcados dentro de la denominada Teoría de sistemas.

Los primeros trabajos conceptuales sobre la empresa familiar se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Davis y Stern, 1980).

El primero se basaría en las emociones, mientras que el segundo sería un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo. La gestión de la empresa familiar debía orientarse hacia la definición de los límites entre ambos sistemas.

Lansberg (1983) define empresa y familia como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas sería fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí.

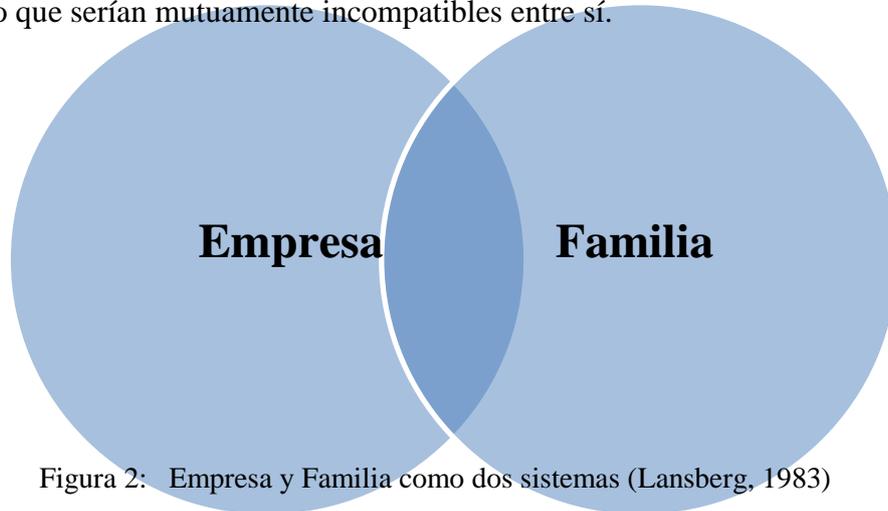


Figura 2: Empresa y Familia como dos sistemas (Lansberg, 1983)

Entender la empresa familiar como la intersección de dos sistemas distintos permite la comprensión del origen de su inestabilidad, dado que la empresa y la familia se transmitirían desorden mutuamente. Las decisiones estarían afectadas por esa polaridad familia-empresa. Estos autores definen familia y empresa como el fruto de dos sistemas distintos, pero, en cambio, no definen a su vez la empresa familiar como un sistema en sí mismo.

En el caso de la empresa familiar, la dualidad entre propiedad y gestión puede ser fuente de una ventaja competitiva para ésta puesto que, por un lado, la propiedad permite apostar por el largo plazo y, por el lado de la gestión, ser más eficaz cuando estos dos factores actúan conjuntamente.

Vilanova (1985) propone entender la empresa familiar a partir de la superposición (en el sentido de conexión) de la familia y la empresa. Para este autor, la interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos planos permitirían definir las características de una empresa familiar.

Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre esa propiedad y la gestión, debiendo establecerse

claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocios (Cole, 2000).

La confusión del patrimonio en estas firmas motivado por la interacción de los sistemas familiar y empresa ha sido uno de los problemas tratados desde hace ya muchos años por autores como Leach (1993), Gersick et al. (1997), Gallo (1998), entre otros. En estos primeros estudios se abordaba la influencia familiar sólo desde el punto de vista del propietario-fundador, siendo la familia y la empresa dos influencias directas no solapadas:



Figura 3: La empresa dirigida por el propietario (Churchill y Hatten, 1983)

La siguiente evolución en el planteamiento de la definición de EF a través de la teoría de sistemas era el de constatar las influencias mutuas que las entidades familia, propiedad y empresa se transferían de manera común, tal como se aprecia gráficamente en la siguiente figura:

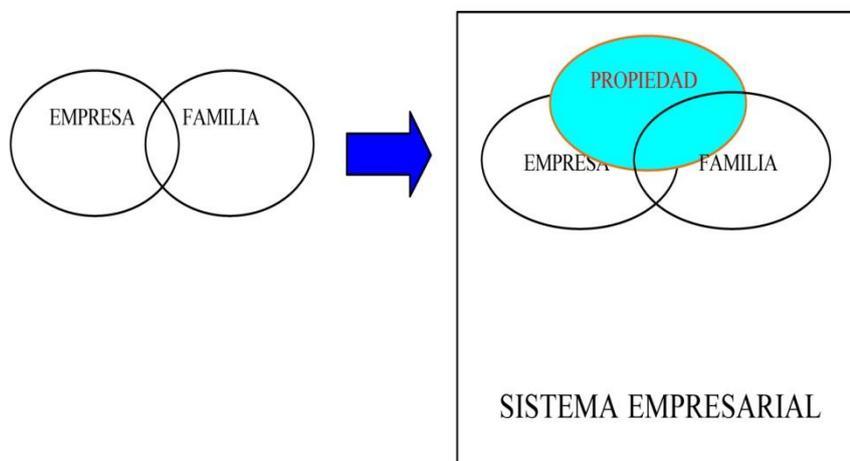


Figura 4: Transición de la definición de EF a partir de la teoría de sistemas (fuente: elaboración propia)

Uno de los esquemas que contribuyen a comprender la composición, estructura y propia idiosincrasia de las EF es la propuesta de David y Tagiuri (1982) que explica la forma en que interactúan los sistemas de familia, empresa y propiedad.

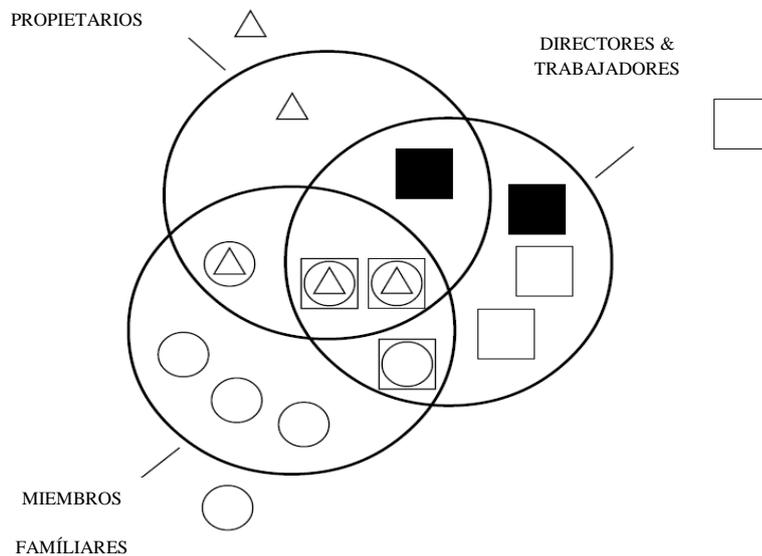


Figura 5: Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección (Davis y Tagiuri ,1982)

Tagiuri y Davis (1996) introducen un enfoque de roles al definir la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre coloquial de **Modelo de los Tres Círculos**.

Es un modelo útil para la identificación del juego de roles existentes en la empresa familiar, la comprensión del juego relacional que generan y la frecuente confusión existente entre ellos. Por el contrario, no es útil para definir otras facetas de este juego relacional como son las reglas y los contextos (Ludewig, 1996).

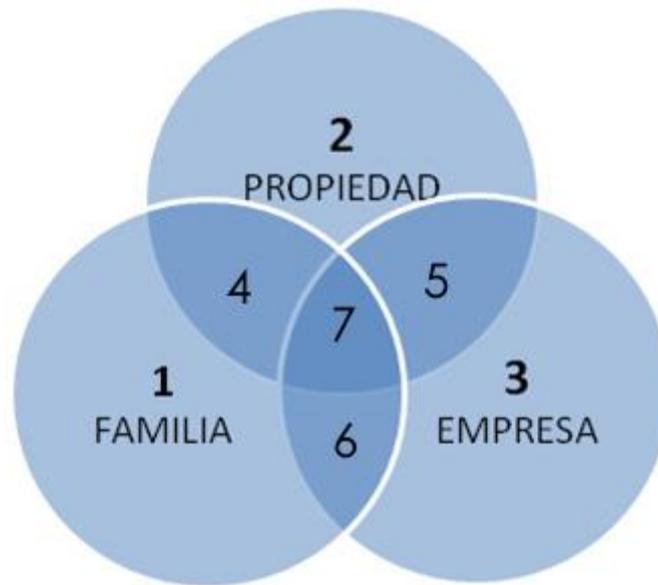


Figura 6: Modelo de los tres círculos (Taguri y Davis, 1996)

El hecho de identificar a la EF como un sistema en el que hay tres factores que interactúan (familia, empresa y propiedad) es lo que quizá define más realísticamente el concepto de firma familiar. Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar.

Los tres círculos representan los tres pilares de la Empresa Familiar y los 7 subconjuntos que se generan por sus intersecciones, concretan de manera muy precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema. Desde mi punto de vista, el gráfico es muy esclarecedor y nos permite analizar cómo es la Empresa Familiar, los conflictos de intereses que pueden surgir y los diferentes modos de comportamiento que pueden derivarse.

Así, el *grupo 1* corresponde a los empleados y directivos, que son la fuerza de trabajo y de talento pero no tienen acciones. Si la Familia propietaria no tiene cuidado con las relaciones Familia-Empresa, los directivos y ejecutivos clave podrían desmotivarse e incluso podrían surgir problemas a la hora de contratar a profesionales de valor.

El *grupo 2* incluye a los accionistas no familiares, que probablemente el único interés que le une a la empresa es el económico. Es muy difícil encontrar este tipo de perfiles en una Empresa Familiar.

La intersección de los grupos 1 y 2 crean la aparición de Directivos y Accionistas No familiares (grupo 3), que suelen ser profesionales de gran valor que han contribuido al crecimiento de la compañía y a los que la Familia ha querido premiar por su trabajo.

El *grupo 4* lo conforman los familiares no accionistas. Es muy importante que estén implicados con el proyecto empresarial, ya que en el caso contrario podrían aparecer problemas tales como la desinformación, falta de compromiso y de comprensión de la empresa, o las expectativas exageradas respecto de la Empresa Familiar.

También están los trabajadores familiares no accionistas (*grupo 5*), que normalmente son los futuros sucesores. Hay que dedicarles un esfuerzo y dedicación especial, darles la formación y la experiencia adecuadas, así como potenciar sus habilidades directivas para asumir el mando de la empresa en un futuro. Sería conveniente que tuvieran un tutor dentro de la compañía, que exista igualdad de oportunidades entre ellos y que el acceso a los puestos de relevancia fuera en función de sus méritos.

Los accionistas pasivos (grupo 6) son también de gran importancia, ya que conforman el "capital paciente" de la Empresa Familiar. Es de capital importancia que crean en el proyecto empresarial y que estén debidamente informados de todo lo que tenga relación con el mismo para que puedan participar en la toma de decisiones; si ésto no fuera así podría bajar su nivel de compromiso con la compañía o limitar su relación con la misma a esperar a recibir un dividendo todos los años, y si éste no se produjera podrían aparecer problemas de gran envergadura.

El *último grupo* incluye a los líderes familiares, que son aquellos miembros de la Familia Empresaria que son accionistas y trabajan en la compañía, normalmente en puestos de alta dirección. Su visión de la empresa está centrada en sus intereses como gestores del día a día, en la reinversión de beneficios y en el crecimiento de la compañía. Por tanto, en varios aspectos tienen unos intereses opuestos al grupo de los accionistas pasivos, por lo que deben tener especial cuidado con la política de reparto de dividendos. El conseguir que la interacción sea lo más positiva posible, y que no se transmitan desórdenes de la familiar a la empresa y a la propiedad, se convierte desde ése instante en la especialidad de estudio que más interés y demanda genera.

Uno de los problemas que rápidamente se aprecia en la definición de David y Taguri es su anacronismo y poca adaptación a los cambios que toda EF va sufriendo a medida que pasan los años y las generaciones.

Gersick y otros (1997) retoman el modelo de los tres círculos y lo dotan de una componente evolutiva. Para estos autores, la empresa familiar podría describirse a partir de su situación respecto a un eje tridimensional formado por familia, empresa y propiedad. Es un modelo útil para ser utilizado de forma descriptiva, pero no prescriptiva.

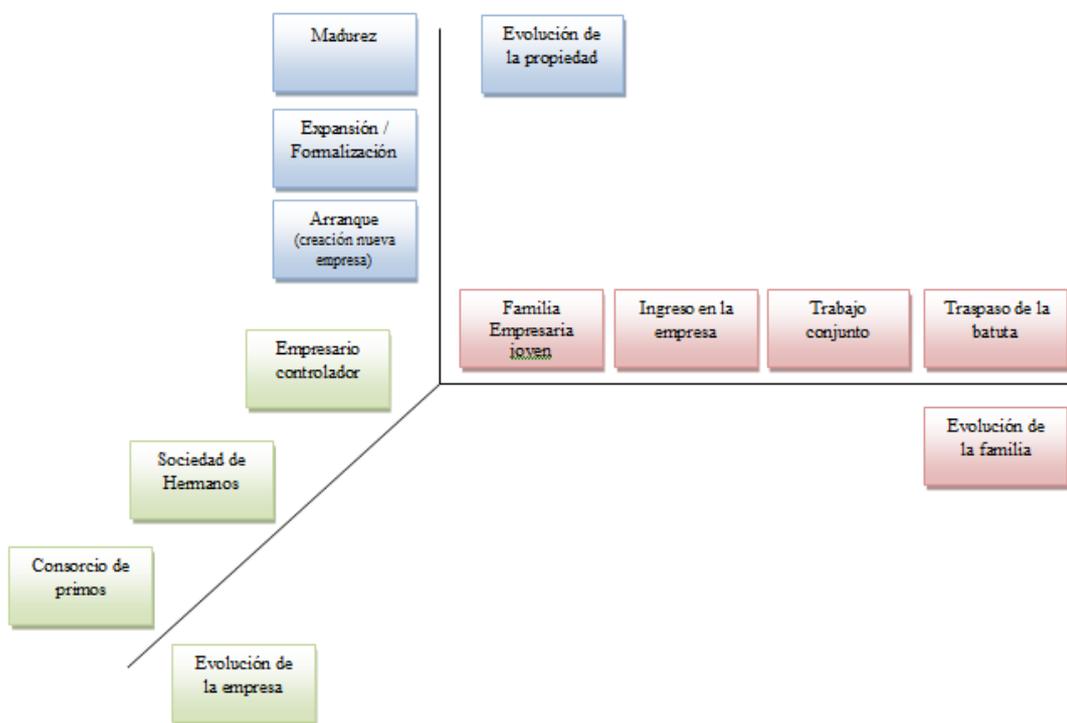


Figura 7: El Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick y otros, 1999)

El Modelo Evolutivo Tridimensional formulado por Gersick es el más aceptado y utilizado como base para la formulación de evoluciones de esta teoría y el desarrollo de estudios empíricos.

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.

Posteriormente, el modelo evolutivo tridimensional es complementado por Amat (2001) proponiendo ‘El modelo de los cinco círculos’ que pretender responder a las problemáticas que deben afrontar las empresas familiares y que el modelo de Gersick no solucionaba.

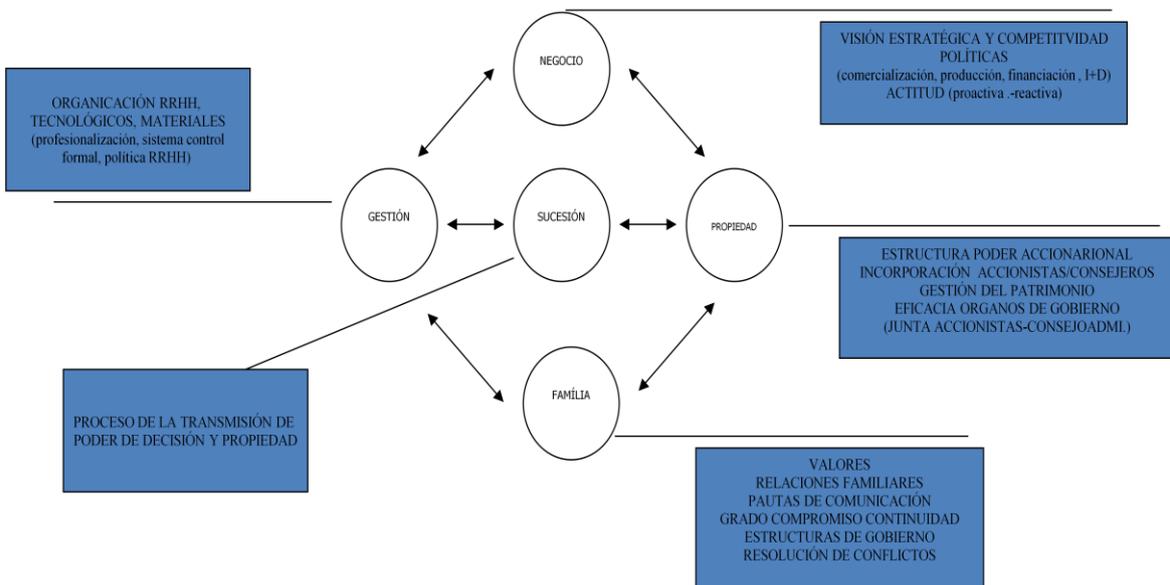


Figura 8: El modelo de los cinco círculos (Amat, 2001)

3.3. Estudios empíricos realizados en el campo de la Empresa Familiar

Después de unas primeras décadas en las que se llevaron a cabo casi exclusivamente estudios teóricos relacionados con la empresa familiar, en los últimos años se han realizado y publicado multitud de trabajos empíricos sobre la empresa familiar¹².

¹² Bird y otros (2003) señalaron que el 68 % de los trabajos publicados sobre empresa familiar en las cuatro principales revistas científicas que trataron este tema durante el periodo 1997-2002 fueron trabajos cuantitativos.

La gran mayoría de los trabajos cuantitativos se orientan a describir comportamientos que se producen en las empresas familiares, ya sea a través de la utilización de estadística descriptiva, ya sea mediante el análisis bivariante o multivariante.

En una etapa inicial, los estudios empíricos se orientaron a intentar demostrar la validez de las principales teorías formuladas en los primeros años de estudios del fenómeno ‘empresa familiar’. Con el paso de los años, los estudios empíricos se han centrado principalmente en el análisis estadístico cuantitativo, orientado a describir, entre otros aspectos, la importancia de la empresa familiar en distintas economías nacionales¹³.

A pesar de este creciente interés, todavía no son muchos los estudios cuantitativos destacables al respecto de la Empresa Familiar. Es cada vez más necesario que se impulse esta área de estudio con el objetivo de incrementar la presencia y valoración de las empresas familiares con objeto de que puedan ser objeto de ayudas, facilidades, beneficios fiscales, etc, que las ayuden a incrementar sus resultados y su supervivencia, como una apuesta por la creación de empleo de calidad y estable.

A continuación enumeramos, por orden cronológico, los estudios empíricos y cuantitativos más destacados que han aparecido hasta el momento en lo que se refiere a la Empresa Familiar:

- 1982:** La “esperanza de vida” de las EF es de 24 años (Alcorn 1982).
- 1983:** Ward, trabajando con las 293 corporaciones norteamericanas incluidas en la base de datos PIMS, del Strategic Planning Institute, (principales empresas en tamaño de los EEUU), encontró que entre el 18 y el 27 % de la mencionada base de datos, podían considerarse EF.
- 1985:** Las EF representan más del 50 por ciento de los empleos de Estados Unidos (Dyer 1986; Rosennblatt, Anderson and Johson 1985).
- 1986:** De acuerdo con la información proporcionada por una muestra de 750 empresas españolas, formada por empresas familiares y no familiares con facturación superior a 200 millones de pesetas en 1986, el porcentaje de

¹³ como los EE.UU. (Astrachan y Shanker, 2003), la Gran Bretaña (Westead y Cowling, 1998), Alemania (Klein, 2000; Kayser y Wallnau, 2002), Holanda (Flören, 1998), Australia (Moores y Mula, 2000) y España (Gallo y García, 1989; Broseta y otros, 2000).

empresas familiares en España era del 71%. (La sucesión en la empresa familiar, Miguel Ángel Gallo).

- 1988:** La revista Business Week, comentando el resurgimiento de las “dinastías empresariales”, afirmó que entre las 500 mayores compañías industriales de EEUU, 175 (35%) eran EF, con nombres tan conocidos como Ford Motor, McDonnell Douglas, Anheruser-Busch, Marriot, Levi Strauss, etc.
- 1989:** La revista Fobes, hablando sobre cambios en la legislación del impuesto de transmisiones, indicó que la mayoría de las primeras 400 empresas de EEUU que no cotizan en bolsa son empresas familiares. Esta lista estaba encabezada por Cargill, que facturaba 43.000 millones de dólares, e incluía importantes distribuidoras de automóviles, empresas de distribución y venta de productos alimentarios.
- 1988:** El análisis del grupo formado en 1989 por las 1.000 mayores empresas españolas por su nivel de facturación hace ver que el porcentaje de empresas familiares disminuye notablemente a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, pasando de ser un 17% en todo el grupo a sólo un 10% entre las 250 mayores empresas de España. Porcentajes ambos que resultan del orden de la mitad del que corresponde a Estados Unidos. Gallo y Estapé, 1993. Davis, 1983. Donnelley, 1973.
- 1990:** Leach, estudiando las 8.000 empresas de mayor tamaño del Reino Unido, encontró que el 76% eran EF, identificando empresas como Cadbury-Schweppes, Pilkington, Sainsbury, Heinz y Carnation.
- 1990:** Viedma, estudiando las políticas practicadas por las empresas españolas excelentes, afirma que entre éstas la mayoría son EF, citando nombres como: Ferrys, Freixenet, Elbe y Previaasa.
- 1991:** Klein (1991) establece que gran parte de las EF rigen su dirección, independientemente de la generación en la que se encuentren, por los valores del fundador.
- 1991:** Nelton S.1991, a través de la experiencia acumulada por David Bork, como consultor de más de 250 empresas familiares, identifica lo que para él son las cualidades compartidas por familias exitosas en los negocios, agrupándolos en 10 rasgos clave:
- En 1er lugar destaca como cualidad, los valores compartidos en relación a las personas, al trabajo y al dinero. Una actitud similar en estas tres áreas conllevará mantener una visión compartida que permita un avance conjunto.
 - En 2º lugar destaca el poder compartido en función de habilidades y talentos intrínsecos en las personas y respetando las decisiones tomadas por otros miembros de la familia, especialistas en dicha área.

- En 3er lugar mantener las tradiciones que han unido a la familia.
- En 4º lugar, actitud positiva para aprender y crecer, la familia debe estar abierta a nuevas ideas y enfoques, esto le permitirá ser más resolutiva en cualquier conflicto.
- En 5º lugar mantener las relaciones en el sentido de encontrar espacios para la diversión sin mezclar el negocio, una actitud así permitirá luchar conjuntamente en tiempos de crisis.
- En 6º lugar expresar abiertamente los sentimientos a los otros miembros de la familia.
- En 7º lugar, respeto mutuo que se construye en la confianza.
- En 8º lugar ayudar y dar soporte el uno al otro, especialmente en tiempos difíciles, de pérdida y de dolor.
- En 9º lugar, respetar la intimidad de cada uno, así como de cada unidad familiar.
- En 10º lugar mantener las fronteras interpersonales bien definidas, cuando los miembros de la familia implican unos a otros en los conflictos.

1992: Daily y Dollinger, trabajando con una muestra de 186 empresas manufactureras de Indiana (Estados Unidos), con menos de 500 empleados y ventas inferiores a 30 millones de dólares, al comparar EF y ENF encontraron que, en el periodo 1986-1988, las EF superaron a las ENF en crecimiento de las ventas, en la mejora del margen operativo y en una medida “elaborada” con cuatro elementos de comparación de cada empresa con su principal competidor.

1993: De los 18 millones de empresas de los Estados Unidos, entre un 80 y 90 por ciento son de carácter familiar (Duman 1992; Kets de Vries 1993).

1993: Astrachan y Kolenko, obtienen correlaciones positivas de longevidad de la empresa con la existencia de planificación estratégica así como con la frecuencia en la reunión de los consejos de familia, pero no la obtienen con la planificación de la sucesión.

1995: Gallo, Cappunyns y Estapé observan que las EF tienen dificultades para crecer, para estar presentes en determinados sectores de actividad empresarial y para internacionalizarse, pero, sin embargo, en ninguno de los estudios se ofrecen explicaciones concluyentes de los porqués de estas diferencias.

1996: Gallo y Vilaseca (1996 y 1998), trabajando con una muestra de 104 EF españolas, con una venta promedio (en 1997) de 33,98 millones de euros (actualizando en euros 2001), encontraron que las EF de menor tamaño seguían unas prácticas financieras de inferior complejidad, tenían un ratio

de endeudamiento muy bajo y no indentificaron diferencias estadísticamente significativas en la “rentabilidad sobre recursos propios” en razón de que el director financiero fuera o no miembro de la familia, salvo en los casos en que esta persona ocupaba un nivel jerárquico muy alto en la empresa y además no era miembro de la familia.

- 1997:** Entre el 65 y el 80 % de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick y otros, 1997).
- 1998:** Mahéroul, al comparar la “función de inversión” (endeudamiento, rentabilidad y liquidez) entre 49 EF francesas que cotizaban en bolsa y 46 EF francesas que no cotizaban a lo largo de varios años, encontró que una de cada tres empresas prefería renunciar al desarrollo antes que perder su autonomía, afirmando que no se puede aplicar la teoría financiera clásica a las EF porque éstas actúan con “otra lógica financiera”.
- 1998:** Poutziouris, Chittenden y Michaela, al estudiar en una muestra de 350 EF y ENF de Reino Unido, con menos de 200 empleados, el grado en que la dilución o concentración del capital influyó en su estructura de financiación durante el periodo 1994-1996, encontraron que las EF tenían un inferior ratio de apalancamiento, una mayor proporción “activo inmovilizado / activo total”, una menor “rotación de activos”, así como un inferior nivel de inversión en activos intangibles y una menor rentabilidad sobre el capital empleado, lo cuál les lleva a afirmar que las ENF están más orientadas al mercado y tienen mayor tendencia hacia el crecimiento, mientras que las EF se “debatan” en una lucha entre los mayores beneficios a costa de la pérdida de control por parte de la familia.
- 1998:** Smyrnios, Romano y Tanewski, trabajando con una muestra de unas 1.000 EF procedentes del universo formado por las 5.000 mayores empresas de Australia, encontraron que el crecimiento y tamaño de la EF, en unión con la proporción de capital en manos de la familia, eran las variables que mejor determinaban el tipo de fuentes de financiación de la EF, a través de aumentos de capital, retención de beneficios, préstamos de la familia e instituciones financieras.
- 1999:** En Catalunya más del 65 por ciento de las empresas son consideradas empresas familiares (Cidem 1999).
- 2000:** Según el estudio realizado por Miguel Ángel Gallo llevado a cabo por la Cátedra Empresa Familiar del IESE en Enero de 2000 sobre las 305 mayores empresas españolas indica que una aversión a la pérdida de control de la propiedad y al riesgo conduce a muchas empresas familiares a limitar seriamente su capacidad de crecimiento, por no animarse a adaptar las prácticas generalmente aceptadas en dirección financiera de empresas.

- 2001:** El rápido crecimiento de las empresas es asociado a la profesionalización de las prácticas de gestión en lo relativo a planes escritos, remuneraciones y la circulación de la información (Upton y otros, 2001; Chrisman y otros, 2004).
- 2003:** La Fundación BBVA presenta los resultados del estudio “La empresa familiar en España”, los resultados de los trabajos realizados en las dos últimas décadas, destacando los siguientes datos:
- Dos terceras partes de la actividad económica española y el 60 % del empleo se producen en empresas de propiedad familiar.
 - El 79 % de las empresas familiares manufactureras con más de 200 trabajadores realizan actividades de I+D (frente al 74 % de las no familiares) y el 53 % consiguen innovaciones (12 puntos por encima de las empresas no familiares).
 - La empresa familiar manufacturera ha sido uno de los motores del crecimiento exportador y tecnológico en los últimos años.
 - La empresa familiar cotizada en bolsa está menos endeudada que la empresa no familiar.
- 2004:** Según Juan Corona, las empresas familiares españolas tienen una media de 4 trabajadores por empresa, frente a los 5,6 de Europa o los 21 de Estados Unidos, con lo que uno de los retos es la de aumentar dicho tamaño para poder competir en un mercado cada vez más globalizado.
- 2006:** Según el estudio desarrollado por Edelman en Diciembre de 2006 (La imagen de la Empresa Familiar en España):
- La imagen general de las Empresas Familiares es Muy Buena o Bastante Buena para el 62,6% de los encuestados, para el 34,9% la imagen es Buena y sólo es Mala para el 2%
 - Según este estudio, la imagen del perfil de la empresa familiar es el de:
 - ✓ Una empresa en la que los clientes confían (53,9% está Muy o Bastante de Acuerdo en este punto)
 - ✓ De pequeña dimensión (53,2%)
 - ✓ Gestionada con criterios poco profesionales (38,8%)
 - ✓ Que opera en mercados locales (32,9%)
 - Por lo que hace a sus productos y servicios, éstos se perciben positivamente:
 - ✓ El 75,6% de los encuestados opina que la Calidad de los productos y servicios es uno de los dos principales activos que contribuyen a dar una imagen positiva de la Empresa Familiar

- ✓ El segundo activo citado es, para un 73% de los encuestados, la Historia y la Tradición de la empresa
- ✓ En tercer y cuarto lugar, los entrevistados destacan la Responsabilidad Social y la Vocación de Permanencia a largo plazo, con un 62,5% y un 61,8% respectivamente de respuestas
- Entre los atributos más negativos:
 - ✓ El 98,7% considera los Problemas familiares como el principal elemento negativo
 - ✓ En segundo lugar, un 74,3% apunta la Poca profesionalidad de la gestión en estas empresas
 - ✓ En tercer lugar aparece el Conservadurismo en la toma de decisiones en las empresas familiares, con un 65,1% de las respuestas
- Los retos de la Empresa Familiar:
 - ✓ El reto prioritario de la Empresa Familiar apuntado por los encuestados es el de la Planificación de la Sucesión (Prioridad de 4.3 puntos sobre 5)
 - ✓ En segundo lugar, los entrevistados destacan el reto de la Profesionalización del equipo (4.1 puntos)
 - ✓ En tercer lugar encontramos la necesidad de Invertir en I+D (4 puntos)
 - ✓ La Separación de la propiedad de la gestión es también un punto a desarrollar
- El relevo generacional
 - ✓ Entre los principales motivos que dificultan el relevo en la Empresa Familiar, los encuestados destacan las Discrepancias y la Falta de comunicación entre los familiares (El 79,6% opina que éste es una de las causas principales de mortalidad de las empresas familiares)
 - ✓ En segundo lugar se apunta a una Mala planificación de la sucesión (75%)
 - ✓ En tercer lugar aparece la Falta de capacidad para formar a la siguiente generación (42,1%)
 - ✓ Es destacable el hecho de que sólo el 30,2% opina que la falta de adaptación al mercado es uno de las causas principales de las dificultades en el proceso de sucesión

2007: En el estudio "La Empresa Familiar en España 2007", elaborado por PriceWaterHouseCoopers se trasladan datos tales como:

- las empresas familiares suponen el 60 por ciento del Producto Interior Bruto español y el 70 por ciento del empleo.

- el control de los costes y la gestión de la liquidez son las dos principales prioridades financieras de las empresas familiares españolas, o al menos así lo aseguran el 78 por ciento de las consultadas.
- un 55 por ciento de las empresas se ha planteado separar los activos inmobiliarios del negocio, mientras que el 36 por ciento está dispuesta a dividir la compañía por ramas de actividad.
- En el 47,44 por ciento de los casos, los equipos directivos de las empresas familiares los componen entre una y cuatro personas, y hay el mismo porcentaje de compañías con equipos de cuatro a ocho personas. EFECOM

2008: Las empresas españolas han abierto sus consejos de administración a profesionales externos y el 62% ya cuenta con ejecutivos ajenos a la familia entre sus miembros, según recoge un estudio sobre profesionalización en estas sociedades elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar y la consultora Alexander Hughes.

Las áreas de trabajo que ocupan los profesionales no familiares con cargos de responsabilidad se concentran en el área de finanzas y en la dirección general. Aunque seis de cada diez empresas ha fichado a directivos extranjeros, la mayoría de ellos ocupan cargos al frente de sus filiales fuera del país. El estudio también refleja que la sucesión en la empresa no se improvisa. Las compañías españolas quieren dejar bien atada su continuidad, con lo que casi el 95% de ellas ya ha planificado o está en proceso de planificar su sucesión de manera ordenada. Su objetivo prioritario es dar continuidad a la empresa en el tiempo, según opina el 61,9% de los empresarios.

2008: Según los estudios y estimaciones del IEF, la importancia de la Empresa Familiar (con mayúsculas) en nuestra economía se desprende claramente de las siguientes cifras:

1. Se estima que el número de empresas familiares existentes en España es de dos millones y medio (el 65 % de las empresas totales).
2. Producen el 70% del P. I. B. español.
3. Generan el 75% del empleo privado de nuestro país (dan empleo a más de 9 millones de trabajadores).
4. Realizan el 59% del total de las exportaciones españolas.
5. El 37% de las empresas españolas que facturan más 1.000 de euros son familiares (fuente: Instituto de la Empresa Familiar).

Si tomamos a Europa como referencia, podemos señalar de acuerdo con la misma fuente que: hay diecisiete millones de empresas familiares en la

Unión Europea, emplean a 45 millones de personas y representan el 65% del P.I.B. europeo.

2009: El 68% de las Empresas Familiares españolas afirma que no ha planificado la elección de sucesores, por ser una de las principales causas de conflicto en el seno de la empresa. Esta es una de las conclusiones del estudio sobre "La Empresa Familiar en España", que elaboraron las Cámaras de Comercio, en colaboración con el Fondo Social Europeo, a partir de un sondeo a las 1.095 empresas familiares participantes en el Programa Pyme Familiar – Puente al Futuro, puesto en marcha a lo largo de 2007 y 2008. Según este informe, el perfil de la Empresa Familiar en España es:

- Sociedades Limitadas que desarrollan su actividad empresarial en el ámbito nacional.
- Pertenecen al sector industrial (44,1%).
- Cuentan con 2 a 9 empleados (42,1%) con una facturación bruta anual de entre 500.000 y 2.000.000 de euros (38,8%).
- Fundadas en la década de los ochenta y se encuentran mayoritariamente en primera o segunda generación.
- Cuentan con menos del 25% de mujeres en su plantilla (47,3%).

2009: Según estudios publicados por Javier Quintana, director de Estudios del Instituto de Empresa Familiar (IEF), alrededor de un tercio de las empresas europeas son familiares; en España el porcentaje crece hasta alcanzar el 70%. Muchas de ellas, una de cada tres, según estimaciones de la Unión Europea, vivirán su traspaso a la siguiente generación en los próximos 10 años. Quintana señala que las cifras que se aproximarían a la realidad apuntan a que el 65% de las empresas familiares españolas está en la primera generación, mientras que el 25% estaría en la segunda y un 9% en la tercera o la cuarta., “no hay que olvidar que la cosa se complica conforme pasa el tiempo, ya que cada vez serán más en la familia”.

2009: EAE Business School presenta el estudio sobre La PYME familiar española y su Internacionalización, dirigido por Mario V. González. Este es el primer estudio que lanza el Strategic Research Center, el cual analiza las pymes familiares españolas y propone un modelo para conocer los determinantes del proceso de internacionalización de este tipo de empresas.

Una de cada seis empresas familiares europeas es española. Si comparamos el peso de la empresa familiar española con las estadounidenses o europeas, su importancia en el tejido empresarial y en el PIB es muy superior al de otros mercados. En Estados Unidos, este tipo de empresas representa el 80% del tejido empresarial mientras que en la Unión Europea aproximadamente el 60%. Con respecto a su

contribución a la actividad económica, las empresas familiares europeas representan el 65% del PIB de esta región, mientras que en Estados Unidos el 50% y en España suponen el 70%.

Casi el 80 por ciento (79,3%) de las pymes familiares españolas tienen menos de 25 empleados. Más aún, casi el 50 por ciento (46,7%) cuenta con menos de 9 empleados. “El perfil de la PYME familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados en donde la gran mayoría de ellos son familiares y accionistas”, explica Mario V. González, director de la Investigación.

A pesar del peso de las pymes familiares españolas, “su nivel de internacionalización es bajo y desarrollado a través de estrategias de bajo riesgo como la exportación de productos”, según el Informe.

Dentro del tejido empresarial, hay sectores más proclives a la implantación internacional del negocio, es el caso del Industrial, seguido de Comercio y Hostelería, Servicios y Construcción. Conclusiones del Informe:

- El grado de concentración del poder familiar en las PYMES españolas es alto.
- En la mayoría de las empresas familiares en España no se cuenta con órganos de gobierno que permitan solucionar conflictos y/o transmitir correctamente los objetivos y estrategias.
- Las empresas familiares en España muestran una clara orientación al funcionamiento a largo plazo de la organización.
- El nivel de internacionalización de las PYMES familiares españolas es bajo, desarrollado fundamentalmente a través de estrategias con poco riesgo como las exportaciones.
- La PYME familiar en España es consciente de las necesidades de formación y profesionalización que implica la puesta en marcha de estrategias de crecimiento como la internacionalización.

2010: Según los datos previos a la crisis, las empresas familiares alemanas son las que tienen una tasa de rentabilidad financiera más alta, con un 36% comparado con el 24,9% de la media europea, generan valor añadido por valor de 65,2 millones de euros, facturan de media 236,3 millones de euros y emplean a 984 asalariados.

En un segundo grupo se sitúan las empresas de Francia, Italia y España, que se mueven en unas cifras similares. Las españolas son las que mejor se sitúan en términos de empleo, ya que en los años de bonanza entre 2005 y 2007 generaron cada una 110 empleos, una cifra superior a la registrada en las compañías francesas e italianas.

Sin embargo, estas últimas ganan en facturación con 216 millones de euros, seguidas por las francesas con 130,5 millones y las españolas con 134,3 millones de euros.

Entre los beneficios de las empresas familiares, el estudio de la auditora destaca las mejores perspectivas a largo plazo de estos negocios, su

flexibilidad para operar dada su estructura organizativa más sencilla, y el talento que se acapara en la dirección de las mismas.

2010: La empresa familiar española es, tras la alemana, el modelo de negocio familiar que más empleo genera en Europa con una media de 739 trabajadores, según el informe 'The Role of Family Business in the European Economy' de Ernst & Young, que concluye que este tipo de compañías crecen de forma más rápida y generan más valor añadido que otras de similar tamaño con capital en varias manos.

En concreto, según los datos previos a la crisis, las empresas familiares alemanas son las que tienen una tasa de rentabilidad financiera más alta, con un 36% comparado con el 24,9% de la media europea, generan valor añadido por valor de 65,2 millones de euros, facturan de media 236,3 millones de euros y emplean a 984 asalariados.

En un segundo grupo se sitúan las empresas de Francia, Italia y España, que se mueven en unas cifras similares. Las españolas son las que mejor se sitúan en términos de empleo, ya que en los años de bonanza entre 2005 y 2007 generaron cada una 110 empleos, una cifra superior a la registrada en las compañías francesas e italianas.

Sin embargo, estas últimas ganan en facturación con 216 millones de euros, seguidas por las francesas con 130,5 millones y las españolas con 134,3 millones de euros.

Entre los beneficios de las empresas familiares, el estudio de la auditora destaca las mejores perspectivas a largo plazo de estos negocios, su flexibilidad para operar dada su estructura organizativa más sencilla, y el talento que se acapara en la dirección de las mismas.

2010: Según un estudio realizado por la Fundación Nexia en Abril del 2010, sólo el 13 % de las EF encuestadas comentan que, con la crisis, estarían dispuestas a vender su empresa. Más del 83 % de las empresas encuestadas afirman que la condición de familiar es un factor beneficioso de solidez para afrontar la crisis.

2010: El 50% de las empresas familiares no pasan de la primera generación, y el porcentaje de las que superan la segunda y la tercera se queda en el 20%». La vida media del negocio familiar es de 30 años, una década menos que el convencional, según datos del Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Sin embargo, con sus dificultades consustanciales y sus valores añadidos, muchos de estos proyectos lideran sus mercados sin que en casa se oiga un grito más alto que otro. De hecho, el 37% de las empresas españolas que facturan más de 1.000 millones son familiares (Vidal Martín, director de la consultora de empresas familiares Unilco). Según el IEF, el conjunto de las empresas familiares genera el 75% del empleo privado en España.

2010: El relevo generacional es uno de los principales problemas de las empresas familiares del Archipiélago Canario, según los datos de la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife. Sólo el 40% de éstas alcanza la segunda generación, un porcentaje que disminuye de forma notable hasta el 4% en el paso del testigo a la tercera. El 70% del empleo

privado de las Islas dependen de sus más de 110.000 empresas familiares.

2010: En Euskadi el 60% del empleo lo crean empresas familiares que hoy solamente sobreviven en un 30% a la desaparición del fundador, y apenas en un 10% a la segunda generación. Patxi Etxeberria.

2010: El estudio 'La empresa familiar en la Comunidad de Madrid', realizado por la Cámara de Comercio de Madrid, CEIM y la Consejería de Economía y Hacienda refleja que el impacto de la empresa familiar en la región es de un 63%.

3.4. Conclusiones del estado de la literatura en el área de la Empresa Familiar

De la revisión de la literatura publicada al respecto del estudio de la empresa familiar se concluye que, en los primeros años, los trabajos podrían considerarse como teorías poco sustentadas e, incluso, opiniones personales de los autores basadas en sus vivencias u observaciones. A partir de ahí, el campo fue cogiendo cada vez más forma e importancia y fueron apareciendo, principalmente desde finales de los años 70 hacia adelante, trabajos teóricos y empíricos que han conformado la base sobre la que se han sustentado los muchos estudios realizados en los últimos 30 años.

Con el paso de los años, analizando la literatura aparecida en este campo de investigación, se podría concluir que se ha mejorado en lo que a rigurosidad se refiere, pero siguen habiendo muchísimos trabajos basados en la opinión personal del autor, más o menos refrendada por su experiencia personal y que hay que analizar desde la perspectiva de la asesoría y de las pocas herramientas de las que se dispone para refrendar dichas teorías.

Se podría establecer que la literatura sobre la empresa familiar denota un claro proceso de maduración como campo académico.

A partir de los primeros enfoques conceptuales de los años ochenta, el campo ha evolucionado proponiendo nuevos modelos teóricos y ampliándose con un número cada vez mayor de trabajos empíricos. Pese a ello, estos trabajos se han apoyado mayoritariamente en marcos teóricos provenientes de otras disciplinas. Tenemos, por tanto, necesidad de un mayor número de trabajos empíricos que intenten validar las aportaciones teóricas que se han producido dentro del campo.

Uno de los éxitos fundamentales que ha conseguido la extensa literatura desarrollada al respecto de la EF ha sido que poco a poco se vaya rompiendo el tópico de que una empresa familiar es sólo la ‘tienda de la esquina’. Las empresas que componen el IEF dejan bien a las claras que muchas de las principales firmas de la economía mundial se catalogan como empresas familiares.

De la revisión de la literatura se puede establecer que no hay una única definición de EF aceptada de forma universal. Esto no es negativo sino que representa a la perfección la dificultad de poder enmarcar a todas las EF en un mismo patrón debido a las muchas realidades que nos encontramos. Partiendo de la premisa de que una empresa familiar tiene tal condición por el hecho de que un conjunto de personas con lazos parentales participe en mayor o menor grado (según la definición escogida) en la propiedad y gestión de una firma, ya de por sí expresa gráficamente, atendiendo a que no existen dos individuos iguales (mucho menos, dos familias), la dificultad de formular una definición que sirva para tan diverso escenario.

El hecho de que no haya sido formulada una definición de empresa familiar aceptada universalmente y la dificultad a la hora de poder refrendar la bondad de los trabajos publicados, ha de ser un acicate para refutar que el campo del estudio de las firmas familiares es muy amplio y, por tanto, da cabida a múltiples disciplinas que pueden aportar, por separado y conjuntamente, nuevas visiones y experiencias que nos ayuden a configurar un esquema lo más válido posible en el objetivo único de apoyar al máximo a las EEFF en su difícil tarea de perdurar en el tiempo en las mejores condiciones posibles, tanto a nivel de resultados económicos como de relaciones familiares y personales.

Los resultados de los trabajos cuantitativos existentes arrojan escasa luz a la hora de describir las características distintivas de las EE.FF., más allá de su pura definición (sobre lo cual tampoco hay consenso, como ya se ha expresado). Los resultados de los distintos estudios son contradictorios entre sí. No sólo no está claro si el hecho de ser familiar influye en que la empresa tenga un nivel de desempeño superior o inferior al de las no-familiares, sino que pueden darse ambos casos al mismo tiempo (Steier, 2004).

Los estudios publicados hasta el momento ponen de relieve que la comprensión de la empresa familiar requiere tener en cuenta cierta multiplicidad de factores, de forma que se pueda dar respuesta no sólo a cómo se comporta cada uno de ellos, sino también a todos ellos como conjunto. Para conseguirlo es necesario que los trabajos empíricos apliquen el nivel de resolución adecuado, a fin de que en algunos de ellos pueda sacrificarse detalle y profundidad con vistas a una mayor amplitud en el análisis. De hecho, los enfoques teóricos que intentan construirse específicamente para entender la empresa familiar son más generales y amplios que los modelos provenientes de otros campos (fundamentalmente de la economía). Dichos modelos tienen en cuenta más elementos y relaciones a la hora de explicar el fenómeno.

Algunos trabajos que vistos individualmente son de un alto valor académico, como conjunto permiten obtener escasas conclusiones, debido a la dificultad para explicar las aparentes contradicciones existentes entre ellos. Se hace necesario avanzar en la explicación de las tendencias en los comportamientos, no sólo en la descripción de aspectos parciales. Para ello hay que apoyarse en marcos teóricos que permitan interrelacionar distintas dimensiones del fenómeno.

Pensar que la mitad de las empresas del mundo tienen comportamientos homogéneos por el hecho de ser familiares es, probablemente, una simplificación excesiva que acaba generando resultados poco concluyentes. Es necesaria la introducción de una lógica causal y el uso de metodologías de análisis que permitan aproximarse a este tipo de relaciones.

Se constata, con la revisión de la literatura, que la mayoría de trabajos aparecidos en los últimos años se centran casi fundamentalmente en datos estadísticos basados en la facturación, productividad, nº de trabajadores, etc, de las EEFF, dejando bastante de lado el campo que estudie cómo afectan los comportamientos humanos de la familia en la gestión y dirección de la empresa. El campo psicosocial, objeto del presente trabajo, se aborda casi desde la perspectiva de la teoría, de la asesoría y de la consultoría, lo que, siendo también positivo, no deja de ser insuficiente.

Sería adecuado que se apoyasen estudios que demostrasen que un buen apoyo psicosocial a las familias empresarias redundaría en incrementar su productividad y longevidad, algo que redundaría en incrementar también su aportación económica a la economía del bienestar del país en el que desarrollen su negocio.

Se abren, por tanto, importantes líneas para la investigación en el campo de la empresa familiar con el objetivo de arrojar más luz en la tarea de ayudar a este tipo de firmas a ser más competitivas y longevas, con el consiguiente beneficio para toda la sociedad.

Es necesario realizar más estudios comparativos entre las empresas familiares y las no familiares con respecto al proceso de dirección estratégica, intentando delimitar qué diferencias afectan positivamente al mejorar el rendimiento de la EF y cuáles la afectan de manera negativa.

Son esenciales los estudios que comparen y contrasten empresas familiares más y menos exitosas, de manera que podamos entender cómo influye la familia en el proceso de dirección estratégica. En este sentido habrá que tener en cuenta que no todas las empresas familiares son iguales, como no lo son las empresas no familiares, y que es necesario considerar las contingencias que hacen que una empresa familiar actúe de forma diferente a otra.

Los hitos conseguidos por los muchos estudios realizados a la hora de que se haya reconocido a la empresa familiar como algo fundamental para la economía de cualquier país del mundo, han de ser un estímulo para seguir en la buena línea e intentar provocar que las administraciones públicas y el sector privado sigan apoyando la realización de trabajos teóricos y/o de campo que nos permitan entender mejor este tipo de organizaciones tan peculiares y tan influenciadas por el factor humano.

4. MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:

4.1.Introducción

“Los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión.” (Aronoff y Ward, 1991). Con esta frase podríamos resumir la importancia que se le otorga al proceso sucesorio en el que se ha constatado que un elevado porcentaje de empresas familiares deja de existir al no conseguir superarlo.

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

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación (Dyer, 1986). Muchos estudios empíricos constatan estos porcentajes en los que se expresa gráficamente que pocas empresas familiares consiguen superar el traspaso generacional:

La temática de la sucesión generacional ha sido un tema recurrente en la investigación sobre las empresas familiares¹⁴.

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.

¹⁴ La revista *Family Business Review*¹⁴, 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).

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).

Según los informes publicados por el CIDEM, sólo un 20% de las Empresas Familiares de Catalunya que desaparecen lo hacen por causas de negocio, es decir que existe un gran número de desapariciones no imputables a la quiebra y la causa fundamental es, en la mayoría de los casos, el no conseguir llevar a cabo el proceso de la sucesión de manera exitosa.

Se establece, por tanto, que uno de los principales desafíos al que deben hacer frente las empresas familiares es el relevo generacional, entendido como el proceso de transferencia de una generación a otra. Este hecho ratifica la importancia del presente trabajo de investigación, orientado básicamente a poder aportar nuestro granito de arena con datos y conclusiones que ayuden a que las organizaciones familiares aborden su traspaso generacional con mayores garantías de éxito.

El proceso de sucesión en las empresas familiares es común a todas ellas y con independencia de cuál sea su tamaño, sector y/o idiosincrasia. Esto hace que dicho proceso sea, dentro de la especialidad dedicada a la Empresa Familiar, uno de los temas más investigados, desde que, hacia la década de los setenta empezó a surgir una corriente de literatura relacionada fundamentalmente con la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio. A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad.

Los procesos de sucesión o traspaso de poder en los negocios familiares, tienden a ser mucho más problemáticos y traumáticos que los de empresas no controladas por familias, algo totalmente lógico, dada la influencia psicosocial inherente a cualquier organización controlada por personas con lazos familiares en los que aparecen más intereses que los meramente empresariales.

Entendemos fundamental para la comprensión del presente trabajo el abordar y mostrar los estudios más destacados, teóricos y empíricos, presentados hasta el momento en relación a la sucesión en la empresa familiar. Nos servirán tanto para situar al lector en la temática principal de nuestro trabajo como para comparar los resultados de los estudios más importantes con los datos que obtengamos en la investigación relacionada.

A partir de la revisión de la literatura, podremos establecer aquellos factores que, dentro del estudio de la sucesión en la EF, más importancia han recibido, y sirviéndonos como base para el desarrollo del cuestionario mediante el que recabaremos los datos que posteriormente analizaremos para la extracción de conclusiones que nos permitan formular las correspondientes premisas o factores psicosociales de éxito.

4.2. Trabajos realizados en el estudio de la sucesión en la Empresa Familiar

A continuación relacionamos los estudios más destacados realizados hasta la fecha en el estudio específico de la sucesión en la Empresa Familiar. Con objeto de presentar los trabajos de manera organizada y comprensible para el lector, agruparemos los estudios por áreas comunes en lo que a las ideas centrales de los mismos se refiere.

Realizaremos un recorrido por la evolución de la investigación sobre la temática de la sucesión en la EF, para lo cual tenemos que remontarnos a la década de los sesenta cuando los trabajos realizados por Oscar Gnisky sentaron las bases para los estudios rigurosos que se desarrollaron en los años posteriores.

En los últimos años, el tema del estudio de la sucesión ha sido objeto de un creciente interés y se ha incrementado considerablemente la investigación sobre el mismo; la cuestión es que tal interés investigador ha creado una corriente de investigación difusa y a menudo caótica¹⁵.

¹⁵ "[...] hay poco que sepamos de manera concluyente, mucho que no sabemos debido a los resultados contradictorios e incluso más que no hemos estudiado todavía", Kesner y Sebra (1994).

Una transferencia generacional exitosa depende de múltiples factores que influyen en su correcto desarrollo y garantizan la viabilidad del negocio, la integridad de la familia y la satisfacción de los participantes a nivel de necesidades e intereses. Así pues, el estudio de la sucesión debe tener en cuenta la perspectiva de los actores/partes interesadas que interactúan en los diferentes niveles. Entre los actores/partes interesadas se incluyen al fundador, el sucesor, otros miembros de la familia, otros directores, los propietarios y otros agentes contextuales del negocio (Lansberg, 1988; Handler & Kram, 1988; Handler, 1994; Barach & Ganitsky, 1995; Harvey & Evans, 1995; Fox, Nilakant & Hamilton, 1996).

En la revisión de la literatura encontramos múltiples maneras de enmarcar el proceso sucesorio: hay quien se refiere al acontecimiento de la sucesión en términos de control de la empresa (Barnes y Hershon, 1976), sucesión en el liderazgo (Longenecker y Schoen, 1978), o traspaso del poder y de la gestión (Aragonés Signes, 1992; Borrego Rodríguez, 1994).

Otros autores, en cambio, han diferenciado dos ejes en esa "batuta directiva": el de la propiedad y el de la dirección, como es el caso de Churchill y Hatten (1987) según los cuales "[...] existen dos aspectos de esta transferencia de control o poder: una transferencia de la propiedad o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del control directivo de las operaciones de la empresa y de la dirección estratégica [...] una mala dirección de la empresa puede hacer que la transferencia de unos derechos de propiedad sea irrelevante".

Por su parte, Handler (1989), hace hincapié en esta dimensión del control directivo, haciendo referencia concretamente a la transferencia de la "experiencia del liderazgo", lo cual implica que la sucesión en una empresa familiar es un proceso dinámico que puede ser descrito con detalle.

A continuación se traslada una clasificación que agrupa los estudios más destacados publicados hasta el momento, distinguiendo los siguientes campos principales: la sucesión como un proceso multietapa, el origen del sucesor, la frecuencia de la sucesión, el papel de la junta directiva sobre la sucesión, las consecuencias de la sucesión, la planificación de la sucesión y los factores psicosociales que influyen en la sucesión.

4.2.1. La sucesión como un proceso multietapa

Algunos autores se refieren a la sucesión como un acontecimiento aislado en el que se efectúa la transferencia de poder de la empresa familiar (Vancil, 1987).

No obstante parece haber un consenso creciente acerca de que la sucesión sea considerada más un proceso que un acontecimiento aislado. La sucesión no consiste simplemente en un acontecimiento aislado de traspaso de la "batuta", sino que es un proceso polietápico que se produce a lo largo de un período temporal que empieza antes incluso de que los herederos entren en la empresa.

Esta última idea de la sucesión como proceso más que como un acontecimiento aislado es la que parece gozar de mayor apoyo entre los investigadores del campo a la hora de caracterizar este fenómeno (Longenecker y Schoen, 1978; Churchill y Hatten, 1987; Vancil, 1987; Stempler, 1988; Handler, 1989, 1990; Goldberg, 1991; Lea, 1993).

Desde la perspectiva del proceso, en la presente clasificación de trabajos, la sucesión se considera un proceso multifase que implica en el caso ideal, una participación creciente del sucesor en el negocio. Al mismo tiempo que el antecesor reduce su participación hasta que se produce una transferencia verdadera de poder en la organización. Es un proceso lento, evolutivo y de continuado ajuste entre el fundador y el miembro de la familia que se hará cargo de la siguiente generación (Handler, 1989).

Diversos estudios sobre el tema general de la sucesión directiva han considerado los componentes del proceso de sucesión tales como la duración, las etapas y la estructura del sistema de sucesión (Kesner y Seborá, 1994).

Pioneros trabajos como los de Trow (1961) o Davis (1968) enfatizan en la naturaleza a largo plazo de la sucesión directiva y mencionan la existencia de etapas en ese proceso. Por su parte, Barnes y Hershon (1976) abogan por una transición conjunta familia-empresa como factor determinante del éxito de la sucesión.

Muchos autores destacan que no se puede entender el proceso sucesorio como un proceso siempre sencillo o de naturaleza continua. Así, Herz Brown (1993) señala que puede ser interrumpido por la muerte o incapacidad inesperada del predecesor o de algún otro miembro de la familia, dadas las dificultades que se generan en las esferas

familiar, de gestión y de propiedad. Para la familia, la pérdida tiene implicaciones emocionales y funcionales; en el aspecto de la gestión, se va a producir una alteración en los procesos de liderazgo, ansiedad, pérdida de capacidades y cambios en la estrategia y en las operaciones; y en cuanto a la propiedad, el impacto de la pérdida se refleja en la transferencia del patrimonio.

En la especialidad que estudia la sucesión como un proceso multietapa, destacamos y desarrollamos a continuación con algo más de profundidad los trabajos más aceptados como pautas a tener en cuenta por las EF como paradigmas a seguir:

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

- Etapa de pre-empresa, donde el sucesor puede que esté al tanto de algunas facetas de la organización o del sector. Sin embargo, la orientación del sucesor por parte de los miembros de la familia no está planeada o es pasiva.
- Etapa introductoria, donde el sucesor puede que sea introducido por los miembros de la familia en la jerga de la empresa, entre los miembros de la organización y entre los participantes del entorno, antes incluso de que haya trabajado ni siquiera a tiempo parcial en la empresa.
- Etapa introductoria-funcional, donde el sucesor trabaja como empleado con dedicación parcial en la organización, asumiendo gradualmente tareas más difíciles y complejas. Esta etapa puede incluir el período educativo y el trabajo del sucesor con dedicación total en otras organizaciones.
- Etapa funcional, donde el sucesor entra en la organización como empleado con dedicación total, incluyendo todos los puestos no directivos que

desempeño.

- Etapa funcional avanzada, donde el sucesor asume funciones directivas, incluyendo todos los puestos de supervisión anteriores a convertirse en el más alto responsable.
- Etapa de sucesión temprana, donde el sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que el sucesor necesita para convertirse en el líder real de la organización.
- Etapa de sucesión madura, donde el sucesor se convierte en el líder de facto de la organización.

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

Y, finalmente, las dos últimas etapas están relacionadas con la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la transferencia de la presidencia.

Churchill y Hatten (1987), definen el proceso de sucesión como aquel en donde tiene lugar la planificación y la ejecución de los cambios en la dirección, en la estrategia y en el control de la empresa, elaborando un marco conceptual para explicar este proceso que se construye sobre unas etapas de la empresa familiar que emanan de la realidad biológica de que los padres y sus descendientes están separados por la edad y por la experiencia empresarial, pero están ligados por lazos de sangre y por una experiencia familiar compartida. Según estos autores, existe una trayectoria humana inevitable desde el nacimiento hasta la muerte que empieza normalmente con un período de desarrollo y aprendizaje, seguido por una etapa de mucha actividad y finalmente por otra de declive. En una empresa, esta trayectoria puede reflejarse en el grado de influencia que tiene un individuo en la dirección y en las operaciones de la empresa, es decir, en el "destino" de la empresa.

A diferencia de Longenecker y Schoen (1978), que tienen en cuenta exclusivamente la evolución del sucesor, el planteamiento de Churchill y Hatten (1987) explica el comportamiento de la empresa familiar en función del impacto sobre la misma de dos individuos (padre e hijo) quienes

- (a) están ambos implicados en el negocio,
- (b) están ligados por una relación de estos dos individuos que caracteriza a la empresa familiar,
- (c) difieren en edad.

La familia evoluciona a través de cuatro etapas que a su vez constituyen el fundamento para entender el proceso de la sucesión, tal como lo plantean Churchill y Hatten (1987) de la forma representada en la figura 9. Estas etapas son las siguientes:

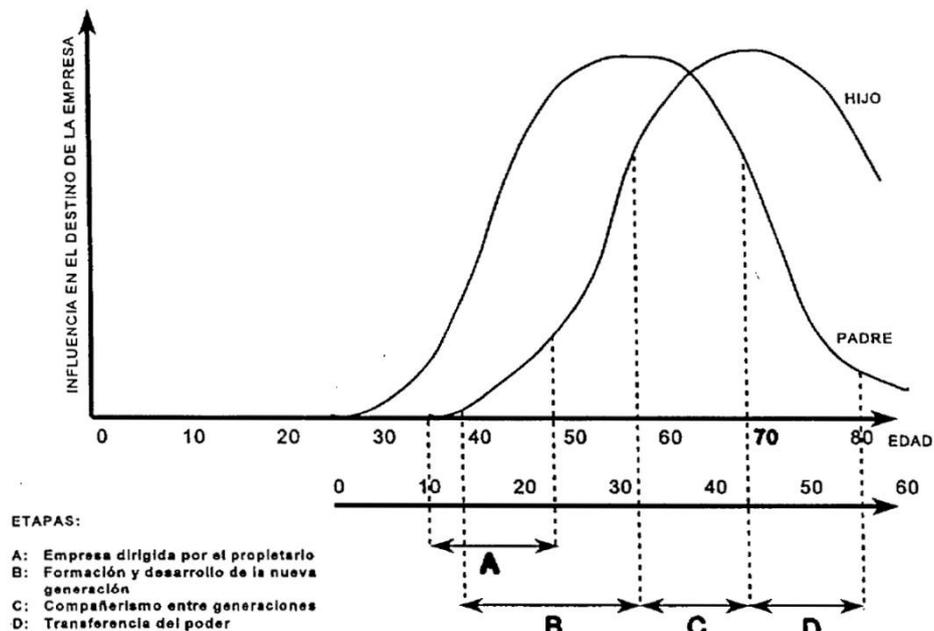


Figura 9: Ciclos de vida de las generaciones (Churchill y Hatten, 1987)

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

- **Formación y desarrollo de la nueva generación:** Es el periodo en el cual la descendencia aprende el negocio. Esto puede ocurrir en las conversaciones en casa durante la infancia o a través de trabajos esporádicos durante las vacaciones escolares. La implicación con dedicación completa en la empresa intensifica el desarrollo de los conocimientos técnicos, interpersonales y directivos, del juicio y las capacidades
- **Compañerismo entre generaciones:** En esta etapa, la descendencia ha adquirido la suficiente competencia empresarial y directiva como para asumir responsabilidades delegadas y empezar a estar implicada en decisiones sobre políticas que afectan al menos a una parte de la empresa. Esta responsabilidad crece hasta ser totalmente compartida por las dos generaciones para aquellas decisiones relacionadas con las operaciones y la determinación de políticas y objetivos.
- **Transferencia de poder:** Éste es el período donde las responsabilidades operativas, la elaboración de políticas y la fijación de objetivos pasan de una generación a la siguiente. Este proceso se acelera a medida que la generación anterior empieza el proceso de retiro y reduce su participación activa en la empresa, lo cual puede producirse con o sin la transferencia formal de la propiedad.

Lansberg (1988), considera que la sucesión adopta connotaciones diferentes en función de la generación que corresponda y en la que la propiedad será distribuida de forma diferente:

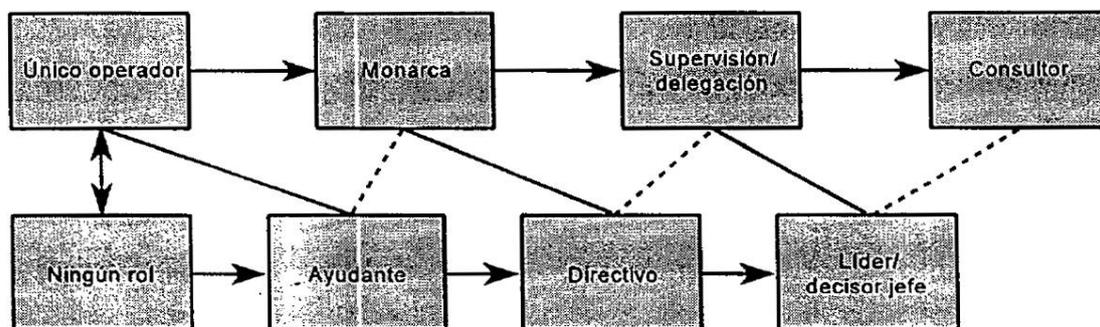
PRIMERA GENERACIÓN	SEGUNDA GENERACIÓN	TERCERA GENERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unico propietario dirigiendo la firma. ▪ El liderazgo corresponde a una persona que es quién toma las decisiones ágil y acorde al mercado. ▪ En la sucesión tiene vital importancia el fundador. ▪ Modelo de familia simple: padre, madre e hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiedad distribuida entre hermanos. ▪ Surgen problemáticas de rivalidad que de su resolución dependa la continuidad de la firma. ▪ En la gestión del negocio o bien se adopta el liderazgo compartido o bien una única persona asume la plena responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiedad ampliamente distribuida entre primos (consorcio de primos). ▪ Gestión profesionalizada que garantiza la continuidad de la misma ▪ Propietarios actuales (legales), virtuales (dueños sin vínculos) y emocionales no dueños con lazos de propiedad).

Tabla: Diferencias en función de la generación y propiedad de la firma familiar

Handler (1989, 1990) considera la sucesión como un proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación. Esta autora toma como base el modelo de Longenecker y Schoen (1978), pero enfatiza la evolución conjunta de ambas generaciones, que ya habían apuntado Churchill y Hatten (1987), como la clave para entender la sucesión, destacando la importancia crítica de que el propietario ajuste su rol de manera que se reduzca progresivamente su nivel de implicación y autoridad en la organización en respuesta a cuestiones personales (salud, edad, otros intereses) y para acomodarse a la evolución del miembro de la familia de la siguiente generación".

Se trata, por tanto, de un proceso lento, evolutivo y de ajuste mutuo entre los roles del fundador y del MFSG (Miembro Familiar de la Siguiete Generación), de manera que se puede conceptualizar cada fase del proceso asociándola a un comportamiento de rol particular por parte del fundador y del sucesor. La transición de una fase a otra puede, a su vez, considerarse como una transición en dicho comportamiento de rol, entendido éste como las "[...] acciones recurrentes de un individuo, interrelacionadas apropiadamente con las actividades repetitivas de los demás, de manera que se produce un resultado predecible" (Katz y Kahn, 1978). Es por ello que estamos ante un proceso donde los individuos implicados llegan a poder interpretar el comportamiento de los demás y, de esta manera, son capaces de ajustar su propio comportamiento, tal y como queda representado en la siguiente figura:

Predecesor



Miembro de la familia de la siguiente generación (MFSG)

Figura 10: Etapas para el ajuste de roles (Handler, 1989)

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

Esto encaja con la noción de "cultura paternalista" apuntada por Dyer (1986) y descrita en términos de "[...] relaciones dispuestas jerárquicamente, con el fundador u otros líderes de la familia reteniendo toda la autoridad para tomar las decisiones y la información clave acerca de las operaciones de la familia. A los miembros de la familia se les da preferencia sobre los empleados no pertenecientes a la familia. Existe un alto grado de desconfianza de los "externos", y el fundador y la familia supervisan muy estrechamente a mis empleados, a los cuales se les concede poca discreción para llevar a cabo sus tareas". Si bien este autor relaciona las características asociadas al paternalismo con la generación de la familia que dirige la empresa (normalmente la primera o la segunda);

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

Por tanto, el nivel de desafío, complejidad y responsabilidad en las tareas del sucesor no aumenta hasta que el propietario ha evolucionado hacia la asunción de funciones de supervisión y delegación. De hecho, esta transición del propietario es un subproceso fundamental en el proceso de sucesión global. Es un proceso muy sutil que depende de la capacidad del propietario para confiar, compartir y delegar.

Como indica la 10, el MFSG normalmente es promocionado a directivo durante esta etapa, aunque el título formal a menudo se obtiene antes de tener responsabilidades y reconocimiento reales como directivos. Durante este proceso de delegación, no es inusual que los roles de las dos generaciones de miembros de la familia se solapen y se confundan.

Es posible también, en esta tercera etapa, que el ajuste de rol del propietario en relación con el MFSG pueda estar "asincronizado". De hecho, algunos fundadores o propietarios son incapaces de llevar a cabo las tareas de delegación. En otros casos, el predecesor quiere reducir su implicación en la empresa antes de que algún MFSG esté preparado para hacerse cargo de la misma. Por otro lado, existen diversos factores inesperados que pueden facilitar el proceso por el que el predecesor se va desligando de la empresa, debido a que estos factores reducen el grado de resistencia del fundador a la sucesión (Handler y Kram, 1988). Entre ellos podemos incluir la mala salud o la incapacidad del fundador para adaptarse a las nuevas tecnologías, como la informatización, que parecen tener fuerte efecto sobre el proceso de ajuste mutuo de roles asociado con la sucesión.

La etapa final del ajuste de roles del propietario es aquella en que éste se convierte en consultor o asesor de los MFSGs implicados en la empresa. De este modo, el predecesor ya no está implicado activamente en la empresa aunque pueda formar parte de su junta directiva. Por otra parte, en esta etapa el rol del MFSG ha aumentado en competencias y se ha convertido en líder y decisor jefe. Un aspecto crítico de la transición a esta etapa es el retiro del propietario. En su estudio, Handler (1989) descubrió que el retiro es una cuestión particularmente delicada y difícil tanto para los fundadores o propietarios como para otros miembros de la empresa familiar. Así, no sólo los MFSGs tenían dificultades para creer que sus padres se retirarían, sino que no deseaban aceptar esta realidad. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Lansberg (1988), que señalan la existencia de una confabulación entre los miembros de la familia en relación con la sucesión. Los MFSGs que entran en esta cuarta etapa de transición a menudo

conciben al padre como una "fuerza estabilizadora" en la empresa, en cuanto a que mientras está implicado en el negocio, la distribución de poder, de influencia y de tareas está clara, y cuando se va el sistema de la empresa familiar tiene que adaptarse a esta pérdida. Handler (1989) señala, además, que los MFSGs, experimentan la sucesión como un proceso multifacético que incluye la transferencia de los derechos de dirección y de propiedad. Así mismo, tienden a creer que la transición de una generación a otra no ha culminado hasta que el capital con derecho a voto ha sido transferido también. A menudo, este proceso de transferencia del capital se logra lentamente o es incluso evitado por el predecesor con el fin de mantener el control.

En el diagrama de la figura 10, las flechas en diagonal que unen las transiciones de rol muestran la conexión y reflejan el carácter de ajuste mutuo del proceso. De acuerdo con la siguiente generación, el fundador normalmente autoriza la progresión de sus herederos (línea continua), mientras que la habilidad del heredero para asumir con éxito el nuevo rol permite que el fundador se traslade también a su nuevo rol (línea discontinua), ayudando de este modo a superar la resistencia. Normalmente, la percepción de los MFSGs es que el fundador ejerce más control sobre la progresión que el que pueden ejercer ellos, y de ahí la distinción entre las líneas continuas y discontinuas.

Handler (1991), en una evolución de su estudio reduce a tres fases el proceso de sucesión: desarrollo personal del heredero (en alguna ocasión, forzoso), antes de su incorporación a la empresa, la participación en el negocio y la sucesión del liderazgo. Estas fases a su vez vendrán condicionadas por aspectos como; la longitud y/o dilatación del proceso de transición, su planificación, facilidad y/o comodidad en la que se produzca, los conflictos entre fundador y heredero forzoso, conflictos experimentados por la familia y por empleados no familiares.

Es en estos estudios y modelos multietapas en los que se ven de manera clara los múltiples actores que participan en el complejo proceso de la sucesión: predecesor, sucesor, familia, miembros no familiares, etc. Cada uno de estos múltiples actores también han sido objeto de estudios específicos al respecto de su influencia en el proceso sucesorio, tal como comprobaremos a continuación.

4.2.2. El origen del sucesor (familiar vs no familiar). Profesionalización.

Una de las áreas en las que más estudios al respecto de la sucesión encontramos es aquella en la que se aborda la elección por parte de las EF entre un sucesor miembro de la familia o bien un sucesor no familiar (tanto trabajador de la empresa como posible profesional que se escoja específicamente como sucesor para dirigirla una vez se retira el fundador o predecesor)¹⁶.

Gran parte de los estudios se centran en intentar relacionar la selección del sucesor y el posterior rendimiento de la empresa a nivel de resultados, tanto económicos como sociales (ya que se ha de distinguir en que un buen proceso sucesorio no sólo es aquel que hace a la empresa obtener mayores beneficios económicos sino que también deja satisfecha a la familia/s propietarias en lo relativo a las sucesiones personales, reparto de la propiedad, roles, etc).

Los estudios publicados hasta la fecha en esta especialidad llegan en muchas ocasiones a resultados contradictorios aún utilizando las mismas definiciones de partida. Probablemente, la razón de estas divergencias haya que buscarla en la falta de consistencia sobre lo que se entendía en un principio por sucesor externo e interno.

Así, tradicionalmente los externos eran definidos como individuos que no pertenecían a la organización antes de la sucesión mientras que se consideraba internos a los empleados actuales o anteriores. Sin embargo, los trabajos realizados en la década de los setenta y posteriores suscitaron una gran controversia en cuanto a lo que se entendía por sucesor interno/externo. En este sentido, Pfeffer y Leblebici (1973) plantearon que un sucesor podía ser considerado externo cuando proviniera de fuera no ya de la organización en cuestión sino del sector donde ésta operara. Para Helmich y Brown (1972), en cambio, un sucesor externo podía pertenecer a la organización siempre que no perteneciera al "grupo interno" o "coalición dominante" del predecesor, ya que, para estos autores, la distinción fundamental entre un interno y un externo está en el grado en que el sucesor comparte los valores centrales de la empresa y el grado en que está

¹⁶ De forma más concreta, la sucesión en la empresa familiar ha sido definida como "[...] el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia; es decir, un directivo profesional" (Beckhard y Burke, 1983, Handler, 1994).

familiarizado con los procesos sociales y políticos asociados con el cargo de director general.

Son muchos los estudios empíricos que constatan los buenos resultados obtenidos por las empresas familiares que escogen un sucesor que no pertenece al entorno familiar, amparándose en la objetividad en la toma de decisiones, únicamente enfocada al beneficio de la empresa, sin tener en mayor consideración las reacciones personales de los miembros familiares. En igual medida, encontramos casi el mismo número de trabajos que constatan que el hecho de no tener en consideración la importancia de las relaciones familiares, aún cuándo se produzca una primera etapa de buenos resultados económicos, el no haber realizado una transición generacional teniendo en cuenta los factores y relaciones personales de los miembros familiares, acaba ocasionando conflictos que desembocan en disputas que en muchas ocasiones derivan en procesos judiciales y en fragmentaciones de la propiedad empresarial.

En los últimos años se detecta un cambio de tendencia y pensamiento de las empresas familiares en la designación sistemática y casi endogámica de un miembro familiar como sucesor.

4.2.3. La frecuencia en la que se produce la sucesión en una EF

Las investigaciones se han centrado principalmente en intentar explicar qué era lo que producía una frecuencia mayor o menor de las sucesiones, llegándose a la conclusión de que la frecuencia de la sucesión era más alta en empresas con unos resultados económicos por debajo de lo esperado por las familias propietarias, algo que, lógicamente, hacía poner en cuestión al líder de la empresa (Jauch et al., 1980; Osborn et al., 1981; Benston, 1985; Morck et al., 1988; Wamer et al., 1988).

Por otra parte, los investigadores consideraron otras cuestiones además del rendimiento y resultados económicos de la empresa familiar tales como los cambios en la estructura organizativa (una fusión o una adquisición (Helrnich,1978)); los cambios en el contexto

y en el entorno de la organización (Crain et al., 1976; Pfeffer y Salancik, 1978); y variables organizativas como el tamaño, la edad y el tipo de organización (Crain et al., 1976; Pfeffer y Salancik, 1977), las características del liderazgo (Helmich, 1974), la posición de poder del director general (Salancik y Pfeffer, 1978), y de influencia sobre el propio proceso sucesorio (Allen, 1981; Allen y Panian, 1982).

Concretamente, y en relación con el tamaño de la organización, se ha llegado a la conclusión de que las organizaciones más grandes experimentaban sucesiones con más frecuencia que las más pequeñas.

Trow (1961) concluyó, por un lado, que la permanencia de los fundadores al frente de sus empresas era mayor que para los presidentes no fundadores; y, por otro, que las empresas más pequeñas y estables de propiedad familiar presentaban una tendencia a no haber elegido y formado a los sucesores, resultándoles más difícil atraer a directivos externos y, además, debido al elevado coste de la designación de un sucesor, podían tender incluso a retrasar la búsqueda de uno.

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

Otro de los aspectos que se ha analizado es el efecto que tenía la tasa de sucesión sobre el rendimiento de las empresas en la etapa postsucesión y, en este sentido, ya desde los

años sesenta comenzó a desarrollarse lo que acabó conociéndose como "las tres teorías sobre la sucesión":

- (a) el planteamiento del "sentido común", que sugiere el rendimiento de la empresa mejora después de la sucesión, debido a que los que toman la decisión de reemplazar al director general elegirán a alguien con la capacidad y la experiencia necesarias para mejorar la actuación de la empresa
- (b) la teoría del "círculo vicioso" que, por el contrario, plantea que las sucesiones frecuentes perturban a las organizaciones y, por consiguiente, dan como resultado un rendimiento de la empresa inferior
- (c) la teoría del "cabeza de turco ritual", que viene a desafiar a la teoría anterior, ya que plantea la posibilidad de que no exista relación sistemática entre la sucesión y el rendimiento, sino que, más bien, los ceses que se producen son una especie de sacrificio ritual, donde los directores generales que son destituidos hacen el papel de cabeza de turco, de manera que se proporciona una señal a las fuerzas externas a la organización de que se está produciendo un cambio.

En general, y salvo alguna excepción como los resultados de Miller (1993), la investigación posterior a los sesenta ha proporcionado apoyo a la teoría del "círculo vicioso", es decir, las sucesiones frecuentes son perjudiciales para el buen rendimiento y productividad de la empresa (Eitzen y Yetman, 1972; McEachern, 1975; Allen et al., 1979).

4.2.4. Las consecuencias de la sucesión

Las consecuencias estructurales y el rendimiento de la empresa familiar a posteriori del proceso sucesorio han constituido también un punto de atracción para los investigadores¹⁷.

¹⁷ La definición de una sucesión como exitosa no puede limitarse a considerar si ha sido designada una nueva persona al frente de la empresa, sino que hay que tener en cuenta la evolución posterior del sistema empresa-familia

Entre las variables estudiadas se encuentra el cambio resultante a partir del proceso de sucesión, sugiriendo claramente la evidencia en estos estudios que el cambio sigue a la sucesión, pero la naturaleza del mismo parece variar dependiendo de las características del sucesor y de los factores contextuales.

En cuanto al impacto de la sucesión sobre los miembros de la organización, se describieron las reacciones ante un nuevo ejecutivo en función de los extremos de dos mitos (Greenblatt, 1983): el "mito del Mesias", en cuanto a que algunos sucesores eran considerados como los salvadores para sus empresas; y el "mito de Rebeca", en cuanto a que la alta consideración de que gozaba el predecesor hacía imposible para los sucesores el estar a su altura a los ojos de los demás miembros de la empresa.

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

La sucesión en función de cómo sea desarrollada influirá en el desempeño de la organización porque es un proceso que interrumpe las rutinas de trabajo, el cambio se convierte en la constante y consecuentemente aumenta la inseguridad del trabajador (Allen, Panian & Lozt, 1979; Carroll, 1984; Gouldner, 1954; Crusky, 1963). En una organización dictatorial, sucedida tempranamente o si es involuntaria y/o imprevista la sucesión interrumpirá las operaciones y hará empeorar el desempeño (Grusky, 1963). Por contraste en una organización de sucesión adaptada mejorará el desempeño, reduciendo el conflicto (Carroll, 1984, Huésped, 1962). La sucesión en este caso proporciona la entrada de la información externa que permita a la organización alinearse a las demandas exteriores (Helmich, 1974; Pfeffer & Salancik, 1978; Singh, La Casa & Alforzador, 1986; Virany, Tushman & Romanelli, 1992).

considerando otros factores críticos como la salud continuada de la empresa, la calidad de vida y las dinámicas familiares (Handler, 1994).

El capítulo 5 del presente trabajo está dedicado específicamente a los factores de éxito en la sucesión en la Empresa Familiar y en él se abordan de manera clara y detallada las consecuencias del proceso sucesorio, positivas y negativas, y los múltiples puntos de vista a tener en cuenta en lo que a la definición y adopción del término ‘sucesión exitosa’ se refiere.

4.2.5. La planificación de la sucesión

Como resultado lógico de la evolución a lo largo de veinte años de investigación, en la década de los ochenta diversos investigadores empezaron a considerar el impacto, tanto del grado como de la naturaleza, del proceso de planificación de la sucesión sobre los resultados de la misma.

Después de haber aceptado la sucesión como un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas, parecía natural reconocer la importancia de la planificación para este acontecimiento. No obstante, y a pesar de ello, el enfoque de estos estudios era prescriptivo y no se insistió en contrastar las implicaciones de la planificación presucesión sobre la performance postsucesión.

Una conclusión a la que sí llegaron algunos estudios, como el de Vancil (1987), es que pocas empresas se implican en procesos de planificación de la sucesión y que, además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general actual. Este mismo autor señala que en las empresas que todavía están controladas por la familia del fundador y donde el actual director general es un miembro de esa familia, va a ser esta persona la que decida qué miembro de la siguiente generación le suceda y cuándo tendrá lugar dicho acontecimiento.

En general, los investigadores en el campo de la empresa familiar parecen estar de acuerdo en que la cuestión de la planificación es muy importante para que un proceso sucesorio tenga éxito (Christensen, 1953; Tashakory, 1980; Rosenblatt et al., 1985; Dyer, 1986; Ward, 1987; Lansberg, 1988; Handler, 1989b).

También, en relación con la planificación, diversos investigadores analizan algunos de los componentes del proceso de sucesión tales como la duración y las etapas del mismo (Hashemi, 1980; Gilmore y McCann, 1983; Friedman, 1986; Lamb, 1987; Day y Lord, 1988; Kerr y Jackofsky, 1989; Wills, 1992).

Estos estudios sugieren que los sistemas sucesorios son óptimos cuando producen una continuidad en el liderazgo. Irónicamente, mientras los líderes empresariales se adherían a la idea de que era necesario que las empresas adaptaran sus estrategias y estructura a entornos rápidamente cambiantes, cuando se trataba de la sucesión creían que la estabilidad era el mejor.

De manera más empírica, destacar que en el estudio estadístico desarrollado por la prestigiosa consultora PriceWaterhouseCooper (La Empresa Familiar en España, 2007):

- casi el 60 por ciento de las empresas familiares españolas no tiene preparada la sucesión en la propiedad de la compañía
- que ocho de cada diez firmas no cuentan con mecanismos de resolución de conflictos entre los miembros de la familia
- un 51 por ciento de las empresas consultadas no dispone de protocolo familiar escrito, que les permitiría regular el buen gobierno de la compañía
- sólo el 40 por ciento cuenta con pactos entre los accionistas o la familia para resolver puntos muertos en la compañía.
- Del porcentaje de empresas que tiene preparada la sucesión de la propiedad -un 40 por ciento-, el 60 por ciento ya ha dispuesto que dicha propiedad pase a la siguiente generación familiar

Las consecuencias de estos datos y su analogía a los problemas que se encuentran las empresas familiares en el proceso de la sucesión son obvias y hacen énfasis en la importancia que tiene una buena planificación familiar para minimizar posibles causas de conflicto que deriven en una empresa debilitada tras la sucesión o, en el peor de los casos, su desaparición.

En un estudio desarrollado por Alberto Gimeno Sandig y la institución FBK, con una base de datos con información de alta calidad de 1.237 empresas familiares españolas, se establece como principal conclusión que la sucesión está poco preparada y la “siguiente generación” tiene poca información sobre la misma.

Como muestra el gráfico 1, un 13 % de las empresas del mencionado estudio creen que todavía no es necesario preparar la sucesión. El resto de empresas tienen un nivel de preparación de la sucesión muy bajo. Puede observarse como sólo el 7,8 % piensan que tienen prácticamente todo previsto y añadiendo aquellos que la tienen bastante preparada solamente se llega a un 21,8 % de las empresas que consideran que tienen la sucesión medianamente preparada.

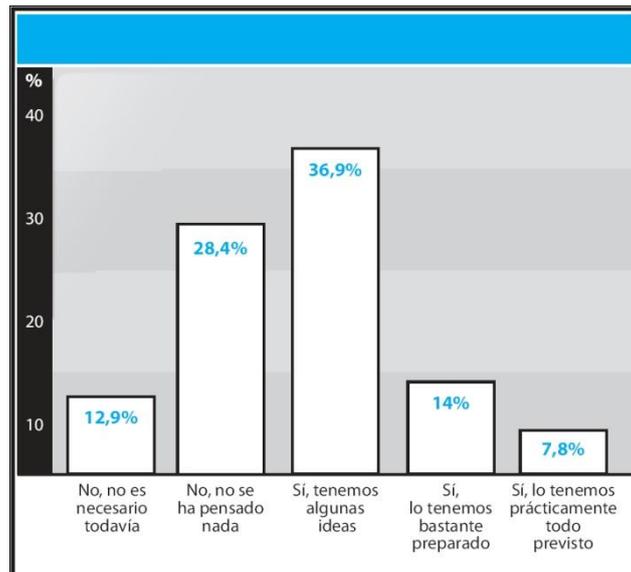


Gráfico 1: Preparación de la sucesión por parte de las EF

Por otro lado, tan sólo el 51% de la siguiente generación sabe las grandes líneas o sabe todo lo relativo a la sucesión. Esto implica que casi la mitad de las sucesiones se planean sin participación de la generación que heredará la compañía y deberá responsabilizarse de ella (gráfico 2).

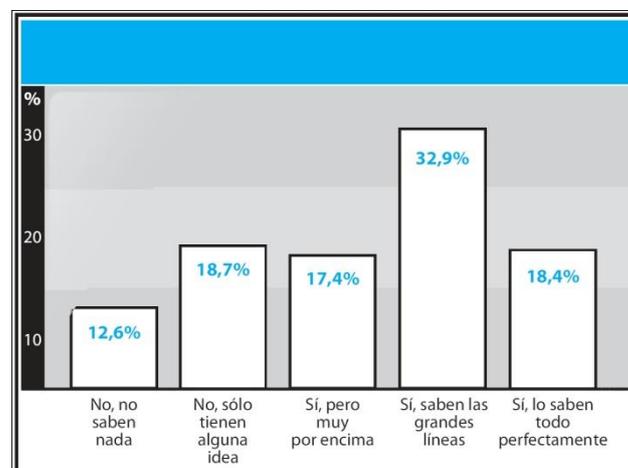


Gráfico 2: Conocimiento relativo al proceso de la sucesión por parte de la EF

Tal como señala el estudio, en la gran mayoría de los casos el próximo director general será miembro de la familia. La tendencia mayoritaria es optar por un director general familiar. Así lo manifiestan el 90% de las familias que ya han decidido quien será el futuro director general.

Este hecho ahonda en la conclusión al respecto de la falta de planificación familiar ya que establecer que el sucesor será el miembro familiar más afín al predecesor (hijo, en la mayoría de los casos) refleja que no se han tenido en cuenta otros aspectos posibles tales como evaluar si el sucesor escogido por inercia y tendencia realmente está preparado para seguir llevando las riendas del negocio familiar.

El estudio traslada que una de las causas de la poca planificación de la sucesión se entiende desde la constatación de que las dos generaciones, predecesora y sucesora, conviven conjuntamente en la empresa durante mucho tiempo; degradando el proceso sucesorio como el resultado de una relación intergeneracional prolongada en el tiempo, no como un hito planificado en sus etapas y pautas. Como puede verse en el gráfico 3, por término medio, una generación está sólo el 13% del tiempo sin convivir en la gestión con la generación anterior o posterior a la suya. La sucesión es un proceso en el que durante el período de convivencia generacional se va produciendo una evolución de forma que la generación mayor va compartiendo el poder mientras que la generación joven va asumiendo poder paulatinamente.

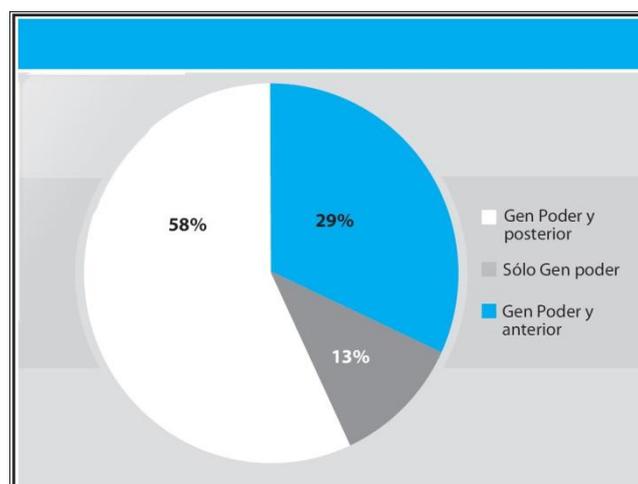


Gráfico 3: Convivencia intergeneracional en las empresas familiares

La sucesión es un proceso complejo, en el que influyen muchos factores, y no todos ellos evidentes. La capacidad emprendedora de la siguiente generación y el desarrollo de las habilidades comunicativas en la familia aparecen en el estudio como elementos clave para la preparación de la sucesión. Tal como se pone de manifiesto en el gráfico 4, la variable que, de forma directa, influye más en la planificación de la sucesión es la Capacidad Emprendedora de la siguiente generación (0.25). Parece que se prepara más la sucesión cuando la siguiente generación tiene empuje, proyectos y vitalidad. Esto parece estimular, de una forma u otra, a la generación en el poder a preparar la sucesión. Otra explicación plausible es que la generación mayor abre procesos de reflexión sobre la sucesión cuando cree que hay empuje suficiente en la siguiente generación. Si éste es insuficiente, parece como si la generación en el poder buscara tiempo para que la siguiente generación se desarrolle.

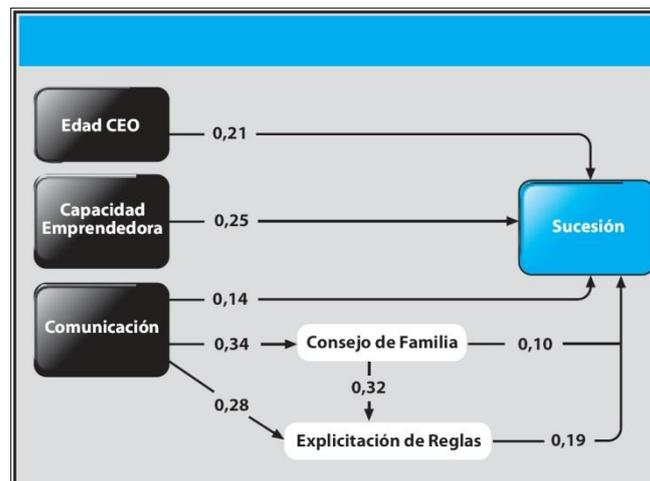


Gráfico 4: Variables influyentes en la planificación de la sucesión

La otra variable que más influye en la planificación de la sucesión es la Comunicación. El efecto es tanto directo como indirecto, a través del Consejo de Familia y de la Explicitación de Reglas. Las habilidades comunicativas permiten que la familia pueda mantener conversaciones sobre temas difíciles y resolver favorablemente las diferencias que en la sucesión aparecen. La dificultad para conversar sobre estos temas parece inhibir o impedir que se aborde el tema de la sucesión.

El Consejo de Familia y la capacidad para Explicitar Reglas (a través del Protocolo, por ejemplo) tienen también un impacto en la sucesión (en conjunto 0,29). Ambas variables, a su vez, están fuertemente influidas por la comunicación.

A través del gráfico 4 puede verse como el enfoque tradicional de la sucesión, fundamentalmente apoyado en variables “duras” (hard) como la elaboración de un Protocolo o crear un órgano de familia es insuficiente ante la importancia que tienen variables más “blandas” (soft) como la Capacidad Emprendedora y la Comunicación.

4.2.6. La perspectiva psicosocial en el proceso de la sucesión

Como era de esperar, se atribuyen a este nivel la mayoría de los problemas que se detectan en el traspaso generacional. Esta es la razón por la que se ha focalizado el presente estudio en las causas psicosociales con el objetivo de intentar parametrizar los factores de éxito y, en consecuencia, de fracaso, que se derivan de causas psicosociales. Una vertiente de estudios incide en relacionar los problemas en la sucesión con los motivos por los que se creó la empresa. Para el empresario, el negocio se convierte en un modo de luchar con conflictos de identidad de su infancia, por ejemplo, autoestima y poder.

Levinson (1971) argumenta que la empresa aporta al fundador significado de tres modos: conflictos no resueltos con el padre, para escapar de su autoridad; el negocio como fuente de interés y energía; el negocio como extensión de ellos mismos, por lo que desean que la sucesión vaya bien. Por ello es difícil dejar aquello que han creado. Se añade otro elemento psicosocial: la resistencia a enfrentarse a la edad, su final o a su incapacidad (Lansberg, 1988), sobre todo cuando tiene buena salud. Se puede llegar a la pasividad o a evitar el tema de la sucesión, y el hecho de no aceptar el propio reemplazo puede acabar con la empresa.

Se establece, por tanto, que el retraso voluntario de planificar y acometer la sucesión por parte del fundador es una de las principales causas de mortalidad de la misma. En los estudios estadísticos de los que disponemos se constata que hay mucha mayor mortalidad en el traspaso de generación del fundador que en generaciones posteriores. En un estudio realizado acerca de la ética de los comportamientos personales en la EF (Miguel Angel Gallo, 1998) se indica que con mayor frecuencia se perciben faltas de ética en comportamientos relacionados con el predecesor en cuanto a retrasar la sucesión para conservar el poder y evitar que se implemente una estrategia en la

empresa que sea un reto superior a las propias capacidades y deseos, y construir una organización basada en la compra de lealtades.

Davis (1968) describió la estrecha relación entre la empresa y la persona que la dirige. La perspectiva psicosocial nos enseña los factores psicológicos que unen al fundador y su negocio. Las perspectivas del sistema familiar y del sistema del negocio familiar reconocen la interdependencia de la familia con el fundador y la empresa. Las perspectivas culturales y de desarrollo sugieren que el fundador y la familia influyen las asunciones básicas de la empresa de maneras complejas a lo largo del tiempo.

Los trabajos de Levinson y otros (1978) en el desarrollo de la carrera adulta hablan sobre el deseo de mantener el pasado frente al deseo de continuar adelante. Enfrentarse a esto es tan necesario para los miembros de la familia como para la empresa. Para reducir los problemas, hay que ayudar al fundador a dirigir sus miedos, planificando el futuro, y apoyarle emocionalmente.

Kets de Vries et al. (1993) han explorado varios de los problemas psicológicos y emocionales experimentados por el fundador-padre y los niños-herederos, en relación al proceso de sucesión. Entre ellos destacaríamos que los padres con frecuencia no quieren aceptar su propia mortalidad y limitaciones físicas llegando incluso a despertar un sentimiento de envidia en relación a su hijo heredero, en su caso los niños herederos pueden despertar un sentimiento de temor y abandono por la ausencia de su padre en la toma de decisiones empresariales. Sin duda los miembros de la familia juegan un rol fundamental en las diferentes fases del proceso de sucesión, es el caso habitual de la mujer del sucesor como facilitadora y resolutora de crisis entre el antecesor y el heredero.

También se han desarrollado estudios que muestran como uno de los factores determinantes la calidad de la relación entre antecesor y sucesor y que ésta se ve fuertemente influida por el género siguiente. 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). No obstante, ciertos estereotipos sexuales tradicionales pueden limitar el acceso

femenino del potencial sucesor para desarrollar las funciones de liderazgo (Dumas, 1992).

Otro factor considerado en la calidad de la relación entre antecesor y sucesor es la edad del sucesor. La relación tiende a ser armoniosa cuando el padre está en los 50 y el hijo entre 23 y 32 pero problemática cuando el padre está en los 60 años y el hijo entre 34 y 40 años (Davis, 1982).

4.3. Utilización de la herramienta bibliométrica SITKIS para establecer el estado actual de la literatura al respecto de la sucesión en las firmas familiares.

Tal como hemos podido comprobar, aunque el campo de investigación específico de las empresas familiares es relativamente reciente, con una breve trayectoria de tan solo 30 años, existe una gran base de artículos, libros y trabajos desarrollados al respecto de esta disciplina.

Esta afirmación es constatable con la simple acción de realizar una búsqueda en google utilizando la palabra clave “empresa familiar”, obteniendo como resultado más de 1.920.000 entradas relacionadas con dicha temática. Si especificamos un poco más, introduciendo la frase “sucesión empresa familiar”, obtenemos más de 85.300 entradas relacionadas.

El acceso a bases de datos electrónicas nos proporciona la posibilidad de identificar y acceder a documentación relacionada con la temática elegida de manera sencilla e inmediata. 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 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.

La *web of knowledge*¹⁸ es uno de los ejemplos más claros de este tipo de herramientas. Para nuestro estudio concreto, nos ofrece una posibilidad de hasta 4.328 artículos y documentos de interés relacionados con la empresa familiar.

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. 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.

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.

¹⁸ 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, Dervent Innovation Index, entre los principales.

Para nuestro estudio concreto, y con objeto de contrastar las teorías, estudios y autores que se han referenciado como los más importantes en la especialidad de la empresa familiar, se ha realizado, a través del acceso a la plataforma de la Bibliotécnica de la Universidad Politécnica de Cataluña¹⁹, 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 2.355 documentos.

Con objeto de eliminar aquellos elementos repetidos y normalizar los resultados obtenidos, se procedió a utilizar la versión *Sitkis v2* 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.

Una vez depurada la base de datos inicialmente obtenida, de un total de 2.355 referencias iniciales, se han corregido 441 referencias erróneas obteniendo una base de datos de 1.914 referencias y documentos. 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.

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 2: Resumen datos obtenidos para el análisis bibliométrico (Elaboración propia, 2010)

¹⁹ Acceso mediante la dirección electrónica: <http://www.accesowok.fecyt.es/>

El área de estudio está delimitada por 76 documentos.

Consideramos interesante representar gráficamente la evolución en cuanto al número de estudios publicados con objeto de visualizar la evolución de la producción científica de los artículos que analizan la sucesión de la empresa familiar, representados en el gráfico siguiente:

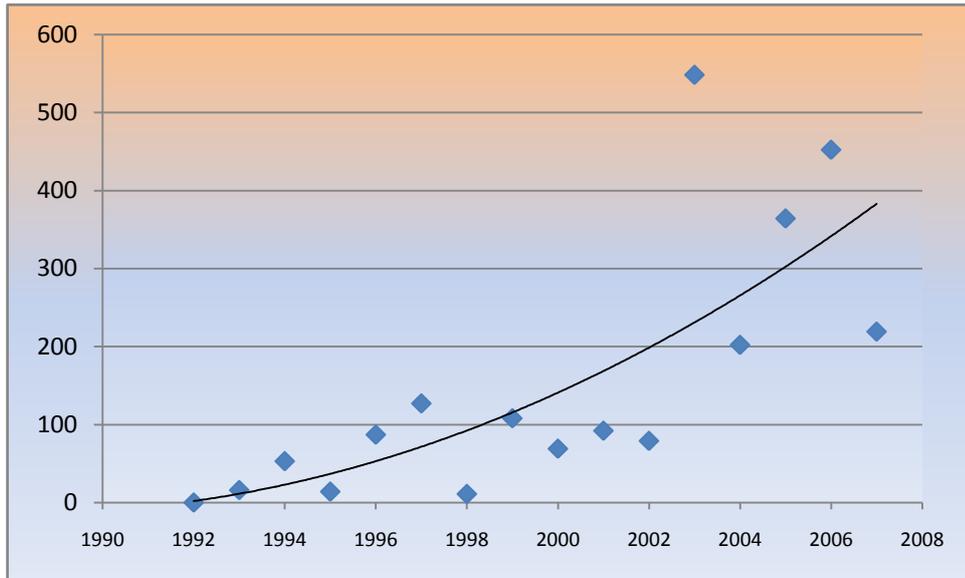


Gráfico 5: Ciclo de vida de la investigación en sucesión de la empresa familiar.

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.

A partir de la base de datos de referencia, extraemos también la información al respecto del número de trabajos y estudios publicados por los autores de referencia que hemos

mencionado de manera destacada en los capítulos en los que se ha establecido el marco teórico para el estudio de la empresa familiar y todo lo relativo a su sucesión.

En esta ocasión, el resultado gráfico que obtenemos es el siguiente:

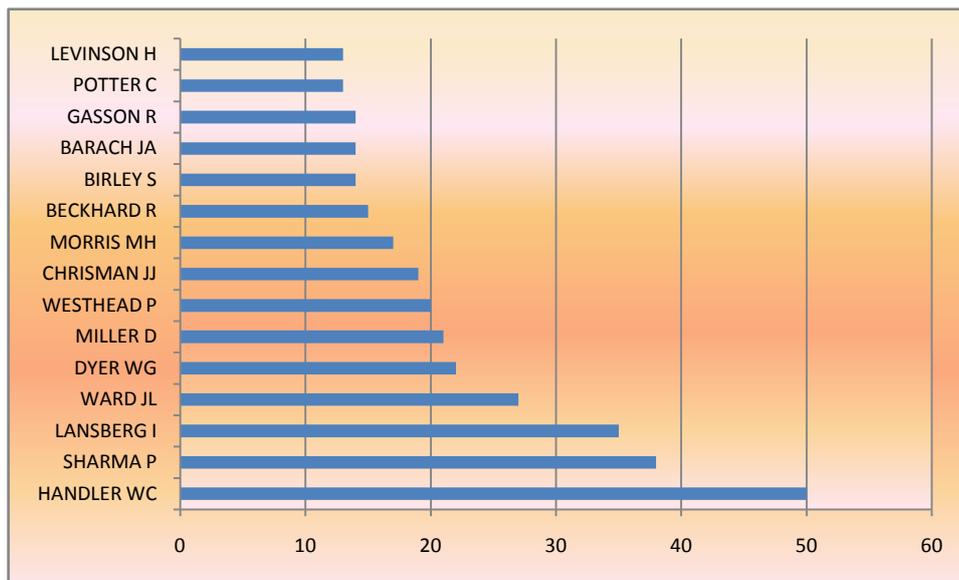


Gráfico 6: Principales autores según número de publicaciones

Aparecen destacados por encima del resto 15 autores principales en función del número de publicaciones realizadas, siendo Handler el autor más prolífico. 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*.

Le 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.

Por último, y con el objetivo de abordar qué medios y publicaciones se destacan en el campo del estudio de la empresa familiar, observamos que una revista destaca sobre el resto en la publicación de artículos relacionados con el área de sucesión de empresa familiar: *La 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. Mediante nuestro estudio bibliométrico se observa 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.

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. *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.

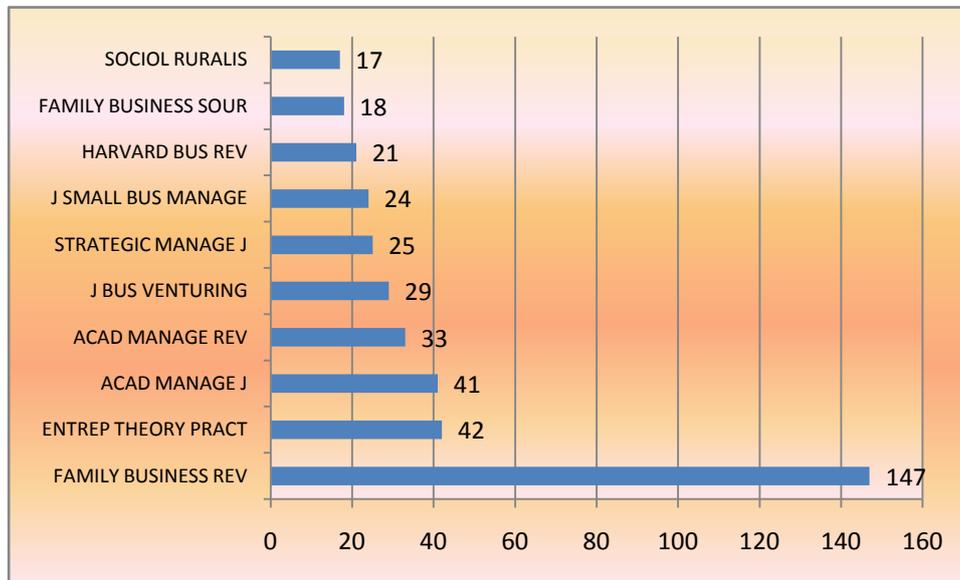


Gráfico 7: Revistas más productivas en el área de sucesión de la empresa familiar

4.4. Conclusiones del estado de los estudios en el campo de la sucesión en la Empresa Familiar

A lo largo del presente capítulo hemos podido contrastar que la investigación llevada a cabo en el ámbito específico del estudio de la sucesión en la Empresa Familiar es muy dispersa y abarca multitud de ámbitos multidisciplinares, en consonancia con todo lo relacionado con esta tipología de firmas en las que el marcado perfil humano hace que sea muy difícil establecer un paradigma consensuado y único que sirva de referente.

En un primer momento en la historia de la literatura de la sucesión en la EF comprobamos que abundan los estudios teóricos que, en la mayoría de ocasiones, se resumen en plasmar por escrito paradigmas de buenas prácticas que podrían interpretarse como normas de sentido común y, en otros muchos, descripciones de la evolución lógica que el proceso sucesorio conlleva.

Así como en el caso del estudio de la empresa familiar encontramos multitud de trabajos empíricos al respecto de su facturación, influencia, representación en el total de empresas, etc, en el caso del estudio de la sucesión, entramos más bien en el terreno de la asesoría psicosocial orientada a aconsejar a las organizaciones familiares las pautas del tipo profesionalización, protocolos familiares, consejos familiares, etc.

Aunque la sucesión ha sido estudiada desde el enfoque de distintas disciplinas, no ha emergido ninguna imagen única y sistemática a partir de estas disciplinas que haya sido aceptada como paradigma de referencia, sino, más bien, cada una ha considerado la sucesión desde su propio punto de vista, haciendo muy difícil el configurar un modelo de referencia a seguir por parte de las empresas familiares a la hora de afrontar el proceso sucesorio.

En el ámbito de los trabajos estadísticos, estos nos aportan principalmente datos al respecto de las pocas empresas que superan el proceso de la sucesión, o consecuencias de enfocar dicho proceso por una vía u otra. Sería bueno incrementar el número de estudios empíricos que, además de datos estadísticos, pudieran constatar y derivar en establecer alguna teoría de aplicación común.

La salud, en lo que a número, cantidad y calidad de estudios publicados, es muy buena aunque, lógicamente, se ha de seguir apostando para que cada vez aparezcan más conclusiones que aporten la mayor luz posible en lo que se ha aceptado de manera común como el mayor problema al que se enfrentan las empresas familiares.

Podríamos establecer, en vista de los trabajos analizados, que sería un error pensar que pueda existir una guía válida para todas las EF a la hora de abordar el traspaso generacional, aunque sea una característica común a todas estas organizaciones el tener que abordar el proceso sucesorio.

Es importante que se sigan invirtiendo recursos, económicos y humanos, tanto desde la administración central como las administraciones locales, para mantener el apoyo y ayuda a las empresas familiares en iniciativas como la planificación de la sucesión y poder incrementar al máximo sus garantías de éxito. Dentro de este apoyo debería estar, lógicamente, el subvencionar estudios globales y locales que proporcionen más información en el ámbito de la sucesión.

Sería muy necesario, más allá de los ya consabidos porcentajes de EF que no consiguen superar la transición generacional, el que se realizasen más trabajos específicamente empíricos orientados a constatar los muchos trabajos teóricos ya publicados.

En esta línea de estudios a realizar, estaría la especialización en el estudio de la sucesión dependiendo del tipo de empresa familiar al que se dirija: gran empresa, pequeña empresa, generación, más de una familia en la propiedad y capital, etc. Sin duda, conclusiones extraídas de estudios específicos serán mucho más útiles para el conjunto de EF que compartan las características del estudio, que estudios generalistas realizados con la intención de que sean de común aplicación para cualquier empresa familiar. Es evidente que no todas las empresas familiares son iguales y, dentro de su atomismo, se pueden establecer grupos comunes a los que aplicar estudios específicos que les ayuden a abordar con mayores garantías el proceso de transición a la siguiente generación.

Es destacable el incremento de empresas consultoras dedicadas específicamente a la asesoría y consultoría de la Empresa Familiar y, concretamente, del soporte y ayuda en el proceso sucesorio: [Family Business Consulting Group](#), [UNILCO Consultores](#), [laempresafamiliar.com](#), [Torrent i Dedeu](#), [Garrigues, Arxon Estrategia](#), etc. Todas estas

firmas realizan trabajos de investigación que ayudan posteriormente a sus clientes a abordar más adecuadamente la transición generacional.

Destacar, finalmente, que herramientas bibliométricas como el sitkis, ayudan enormemente a configurar un marco adecuado en lo que se refiere a constatar la importancia de una determinada especialidad, artículos relacionados, autores y publicaciones de referencia, etc. Sería bueno el que desde alguna institución española se pudiera aportar una visión algo más hispana a la base de datos y herramienta, dado que todo lo que hay por el momento es de habla inglesa y hace referencia principalmente a publicaciones y autores que han redactado sus trabajos en dicha lengua.

5. FACTORES Y CRITERIOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

5.1.Introducción

Nuestro principal propósito con el presente proyecto de investigación se centra en intentar identificar y describir aquellos factores, de índole eminentemente psicosocial, que podrían incrementar las posibilidades de éxito en el difícil proceso de sucesión generacional en las empresas familiares.

Para analizar con criterio estos factores beneficiosos, es absolutamente necesario clarificar previamente qué es lo que se entiende por sucesión exitosa y, por contraposición, fracasada, atendiendo a las diferentes formulaciones que encontramos en la revisión de la literatura.

En el presente capítulo abordaremos los estudios y conclusiones más destacados publicados hasta el momento en lo relativo al análisis del éxito en la sucesión de la empresa familiar. En primer término presentaremos los factores aceptados como beneficiosos o, por el contrario, perjudiciales, en lo que a llevar a buen puerto el proceso sucesorio se refiere. Posteriormente describiremos de manera específica y detallada los criterios aparecidos hasta la fecha y aceptados en mayor o menor medida como medidas de evaluación en lo que respecta a analizar el éxito o fracaso de la sucesión acometida por las empresas familiares.

5.2.Factores de éxito en el proceso de la sucesión familiar

Con objeto de presentar de manera ordenada y entendible los múltiples factores establecidos como premisas a tener en cuenta por las EF a la hora de abordar el traspaso generacional, agruparemos los estudios en áreas comunes en lo referente al enfoque e idea central de los mismos.

En un primer plano podríamos situar el factor común y aceptado por todos los autores conforme a que la planificación de la sucesión en la Empresa Familiar es el aspecto más repetitivo como factor de éxito y, en su defecto, de fracaso.

Las investigaciones realizadas hasta la fecha constatan que las empresas familiares frecuentemente evitan planificar la sucesión, a pesar de los contrastados beneficios que se constatan en muchos de los estudios publicados²⁰.

Una sucesión exitosa, según Beckhard and Dyer (1983), dependerá de las condiciones internas de la empresa (madurez de la organización y/o salud económica) y dinámica de la familia (independencia entre los miembros de la familia, rivalidades entre hermanos, condición financiera de los miembros de la familia).

El proceso de sucesión es un proceso muy emocional (Sonnenfeld, 1989) y, muchas veces, no tan racional como sería deseable (Gersick ... [et al.], 1997) por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo (Bork ... [et al.], 1996).

Teniendo en cuenta todas las dificultades que se derivan de la sucesión, debemos tratar de ayudar a las empresas familiares a abordarla con el objetivo de que se lleve a cabo con la menor repercusión posible para el negocio. La solución compartida por la mayoría de autores, entre otros, Ward (1988), Leach (1993), Oltra (1997) y Gallo (1998) es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. Así, en el contexto familiar, se podrán seguir una serie de pautas a la hora de su elaboración.

Por todo ello, y siguiendo la línea del autor M.A. Gallo (1998) se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Según este autor, el proceso de sucesión estará formado por: la preparación del sucesor/es; el desarrollo de la organización; el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y, el retiro del fundador.

²⁰ Christensen (1953) y Trow (1961), constataron empíricamente en sus estudios que los negocios que han desarrollado un plan de sucesión y comunicado a los actores comunes en la EF, permanecen rentables después de la sucesión. En un estudio de 200 empresas familiares, Ward (1987) encuentra que la planificación de la sucesión y el desarrollo del sucesor están entre las más importantes características asociadas a los negocios que sobreviven las transiciones generacionales.

Partiendo de la base fundamental de aceptar la planificación de la sucesión como factor principal a la hora de incrementar el éxito del traspaso generacional, podemos agrupar las premisas formuladas hasta la actualidad como actuaciones a tener en cuenta por los negocios familiares en el objetivo de afrontar en las mejores condiciones el ‘traspaso de la batuta’. La clasificación que, tras la revisión exhaustiva de la literatura publicada, creemos más coherente es la siguiente:

- Evitar el retraso en el proceso de sucesión y la maduración del negocio
- Elección del sucesor
- Formación del sucesor
- Transferencia del conocimiento tácito (idosincrático)
- Planificación del traspaso de la propiedad en el proceso de la sucesión
- Planificación de la sucesión en la Dirección
- La sucesión intergeneracional
- Profesionalización de la empresa: protocolo familiar

5.2.1. Evitar el retraso en el proceso de sucesión y la maduración del negocio

Las causas del retraso en la sucesión acostumbran a encontrarse en que el predecesor y el resto de la organización de la empresa familiar no «saben» cómo estructurar el problema de sucesión y, al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni a pedir ayuda externa, no saben cómo planificarlo e implantar la manera correcta de abordar el traspaso generacional (Mandelbaum, 1994).

También ocurre que el predecesor no «quiere» ser sucedido y, como tiene suficiente poder para impedir toda amenaza de remoción de su cargo que se le presente, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso.

Fruto de estos miedos e inseguridades del antecesor, en muchas ocasiones no se lleva a cabo el traspaso generacional con el suficiente tiempo.. 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 aplazase lo inevitable (Lansberg 1998).

La resistencia a acometer el proceso sucesorio forma parte de una importante corriente de teoría de la investigación (Dyer y Handler 1994) ampliamente analizada²¹. 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 sucesión surge al entrar en contacto con sus necesidades de control y poder y el significado que para él representa.

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).

Uno de los factores a tener más en cuenta a la hora de planificar correctamente la sucesión en la empresa familiar y, consecuentemente, aumentar la longevidad y resultados de la misma, es el evitar la llamada ‘maduración del negocio’. La maduración de un negocio es un aspecto inherente a todas las empresas familiares. Todos los negocios tienen tendencia a madurar. Transcurren los años y llega una época en la que las ventas empiezan a no crecer para pasar después a caer, primero despacio y luego en picado. Unos negocios maduran antes que otros, pero raro es el negocio que no ha madurado entre los 20 y 30 años de su existencia.

²¹ Datos del estudio de *Harvard-Education*²¹ 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).

No hay duda de que el trabajo al frente de la empresa desarrolla las capacidades directivas del fundador de la empresa familiar, pero lo habitual es que, pasados los anteriormente citados 20 a 30 años, esta persona ya no tenga la misma capacidad que cuando era joven para llevar a término cambios importantes en las actividades de su empresa. Y si, por otra parte, en la organización que él dirige, hace tiempo que no se ha producido la entrada de jóvenes directivos, toda ella habrá envejecido de la misma manera que su fundador.

Es constatable que las necesidades de las personas cambian con el tiempo, y los fundadores de empresas familiares no son inmunes a este cambio. Con el paso de los 20 a 30 años recién citados, lo natural es que cambien sus preferencias, que con frecuencia aumenten sus necesidades de *status* y se incrementen sus necesidades de seguridad económica, así como que disminuya su capacidad para tomar riesgos.

Estas tres circunstancias, al coincidir en el tiempo, hacen que cuando el fundador está entre 60 y 70 años de edad, y se encuentra con menos capacidad y motivación para tomar riesgo, es precisamente cuando debe acometer con más energía la revitalización estratégica de una empresa madura con la inversión económica que ello significa y, al mismo tiempo, rejuvenecer su organización, pues una revitalización intensa es muy difícil de lograr apoyándose en un equipo humano envejecido.

Como la solución de la situación de «maduración» de la empresa familiar, a través de su revitalización estratégica, es realmente complicada, la decisión que con frecuencia toma el fundador es negar la existencia del problema de la maduración del negocio y envejecimiento del equipo directivo o, sin negarlo explícitamente, dejar las cosas como están pensando que los que vienen detrás, la segunda generación, son los responsables de solucionarlo ya que la empresa, al fin y al cabo, será suya y además tiene recursos suficientes para lograrlo, sin querer comprender o aceptar que retrasar los cambios no suele ser casi nunca una salida para adecuar la empresa al mercado en el momento en que lo necesita.

La resistencia del predecesor, sea o no el fundador de la empresa, es el principal factor aceptado comúnmente como la principal causa de maduración y envejecimiento de las empresas familiares.

Según los estudios analizados, la resistencia del predecesor a afrontar el proceso de la sucesión y ceder la batuta, es un fenómeno complejo reforzado por factores a todos estos niveles²².

Es importante, tanto para el propietario, como para 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.

Se destaca, por tanto, que evitar la «maduración del negocio» es una de las premisas a tener en cuenta para las empresas familiares a la hora de tomar las correspondientes medidas para evitarlo. Dicha maduración puede evitarse de múltiples maneras y mediante multitud de planteamientos tales como una participación más activa de la siguiente generación a la hora de evolucionar la empresa familiar y su organización, entrando en nuevos negocios, diversificando hacia negocios relacionados con ciclos de maduración desplazados entre sí en el tiempo, incorporando sucesivamente directivos más jóvenes a la organización, buscando modos alternativos para financiar los activos para no tener que comprometer en la empresa familiar todo su patrimonio económico personal, etc.

5.2.2. Elección del sucesor

La elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá acometer la empresa familiar para garantizar su continuidad y mantener e incluso mejorar los resultados económicos. En la gran mayoría de ocasiones, y según se constata en muchos estudios empíricos, se constata que la decisión en cuanto a la elección del sucesor recae únicamente en la figura del predecesor. Esta premisa endémica provoca que en muchas ocasiones el sucesor escogido no sea realmente la

²² 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.

persona más preparada para desarrollar dicho cargo con la mayor de las garantías, sino que la elección depende de factores más personales tales como elegir al hijo o familiar más allegado, etc.

A la hora de abordar correctamente la elección del sucesor la empresa familiar debería establecer un proceso de selección de candidatos, familiares y no familiares, para escoger al que mejor garantice la continuidad de la empresa. Se debería intentar por parte de la EF el no caer en el error de elegir por defecto al primogénito si éste no posee las actitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino dotando dicho puesto con aquella persona que se considera que puede lograr dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Gersick et al., 1997).

Ahora bien, desde el punto de vista lógico, en el que se asume que difícilmente se puede convencer a un predecesor que no elija a su familiar más allegado, normalmente su hijo, como su heredero, se establecen y sugieren otros posibles enfoques en lo que a la preparación del entorno que rodee a dicho sucesor se refiere con el objetivo de prever sus carencias profesionales y subsanarlas a través de los recursos humanos que se pongan a disposición del heredero y que proporcionen al predecesor una solución equilibrada entre tener que escoger entre un sucesor con un rendimiento bajo y una externalización de la sucesión²³.

El empresario fundador es la piedra angular en la planificación de la sucesión y uno de los aspectos fundamentales que deberá tener en cuenta es la correcta elección del sucesor y, en mayor medida, que una vez haya escogido a su sucesor, sea lo suficientemente objetivo para darse cuenta de sus carencias y proveerle de los recursos humanos necesarios para suplirlas y que el rendimiento y futuro de la empresa no se resienta.

²³ Los autores Dalton y Kesner concluyeron a través de sus estudios empíricos que la sucesión externa es totalmente inusual en las empresas familiares, independientemente de su nivel de rendimiento.

En relación al género del sucesor, Iannarelli (1992) destaca 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.

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.

Una premisa inherente a la elección del sucesor es la consecuente explicación al resto del entorno familiar y no familiar que participa en el negocio de las razones de dicha elección, para que no haya confusiones ni temores y que relaciones entre la familia propietaria y la empresa no se resientan (Gallo, 1998).

En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, como medida recomendada por muchos autores para fortalecer el proceso sucesorio, éstos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002). Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

5.2.3. Formación del sucesor

Un factor aceptado por casi todos los estudiosos especializados en la empresa familiar es el de la formación del sucesor que vaya a coger las riendas de la firma. 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). Atendiendo a la realidad actual del mundo empresarial, el incremento de la competitividad y los avances tecnológicos continuos, no hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor y de los miembros familiares de la siguiente generación

(MFSG) exigen adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que les ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. El proceso formativo debe estar compuesto por la correcta combinación de educación reglada, experiencia laboral previa a tomar el relevo en la dirección de la empresa (bien en la propia empresa familiar e incluso, y muy recomendado, en otras empresas) e ir ampliando conocimientos a posteriori de hacerse cargo de manera efectiva de la empresa familiar, una vez completada la sucesión.

Al analizar el factor de la formación como premisa clave en el incremento del éxito del proceso sucesorio, y dada la amplitud que conlleva la acepción ‘formación’ y los múltiples enfoques que se podrían derivar, creemos consecuente diferenciar lo que llamaremos formación de valor añadido de lo que definiremos como transferencia del conocimiento tácito inherente a toda empresa familiar (conocimiento idiosincrático)²⁴.

Definiremos a la formación de valor añadido como aquella que aporta a todos los actores implicados en la empresa familiar conocimientos que pueden ser beneficiosos a la hora de abordar con mayores garantías el proceso de traspaso generacional. Además de la formación reglada general (graduado escolar, ESO, BUP, FP, Universidad, etc), incluiremos en esta acepción propia, cualquier otra capacitación independientemente de su especialidad o índole: postgrados, cursos relacionados o no de manera específica con la actividad de la empresa, etc.

De manera complementaria, definiremos como transferencia del conocimiento tácito a aquella formación mediante la que se traslade, en las mejores condiciones posibles, el know how inherente y específico a toda empresa familiar, es decir, el ‘saber hacer’ o ‘secreto’ que la empresa familiar desarrolla a medida que evoluciona y que sólo puede ser transferido de una generación a la siguiente, al no estar recogido en ningún otro proceso formativo (lógicamente).

²⁴ Para conseguir el óptimo desempeño del sucesor es necesario diferenciar entre el conocimiento propiamente del negocio y el conocimiento procedente de la adquisición de habilidades de liderazgo (Ward y Aronoff 1994).

En la primera será fundamental una correcta transferencia del conocimiento tácito y en la segunda es donde intervendrán todas las variedades de formación de valor añadido que puedan ayudar al sucesor a estar adecuadamente preparado en su difícil tarea. Ambas acepciones formativas son comúnmente aceptadas como factores clave en el objetivo de realizar un buen traspaso generacional²⁵.

Como un camino intermedio, entre la formación de valor añadido y la formación idiosincrática, nos encontramos con las investigaciones relativas a lo aconsejable o no que resulta la formación del sucesor mediante su experiencia laboral previa, bien en la propia firma familiar, bien en otras empresas, del mismo sector o diferente. 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).

En lo referente a la formación de valor añadido, es importante destacar, al contrario de lo que es habitual encontrar en la literatura relacionada con este aspecto, que la necesidad formativa no es algo dirigido exclusivamente a la figura del sucesor.

²⁵ La combinación de ambas transferencias de conocimiento fue definida por Tsoukas (1996) con la denominación “conocimiento articulado” mediante formación académica y experiencial.

Analizando la literatura existente y las conclusiones aportadas por la misma, podemos establecer que es igual de importante la formación de valor añadido de todos los actores que participen activamente en la gestión de la empresa y en su traspaso generacional: predecesor, sucesor, trabajadores familiares, familia y trabajadores no familiares.

No cabe duda de que en el sucesor se centran las esperanzas de la empresa a la hora de asegurar su supervivencia y mantener el rendimiento, pero sería del todo injusto centralizar sólo en esta figura la necesidad de acceder a los procesos formativos y obtener los conocimientos necesarios para abordar con garantías el reto del traspaso generacional.

En los factores revisados hasta el momento se destaca el importante papel del predecesor en todo lo relativo al proceso sucesorio y se llegaba en muchas ocasiones a la conclusión de que las decisiones equivocadas o mal dirigidas del predecesor en lo que a la planificación de la sucesión se refiere, ponían en grave peligro el éxito y continuidad de la empresas. Es evidente, por tanto, que el predecesor ha de ser consciente de sus carencias y desconocimientos y poner solución a las mismas.

La formación en la empresa ha de empezar, pues, en la figura del predecesor, algo que, sin duda, mejorará su amplitud de miras y le dotará de mayor criterio para abordar con posterioridad la formación del sucesor y del resto de actores implicados directamente en la gestión de la empresa familiar.

Que el sucesor pueda o no pasar con éxito el proceso de sucesión dependerá en gran parte en su capacidad de adaptar la posición de responsabilidad en la firma consiguiendo acreditar su credibilidad y legitimidad ante la familia y los trabajadores no familiares (Barach, Ganitsky, Carson & Doochin, 1988; Barach & Ganitsky, 1995). Una de las variables clave en este objetivo será la formación que reciba. La clave está en establecer cómo se debe desarrollar el proceso de formación del sucesor y en qué debe consistir para preservar las capacidades distintivas del negocio familiar.

5.2.3.1. Transferencia del conocimiento tácito (idiosincrático)

El conocimiento tácito que el fundador y su generación ha desarrollado como fuente de ventaja competitiva es clave que se transmita correctamente al sucesor y a la siguiente generación. Multitud de autores (Cabrera-Suárez, Katiuska, De Saá-Pérez, Petra, García-Almedia, Desiderio) destacan la importancia estratégica de la correcta transferencia de conocimiento tácito en el proceso de sucesión como proceso clave para desarrollar y proteger este ‘saber hacer’ específico y garantizar la continuidad del negocio familiar.

Las empresas familiares son conscientes de la importancia a la hora de proteger su conocimiento tácito específico ante posibles apropiaciones de los competidores, y este exceso de celo es lo que muchas veces dificulta su transmisión (Brown & Duguid, 1998).

Una de las claves principales para superar con éxito el desafío que implica la transferencia del conocimiento tácito será la habilidad del sucesor para adquirir el conocimiento clave de su antecesor y desarrollar las habilidades necesarias para mantener adecuadamente y mejorar el desempeño de la organización.

Según Foster (1995), preparar a los sucesores para ser unos líderes sólidos de la empresa familiar implica llevar a cabo las siguientes tareas fundamentales:

- 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 el conocimiento idiosincrático (Tsoukas, 1996) acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, las fuentes financieras, los líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.)
- desarrollar ciertas dotes directivas que permitan influir a otras personas (es decir, comunicación, motivación y otras habilidades directivas)
- deberán conocerse y comprenderse a ellos mismos con sus puntos fuertes y debilidades.

Por tanto, en este proceso especial de transferencia de conocimiento, el sucesor debe adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su desempeño futuro en las tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas (Leonard & Sensiper, 1998) que es clave en empresas familiares. 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.

Destacar que una parte importante en la transferencia del conocimiento tácito, y que ha sido objeto de multitud de estudios y puntos de vista (comunes y yuxtapuestos) es la exposición temprana al negocio del sucesor a través de trabajos en el verano y trabajos de baja categoría en la empresa. La mayoría de autores coinciden en que es una experiencia valiosa para los sucesores, sobretodo en el momento 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 & Doochin, 1988; Cabrera-Suárez, 1998). El sucesor se familiariza con la naturaleza del negocio y sus empleados y desarrolla las capacidades específicas que requiere el negocio. Una consecuencia positiva es la facilidad para que el sucesor sea aceptado, gane credibilidad y refuerce las relaciones personales importantes dentro del negocio.

Otra ventaja destacada por los autores en lo que a la participación temprana del sucesor en la empresa familiar se refiere, antes de finalizar su formación de valor añadido, es la transferencia progresiva y paulatina del conocimiento tácito de la organización tanto a nivel general (rutinas, procedimientos, clientes, etc) como a nivel individual (las interacciones con los trabajadores de la empresa)²⁶.

El antecesor quizás pueda sufrir los problemas de motivación, sintiéndose que pierde la posición o importancia en el proceso de sucesión que desarrolla. Verdaderamente puede llegar a ser un asunto traumático para los fundadores (Lansberg, 1988;

²⁶ Szulanski (1996) considera como un determinante clave que exista una adecuada motivación en la transferencia del conocimiento (con respecto al antecesor y sucesor).

Sonnenfeld & Spence, 1989). La habilidad del antecesor para delegar y promover un ambiente de negocio en el que el sucesor se sienta libre tanto para tomar las decisiones es fundamental para el desarrollo del sucesor (Dyer, Jr, 1986; Cabrera-Suárez, 1998) y para la correcta transferencia del conocimiento idiosincrático.

Por otra parte, los sucesores quizás rechacen o infravaloren el conocimiento que el antecesor proporciona. Expresiones en boca de sucesores tales como ‘el viejo ya no carbura’ son consecuencia de una incorrecta predisposición del sucesor a escuchar las premisas que le pueda trasladar la figura más importante en la transferencia de conocimiento. Consecuentemente con esta línea argumental, Barach y Ganitsky (1995) acentúan que una característica clave en una relación funcional son los sentimientos positivos mutuos. Según estos autores, los sucesores necesitan la confianza 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 evalúan a ellos mismos a través de un proceso de categorización y esta clasificación influencia en el proceso de sucesión. La calidad de la relación facilita una adecuada formación y efectiva comunicación.

Szulanski (1996) observa que una relación compleja entre antecesor y sucesor dificulta la transferencia correcta del conocimiento idiosincrático. Además esta comunicación madura es requerida para reconciliar las expectativas de ambas generaciones con respecto a la sucesión y aspectos estratégicos. Para lograr esta convergencia, los sucesores deben aceptar ciertas políticas de los padres, incluso si están en desacuerdo y de igual forma los padres deben esforzarse por acomodar ciertas necesidades de desarrollo de los sucesores:

- El propietario debe estar dispuesto a apreciar y estar orgulloso de los logros del sucesor, estando abierto para explorar y aceptar nuevos enfoques de dirección.
- El sucesor debe apreciar el conocimiento acumulado del antecesor y su contribución a la firma, no rechazando los métodos establecidos de trabajo y prácticas sin antes haber considerado el valor que suponen para la firma. De esta manera el sucesor deberá integrar el conocimiento transferido por el

antecesor en la familia y los contactos profesionales (reuniones familiares, reuniones de equipo directivas,...) con el conocimiento adquirido durante su proceso de formación para valorar y manejar el *familiness* (conocimiento tácito) de la firma así como aumentar y mejorar estos conocimientos (Habberson & Williams, 1999)

Otro tema relacionado con la formación desde el punto de vista de transferencia tácita del conocimiento al sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, es decir, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o, si por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. De esta manera, es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar (Levinson, 1971; Lansberg, 2000). Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore y; una segunda, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Muchos estudios y autores coinciden en que una de las consecuencias de la correcta planificación de la transferencia del conocimiento tácito es la formalización de la profesionalización de la empresa desde la perspectiva de introducir en la organización a directivos no familiares que ayuden a conseguir el objetivo de mantener el rendimiento de la sociedad, aportando aquellos conocimientos y valores que el sucesor y la familia no posean. La profesionalización ayuda también en la problemática específica de este tipo de negocios familiares ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

5.2.4. Planificación de la 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, Welsch, Astrachan y Pistrui 2002).

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)²⁷.

En general un proceso formal de planificación es preferible a la no planificación de la sucesión, por que permitirá a los actores participantes en la empresa familiar, 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)²⁸.

En la línea de toda la literatura relacionada con la empresa familiar, también encontramos autores contrarios a la planificación del proceso sucesorio, manifestando que incluso puede llegar a ser perjudicial. 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.

²⁷ 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.

²⁸ 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.

5.2.4.1. Planificación de la sucesión en la Dirección de la empresa familiar

La planificación de la sucesión en la dirección debe iniciarse algunos años antes del momento específico del relevo, si se quiere que sea efectiva.

El proceso de planificación de la sucesión en la dirección debe ser producto de una colaboración entre el máximo representante del momento, los miembros de la familia activos y pasivos participantes en el negocio, los miembros del equipo directivo y, evidentemente, la próxima generación de la familia.

La sucesión en la Dirección presenta a la familia y a los accionistas una magnífica oportunidad para examinar con profundidad la estrategia de negocio, ver hacia dónde se está yendo, establecer nuevos objetivos y determinar qué habilidades deberán tener el próximo líder y su equipo directivo para lograr los objetivos previstos.

El proceso de planificación de la sucesión en la dirección es complejo y hay varias etapas que se suceden. Implicar a la familia en el proceso es importante y garantiza su apoyo al futuro líder del negocio. Sin embargo, llevar a cabo una revisión crítica del negocio y su equipo directivo, y comparar las habilidades y competencias de la próxima generación con lo que se ha dictado como necesario para sacar el negocio adelante, es complicado para una familia: no es fácil ser objetivo en estos casos. Por ello, son muchas las empresas familiares que implican a una entidad externa, para que se encargue de presidir las reuniones para la planificación en la sucesión de la Dirección y para supervisar la formulación de un plan de sucesión efectivo.

La conducta de los familiares está influida por la historia común 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 aportar lo mejor de cada uno de ellos. A su vez este conocimiento exhaustivo de dichas debilidades, puede contribuir a decepciones 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.

Fruto del conocimiento de las fortalezas y limitaciones de los miembros de la familia, se despiertan poderosos sentimientos positivos y negativos; debido a esto se dificulta muchas veces la interpretación objetiva de palabras y acciones. Esta situación constructivamente puede solidificar los lazos de confianza y estima, pero a su vez para evitar determinados conflictos se puede eliminar la comunicación de diferencias naturales que tarde o temprano van a influir en la salud del negocio.

Una incorrecta planificación en la sucesión del equipo de dirección de la empresa familiar genera en la mayoría de ocasiones en crisis estructurales²⁹. Estas crisis acontecen cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía, ni tampoco lo es con las capacidades de hacer cosas de estos directivos. Sin embargo, en la empresa familiar, esta enfermedad puede llegar a ser «crónica» y «terminal», y tiende a darse cuando la empresa se encuentra en las etapas avanzadas de la segunda generación y suelen ser consecuencia de una mala planificación en el traspaso de responsabilidades por parte de la anterior generación.

Diversos estudios empíricos constatan que, con frecuencia, es en esta segunda generación principalmente cuándo las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o por hijos de socios partiendo de la base de unos acuerdos establecidos en la primera generación, o tácitamente aceptados por todos, para la «coherencia», o un reparto de las funciones directivas, como, por ejemplo, «uno las ventas y otro la fabricación», etc. Acuerdos que además se mantienen de manera inquebrantable a lo largo del tiempo, con independencia de los cambios del entorno, de los productos o del tamaño de la empresa, y se convierten en una tradición que inmoviliza la evolución de la estructura de responsabilidades de la empresa.

5.2.4.2. Planificación del traspaso de la propiedad en el proceso de la sucesión

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la correcta planificación de la sucesión es el establecer, tanto por parte del predecesor como de los miembros familiares, una correcta

²⁹ 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).

planificación del traspaso de la propiedad inherente a todo traspaso generacional (se produzca o no un traspaso efectivo de la propiedad ya que en muchas ocasiones, el no traspaso también puede ser motivo de lógicos conflictos).

Como norma general, la transferencia de la propiedad en la empresa familiar se realiza con la premisa de establecer partes iguales para los herederos, fundamentalmente hijos/as, sin tener en cuenta las consecuencias de ese proceder. Una de las consecuencias negativas normalmente es la debilitación en la dirección de la empresa ya que el reparto igualitario hará que la toma de decisiones haya de ser más consensuada, algo que también puede resultar positivo en lo referente a meditar las resoluciones que se tomen, pero que, sin duda, ralentizará el dinamismo y reacción de la empresa ante las novedades que el mercado disponga.

Tras las transmisión de la propiedad de la empresa suele haber tensiones, feudos familiares y peleas por transmisiones que no han ido como estaba previsto o como se esperaba por parte de determinados miembros familiares. Suelen surgir problemas cuando uno o más familiares sienten que han salido perjudicados con el traspaso de la propiedad.

Es importante, por tanto, llevar a cabo una buena planificación en lo que al traspaso de la propiedad se refiere. Según se desprende de los trabajos publicados en referencia a la especialidad de preparación de traspasos de la propiedad, se podría concluir que la específica realidad y configuración familiar de cada empresa familiar hace casi imposible establecer unas premisas a seguir por parte de las organizaciones a la hora de tener una mínima seguridad de hacer la transferencia correctamente. Estas organizaciones, al verse influidas por las relaciones familiares, hacen que las personas particulares que participan en cada proceso sucesorio, marquen cuál es la mejor manera de repartir la propiedad.

Lograr un trato justo para todos los herederos no siempre es fácil. Requiere el compromiso de todas las partes y los herederos deben hacer un continuo intercambio de información y compensar las necesidades personales por el bien común. Ningún traspaso de la propiedad será exitoso sin la buena predisposición de todas las partes afectadas.

Luchar por la igualdad entre los beneficiarios requiere altas dosis de objetividad y compromiso.

Escenarios gráficos en lo que a traspasos de la propiedad y sus consecuencias podrían ser los siguientes (todos ellos basados en casos reales):

- Un padre que repartió su empresa familiar a partes iguales entre sus cuatro hijos, aunque sólo uno de ellos estaba involucrado activamente en la gestión del negocio. No pasó mucho tiempo hasta que los tres accionistas “pasivos” sintieron que su participación no era tan “igual”, lo cual evidentemente tuvo sus consecuencias.
- En otra familia, el padre, también transfirió sus acciones a sus dos hijos: un hijo, que trabajaba en la empresa, y su hermano, que trabajaba en otro sitio y se convirtió en accionista pasivo. El hijo se negó a comprometer su futuro con el negocio, pues consideraba que no era aceptable que su hermano tuviera un 50% de participación en los beneficios. Según él, no estaba haciendo contribución alguna al negocio.

Es muy importante tener en cuenta que en un traspaso de propiedad, lo justo para uno puede no parecer justo para el otro. Y esa igualdad es aún más complicada si no todos los herederos trabajan en el negocio.

El predecesor ha de dedicarle el tiempo adecuado para planificar a conciencia el traspaso de la propiedad ya que una incorrecta transferencia generacional podría derivar en una disolución de la empresa y/o en conflictos familiares entre los herederos.

5.2.5. La sucesión intergeneracional: relaciones familiares

Uno de los factores que más puede influir en el correcto enfoque del proceso de sucesión por parte de las familias empresarias es el de las relaciones intergeneracionales debido a que son las principales causas de conflictos a lo largo del traspaso sucesorio.

Todos los autores que han estudiado estas relaciones entre miembros familiares de distintas generaciones coinciden en que los conflictos acontecen por los lógicos puntos de vistas y enfoques con los que cada generación querría abordar ya no sólo el proceso de sucesión sino también la estrategia que ha de seguir la empresa, durante y a posteriori del traspaso de la batuta.

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.

La sucesión se percibe con connotaciones diferentes en función de la generación que corresponda (Lansberg, I., 1988).

De manera concreta, se establecen los siguientes puntos de vista y enfoques para cada una de las principales generaciones objeto de estudio en este trabajo de investigación:

- En la primera generación, la empresa suele ser de un único propietario que es quién dirige el negocio. Consecuentemente el liderazgo corresponde a una única persona que es quien toma las decisiones de forma ágil y acorde a las demandas del mercado. En esta generación el proceso de sucesión adquiere una fundamental importancia el carácter del fundador, acorde también a un modelo de familia simple formada habitualmente por padre, madre e hijos.
- En la segunda generación, la empresa suele corresponder a los hermanos donde la propiedad se reparte más o menos por igual al número de ellos. En este caso suelen surgir problemáticas de rivalidad entre hermanos, situación crítica al depender de ellos la continuidad de la firma. A la hora de gestionar el negocio se suelen adoptar o bien el liderazgo compartido por la totalidad de los hermanos, o bien uno de ellos es quien asume la responsabilidad plena del mismo, aunque se requiera de unas habilidades determinadas para conducir exitosamente el negocio.

- En la tercera generación la definición más aceptada es que la empresa corresponde en la mayoría de los casos a los primos, los cuáles normalmente proceden de empresas de hermanos que se han transformado en consorcio de primos. En este caso la propiedad normalmente está ampliamente diversificada y es en esta generación en la que una gestión profesionalizada se hace especialmente necesaria y recomendable para garantizar la continuidad de la misma. Es en esta generación en la que podemos distinguir entre los denominados propietarios actuales (propietarios legales), virtuales (aunque son dueños no establecen ningún lazo de vínculo con la misma) y emocionales (aunque no son dueños, emocionalmente establecen lazos de propiedad con la empresa).

En esta generación, si no se ha profesionalizado correctamente la empresa, los conflictos entre miembros familiares de la misma generación por el liderazgo y gestión de la firma se hacen en ocasiones tan insostenibles que acaban derivando en la venta de la empresa para ‘saciar’ el hambre de egos de tantos actores principales.

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).

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 las diferentes generaciones que cohabitan en una empresa familiar.

Es importante que la familia empresaria sea consciente de estos potenciales problemas y diferencias de opinión para que, lejos de convertirse en un problema, se puedan incluso aprovechar para revitalizar la estrategia y otorgar a cada generación coincidente en el tiempo su adecuado papel protagonista, buscando el consenso y el objetivo común que no ha de ser otro que el de garantizar la continuidad y viabilidad de la firma.

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).

En lo referente a 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. 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).

Podemos concluir 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.

5.2.6. Profesionalización de la empresa: protocolo familiar

Como colofón a la clasificación de los factores reconocidos como elementos que ayudan a maximizar el éxito del proceso de la sucesión, describiremos a continuación el que quizá recoge todas las buenas prácticas descritas anteriormente en un documento que sirve como normativa a seguir y respetar por las empresas familiares: el protocolo familiar.

Esta herramienta ayuda a plantear correctamente todos y cada uno de los posibles conflictos a los que se pueda tener que enfrentar un negocio familiar de manera que se utilice para arbitrar en las situaciones de desacuerdo entre los miembros familiares, de la misma o de distinta generación.

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).

Si bien el protocolo familiar no se ha de ver por las EF como la solución absoluta a sus problemas de ‘convivencia’, sí que puede ayudar a simplificarlos, siendo un medio a través del cual se puede llegar a dicha solución.

Se define habitualmente al protocolo familiar como el nombre con el cual se conoce al acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

El aspecto fundamental que se recoge en el *protocolo familiar* es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un *proceso duradero* que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

Es fundamental que el fundador, desde su figura de líder indiscutible y aceptado por todos los miembros familiares, sea el que implante el protocolo familiar mientras esté dirigiendo la empresa y que consiga involucrar en su definición a los miembros familiares que van a tener que convivir y aceptar dicho documento como dogma para la regulación de las relaciones familiares: reparto de la propiedad, trabajadores familiares en la empresa, etc.

La profesionalización debe ser uno de los aspectos recogidos en el protocolo familiar para evitar, sobre todo para la segunda y tercera generación, la aparición de conflictos debidos a la diversificación del liderazgo y la propiedad motivados por un traspaso repartido de la propiedad. Recoger de manera consensuada en qué forma se va a regular la entrada de profesionales no pertenecientes a la familia en la dirección de la empresa, ayudará a que no se produzcan tensiones entre los miembros familiares. El protocolo familiar refuerza el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción.

El protocolo familiar ha de ser un documento revisable a lo largo del tiempo y de las generaciones para adaptarlo a las nuevas realidades que vayan aconteciendo. Su modificación ha de intentar realizarse siempre desde el consenso ya que un documento que no sea del agrado de la mayoría de la familia empresaria, sin duda generará conflictos en más o menos tiempo.

En la definición de la primera versión del protocolo familiar se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. Una vez que estos problemas han sido ubicados se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, siendo en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar. Se realizarán revisiones periódicas controlando que lo planificado se cumple y, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros.

Podemos distinguir tres posibles situaciones potencialmente conflictivas, derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar, y abordables desde la definición de un protocolo familiar por parte de la firma:

- 1.- La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
- 2.- Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.
- 3.- Y, tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional. Es esta complejidad que se escapa en la mayoría de las veces de la lógica racional la que se

ha de prever mediante la redacción aceptada de un documento que regule la convivencia de la familia empresaria y evite que los problemas familiares afecten al futuro y rendimiento de la empresa.

5.3. Resumen de los factores psicosociales de éxito más aceptados.

Tal como se ha podido comprobar, la diversificada investigación de los procesos de sucesión da lugar a la identificación de una amplia variedad de factores asociados al éxito. Ante tal avalancha de hipótesis, teorías y estudios empíricos, creemos interesante destacar de manera específica el trabajo realizado por Morris & al. (1997), como uno de los pocos estudios en los que se ha intentado identificar y clasificar los principales factores psicosociales de éxito establecidos a lo largo de los trabajos publicados a lo largo de la historia en esta especialidad.

Aunque en el presente trabajo no realizaremos hipótesis previas al estudio y análisis de los datos que obtengamos, en el apartado de conclusiones estableceremos las correspondientes comparativas con los factores que a continuación se relacionan, a modo de corroboración de los resultados.

Los factores más destacados por el estudio de Morris son:

- La necesidad de desarrollar planes de sucesión y en la incorporación planificada del sucesor (Ward 1987; Danco 1982; Kets de Vries 1993).
- La influencia de la confianza y comunicación entre los miembros de la familia (Barnes & Hershon 1976; Dyer 1986; Brohaw 1992; Kets de Vries 1993).
- Controlar la rivalidad entre los hermanos y la resistencia del fundador a abandonar el cargo (Barnes & Hershon 1976; Handler 1991; Kaslow 1993, Kets de Vries 1993).
- El nivel de preparación de los herederos para adquirir las habilidades implícitas del negocio, la capacidad dictatorial, el conocimiento de las operaciones de la compañía y la actitud idónea para hacer frente al negocio (Doescher 1993; Fenn 1994; Hyatt 1992; Osborne 1991).

- Las estructuras de la organización (creación de un Consejo Familiar, establecimiento de una junta directiva con representación exterior (Consejo de Administración) y el servicio de consultores (Beckhard & Dyer 1983; Handler 1992; Jaffe 1992; Ward & Aronoff 1993).
- Desarrollo del Protocolo Familiar donde se prevean los problemas que pueden surgir de la superposición de los intereses entre familia y empresa. Se convertirá en un instrumento que clarifique la toma de decisiones y la gestión de conflictos (Amat 2005).

5.4. Criterios para evaluar el éxito o fracaso de un traspaso generacional.

En el análisis de los estudios realizados en lo que a la empresa familiar se refiere, gran parte de los autores que tratan la cuestión de la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa, la permanencia de la empresa en manos de la familia, el mantenimiento o incremento de los beneficios de la empresa, etc.

La idea inicialmente más aceptada como criterio para establecer el éxito del proceso sucesorio era el llamado "sueño dorado" de todo fundador: lograr que su empresa continúe en activo en manos de sus herederos (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995). Este criterio tan generalista de únicamente contemplar el paso a la siguiente generación como el éxito a perseguir, provocó la lógica aparición de muchas otras líneas de investigación que se centraban en el estudio de otros factores que se consideraban criterios igual o más válidos para evaluar el éxito de un traspaso generacional: rendimiento de la empresa, relaciones familiares, etc.

No es tarea sencilla el concluir si una sucesión puede considerarse exitosa o fracasada ya que tal como veremos en la relación de estudios y opiniones aparecidas hasta el momento, son muchos los factores que se han de tener en cuenta al mismo tiempo para poder acercarnos a la premisa de que la empresa ha realizado un traspaso generacional exitoso³⁰.

³⁰ Dyer (1986) señala la dificultad para diferenciar una transición exitosa de otra que no lo es, ya que algunas empresas familiares pueden llevar a cabo un proceso sucesorio que sea un éxito desde el punto de vista del negocio,

Con objeto de exponer de manera clara los diferentes criterios aceptados para evaluar el éxito de una sucesión, distinguiremos, de manera específica para el presente trabajo, entre:

- Criterios objetivos, que serán aquellos que estarán relacionados con factores de la sucesión medibles de manera cuantitativa o cualitativa a posteriori de haberse realizado la sucesión, tales como la eficacia, los resultados económicos, productividad, nuevas estrategias organizativas, etc.
- Criterios subjetivos, que serán aquellos que intentarán evaluar las consecuencias que ha provocado la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar, ya sean éstos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, otros empleados, etc.

5.4.1. Criterios objetivos:

En la revisión de la literatura encontramos múltiples estudios por parte de autores que definen, de manera teórica y/o empírica, aquellos criterios con los que poder evaluar de una forma objetiva si una sucesión puede ser catalogada como exitosa.

Así, por ejemplo, el término sucesión exitosa ha sido definido por algunos autores como la ocupación de una vacante, otros han definido el éxito como un mínimo de alteraciones organizativas a corto plazo y, para otros, el éxito dependía de la reacción del mercado.

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

pero donde las relaciones familiares quedan prácticamente destruidas y, a la inversa, en otras ocasiones se mantiene la armonía dentro de la familia a expensas de la empresa, de ahí que consecuencias de un proceso de sucesión, diferencian entre cuestiones de carácter organizativo y cuestiones relacionadas con los grupos de interés.

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

Longenecker y Schoen (1978) y Handler (1989) consideran que la sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume el rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo (título de presidente). Así mismo, para Longenecker y Schoen (1978) debe ocurrir además que el sucesor sea relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con su predecesor-padre y, dado que es difícil determinar cuándo puede considerarse maduro a un sucesor y que variará de un individuo a otro, Aronoff y Ward (1990).

La integración de la siguiente generación en la empresa familiar también se ha considerado como un criterio de éxito estratégico a perseguir por las organizaciones a la hora de abordar el proceso sucesorio³¹.

Otros autores consideran que una sucesión eficaz implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia; así, Goldberg (1991), en la misma línea que Churchill y Hatten (1987), considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad y el control de los derechos de propiedad desde el actual director general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica. Para estos dos últimos autores, lo más importante para que una sucesión pueda ser considerada como exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener saneada a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

³¹ "[...] la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los nichos de mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio" (Barach et al., 1988).

Algunos autores (Post, 1993) han sugerido que el éxito de los negocios familiares depende de engendrar una nueva estrategia para cada generación que una al negocio.

5.4.2. Criterios subjetivos:

Cuando se considera la problemática de la empresa familiar, parece existir un consenso absoluto entre todos los autores en cuanto a que este tipo de empresas debe sus especiales características y, como consecuencia, sus ventajas e inconvenientes particulares, a la implicación en la gestión empresarial de una o de varias familias. Por consiguiente, la gestión de las empresas familiares, se caracteriza por la introducción de elementos emocionales a la hora de tomar decisiones que pueden estar afectando a la supervivencia futura de la empresa.

La necesidad de que todos los actores implicados en la sucesión satisfagan sus necesidades suele ser causa de conflictos dado que suelen ser bastantes individuos los que se implican en el proceso de sucesión (Friedman, 1991; Swogger, 1991), cada uno con sus objetivos e intereses particulares. Dada esta elevada implicación y compromiso de la familia en el negocio, las relaciones interpersonales e intergrupales en una empresa familiar tienen connotaciones particulares si se las compara con la gestión de otro tipo de organizaciones (Diinn, 1995; Gersick et al, 1971), siendo posible afirmar que existe un mayor número de elementos subjetivos en dichas relaciones.

Entendemos que no es suficiente limitar la consideración de éxito o fracaso de un proceso sucesorio al análisis de elementos puramente objetivos tales como los mencionados anteriormente, ya que el grado de satisfacción que experimenten determinadas personas o grupos de interés con el mismo puede condicionar en gran medida el éxito futuro de la empresa.

Stempler (1988) define una sucesión exitosa como "[...] aquella en que todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además, no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras. Existe también una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia, la empresa, los empleados no familiares, el sucedido y el sucesor fueron tratados de la mejor

manera posible por el plan de sucesión".

Por su parte, Dyer (1986) afirma que es necesario tener en cuenta la buena marcha de la familia después de la transición, la cual puede determinarse utilizando criterios como el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a los que ésta se enfrenta y el hecho de que las relaciones familiares sean satisfactorias.

A este respecto, algunas de las preocupaciones que presentan los familiares, trabajen o no en la empresa, tienen que ver con sus ingresos, los conflictos familiares, las políticas de dividendos y el disponer de un lugar en la empresa para sus propios hijos (Barnes y Hershon, 1976).

Es necesario considerar todas perspectivas de los diversos implicados en el proceso sucesorio. Para ello, agruparemos esos diferentes puntos de vista en las siguientes categorías: el sucesor, el predecesor, el cónyuge, las relaciones familiares y los empleados no familiares.

5.4.2.1. El sucesor

En la revisión de la literatura especializada, encontramos diferentes estudios (en su mayoría teóricos debido a la lógica dificultad de parametrizar un aspecto psicológico como un modelo matemático), que abordan la perspectiva del sucesor para conformar las premisas a tener en cuenta en el objetivo de abordar el proceso sucesorio con las mayores garantías.

Todos los autores coinciden en este ámbito en que la calidad de la experiencia del sucesor será crítica para la eficacia de la sucesión.

Quizá el trabajo más destacado y aceptado en lo que se refiere al estudio del punto de vista del sucesor y su importancia a la hora de concluir que un proceso sucesorio se ha realizado con éxito, sea el de Handler (1989).

Esta autora orienta su investigación al estudio de la experiencia sucesoria del miembro de la familia de la siguiente generación (MFSG) que define como "[...] aquel individuo que es miembro de la familia que ostenta el control de la empresa (nuclear o extendida), que ha trabajado en la empresa en el pasado, que en la actualidad está trabajando en la empresa o que personalmente cree que lo estará en el futuro y que se percibe a sí mismo como un sucesor potencial de la siguiente generación al fundador o propietario".

En el modelo teórico que plantea Handler, se establece que uno de los resultados fundamentales del proceso sucesorio (variable dependiente) es la calidad de la experiencia de la sucesión, definida como el grado en que, desde la perspectiva del MFSG, su implicación en la empresa familiar es satisfactoria y productiva. El sucesor estará satisfecho con su experiencia en la medida en que pueda satisfacer sus necesidades profesionales y psicosociales de etapa vital y de influencia personal; cuando se sienta implicado y comprometido en la empresa y experimente un sentido de propiedad, importancia y responsabilidad por las actividades que lleva a cabo en la organización.

Se plantean ocho criterios generales para medir la calidad de la experiencia sucesoria del MFSG: grado de satisfacción general del MFSG, grado de inversión personal en la empresa, grado de responsabilidad, experiencia fuera de la empresa familiar, grado de apoyo y de tratamiento del conflicto, y grado de planificación y comunicación en relación a la sucesión. "[...] esos criterios representan indicadores de las sucesiones eficaces y, por tanto, son variables independientes".

Los resultados del estudio de Birley (1986) apoyan la premisa de que los sucesores consideran su entrada en la empresa familiar como un medio de satisfacer necesidades e intereses personales. El estudio concluye con la idea de que la decisión de los herederos sobre su incorporación a la empresa familiar está condicionada por su sentido de la responsabilidad hacia la familia y hacia la empresa y por el grado de interés en la misma, que vendrán dados por aspectos relacionados con la empresa como entidad: sus objetivos, su orientación y su estrategia.

Existen situaciones en las que el sucesor puede experimentar dificultades añadidas para conseguir una experiencia sucesoria satisfactoria; es el caso, por ejemplo, de que el

sucesor sea un hijo menor o una hija, atendiendo a la ambigüedad de roles que experimentan.

Aunque se aprecia una clara evolución al respecto de etapas históricas anteriores, se puede concluir que, a diferencia de los hijos varones, las hijas suelen entrar en la empresa sin roles claramente definidos, tienden a ser "invisibles" como sucesores potenciales en la empresa y les cuesta más diferenciar su propia identidad de la de sus padres (Dumas, 1989, 1992).

Diversos estudios como los de Dumas (1992), Frishkoff y Brown (1993) y Dumas et al. (1995) ponen de manifiesto que las capacidades y habilidades de las hijas son un importante recurso que tradicionalmente se ha estado infrutilizado en las empresas familiares, especialmente si se compara con los hijos varones.

Así, las hijas, por los procesos de socialización a que son sometidas, son capaces de satisfacer sus propias necesidades y de establecer su propia identidad manteniendo una actitud de colaboración y de interdependencia con los padres, a diferencia de los hijos, que suelen adoptar actitudes de competencia e intentan establecer su independencia.

Los mencionados estudios aportan datos que demuestran que, en las empresas familiares estudiadas, las hijas conceden mayor importancia a las relaciones interpersonales y se sienten motivadas por la posibilidad de equilibrar sus necesidades personales, familiares y profesionales en el contexto de la empresa familiar.

Es importante tener este aspecto en cuenta a la hora de que la familia intente no aplicar políticas discriminatorias. Esta premisa es un criterio subjetivo que nos servirá para poder concluir si una sucesión se puede considerar exitosa. Sería incorrecto definir una sucesión como exitosa si se da el caso en que se haya producido una injusta asignación de roles entre los sucesores por el simple hecho de la inercia que se aprecia en el traspaso de la batuta a miembros de la siguiente generación de sexo masculino.

5.4.2.2. El predecesor

Desde el punto de vista del antecesor, la sucesión puede ser un proceso que incorpore un gran componente emocional, especialmente si éste es el fundador de la empresa.

Partiendo de la premisa comúnmente aceptada conforme a que la continuidad empresarial es el sueño primordial de todo empresario familiar (Danco, 1980, Poza, 1995), en muchos de los casos estudiados, la propia actitud del predecesor hacia la sucesión puede llevarle precisamente a lo contrario³².

Este mismo autor, Danco, afirma que la actitud que puede proporcionar al predecesor un sentimiento positivo con respecto a la sucesión es la de considerar su retiro como un renacimiento, es decir, "[...] un periodo dorado en el que él [el propietario] dota a los que le siguen con la acumulación de conocimiento e inquietud que a él le ha costado toda una vida adquirir". En lugar de enfrentarse al retiro de su empresa como el resultado de su propia muerte, puede vivir para ver la revitalización de su empresa a través del sucesor que él mismo ha elegido y formado" (Danco, 1992).

Se han establecido diferentes tipos de figura para describir los tipos de retiradas por parte de los antecesores. Las acepciones más aceptadas, con sus correspondientes partes positivas y negativas, son:

- retiro del tipo gobernador: se caracteriza porque aun cuando el predecesor permanece en la empresa después de abandonar el puesto, no tiene intención de recuperar el mismo. Participa como asesor apoyando a sus sucesores. Esto tiene como consecuencia que experimenten la sucesión con sentimientos de logro y de aprecio, lo cual, a su vez, origina que sus empresas se beneficien internamente por la transferencia de conocimientos, y de cara al exterior logran una apariencia de continuidad en el mando (Sonnenfeld (1988)).

³² Esta actitud contraria a favorecer el proceso sucesorio por parte del antecesor ha sido denominada como "eutanasia corporativa" en referencia a "[...] la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara" (Danco, 1982).

Existen múltiples posibilidades para lograr estos beneficios, entre las cuales podemos citar la concesión al predecesor de un título emérito, asignarle las labores de relaciones públicas donde puede aprovechar el gran número de relaciones personales y profesionales que ha reunido a lo largo de su vida, asignarle un rol de consultor que permita seguir contando con su experiencia técnica o empresarial, servir como maestro de las nuevas generaciones o realizar tareas de análisis o planificación (Lea, 1993).

- retiro del tipo gobernador: los predecesores que adoptan el estilo gobernador a la hora de retirarse tampoco se resisten a la sucesión, sino que normalmente dejan el puesto e inician una actividad completamente nueva. Este tipo de personas normalmente ha cultivado otros intereses no relacionados con la empresa y el retiro para ellos no es más que un cambio de actividad que les sigue proporcionando un sentimiento de utilidad social.

A pesar de las consecuencias positivas que tienen para la empresa y para él mismo la adopción de los dos estilos de retiro anteriores, la realidad parece indicar que, ante la sucesión, el fundador o dueño suele experimentar sentimientos de angustia ante la idea de la muerte, de pérdida de influencia y de identidad, así como una pérdida de una actividad significativa e incluso sentimientos de rivalidad y celos hacia el sucesor (Lansberg, 1988).

Una consecuencia del alto arraigo que pudiera tener el fundador o dueño de la empresa familiar con la misma sería la de adoptar estilos de retiro mucho más negativos para un correcto planteamiento del proceso de sucesión y, lógicamente, con unos resultados muy perjudiciales para la supervivencia de la misma. Según la clasificación elaborada por Sonnenfeld (1988), se establecen dos figuras clave en este tipo de actitud por parte del predecesor:

- Retiro del tipo monarca: el predecesor no abandona su puesto a no ser que sea forzado por la muerte, por la mala salud o por una acción de la familia del consejo de administración para retirarle de su puesto por la fuerza.

- Retiro del tipo general: el predecesor tampoco abandona el puesto hasta que se le echa por la fuerza y, cuando esto ocurre, hace planes para regresar al poder, lo cual suele ocurrir ante una crisis real o supuesta que le proporciona la excusa de ser necesario para la mejora de la situación ante la incompetencia del sucesor o sucesores.

Evidentemente, ninguno de los dos comportamientos anteriores será beneficioso para un correcto traspaso generacional ya que la consecuencia directa y lógica de esta aptitud por parte del predecesor es la de no preparar en absoluto la sucesión, lo que motiva que cuando esta acontezca, por causas no voluntarias, no haya una estrategia y una planificación preparada llegando a no tener en muchas ocasiones elegido al sucesor que ha de llevar las riendas.

La actitud del predecesor y su comportamiento en lo referente a la sucesión es uno de los criterios clave para establecer si ésta se ha llevado a cabo en las condiciones adecuadas y, por tanto, si se puede hablar de sucesión exitosa o fracasada.

5.4.2.3. El cónyuge

Aunque, al igual que sucede con la figura de las hijas sucesoras, normalmente la figura del cónyuge, en lo que al estudio de la empresa familiar se refiere, se asigna a la esposa del fundador o dueño.

La importancia del papel del cónyuge en la empresa familiar parece estar fuera de toda duda, y aun cuando su participación directa pueda no ser muy frecuente, todas las esposas están implicadas de manera importante en la actividad del negocio aunque sólo sea por el extraordinario grado de apoyo que deben prestar a sus cónyuges (Danco, 1981; Kepner, 1983; Rosenblatt et al, 1985; Gallo, 1990).

Para los cónyuges el proceso sucesorio puede también ser la fuente de un complejo conjunto de retos, incertidumbres y preocupaciones acerca del futuro económico y emocional de la familia (Lansberg, 1988). Para el cónyuge, al igual que para el fundador, la empresa puede tener gran importancia como fuente de actividades y como

componente de su identidad, y al igual que éste puede encontrar dificultades para enfrentarse a la sucesión.

Es importante prestarle a la figura del cónyuge el valor que se merece como pieza clave a la hora de enfocar de manera correcta un traspaso generacional ya que en la mayoría de ocasiones será la persona que más influirá en el fundador o predecesor, lógicamente, y su actitud positiva y favorable hacia el proceso de traspaso de la batuta será fundamental para que no haya tensiones y todo se lleve a cabo dentro de la normalidad y las buenas relaciones familiares.

Según destacan algunos autores, (Nelton, 1991), en aquellos traspasos generacionales que acontecen sobre todo en sucesiones mal o nada preparadas, en ocasiones el resultado de la sucesión es que son las propias esposas las que se convierten en sucesoras, sobre todo tras la muerte inesperada del marido, lo que las obliga a hacerse cargo del negocio bien para preservar la visión de su fundador, bien como la mejor forma de asegurar el futuro económico de la familia o porque se considera a sí misma obligada a las viudas pueden constituirse en una fuerza importante para la supervivencia y el crecimiento de las empresas familiares.

No hay un consenso entre los estudiosos de estos casos específicos en cuánto al efecto positivo o negativo de esta figura del cónyuge como sucesora aunque algunos trabajos realizados acreditan que las empresas que con frecuencia florecen debido a que estas mujeres suelen estar abiertas a nuevas ideas y a menudo acaban dándose cuenta de que están dirigiendo la empresa porque obtienen satisfacción personal y no por sus maridos o incluso por sus hijos ya que, en cierta forma, ya lo hacían, desde la sombra, cuándo sus maridos eran los que dirigían la organización.

Será un criterio para la evaluación de una sucesión exitosa, que la figura del / de la cónyuge esté de acuerdo y satisfecha con el resultado final de dicha sucesión ya que, de lo contrario, dada su incontestable influencia, podría generar conflictos de importancia y poner en riesgo el futuro de la firma familiar.

5.4.2.4. Relaciones familiares

Podemos concluir, tras la revisión de los actores analizados anteriormente (predecesor, sucesor, cónyuge), que una buena dinámica en las relaciones familiares se convierte en un determinante esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar.

La influencia de las relaciones familiares puede facilitar o dificultar en mayor medida la planificación, la ejecución de la sucesión y la viabilidad de la firma una vez se haya realizado el traspaso generacional³³.

Se deben evitar las decisiones que puedan conllevar tensiones y generar un mal ambiente, antes, durante y posteriormente del proceso sucesorio.

Friedman (1991) sugiere que la elección del sucesor entre hermanos o parientes, si es interpretada como un favoritismo parental, puede desencadenar una disfuncional rivalidad entre hermanos y hermanas pudiendo retardar y complicar el proceso de sucesión y la posterior viabilidad de la organización familiar.

En el estudio de 45 compañías familiares realizado por Dyer (1986) se encontró que la colaboración familiar – familias en los cuales los miembros se dan un soporte mutuo y se llevan bien- son mucho más efectivas en la transferencia del negocio a la siguiente generación.

En una muestra de 58 negocios, Malone (1989) encuentra que la percepción de armonía familiar afecta positivamente a la continuidad del negocio.

Según Morris (1997), en una investigación longitudinal de 5 años de duración se identificaron los factores críticos del éxito de las transiciones resultando en primer lugar y con una puntuación del 60% los problemas de familia, seguido con una valoración del 25% la preparación insuficiente de los herederos y en un 10% la falta de planificación y control. Concluye el estudio empírico que las transiciones del negocio familiar son menos conflictivas cuando los herederos se preparan mejor, donde las relaciones entre

³³ Los criterios y aptitudes por parte de todos los miembros de la familia pueden frecuentemente complicar las relaciones y la transferencia de la propiedad (Ward, 1987, Handler & Kram, 1988).

miembros de la familia se basan en el respeto y confianza y donde se planifica mejor fiscal y financieramente. El desempeño de la post transición mejora significativamente en función del nivel de educación de los herederos. Será esto también un criterio a tener en cuenta como posible evaluación a realizar a los procesos sucesorios.

Se establece, por tanto, que una de las variables dominantes en las transiciones exitosas se centra en las relaciones familiares de la firma. Se contempla como criterio de éxito el conseguir por parte de la empresa que las relaciones familiares sean cordiales, armoniosas y favorables al traspaso generacional que se lleve a cabo.

En un primer término, será función del líder fomentar un clima de confianza, comunicación abierta y valores compartidos entre los miembros de la familia.

Destacar la importancia que recibe el elemento humano como dinamizador y mantenedor de la cohesión de la familia en las múltiples dimensiones de relaciones que se establecen en un proceso de transición; entre herederos, entre heredero y del fundador del negocio familiar.

En el objetivo de maximizar la cordialidad en las relaciones familiares, es clave fomentar actitudes como la confianza y el respeto, entendiendo confianza como la franqueza y la honradez entre miembros de la familia e integridad manifestada con cualidades como: consistencia, competencia, justicia, responsabilidad, utilidad y benevolencia. El respeto se centra en la reducción de la rivalidad, discusiones, hostilidad y tensiones.

5.4.2.5. Empleados no familiares

Una parte importante e influyente en el ámbito de las relaciones familiares y que muchas veces, por no tener lazos de cosanguinidad no recibe la suficiente atención, es la de los empleados y directivos que trabajan en la empresa, pero que no forman parte de la familia. Estos trabajadores, lógicamente, tienen sus propias aspiraciones y motivaciones en relación con el proceso de sucesión, en función de su historial personal (especialmente en la empresa), la etapa en la que se encuentran de su vida y su situación actual (especialmente en el aspecto laboral) (Davis,1988).

Los estudios realizados sobre estos perfiles trasladan que los empleados mayores están básicamente preocupados por la seguridad y quieren recompensas a su lealtad, participación en el capital y agradar al nuevo sucesor; mientras que los jóvenes están más dispuestos a asumir riesgos y quieren profesionalismo, 1976).

De hecho, los empleados con más antigüedad en la empresa y que han desarrollado una relación de tipo personal con el fundador pueden sentirse amenazados por el cambio, en el sentido de tener temor a que la implantación de estructuras más formalizadas pueda suponer una restricción a su autonomía e influencia (Lansberg, 1988).

Es fundamental que la familia, como la principal responsable del traspaso generacional, proporcione seguridad y comodidad a los miembros ajenos a la misma (Beckhard et al., 1988).

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, los miembros ajenos a la familia van a adoptar una postura ante la sucesión que puede variar entre constituirse en aliados incondicionales del sucesor hasta sabotear por completo el proceso de sucesión, pasando por diversas posturas intermedias donde asumen roles de asesores del sucesor, de "puente" entre dos generaciones en la empresa familiar, de evaluadores de los directivos familiares, de simples espectadores del proceso de sucesión e incluso de competidores por ocupar la dirección de la empresa.

Será un criterio evaluador del éxito o fracaso de una sucesión el constatar que los empleados no familiares perciben de manera positiva cómo se ha llevado a cabo el proceso sucesorio y que se ha hecho todo lo posible para que su figura y situación en la empresa no se vea perjudicada por las decisiones que se hayan ido tomando.

5.5. Diseño del cuestionario para la constatación de los factores de éxito

Llegado a este punto, y una vez revisado de manera detallada el marco teórico relativo a la empresa familiar, a la sucesión en este tipo de organizaciones y a los diferentes factores y criterios reconocidos como de éxito por la literatura desarrollada a lo largo de la historia, pasamos a diseñar la herramienta mediante la cuál recopilaremos los datos con los que poder llevar a cabo el objetivo principal de nuestro proyecto, que no es otro que el establecimiento y comprobación de los factores de éxito, de índole psicosocial,

que incrementen las posibilidades de realizar de manera satisfactoria el traspaso generacional inherente a todas las organizaciones familiares.

La herramienta que utilizaremos para llevar a cabo nuestro estudio empírico será la del cuestionario. Es extremadamente importante el poder diseñar y definir dicho cuestionario de manera precisa para que los datos que obtengamos sean los adecuados de cara a la extracción de conclusiones coherentes y que aporten la información que perseguimos.

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 el proyecto final de carrera en los aspectos sociales y psicológicos, donde los sujetos que intervienen tienen un papel clave en la continuidad de las firmas familiares. Creemos que es en estos factores donde más importante es incidir, dado que son los que escapan muchas veces de la lógica causa-efecto, al intervenir fuertes dosis de carga emocional.

En base a todas las aportaciones teóricas y empíricas que hemos analizado, formularemos el diseño del cuestionario de manera que contenga aquellas premisas que consideramos importantes para contrastar los aspectos que se consideran como factores de éxito.

Dividiremos el cuestionario en dos partes: cuestiones de índole cuantitativa y cuestiones de índole cualitativa.

5.5.1. Cuestiones de índole cuantitativa

En esta primera parte del cuestionario, preguntaremos a las empresas familiares aquellas cuestiones relativas a factores cuantitativos. Concretamente:

- a) Edad de la persona que contesta el cuestionario (se pide específicamente que sea el antecesor o fundador de la firma.
- b) Género de la persona que contesta el cuestionario
- c) Sector empresarial al que pertenece la firma
- d) Año de creación de la empresa

- e) ¿ La empresa es familiar o no ? (se aporta la definición adoptada para el presente trabajo de investigación de cara a acotar el amplio abanico de posibles definiciones y/o interpretaciones a adoptar para las organizaciones de carácter familiar).
- f) Definición de la dirección de la empresa (en cuánto al grado de incorporación de directivos no familiares, para el estudio de la profesionalización de las organizaciones estudiadas).
- g) Número de dirigentes de la empresa
- h) Tamaño de la empresa
- i) Generación en la que se encuentra la empresa
- j) Establecer si la empresa ha escogido ya al sucesor de la firma
- k) Año de nacimiento del sucesor (en el caso de haberlo escogido)
- l) Nivel de formación/estudios del antecesor
- m) Nivel de formación/estudios del sucesor (en el caso de que la empresa familiar ya haya escogido el futuro sucesor que se hará cargo de la firma tras el traspaso generacional).
- n) Establecer cuándo está previsto el cambio generacional

Mediante el análisis de las cuestiones de índole cuantitativa podremos refutar, en función del marco teórico establecido, premisas tales como:

1. Si el porcentaje de empresas familiares de nuestra investigación está alineado con la de los estudios analizados.
2. Comprobar la premisa aceptada en cuánto a que aproximadamente sólo el 30 % de las empresas familiares sobreviven a la 1ª generación, un 15 % a la tercera y no más de un 4 % a la cuarta generación.
3. Analizar la diferencia e influencia del factor formación aplicado a la figura del antecesor y a la figura del sucesor.

Una vez enmarcadas las cuestiones cuantitativas, y basándonos en el marco teórico establecido mediante el análisis aportado en los capítulos 3, 4 y 5 del presente trabajo, pasaremos a establecer la parte del cuestionario destinada a las preguntas de carácter cualitativo.

5.5.2. Cuestiones de índole cualitativa

En esta segunda parte del cuestionario nos centraremos en analizar los factores que se pueden considerar como susceptibles de condicionar el éxito en la sucesión de la empresa familiar.

De los trabajos analizados, se establecen cinco grandes áreas en las que se enmarcan los principales factores reconocidos como de influencia positiva en lo que al traspaso generacional se refiere. Concretamente:

1. Transferencia del conocimiento idiosincrático: En este apartado intentaremos determinar hasta qué punto se ratifican los factores de éxito que se alinean con las tesis de enmarcar el ‘know how’ de las firmas familiares como uno de sus mayores valores añadidos y, por tanto, verlo reflejado fehacientemente en la opinión de las empresas que estudiemos. Para ello, se les plantearán las siguientes cuestiones relativas al carácter idiosincrático de sus organizaciones:
 - a. Idio1: Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación
 - b. Idio2: El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación
 - c. Idio3: El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio.
 - d. Idio4: Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia.
 - e. Idio5: Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar

2. Relaciones familiares: En este apartado intentaremos determinar hasta qué punto se ratifica que el fomento de las relaciones entre familiares relacionados con la empresa es un factor de éxito a tener en cuenta para maximizar los procesos sucesorios exitosos. Para ello, se les plantearán las siguientes cuestiones relativas a las relaciones familiares:

- a. Rel1: Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares
 - b. Rel2: Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones
 - c. Rel3: Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar
 - d. Rel4: Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo
 - e. Rel5: Tenemos un consejo familiar en funcionamiento
3. Formación del sucesor: En este bloque de preguntas intentaremos determinar hasta qué punto se ratifica los factores de éxito que se alinean con las tesis de enmarcar las premisas más significadas extraídas del análisis de la literatura entorno a la formación del sucesor (académica, práctica, etc) en lo referente a las firmas familiares y, constatarlo (o rechazarlo) mediante el análisis estadístico a las cuestiones planteadas específicamente en dicha temática.
- a. For1: Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas
 - b. For2: 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
 - c. For3: La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)
 - d. For4: Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección
 - e. For5: Una formación externa (curso universitario, master, ) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor

4. Planificación de la sucesión: En este apartado intentaremos determinar hasta qué punto se ratifican los factores de éxito que se alinean con las tesis de enmarcar la planificación del proceso sucesorio en las firmas familiares como uno de sus mayores factores de éxito en lo que se refiere a garantizar un correcto traspaso generacional. Para ello, plantaremos a las empresas cuestiones específicas al respecto de la preparación de dicho acontecimiento con objeto de verificar su aceptación.
- a. Suc1: Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación
 - b. Suc2: Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años
 - c. Suc3: Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión
 - d. Suc4: Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ) que me asesoran en la planificación de la sucesión
 - e. Suc5: Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial
5. Profesionalización: En este bloque de preguntas intentaremos determinar hasta qué punto se ratifican las líneas de investigación constatadas en el marco teórico que se ha definido y que confirman que la profesionalización por parte de la empresa familiar es uno de los factores de éxito más a tener en cuenta para que este tipo de organizaciones puedan gestionar adecuadamente la transición intergeneracional. Para ello plantaremos a las empresas participantes en nuestro estudio una serie de cuestiones específicamente dirigidas para verificar (o rechazar) dichos factores de éxito relativos a la profesionalización de la firma.
- a. Pro1: La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, )
 - b. Pro2: La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)
 - c. Pro3: El sucesor de la firma es un miembro familiar

- d. Pro4: 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
- e. Pro5: 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)
- f. Pro6: Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos

Se aporta al final del trabajo (anexo 1) el cuestionario definitivamente cumplimentado, en formato telemático, por las empresas participantes.

6. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Introducción

Tal como se ha ido comentando a lo largo del trabajo, 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 y en la mayoría de los casos en opiniones personales de difícil refutación. 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). Por todo ello creemos que la realización de un estudio cuantitativo que tenga por objetivo el análisis de los factores vinculados al éxito de la sucesión, ha de considerarse una aportación interesante en dicha materia.

En el presente capítulo abordaremos la metodología empleada para diseñar y llevar a cabo la investigación empírica motivo del presente estudio.

El objetivo de cualquier análisis estadístico es el poder obtener conclusiones mediante la explotación de datos utilizando para ello las diferentes técnicas y herramientas disponibles.

En toda investigación científica se ha de seguir una secuencia lógica de trabajo que garantice el éxito y la validez de las conclusiones. Dicha secuencia podría enumerarse en las siguientes etapas: antecedentes, diseño y desarrollo experimental y procesado de datos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2002) los pasos a seguir en una correcta metodología de investigación son: identificar el problema de investigación, el objetivo general y los específicos de la misma, el tipo de investigación que se realizará, el diseño de ésta y las fuentes de donde obtendremos los datos.

En este capítulo nos ceñiremos principalmente a la metodología y diseño de la investigación y será en el siguiente capítulo cuándo procedamos a presentar y analizar los datos obtenidos.

6.2. Objetivo de la investigación

*“ Investigar significa pagar la entrada por adelantado
y entrar sin saber lo que se va a ver”
(Oppenheimer)*

El objetivo de un análisis estadístico es reducir una serie de datos a unos pocos coeficientes que contengan la mayor parte de la información relevante, con el fin de descubrir regularidades estadísticas en el colectivo analizado.

A partir de la revisión de la literatura llevada a cabo en los capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto la complejidad del problema objeto de estudio en el presente trabajo de investigación y la dificultad de formular conclusiones absolutas. Partiendo de esta premisa y mediante las herramientas estadísticas correspondientes, formularemos las pautas que se concluyen como factores de éxito a tener en cuenta en cualquier proceso sucesorio.

6.2.1. Objetivo general

Nuestro principal objetivo es el poder detectar pautas o criterios que puedan considerarse como factores positivos y beneficiosos para que las empresas familiares puedan tenerlos en cuenta a la hora de abordar el traspaso generacional. Lógicamente, también se expondrán conclusiones que nos lleven a factores potenciadores del fracaso en el proceso sucesorio dado el carácter dicotómico de nuestro objeto de estudio (éxito o fracaso). Se pretende, a lo largo del trabajo, determinar potenciales factores psicosociales de éxito que ayuden a las empresas familiares a afrontar con mayores garantías el proceso de la sucesión.

6.2.2. Objetivos específicos

Entre los muchos análisis y objetivos que se persiguen con este trabajo de investigación, destacar, a nivel específico, algunos de los más importantes:

- Determinar el porcentaje de empresas familiares sobre el total de la muestra.
- Estudiar la distribución por generaciones de las empresas familiares.
- Estudiar la edad media de las empresas encuestadas en función de su generación.

- Evaluar el nº de empresas familiares que han escogido a su sucesor para establecer el nivel de planificación general
- Precisar el nivel de influencia que la variable tamaño tiene en los pensamientos y actuaciones de las EF estudiadas.
- Analizar la influencia inter-variables para determinar de qué manera influyen factores como la generación, tamaño, etc, en lo que a los factores psicosociales se refiere con el objetivo de establecer relaciones causa-efecto.
- Determinar las diferencias entre las respuestas dadas por EF de diferentes generaciones con objeto de establecer si esta característica puede ser destacable como factor de éxito, es decir, basarse en la opinión de EF que hayan superado al menos un traspaso generacional como posible pauta para las EF de 1ª generación.
- Comprobar hasta qué punto se verifican los factores de éxito aportados por la literatura analizada y concretada en el marco teórico (conocimiento idiosincrático, relaciones familiares, formación del sucesor, planificación de la sucesión y profesionalización de la firma familiar).

6.3. Tipo de investigación

“ Es importante aprender métodos y técnicas de investigación, pero sin caer en un fetichismo metodológico. Un método no es una receta mágica. Más bien es como una caja de herramientas, en la que se toma la que sirve para cada caso y para cada momento ” Ander-Egg

El presente trabajo es un estudio empírico basado en la estadística y análisis de datos para la extracción de las conclusiones objetivo de la investigación.

El presente trabajo de investigación será una mezcla proporcionada entre estadística descriptiva y estadística inferencial. Partiendo del objetivo anteriormente descrito en lo que a establecer una serie de factores psicosociales de éxito con la intención de que puedan ser aplicados por cualquier empresa familiar, se establece que, a partir de un análisis estadístico descriptivo, realizaremos las correspondientes extrapolaciones al resto de la población objetivo (cualquier empresa familiar) con la lógica probabilidad de acierto o error consiguiente.

El enfoque empleado, lógicamente, será el de una investigación cualitativa ya que lo que se persigue es el descubrir fenómenos psicosociales a partir de preguntas no cuantitativas a los objetos del estudio (empresas familiares).

Existen cuatro tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y causal (Hernández, et al, 2002).

Respecto al tipo de estudio en el que se podría enmarcar el presente trabajo, éste sería una proporción de cada uno de los posibles tipos indicados. Del tipo exploratorio ya que partimos de un desconocimiento a priori de qué respuestas y factores nos vamos a encontrar antes de realizar el estudio; del tipo descriptivo o explicativo ya que buscamos encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos, en este caso, factores que ayuden a las empresas familiares a incrementar las posibilidades de éxito en su traspaso generacional; del tipo correlacional ya que realizaremos diferentes correlaciones entre las variables estudiadas de forma individual para obtener relaciones causa-efecto entre ellas y, finalmente, del tipo causal ya que queremos encontrar factores-criterios que podamos considerar como causas de éxito en el proceso sucesorio. 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)³⁴ 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 permitirán 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.

³⁴ Stevens J.P.(1951).Mathematics, measurement and psychophysics. *Handbok of experimental psychology*, 1-49.

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.

A diferencia de otros estudios estadísticos más comunes, en el presente trabajo se ha desestimado la definición de constructos previos al análisis estadístico. El objetivo del estudio empírico expuesto es el de analizar los resultados y datos obtenidos desde una perspectiva no mediatizada previamente tal como pensamos que sucede en los estudios basados en constructos o hipótesis previas.

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 1999³⁵).

Contrariamente a lo que se suele afirmar con mucha frecuencia, el trabajo científico, la ciencia o la investigación no avanzan por la formulación de hipótesis sino, fundamentalmente, por el planteamiento de problemas. Es por ello que creemos más correcto no plantear hipótesis previas y centrarnos en realizar un análisis objetivo de los datos recopilados y la posterior extracción de conclusiones.

La revisión de la literatura y trabajos estadísticos publicados nos lleva a contemplar la posibilidad de que aquellos que se han basado en formular hipótesis previas con la idea de posteriormente corroborarlas mediante el análisis de los datos obtenidos interpretan

³⁵ Martínez A.R. (1999). *El análisis multivariante en la investigación científica*. Cuadernos de estadística. Ed.La Muralla

en muchas ocasiones los datos de manera subjetiva, con la intención de cuadrar los resultados con las hipótesis que han formulado previamente.

Por esta razón, la metodología de análisis de nuestro estudio empírico será la de recopilar todos los datos requeridos en el cuestionario a las empresas participantes y analizarlos exhaustivamente sin ninguna premisa previa.

A posteriori de la recopilación y el análisis estadístico de los datos se formularán las consecuentes teorías, definiciones y proposiciones, las relaciones inter-variables que se consideren destacables, con el objetivo de explicar y predecir fenómenos que se puedan considerar como factores de éxito (o de fracaso) en el proceso sucesorio.

Podemos clasificar, por tanto, nuestro trabajo de investigación dentro del ámbito del diseño no experimental (la investigación no experimental es aquella que se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, basándose en la observación de fenómenos en su ambiente natural). Nuestra intención es analizar los datos obtenidos sin planteamientos previos de relaciones entre las diferentes variables que intervienen en el estudio sino, una vez trabajadas, extraer posibles conclusiones y variables causa-efecto que nos ayuden a establecer los constructos concluyentes que buscamos.

6.4. Diseño de la investigación

"To call in the statistician after the experiment is done may be no more than asking him to perform a post-mortem examination: he may be able to say what the experiment died of"
R.A. Fisher

Desgraciadamente cuántas veces los hechos han dado la razón a la anterior cita por no tener en cuenta desde el principio qué procedimientos metodológicos se utilizarán en el análisis de los datos. Una buena planificación inicial del trabajo de investigación es crucial para que al final los datos registrados puedan ser evaluables o, por el contrario, de escasa validez, faltos de credibilidad o insuficientes para arrojar luz sobre la hipótesis que motivó su desarrollo.

El diseño de la investigación guía al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información, 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.

Para la realización del presente estudio se ha trabajado de manera rigurosa la definición y planificación de la investigación a llevar a cabo.

Una de las partes fundamentales para el diseño de la investigación fue la elaboración del cuestionario (Anexo 1) a cumplimentar por las empresas participantes en el estudio. El cuestionario está dividido en dos partes: en la primera se requieren una serie de datos numéricos (tamaño de la empresa, edad del antecesor, año de fundación, etc) orientados a realizar un análisis cuantitativo y también a establecer posibles relaciones entre la parte cuantitativa y la cualitativa (planteamientos psicosociales en función del tamaño de la empresa, generación, etc); en la segunda parte del cuestionario (5 preguntas) las cuestiones se diseñaron por áreas específicamente relacionadas con factores psicosociales que se devendrán posteriormente en factores de éxito o fracaso del traspaso generacional en función de los resultados obtenidos.

Una investigación se debe entender como el proceso dedicado a responder a una/s pregunta/s. No se trata de almacenar datos de forma indiscriminada sino que se define como un proceso sistemático, organizado y objetivo destinado a responder a una pregunta.

En nuestro caso, la ‘pregunta’ es la ya consabida búsqueda o establecimiento de factores de éxito que ayuden a incrementar los casos favorables en la correcta transferencia a la siguiente generación.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que las variables que se manejan no se manipulan intencionadamente, sólo se observan y describen los resultados tal y como se obtienen en su ambiente natural. A su vez, esta investigación tiene caracter

transversal, porque el estudio recolectará los datos en un solo momento, en un tiempo único. Es decir, utilizaremos los datos de un periodo determinado.

6.5. Obtención de datos

La obtención de datos requiere de un proceso conceptual para llevarse a cabo (Hernández, 2003), que en nuestro caso consta de tres pasos:

1. Seleccionar un instrumento para la obtención de los datos que tenga la suficiente validez y confiabilidad para poder sustentar a posteriori los resultados obtenidos
2. La aplicación del instrumento seleccionado
3. Análisis de la información obtenida

El instrumento seleccionado para la obtención de datos ha sido el del diseño de un cuestionario mediante el cual poder extraer los datos cuantitativos y cualitativos de las empresas encuestadas que consideramos más relevantes para nuestra investigación.

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

El mencionado cuestionario (Anexo 1) está compuesto por 24 preguntas que podemos dividir en dos bloques principales:

- a) Preguntas de tipo cuantitativo: Tamaño de la empresa, año de fundación, elección del sucesor, estudios del antecesor y del sucesor, etc.
- b) Preguntas de tipo cualitativo: Las cinco últimas preguntas del cuestionario se diseñaron específicamente para recabar opiniones de índole psicosocial y que se podrían caracterizar como los factores de éxito aceptados como dogma por parte de la literatura específica al respecto de la sucesión en las empresas familiares.

Para garantizar la validez de la investigación, principalmente para el diseño de las preguntas de carácter psicosocial, se recurrió a una experta Psicóloga especialista en el estudio de las relaciones familiares en el ámbito de la empresa. El objetivo era el de poder asegurar que las preguntas formuladas nos reportarían respuestas que fueran posteriormente interpretables para la extracción de patrones de comportamiento y opinión en lo que se refiere a la manera de actuar por parte de las empresas familiares, extrayendo posibles aciertos y errores que influyan en potenciar beneficiosamente el éxito de la transición generacional a la que se enfrenten tarde o temprano.

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.

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 además 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.

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.

En la tarea de obtener los datos con los que posteriormente llevar el consiguiente análisis estadístico, se ha querido cumplir con otro de los objetivos que se planteaba al

inicio del trabajo, esto es, utilizar las nuevas tecnologías en su máxima expresión para conseguir automatizar al máximo los procesos en la obtención de datos que tradicionalmente se realizaban mediante encuestas telefónicas y/o entrevistas personales. Estos procedimientos se consideran lentos y en ocasiones no aportan la suficiente aletoriedad al estudio al haber una interactuación personal entre el encuestado y el encuestador y, en ocasiones, una cierta parcialidad en las respuestas al carecer del anonimato o seguridad que da un formato de cuestionario on line.

Con motivo específico de realizar el estudio con la mayor rigurosidad y la mejor imagen posible, se procedió a adquirir el dominio www.empresafamiliar.cat, actualmente activo y en el que se aloja la encuesta on line mencionada anteriormente.

Para la obtención de datos se ha utilizado una herramienta on line desarrollada expresamente por el responsable del presente trabajo de investigación. Se publicó electrónicamente el cuestionario, el cual se podía contestar de manera totalmente telemática por parte de las empresas invitadas a participar.

Una vez habilitado y alojado el cuestionario en el link indicado, se procedió al envío de un mailing en el que se invitaba a un total de 11.859 empresas a participar en el estudio y cumplimentar un sencillo cuestionario. La base de datos estaba compuesta en su totalidad por empresas catalanas y fue adquirida a la empresa DIRINFO S.L. (www.dirinfo.es), entidad privada de carácter unipersonal que *‘elabora guías en soporte digital (CD Rom) de empresas de España, incluyendo los datos contenidos en la guía comprendida en el ámbito del servicio universal y por tanto, facilitados por los operadores a través de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones; direcciones de correo electrónico suministradas por terceros habilitados para ello’*.

Se informaba en todo momento a las empresas a las que se invitó a cumplimentar el cuestionario, que el trabajo de investigación estaba enmarcado bajo el amparo y coordinación del Departamento de Organización de Empresas de la UPC. Concretamente, el correo electrónico que se envió se ha alojado en el link www.empresafamiliar.cat/ mailing

Se tuvo especial cuidado con el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD), tanto en lo referente al tratamiento de los datos como a la posibilidad que se brindaba a las empresas de modificar o cancelar su inscripción en la base de datos utilizada. Concretamente, tal como se puede comprobar en el mailing utilizado, al pie del mismo rezaba el siguiente:

AVISO LEGAL: La información contenida en este mensaje de correo electrónico es confidencial y puede revestir el carácter de reservada. Está destinada exclusivamente a su destinatario. El acceso o uso de este mensaje, por parte de cualquier otra persona que no esté autorizada, pueden ser ilegales. Si no es Ud. la persona destinataria, le rogamos que proceda a eliminar su contenido.

Conforme a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, le comunicamos que su dirección de correo electrónico ha sido obtenida de una base de datos registrada a nombre de Dirinfo, inscrita en el Registro General de Protección de Datos, con la denominación “fichero de abonados al servicio telefónico” con el código de inscripción número 2041620405.

Si desea oponerse, acceder, cancelar o rectificar sus datos, registrados en empresafamiliar.cat [siga este enlace](#).

Una de las aportaciones del presente trabajo al Departamento de Organización de empresas serán las herramientas TIC desarrolladas específicamente (cuestionario on line, herramienta para el envío controlado de mails evitando bloqueos antispam, etc), de carácter open source y utilizadas en el análisis estadístico (además de otras herramientas de carácter propietario, tales como el software SPSS). El objetivo es que puedan ser utilizadas para otros estudios estadísticos para las que pudieran resultar interesantes.

El trabajo de campo para la obtención de datos se llevó a cabo en el año 2010 en Cataluña. Ante la inexistencia de bases de datos específicas de empresas familiares se partió de un base de datos adquirida a tal efecto con un universo total de 11.857 empresas catalanas por considerarse una muestra lo suficientemente amplia como para realizar el estudio estadístico correspondiente.

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.

6.5.1. Examen exploratorio de datos

Antes de poder realizar el análisis, es necesario hacer un examen de la matriz de datos obtenidos. Este examen consiste en la aplicación de algunas técnicas estadísticas para detectar la existencia de casos extremos, comprobación de supuestos y para determinar la transformación de variables.

En este objetivo, se procedió a la eliminación de los casos extremos (outliers), que son aquellos que difieren de todos los demás por presentar valores muy distintos (fuera de los intervalos fijados) seguramente por no haber sido contestados con rigurosidad por parte de las empresas participantes, con lo que los atribuiremos a errores de medición o tabulación, o a que son valores atípicos que, sin duda, distorsionarían el análisis.

El resultado, teniendo en cuenta que de los 11.859 mails enviados, 2.499 vinieron devueltos, esto es, la dirección ya no era operativa, una vez descartados los casos extremos y los cuestionarios claramente cumplimentados de manera incorrecta, fue la recepción de 175 cuestionarios válidos (entre empresas que se autodefinieron como familiares y empresas no familiares).

El cuestionario iba dirigido al responsable que en ese momento ostentaba la dirección máxima de la empresa (fuera familiar o no familiar) con lo que fijamos el punto de vista de las respuestas en la figura del antecesor (independientemente de la generación de la empresa). Dicho sesgo, es decir, que el antecesor era el que debía contestar el cuestionario, se remarcaba tanto en el mail enviado a las empresas como a la hora de iniciarse el cuestionario.

Se obtuvo, por tanto, sobre un total de 9.360 posibles empresas participantes, un 1,86 % de respuestas válidas sobre el total posible. Esta tasa de respuesta es similar a otras obtenidas con cuestionarios extensos Realizados anteriormente en el estudio de la empresa familiar (Smyrnos y otros, 2003; Corbetta y Montemerlo, 1999; Astrachan y otros, 2003).

Es importante citar que el grado de respuesta no es crítico en este estudio, dado que el objeto consiste en identificar relaciones entre variables internas de las empresas estudiadas, no realizar inferencias respecto a una población.

Corbetta y Montemerlo (1999), en un trabajo similar a éste, obtuvieron un índice de respuesta válida del 6,1 % (4.100 cuestionarios enviados y 252 respuestas válidas recibidas). Smyrnos y otros (2003) obtuvieron un porcentaje de respuesta del 4,2 % en un cuestionario de similar extensión enviado a los socios del *Family Business Network* (FBN). Astrachan y otros (2003) obtuvieron un índice de respuesta del 3,0 % en un cuestionario también similar (38.000 cuestionarios enviados y 1.143 respuestas recibidas).

Se definió el universo de las empresas que se pretendía estudiar como el de las empresas familiares, independientemente de su tamaño, generación, facturación, etc. El hecho de no establecer ningún tipo de criterio selectivo más allá que la propia definición de empresa familiar escogida por el autor del presente trabajo, tiene como objetivo el poder estudiar a todo este tipo de empresas de manera general.

Atendiendo a la revisión de la literatura correspondiente a la empresa familiar, creemos que se muchas ocasiones se menosprecia a la pequeña empresa familiar, con pocos trabajadores y/o facturación y en nuestra opinión, de estas pequeñas empresas es de donde devienen las posteriores grandes firmas por lo que también necesitan todo el apoyo que se les pueda brindar en todo lo relativo a aumentar su longevidad y productividad. Evidentemente, no serán de igual aplicación algunos de los factores que se establezcan en el presente trabajo, pero dado que en su mayoría son ‘consejos’ de índole psicosocial, creemos conveniente el establecer un universo lo más amplio y diverso posible.

De hecho, la influencia del tamaño de la EF en lo que a su punto de vista se refiere en los denominados factores de índole psicosocial será objeto de análisis exhaustivo en un intento de establecer si el tamaño de una EF influye en su visión en lo que a idiosincrasia, planificación, profesionalización, etc, se refiere.

La calificación de las empresas como ‘familiar’ o ‘no familiar’, tal y como está empezando a ser frecuente en estudios de este tipo dadas las múltiples definiciones que se emplean para la EF, se dejó a criterio de las personas que contestaron el cuestionario. Se controló el sesgo de no-respuesta comparando las primeras respuestas (primera mitad) con las últimas respuestas (segunda mitad) (Amstrong y Overton, 1977). Así, no se observaron diferencias significativas en variables como edad de la empresa, sectores en los que opera, generación de la empresa o edad de la persona que responde.

En un trabajo que busque hacer un análisis causal entre un conjunto de variables en un grupo de empresas, el atributo crítico de calidad de los datos no radica en su representatividad, sino en la existencia de diversidad suficiente para que puedan testarse los diferentes constructos y las relaciones existentes entre ellos.

Ello hace que la calidad de los datos del presente trabajo estribe en la existencia de suficiente varianza entre ellos para que el análisis propuesto pueda ser realizado. Las diferencias entre las distintas empresas que componen el estudio son lo suficientemente grandes como para poder llevar a cabo un análisis empírico como el propuesto.

6.6.Muestra

Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones: el muestreo no aleatorio o de juicio y el muestreo aleatorio (que incorpora el azar como recurso en el proceso de selección). En nuestro estudio, la muestra se incluiría en el segundo grupo y, atendiendo a que todos los elementos de la población tienen alguna oportunidad de ser escogidos en la muestra, más concretamente podemos caracterizar nuestra muestra como *muestreo probabilístico* (Hernández, 1998).

Como ya se ha mencionado anteriormente, la muestra obtenida del trabajo de campo es un universo de 175 empresas que han contestado el cuestionario on line.

La primera acción para determinar la muestra definitiva para la realización de nuestro estudio ha sido la de diferenciar las empresas familiares de las no familiares. De manera concreta, un total de 144 empresas se autoproclamaron, a partir de la definición que se les indicaba, como empresas familiares. Será este, por tanto, el tamaño principal de la muestra con la que realizaremos nuestro análisis estadístico.

Aunque posteriormente se llevará a cabo el análisis de forma más exhaustiva, el primer dato a tener en cuenta es el de que, en el presente estudio se establece en un 82,29 % el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas encuestadas.

De manera más concreta, y ya en la fase de análisis, se irán estableciendo las diferentes unidades muestrales (empresas que han escogido al sucesor, etc) con las que se trabajará y se realizarán las correlaciones correspondientes.

6.7.Trabajo de Campo

El trabajo de campo ha sido desarrollado mediante el procedimiento de encuesta on line dirigida a las referencias de la base de datos de empresas catalanas mencionada anteriormente, habiéndose obtenido un porcentaje de respuestas válidas del 1,48 %.

El trabajo de campo se ha realizado en el periodo transcurrido entre el 9 de marzo y el 10 de abril de 2010.

El promedio de cumplimentación del estudio ha sido de 19 minutos.

6.8.Metodología de análisis

El propósito de realizar un análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo con objeto de que sea posible materializar los resultados de la investigación y proporcionar respuestas a los interrogantes formulados inicialmente.

Para ello, interpretaremos los resultados comparándolos también con los conocimientos disponibles por estudios anteriores llevados a cabo. El objetivo es poner los datos en una perspectiva de contextos de relaciones mutuas, etc, que permitan profundizar la comprensión del escenario que nos ocupa, la sucesión en la empresa familiar.

Las acciones de análisis e interpretación son la culminación de nuestro proceso de investigación. Las fases precedentes tienen sentido y se ordenan en función de estas dos últimas.

La metodología empleada para la consecución de los datos y su posterior análisis es la de la estadística inferencial y su posterior análisis estadístico. La estadística inferencial es la especialidad que utiliza la información que se desprende del análisis descriptivo de una muestra para realizar una estimación de las propiedades de la población de la que se extrajo. Lógicamente, en el presente estudio no es factible el realizar una recopilación de datos de todas las empresas familiares catalanas, sino que, tras un estudio de campo exhaustivo, se consigue un grupo concreto perteneciente a dicha población con el que se pretenden plantear las correspondientes conclusiones, aplicables, con el porcentaje de error inherente, a toda la población estudiada.

Para el análisis de los datos se llevarán a cabo técnicas de estudio univariado (resumen numérico y gráfico de cada una de las variables de la matriz de datos) como bivariado y multivariado (correlaciones inter-causales entre las diferentes variables estudiadas).

Es importante destacar que para este tipo de estudios de campo, los resultados de las correlaciones entre varias variables hay que enmarcarlos desde una perspectiva de análisis subjetivo ya que, independientemente de lo grande que pudiera ser la muestra con la que se trabajase, no se podría establecer de manera irrefutable un determinado paradigma por el resultado de una determinada correlación³⁶.

En sentido estricto, la causalidad no puede obtenerse únicamente mediante metodologías estadísticas. Como afirman Batista y Coenders (2000, p. 160), «no hay metodología estadística que pueda por sí misma establecer causalidad, simplemente porque lograr el cumplimiento de las condiciones ideales que requiere (aislamiento, asociación y dirección de la influencia) concierne al diseño, a la capacidad de explicitar todas las variables relevantes y a la posibilidad de introducir mecanismos de control, más que a la sofisticación del aparato estadístico.» Pese a la imposibilidad existente en ciencias sociales de asegurar el aislamiento, en este trabajo se interpreta la causalidad a partir de la identificación de efectos entre constructos.

Atendiendo a la variedad de variables estudiadas, para su análisis llevaremos a cabo la distribución de los datos mediante la *distribución de frecuencias*. El objetivo es el de

³⁶ La correlación entre el hecho de que llueva y que la gente lleve impermeables no permite afirmar que el llevar impermeable cause la lluvia o que el no llevar impermeables sea la causa de que no llueva.(Simon, 1952)

construir tablas de frecuencias que se utilizarán para una mejor presentación e interpretación de la información contenida en los datos observados en la muestra. Nos centraremos tanto en las distribuciones unidimensionales de frecuencias, que son aquellas utilizadas para describir una variable individual sin tener en cuenta la información de otras variables que pudieran haberse incluido en el estudio, como en las distribuciones pluridimensionales (analizando las variables individuales teniendo en cuenta la influencia de otras variables).

El análisis factorial es un método de interdependencia utilizado para identificar la existencia de una pequeña cantidad de factores que son responsables de la interdependencia entre variables. A través de un procedimiento de obtención de puntuaciones factoriales la información es reducida a un número menor de factores inobservados³⁷. En esta investigación se utilizará el análisis factorial para confirmar la validez de algunos de los constructos teóricos formulados a raíz de los resultados obtenidos y que se han medido con diversas variables en el cuestionario (Jöreskog, 1969). No se han formulado constructos previa hipótesis al análisis por considerar que era más beneficioso para la investigación el analizar los resultados tal cual se produjeran, sin intentar cuadrarlos con nuestros pensamientos previos (no mediatizar las conclusiones). Esta metodología permite identificar factores no necesariamente ortogonales entre sí.

Así, podrá decirse que una variable se encuentra explicada por uno de los factores en la medida en que influya mucho en ese factor y poco en el resto (Sharma, 1996).

En el trabajo se efectúan constantes comparaciones entre las principales magnitudes de las empresas familiares estudiadas. Para hacerlo se representan diferentes medidas de síntesis de las variables analizadas y se efectúa un contraste de igualdad de medias.

³⁷ «El objetivo de las técnicas estadísticas multivariantes que analizan la interdependencia entre variables consiste en determinar un menor número de dimensiones (factores o componentes), cuya mayor relevancia conceptual permita sintetizar la compleja información de partida. Cuando las variables son continuas, desde los sesenta, la técnica de Análisis en Componentes Principales (ACP) o el modelo de Análisis Factorial Exploratorio (AFE) han sido los procedimientos apropiados para analizar la interdependencia de un conjunto de indicadores. Los factores subyacentes obtenidos operativizan conceptos compartidos por las variables observables, y por tanto sintetizan, explican o son responsables de las relaciones observadas entre aquellos indicadores, es decir, caracterizan su estructura de interdependencia. En cambio, cuando las variables estudiadas son cualitativas, es necesario acudir al Análisis de Correspondencias Simple (AC) o Análisis de Correspondencias Múltiple (ACM) para obtener estas dimensiones subyacentes que permitirán interpretar de forma rápida y sugerente las relaciones de interdependencia del conjunto de variables originales.» Batista y Sureda (1998)

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

7.1.Introducción

Esta sección del trabajo de investigación se centra en la presentación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos diseñados específicamente para el estudio que nos ocupa y el objetivo fijado: determinar factores psicosociales de éxito en el proceso de la sucesión en la empresa familiar.

La realización de todo estudio implica, en su fase final, presentar unos resultados cuantificables y cualificables. La claridad de dicha presentación es de vital importancia para la comprensión e interpretación de los mismos. A la hora de representar los resultados del análisis estadístico, éstos se mostrarán por medio de tablas y los correspondientes diagramas o gráficos con objeto de mostrarlos en un formato eficiente, inteligible e interpretable.

El análisis de datos de un estudio estadístico tiene como objetivo la detección de grupos de variables altamente relacionadas. Para ello llevaremos a cabo, principalmente, análisis del tipo descriptivo, exploratorio y confirmatorio/explicativo.

Las variables de nuestro trabajo se dividen en dos clases fundamentalmente: cuantitativas (primer bloque de preguntas) y cualitativas (segundo bloque de preguntas).

Todos los procedimientos formulados para el análisis de los datos recogidos mediante cuestionario o encuesta establecen que los datos han de guardar relación con el problema de conocimiento que se trata de esclarecer y con la métrica de la información empírica. Para ello analizaremos los resultados en función de nuestro objetivo específico y obviaremos comentar aquellos que no aporten nada concluyente a nuestro trabajo.

Conclusiones importantes a tener en cuenta sobre en cualquier estudio estadístico mediante el procedimiento de encuesta:

- La cantidad y calidad del conocimiento que se desea obtener sobre un problema no está necesariamente en función del tamaño de la muestra empleada para hacer una encuesta.
- Los datos de la encuesta son más útiles cuánto mayor sea la posibilidad de poderlos comparar con otros similares y anteriores en el tiempo o procedentes simultáneamente de otras poblaciones. Para ello, en nuestro análisis compararemos secuencialmente nuestras extracciones estadísticas con las publicadas en estudios similares, ya mencionados en los capítulos anteriores en los que hemos revisado la literatura específica al estudio de las empresas familiares.

Para mayor claridad de exposición, se realizará, para cada cuestión de la encuesta, la presentación conjunta de los resultados y el análisis correspondiente. Será en el capítulo siguiente, Conclusiones, en el que, una vez presentados y analizados los resultados, expondremos las cuestiones y criterios fundamentales que se extrapolan de la información estadística analizada.

De los tipos de análisis reconocidos actualmente, en el presente trabajo abordaremos principalmente el análisis de correlación y sus correspondientes ramificaciones: causal, regresión múltiple, segmentación por arborescencia, segmentación y, principalmente, análisis factorial y regresión logística.

Será en el capítulo de Conclusiones en el que se expondrán los factores psicosociales de éxito que se deduzcan a raíz del análisis estadístico de los datos obtenidos.

7.2. Presentación y análisis de los resultados

Finalizada la fase de recogida de la información, se procedió a codificar y tabular los datos obtenidos del cuestionario.

A continuación, tras llevar a cabo la verificación y depuración de los datos, 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.

Atendiendo a que el cuestionario se ha diseñado en dos partes fundamentales (una primera parte de índole cuantitativa y una segunda parte de índole cualitativa), se presentarán los resultados y análisis diferenciando ambos bloques ya que en el primero determinaremos las variables cuantitativas (tamaño de la empresa, generación en la que se encuentra, etc) que luego utilizaremos para el análisis multivariante que llevaremos a cabo en la parte cualitativa, en la que situamos las cuestiones que hacían referencia a los factores de éxito a determinar.

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.

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 ó 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 *Coefficiente 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, sí que adquieren especial significación las medidas de tendencia central, dispersión y distribución anteriormente comentadas.

Para una comparativa más exhaustiva entre las empresas de 1ª generación con las EF que ya han superado un traspaso generacional (2ª generación en adelante), en algunos de los análisis se sumarán los datos obtenidos para las organizaciones familiares de 3ª generación en adelante, dado que las muestras obtenidas a nivel cuantitativo no son muy elevadas y con la suma de los datos se garantiza la minimización de estridencias y unos resultados comparativos más abordables desde la perspectiva del análisis. De lo que se trata es de tener, de manera más representativa, las tendencias de opinión de las EF de mayor generación para poderlas contrastar principalmente con las empresas familiares de 1ª generación.

7.2.1. Análisis del bloque de preguntas cuantitativas

Pregunta: ¿ Su empresa es familiar ? (se entiende por empresa familiar aquella en la que el 100 % del capital está en posesión de una única familia)

La primera cuestión y, sin duda la más discriminatoria para nuestro estudio, es la pregunta al respecto de si la empresa se autodefine como familiar. Se recuerda que en el mailing enviado se pedía que la persona que contestaba el cuestionario fuera el antecesor de la empresa, con objeto de tener siempre el mismo punto de vista por parte de todas las firmas participantes.

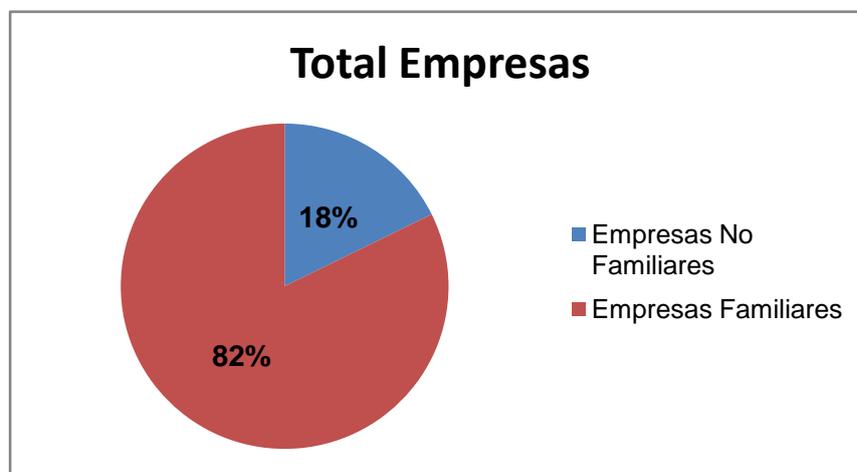


Gráfico 8: Porcentaje de empresas familiares y empresas no familiares

Total de empresas encuestadas = 175

Total de empresas familiares = 144 (% de EF = 82,29 %)

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).

Una vez hemos establecido el porcentaje de EF sobre el total de las empresas encuestadas, procederemos a trabajar estadísticamente sólo con este tipo de empresas (144 en total) para la presentación y análisis de resultados al resto de preguntas del cuestionario.

Pregunta: *Edad de la persona que contesta la encuesta*

La edad media de la persona respondiente a la encuesta (que se pidió específicamente que fuera el antecesor) es de 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.

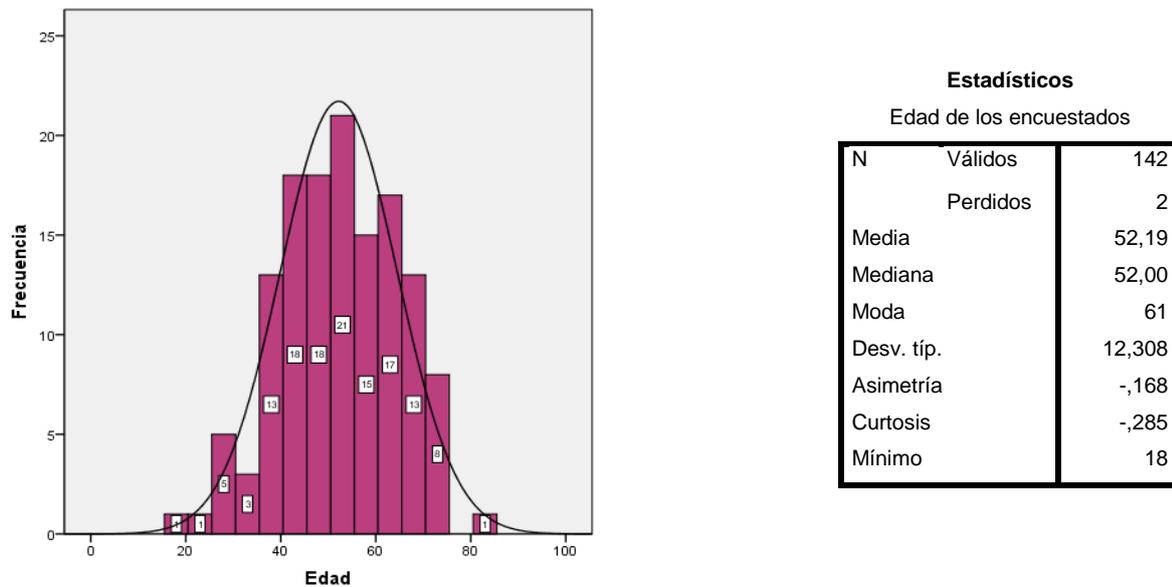


Gráfico 9: Edad de la persona que respondió el cuestionario

Una conclusión que podríamos extraer es que la edad del antecesor de las empresas encuestadas es relativamente alta, con lo que se podría establecer que las empresas catalanas están en manos de responsables directivos quizá algo mayores, con sus factores positivos (experiencia, etc) y sus factores negativos (maduración del negocio, etc).

Pregunta: *Sector empresarial*

La siguiente tabla muestra los principales sectores a los que pertenecen las empresas que han contestado al cuestionario.

Sector	Frecuencia
Alimentación	32
Textil	22
Quimico	6
Metal	20
Madera	1
Automoción	2
eTIC	13
Otro	48
Total	144

Tabla 3: Sectores a los que pertenecen las empresas participantes en el estudio

De las 48 empresas pertenecientes a otros sectores no registrados, se pueden destacar sectores como: asesorías, comercio, construcción, transporte o turismo.

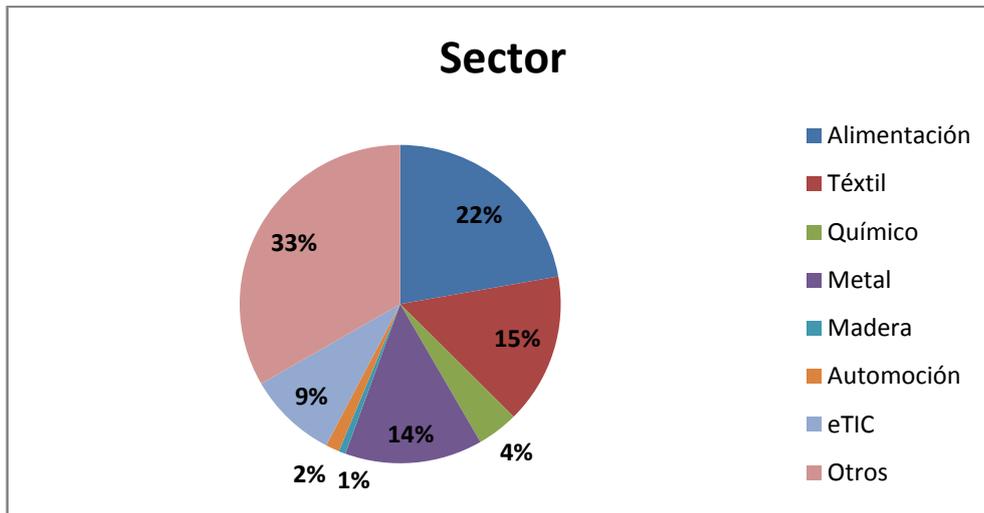


Gráfico 10: Sectores a los que pertenecen las empresas participantes en el estudio

Se constata, por tanto, la amplia variedad de sectores representados en el estudio. Quizá los sectores de alimentación y textil sean más numerosos que el resto lo que nos puede conducir a la conclusión de que en la base de datos utilizada, predominaban este tipo de empresas. En cualquier caso, atendiendo a la aleatoriedad de la muestra de empresas familiares encuestadas, el sector al que pertenezcan no es significativo a la hora de analizar los datos que obtengamos. Una posible línea de investigación sería el abordar este mismo estudio, pero para un único sector específico y contrastar los resultados, para averiguar si el sector al que pertenece la firma familiar, influye en las respuestas que trasladan.

Pregunta: ¿ En qué generación se encuentra la empresa ?

Otra de las cuestiones clave del estudio era el determinar el reparto de las empresas familiares participantes en función de la generación en la que se encuentren.

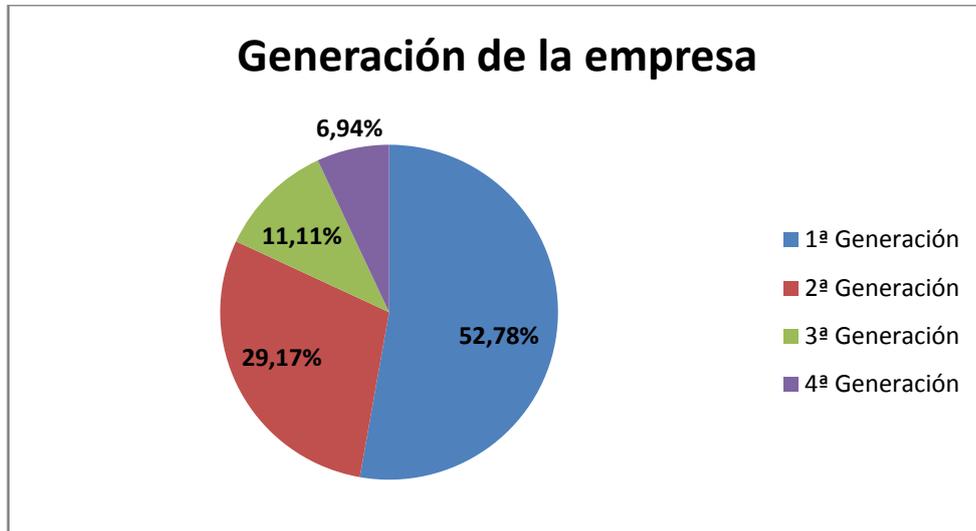


Gráfico 11: Generación a la que pertenecen las empresas familiares analizadas

La distribución por generaciones sigue un patrón totalmente equiparable al de estudios publicados hasta el momento. Se cumple la ‘máxima’ de que sólo un 30 % de las EF consiguen pasar a 2ª generación (en nuestro estudio, 29,17 %) y que sólo un 15 % pasa a 3ª generación (en nuestro caso, un 18 %). Estos porcentajes no son realmente analizables ya que hay muchas empresas que mueren y otras tantas que se crean, con lo que para un correcto análisis se debería hacer una foto fija de EF de 1ª generación y ver cómo evolucionan a lo largo de los años, algo que no es objeto del presente trabajo.

De manera exacta, del total de 144 empresas familiares analizadas: 76 empresas están en 1ª generación (52,78 %), 42 empresas están en 2ª generación (29,17 %), 16 empresas están en 3ª generación (11,11 %) y 10 empresas están en 4ª generación (6,94 %)

Pregunta: *Año de creación de la empresa*

Las empresas presentan una trayectoria media de 37 años, 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 37 años.

La distribución es leptocúrtica dado que existe una gran concentración de valores en el primer cuartil de la distribución.

A continuación se adjuntan los histogramas en los que se representa gráficamente la evolución del año de creación para cada una de las generaciones estudiadas. Se analiza la media general de todas las empresas familiares participantes (144), siendo 1973 el año medio de creación, con una desviación estándar lógicamente elevada (29,63) al tener un espectro temporal muy grande.

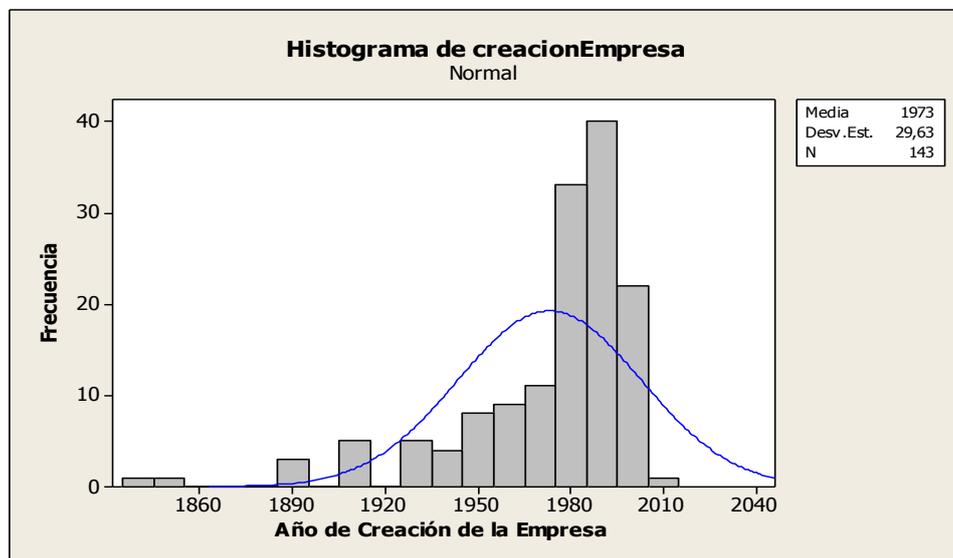


Gráfico 12: Histograma del año medio de creación de las empresas analizadas

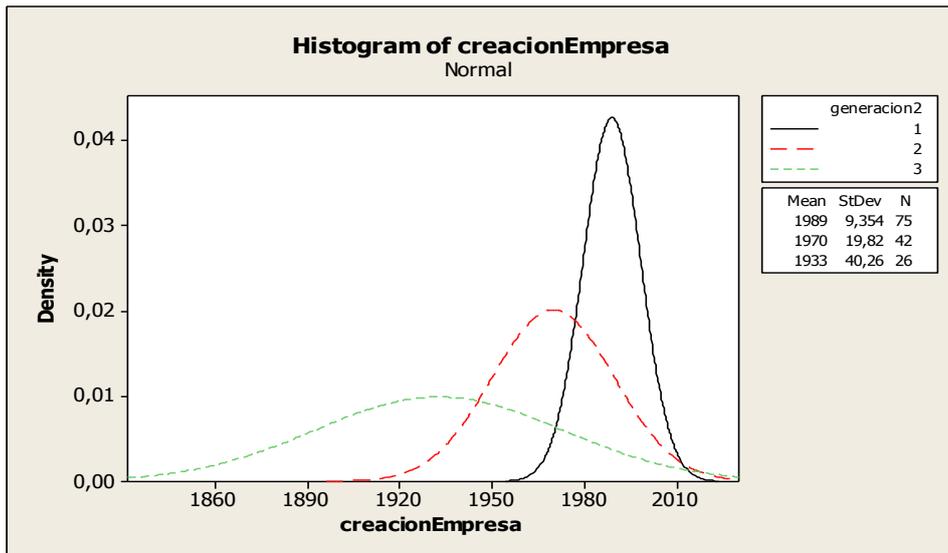


Gráfico 13: Histograma del año medio de creación de las empresas analizadas por generación

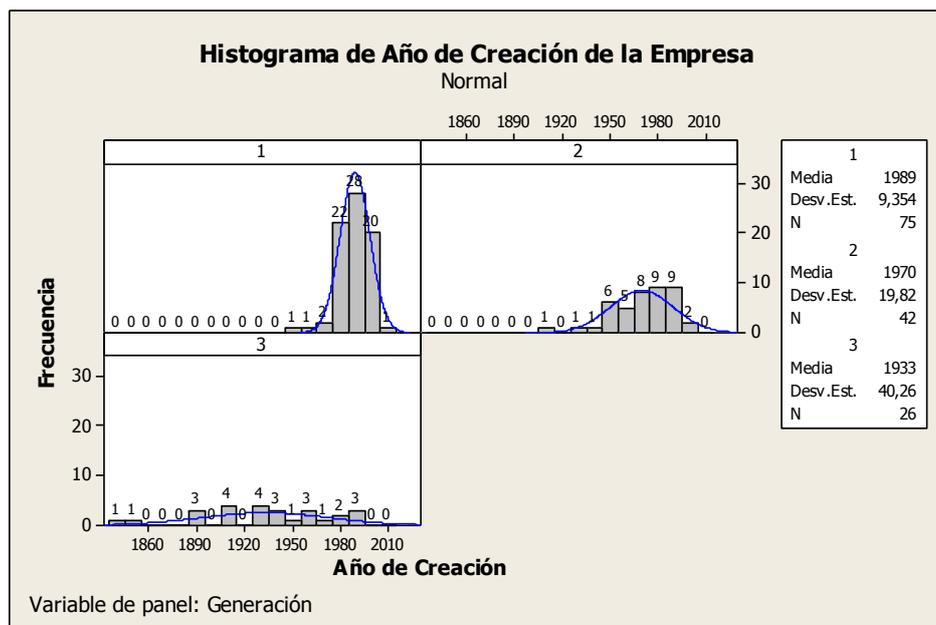


Gráfico 14: Histograma 2 del año medio de creación de las empresas por generación

Pregunta: Tipo de dirección de la empresa (totalmente familiar, mixta, totalmente personal externo a la familia)

En lo referente a la dirección de la empresa, en 121 de ellas la dirección está en manos de la familia dueña del capital. En 20, el equipo directivo está formado por familia y personal externo y el resto, es decir, sólo 3, la dirección la lleva un equipo ajeno a la familia.

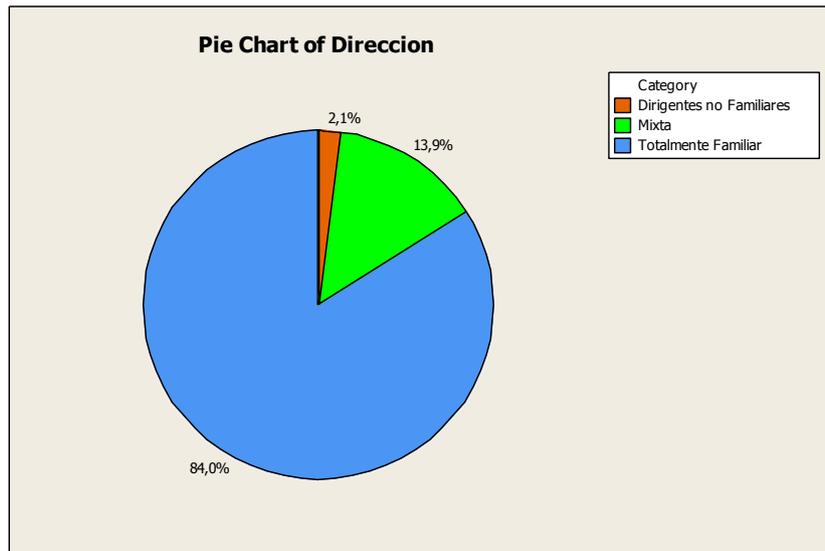


Gráfico 15: Tipo de dirección de las empresas familiares analizadas

Se evidencia, de los datos obtenidos, que las empresas familiares no tienen por costumbre el externalizar la dirección de la empresa y dejarla en manos de directivos no pertenecientes a la familia. En un formato mixto (directivos no familiares) aún se aprecia un 14 % de esta tipología, pero en lo referente a empresas familiares con la dirección totalmente externalizada, el porcentaje es muy bajo. Como dato interesante, comparamos la estadística en cuanto al modelo de dirección de las empresas familiares encuestadas teniendo en cuenta la variable de la generación en que se encuentra la empresa:

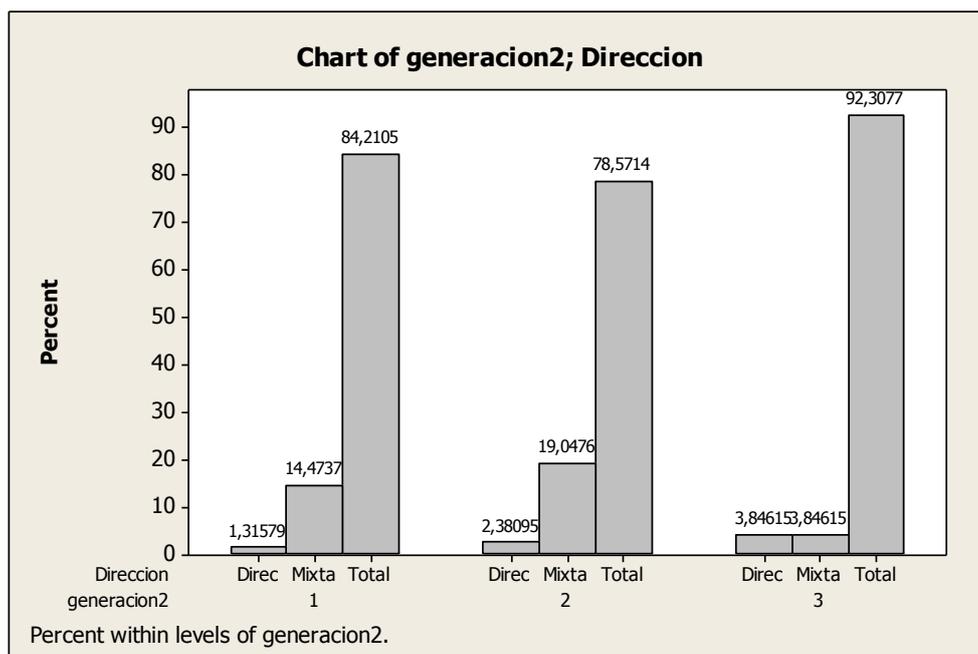


Gráfico 16: Tipo de dirección de las empresas familiares analizadas en función de la generación

Destacamos que en la primera generación un 84,21 por ciento de las empresas presentan una dirección ejercida plenamente por la familia, un 14,47 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 y en el caso de empresas de 3ª generación o superior, obtenemos un 1,31 % de empresas que indican que su dirección está totalmente compuesta por directivos no familiares. En la segunda generación el porcentaje de dirección totalmente familiar disminuye, adoptando mayor importancia la dirección mixta y aumentando al 2,38 % las empresas con dirección totalmente No Familiar. En la tercera generación o superior, aumenta sensiblemente hasta el 92,30 % las EF con la dirección totalmente familiar y se reparten casi equitativamente las EF con la dirección mixta o totalmente No Familiar (3,84 % en cada caso).

Vemos que se mantienen, aproximadamente, las mismas relaciones porcentuales, pero es de destacar que para las empresas de 1ª y 2ª generación, se aprecia una tendencia mayor en lo que a la dirección mixta se refiere y, en cambio, en las empresas de 3ª generación o superior, se mantiene la dirección totalmente en manos de la familia. Podríamos interpretar este dato conforme a que las empresas de mayor generación son mucho más reacias a introducir elementos de dirección externa (mentalidad mucho más cerrada y tradicional, inherente quizá a su longevidad y a la influencia de directivos familiares más veteranos y reacios al cambio ¿?).

Pregunta: ¿ Cuántas personas dirigen la empresa ?

El número medio de dirigentes de las 144 empresas familiares encuestadas es de 2,15 personas. Si extrapolamos el análisis a las diferentes generaciones analizadas (primera, segunda y tercera+cuarta), obtenemos la siguiente estadística:

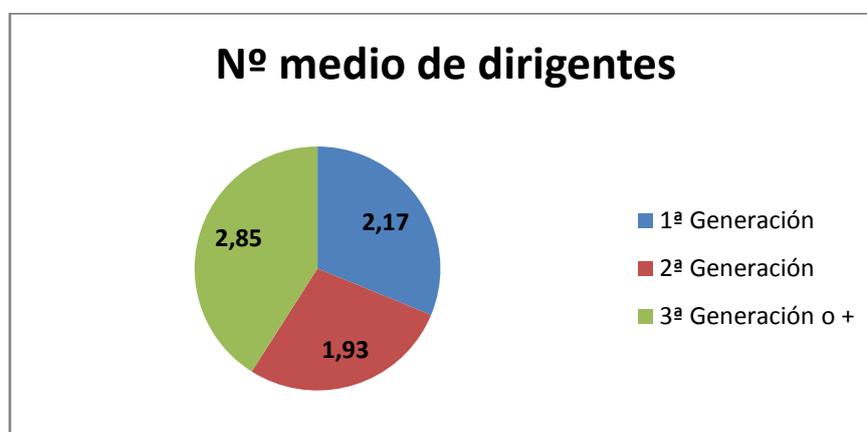


Gráfico 17: N° medio de dirigentes

Destacamos que en la 1ª generación prima la dirección ejercida por 2 personas en un 47 % de los casos, le sigue por orden de importancia la dirección unipersonal en un 37 % de los casos y en un 10 % la dirección por parte de tres personas. En la 2ª generación adquiere más importancia la dirección unipersonal en un 46 % 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 % de los casos. En una 3ª generación la dirección más utilizada es la desarrollada por 2 personas en un 36 % de los casos, le sigue la dirección unipersonal en un 29 % de los casos y la de tres personas en un 14 % de los casos. Aparece con un porcentaje significativo la dirección desarrollada por 5 personas con un 14 %, así como la de 8 personas también con un porcentaje del 7 %. Finalmente en la cuarta generación prima la dirección unipersonal en un 40 % de los casos, seguida en un 30 % de los casos por una dirección desarrollada por dos personas, en un 20 % la de tres personas y de forma menos significativa con un porcentaje del 10 % 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.

Pregunta: *Tamaño de la empresa*

Si nos fijamos en el tamaño de las empresas que han contestado al cuestionario, tenemos la siguiente tabla donde se muestran las frecuencias absolutas y relativas del número de trabajadores.

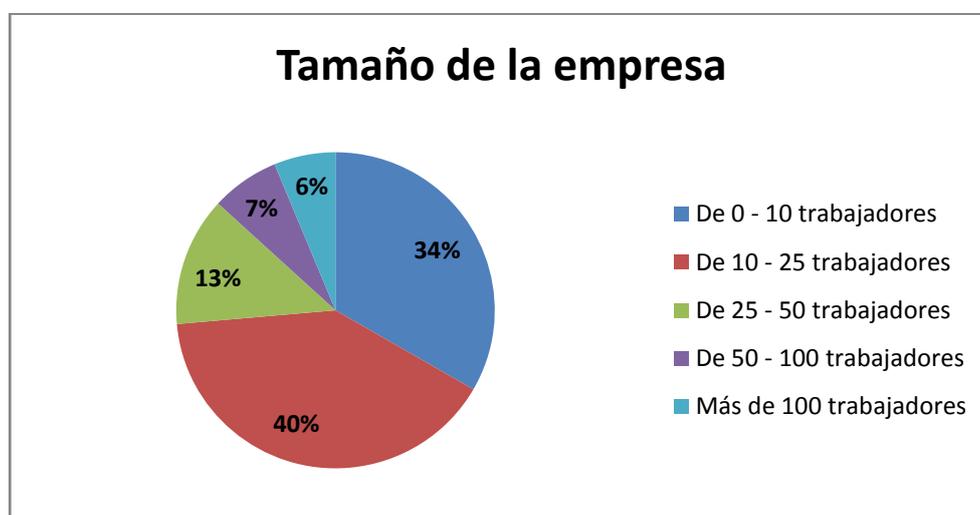


Gráfico 18: Tamaño medio de las empresas familiares analizadas

Como era de esperar, la mayor parte de las empresas tienen un tamaño reducido (el 74 % hasta un máximo de 25 trabajadores). Tan sólo un 6 % de las empresas que han contestado el cuestionario tienen más de 100 trabajadores.

A continuación se presenta la gráfica del análisis en cuanto al nº de trabajadores teniendo en cuenta la generación en la que se encuentra la empresa.

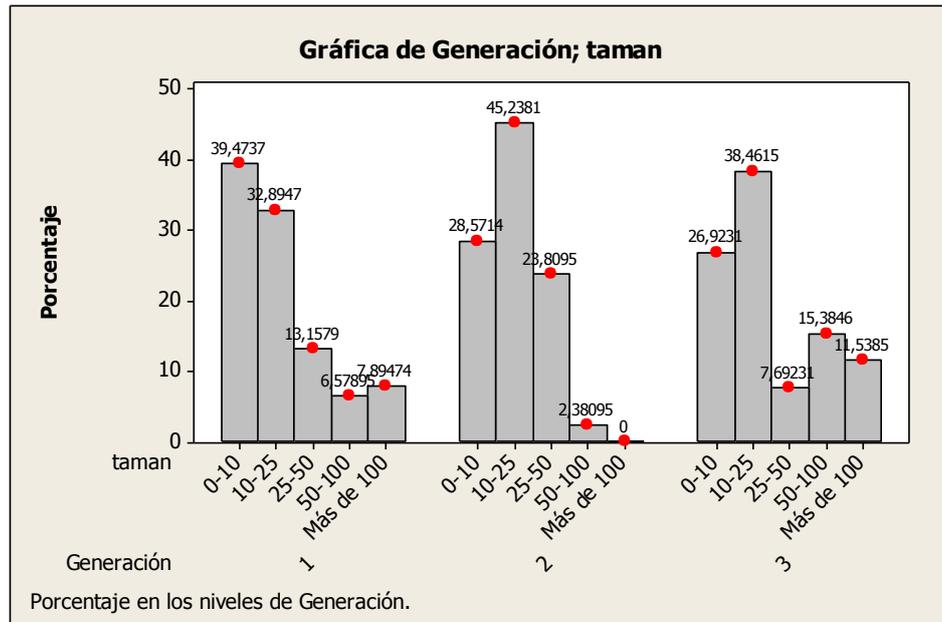


Gráfico 19: Tamaño de las empresas familiares analizadas en función de la generación

Es destacable el dato, lógico, de que a mayor generación, el nº medio de trabajadores pase de ser de menos de 10 a estar entre los 10 y 25, seguramente al evolucionar (y sobrevivir) la empresa e ir aumentando sus cifras de negocio. Este argumento se constata al ver cómo en las EF de 3ª generación o superior, aumenta el nº de empresas de más de 50 trabajadores, aunque no tanto a costa de las empresas de tamaño medio (10-25) lo que podría entenderse como a una cierta dificultad porque este tipo de empresas se animasen a crecer.

Pregunta: Nivel de formación del antecesor (para las empresas de 1ª generación, Antecesor = Fundador) y Nivel de formación del sucesor.

A continuación vamos a analizar la formación académica del actual dirigente de la empresa y, en el caso de que esté elegido, del sucesor.

Nivel de estudios	Antecesor	Sucesor
Estudios obligatorios no finalizados	15	2
EGB y/o equivalente	22	4
Formación profesional	26	9
Bachillerato	27	4
Estudios universitarios	54	29
	144	48

Tabla 4: Nivel de estudios del antecesor y del sucesor

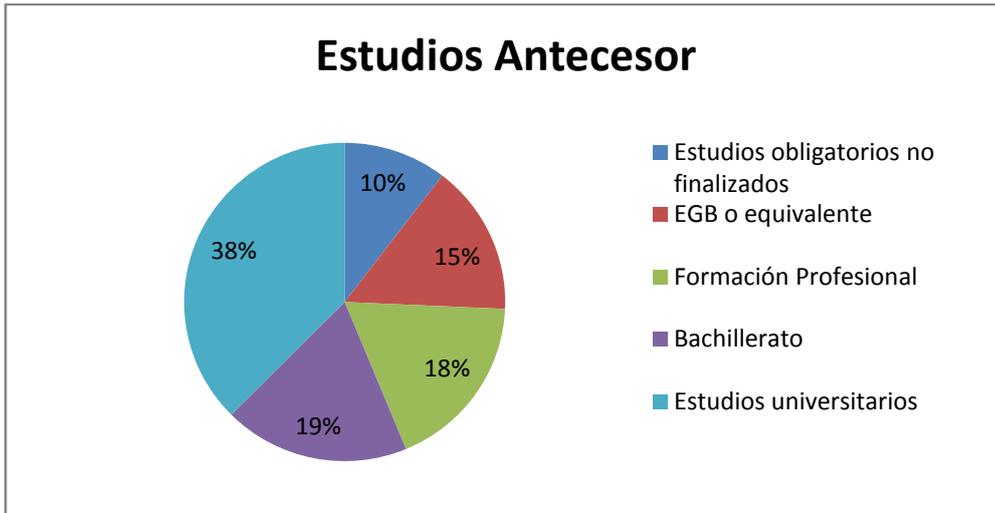


Gráfico 20: Nivel de estudios del antecesor

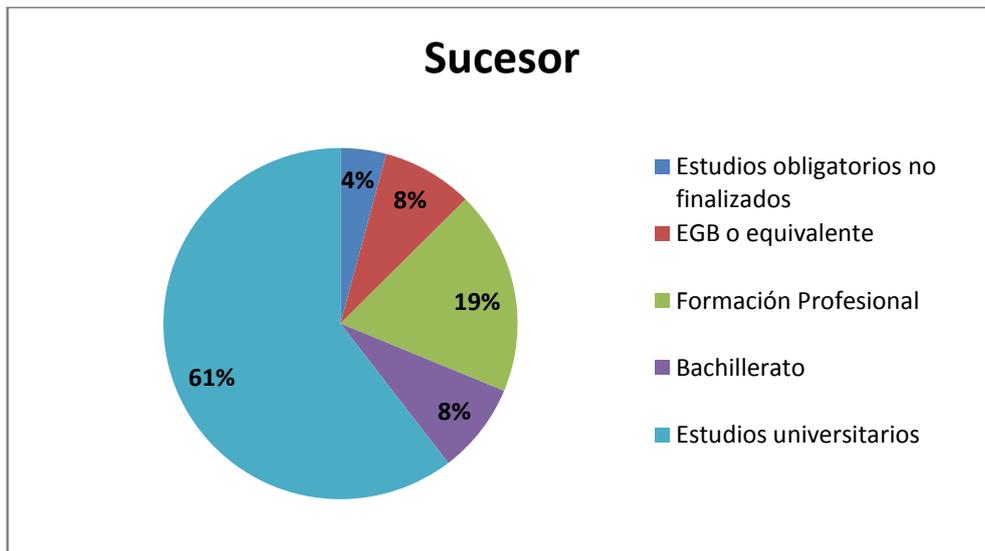


Gráfico 21: Nivel de estudios del sucesor

Como se puede ver, sólo 48 empresas tienen elegido un sucesor y la mayoría, 29, es decir, un 60%, tiene o tendrá estudios universitarios para poder dirigir la empresa, mientras que en el caso del antecesor, 54 de ellos, un 37%, tienen formación

universitaria. Destacar que, mientras los dirigentes actuales con estudios medios y básicos tienen una frecuencia similar, en el caso del sucesor, si la educación no es universitaria, se prefiere que sea profesional.

Si analizamos los estudios, tanto del antecesor como del sucesor de cada EF atendiendo a la generación en la que se encuentra, obtenemos los siguientes resultados estadísticos:

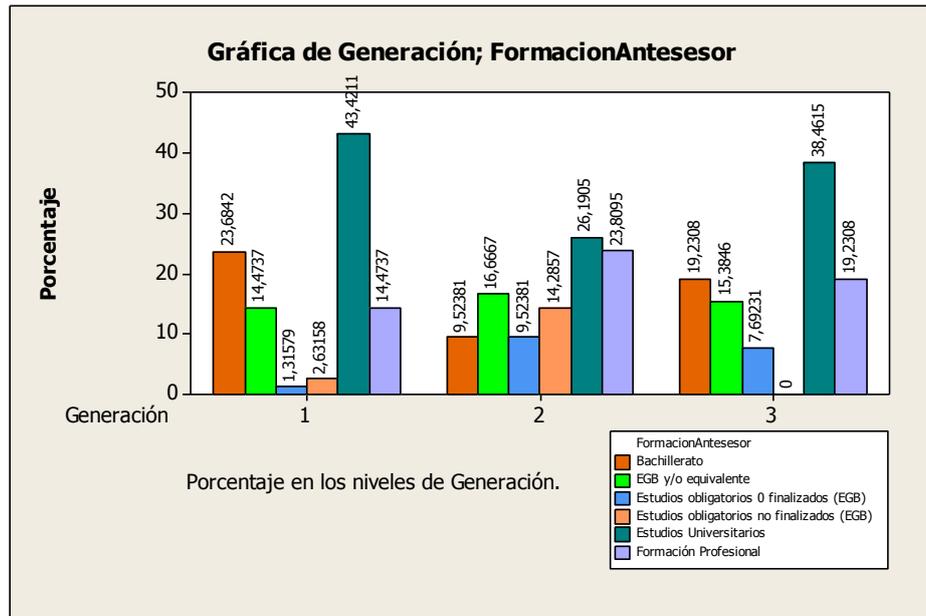


Gráfico 22: Histograma del nivel de estudios del antecesor por generación de las EF

El siguiente gráfico muestra el nivel de formación del sucesor distinguiendo la generación en la que se encuentra la empresa. Como ya se viene observando, hay una mayor exigencia de una formación universitaria, independientemente de la generación en la que se encuentre la firma familiar. Es destacable que para las empresas de 1ª generación, la formación es quizá la más elevada en lo que a su nivel se refiere. Esto pudiera deberse a que las empresas de 2ª generación (principalmente), fundadas en una época en la que no era tan frecuente que los antecesores estudiaran, pudiera haber provocado que el sucesor tomase las riendas del negocio desde una edad muy temprana, no valorando la firma el hecho de que pudiera ser mejor empresario con una formación de mayor nivel. Las empresas de 1ª generación, al fundarse en una época en la que ya estaba totalmente universalizada y subvencionada de manera pública la formación universitaria, adoptaban como premisa casi sin planteárselo, que el sucesor debía completar el máximo de estudios que le fuera posible antes de ejercer el control de la institución.

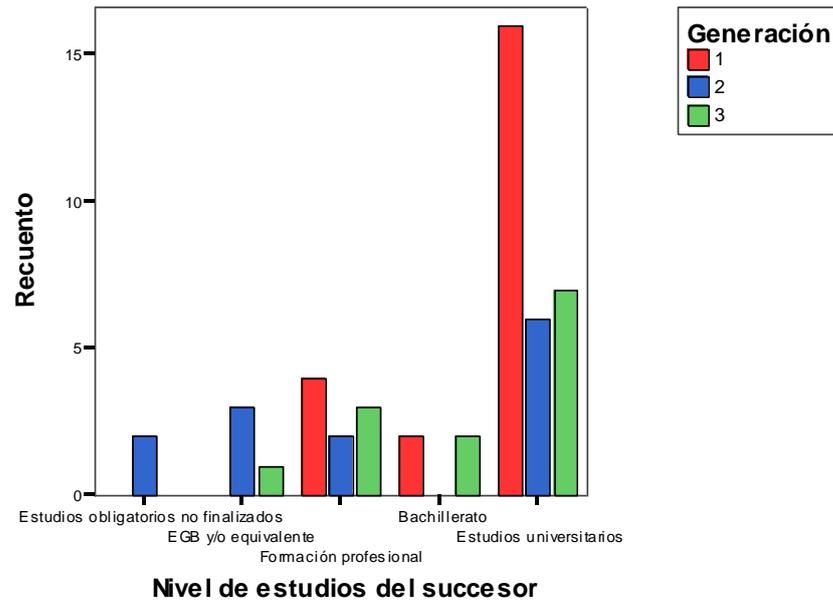


Gráfico 23: Histograma del nivel de estudios del sucesor en función de la generación

A continuación vamos a realizar un estudio estadístico analizando la relación entre las variables de estudios (antecesor y sucesor), la generación y el tamaño de la empresa, con el objetivo de constatar la influencia inter-variables que pueda existir. Comenzamos analizando la relación entre el nivel de estudios de los dirigentes actuales y de los futuros, en las empresas donde ya están elegidos los sucesores. Se presenta una tabla de contingencia donde se relacionan las variables mencionadas.

Recuento		Nivel Estudios Sucesor					Total
		Estudios obligatorios no finalizados	EGB y/o equivalente	Formación profesional	Bachillerato	Estudios universitarios	
Nivel Estudios Antecesor	Estudios obligatorios no finalizados	2	4	0	0	2	8
	EGB y/o equivalente	0	0	4	1	2	7
	Formación profesional	0	0	2	2	2	6
	Bachillerato	0	0	2	1	10	13
	Estudios universitarios	0	0	1	0	13	14
Total		2	4	9	4	29	48

Tabla 5: Contingencia del Nivel Estudios Antecesor * Nivel Estudios Sucesor

Los datos se agrupan en torno a la diagonal principal de tabla y en el triángulo superior, es decir, se desprende que el nivel de estudio del futuro dirigente será cada vez más alto. El coeficiente de correlación de Contingencia entre ambas variables es:

$$R^2 = 0,656$$

lo que confirma las conclusiones extraídas de la tabla, es decir, que **hay una relación directa entre los niveles de formación de los dirigentes**, con una tendencia a un nivel superior de estudios del sucesor en relación con el del antecesor.

Siguiendo con la formación del sucesor, en la siguiente tabla se analiza dicha formación en función del tamaño de la empresa. Se observa que los registros se acumulan en el triángulo inferior, es decir, se prefiere una formación mayor a medida aumenta el tamaño de la empresa.

		Tamaño					
		0-10	10-25	25-50	50-100	Más de 100	Total
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Nivel	Estudios obligatorios	2	0	0	0	0	2
Estudios	no finalizados						
Successor	EGB y/o equivalente	1	2	1	0	0	4
	Formación profesional	5	4	0	0	0	9
	Bachillerato	3	0	0	0	1	4
	Estudios universitarios	7	11	5	2	4	29
	Total	18	17	6	2	5	48

Tabla 6: Formación del sucesor de la empresa en función de su tamaño

Para esta tabla, el coeficiente de contingencia es:

$$R^2 = 0,746$$

que nos indica que hay una dependencia entre ambas variables, es decir, a mayor número de empleados, es decir, **a mayor tamaño de la empresa se pretende que el sucesor tenga una formación mayor y más completa.**

Pregunta: ¿ Cuándo está previsto el próximo cambio generacional ?

Esta cuestión se formula desde la premisa de saber hasta qué punto las empresas tienen en mente realizar a corto, medio o largo plazo, un cambio generacional para luego contrastar este dato con el hecho de si, por ejemplo, han escogido ya o no el sucesor.

Un hecho destacable es que casi un tercio del total de empresas familiares encuestadas indica que en menos de 5 años creen que se producirá un traspaso generacional y otro tercio que será en menos de 15 años.

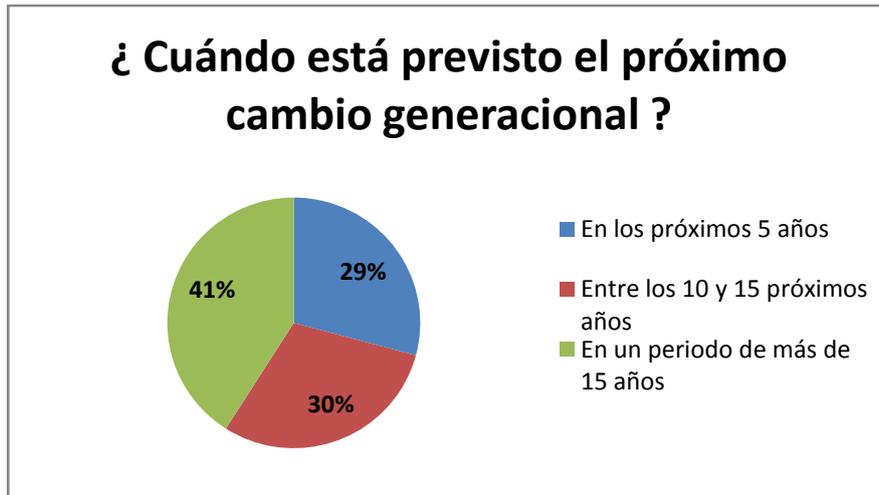


Gráfico 24: Previsión del próximo cambio generacional en la empresa familiar

Pregunta: ¿ La empresa ha escogido ya al futuro sucesor ?

Como ya se ha apuntado anteriormente, sólo 48 empresas de las 144 totales manifiestan haber escogido ya al sucesor que tomará las riendas de la empresa en la siguiente generación. Si comparamos este dato con la estadística anterior, en la que casi un 60 % de las empresas respondían que iban a realizar su cambio generacional en un máximo de 15 años, nos indica claramente una falta de planificación dado que en la revisión de la literatura realizada en capítulos anteriores, se destacaba que la sucesión es un proceso que se alarga en el tiempo y que, lógicamente, requiere muchos años de planificación.

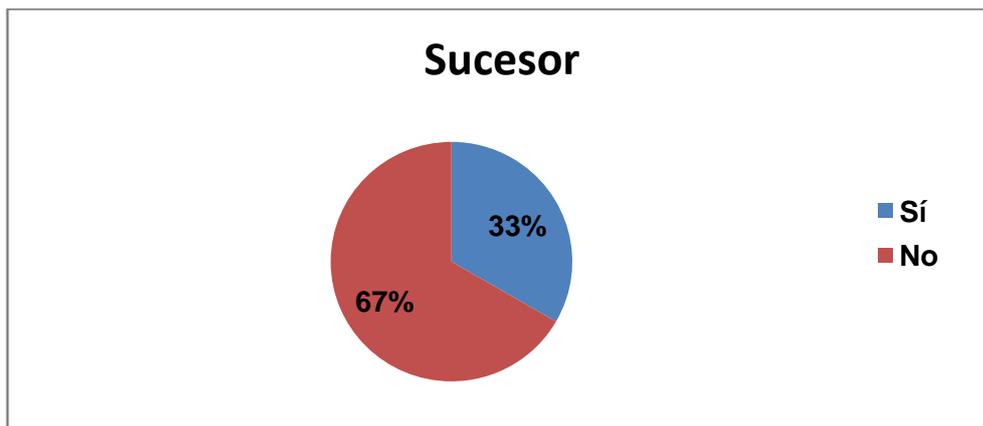


Gráfico 25: Porcentaje de empresas familiares que ya han escogido al sucesor de la empresa

El no tener escogido un sucesor implica no poder empezar a prepararle adecuadamente para la responsabilidad a la que se deberá enfrentar.

El análisis de los datos, teniendo en cuenta la generación en la que se encuentra cada empresa, desprende que las empresas de 3ª generación en adelante tienen mayor tendencia a tener escogido el sucesor, lo cual sugiere una mejor planificación a medida que las generaciones se van sucediendo.



Gráfico 26: Histograma de los datos de elección del sucesor según la generación de la empresa

Pregunta: Año de nacimiento del sucesor

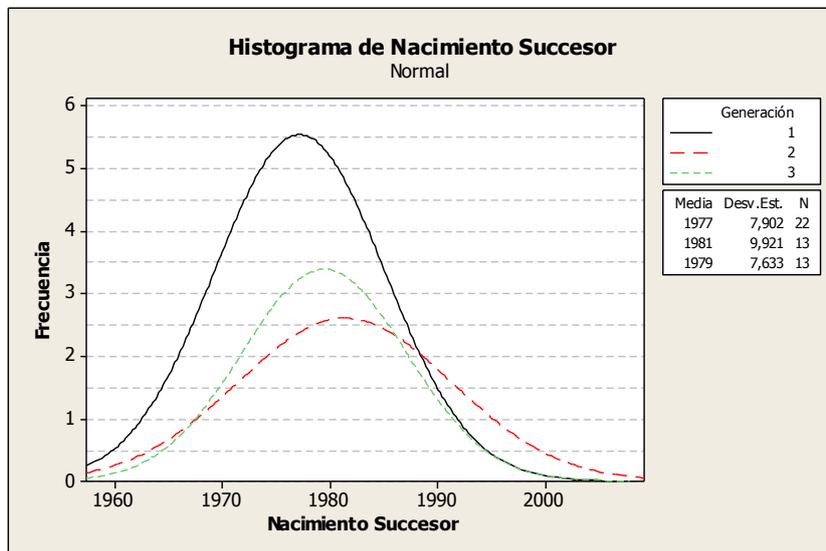


Gráfico 27: Histograma de los datos de elección del sucesor según la generación de la empresa

Respecto al análisis de la edad media (o al año de nacimiento) del sucesor de la empresa, podemos constatar que las generaciones coinciden en un año muy parecido, con un margen de diferencia de no más de 4 años y una edad para el sucesor de aprox.

32 años, siendo el valor con más frecuencia los 20 años, lo cual constata la validez del estudio y los cuestionarios obtenidos. 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.

7.2.1.1. Análisis del bloque de preguntas cuantitativas en función de la generación de la empresa

Para analizar las variables de índole cuantitativa en función de la generación en la que se encuentra la empresa familiar, utilizaremos las tablas de contingencia que nos permitirán registrar y analizar la relación entre dos o más variables. 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 variables dicotómicas.

En relación a la generación de la empresa y la tipología de dirección ejercida, la prueba estadística phi nos advierte que **existe asociación entre la variable generación y la variable dirección de la empresa.**

Porcentaje

		Dirección			Total
		Directiv	Mixta	Totalmen	
Generación	1	1,31%	14,47%	84,21%	76
	2	2,38%	19,04%	78,57%	42
	3	0,00%	0,00%	100,00%	16
	4	10,00%	10,00%	80,00%	10
Total		2,10%	13,90%	84,00%	144

Tabla 7: Contingencia entre la generación y el tipo de dirección de la empresa

Medidas simétricas		
	Valor	Sig. aproximada
Nominal por Phi nominal	,333	,019
N de casos válidos	144	

Tabla 8: Prueba Phi entre la generación y el tipo de dirección de la empresa

En la relación entre generación y tamaño de la empresa, el estadístico phi nos indica que **no existe asociación entre la variable generación y la variable tamaño.**

Porcentaje

	tamaño					Total
	0-10	10-25	25-50	50-100	>100	
generación 1	39,47%	34,21%	11,84%	6,58%	7,89%	76
2	26,19%	52,38%	19,05%	2,38%	0%	42
3	25%	43,75%	18,75%	6,25%	6,25%	16
4	30%	30%	20%	0%	20%	10
Total	33,33%	40,28%	13,19%	6,94%	6,25%	144

Medidas simétricas

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por Phi nominal	,282	,288
N de casos válidos	144	

Tabla 9: Contingencia entre la generación y el tamaño de la empresa

Analizamos a continuación la relación entre las variables generación y el número de personas que dirigen la empresa.

Mediante el coeficiente chi-cuadrado destacamos que **no existe asociación entre la variable generación y la variable número de dirigentes.**

		dirigentes						Total	
		1	2	3	4	5	8		15
generación	1	37%	47%	10%	3%	1%	1%	1%	76
	2	46%	33%	13%	3%	5%	0%	0%	42
	3	29%	36%	14%	0%	14%	7%	0%	16
	4	40%	30%	20%	0%	10%	0%	0%	10
Total		39%	40%	12%	2%	4%	1%	1%	144

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
chi-cuadrado de Pearson	14,154	18	,719
N de casos válidos	144		

Tabla 10: Contingencia entre la generación y el nº de dirigentes de la empresa familiar

7.2.2. Análisis del bloque de preguntas cualitativas (factores de éxito)

Una vez analizado el bloque de preguntas cuantitativas pasamos a realizar el análisis del bloque de preguntas diseñadas específicamente desde la perspectiva psicosocial en el que las empresas familiares participantes en el estudio contestan a las cuestiones planteadas como factores de éxito aceptados por la literatura analizada en capítulos anteriores. En el análisis compararemos las diferentes respuestas en función de la generación en la que se encuentra la empresa.

Se realizará un estudio comparativo sobre las respuestas obtenidas al respecto de la transferencia del conocimiento idiosincrático entre los familiares implicados en la empresa, la formación que se les exige a los futuros sucesores de la dirección, las relaciones familiares dentro de la empresa, la planificación de la sucesión o la profesionalización de la empresa.

Para mostrar gráficamente los resultados se utilizan tablas de frecuencias y gráficos de barras. Cada gráfica reflejará la respuesta del total de empresas a cada pregunta, diferenciándolas por generación a la que pertenecen (las empresas enmarcadas en la

epígrafe de 3ª generación, incluyen las EF de 3ª generación en adelante). 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 100 o próxima nos indica acuerdo en la afirmación de que aquel factor es importante para la empresa para desarrollar una sucesión intergeneracional óptima.

Bloque de preguntas: *TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO IDIOSINCRÁTICO*

Idio1: Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación

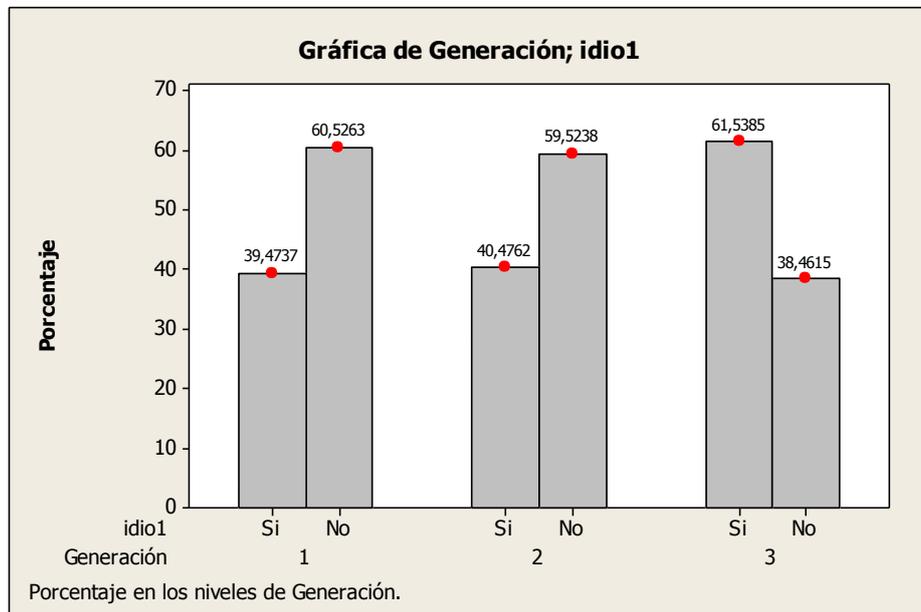


Gráfico 28: Frecuencias idio1 según la generaciones de la empresa familiar

Se aprecia de manera destacable que, si bien las EF de 1ª y 2ª generación coinciden casi totalmente en su percepción mayoritaria al respecto de que las firmas familiares NO son idiosincráticas, para las EF de 3ª generación en adelante, este % da un vuelvo y en un 61,54 % afirman que SI que son idiosincráticas. Podría desprenderse de este resultado que las empresas de mayor generación valoran mucho más el factor idiosincrático que las de menor generación.

Idio3: El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio.

En esta cuestión se aprecian diferencias significativas entre las diferentes generaciones. Se observa que, a mayor generación, más son las EF que opinan que el conocimiento idiosincrático sólo se transfiere a miembros de la familia empresaria.

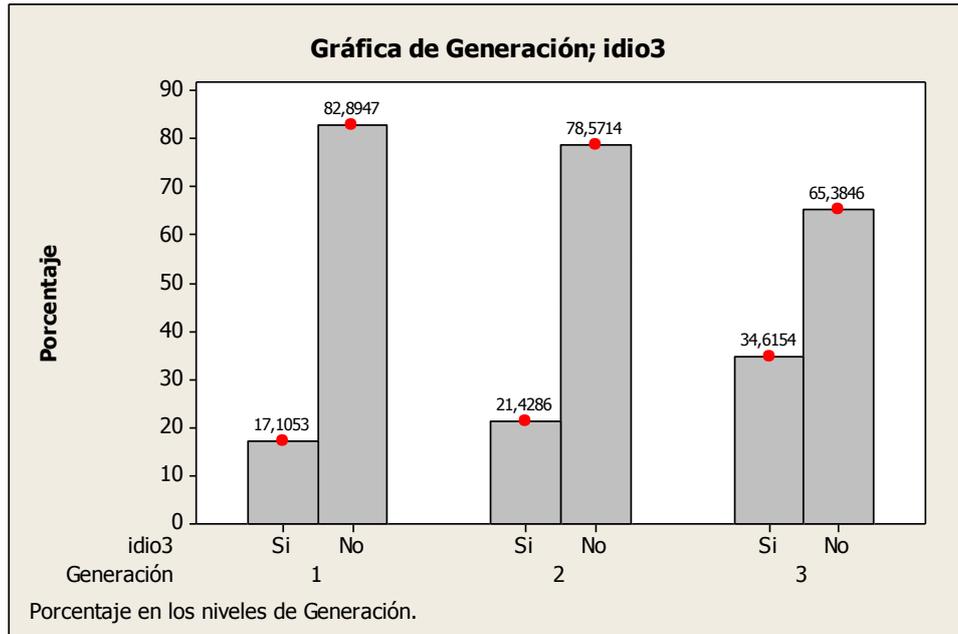


Gráfico 29: Frecuencias idio3 según la generación de la empresa familiar

Idio3: Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar

En esta cuestión también se aprecian diferencias significativas, principalmente en las empresas de 3ª generación o superior. En este último caso, las EF valoran muchísimo más que la transferencia del conocimiento idiosincrático es clave para la continuidad de la firma familiar. Se constata en este dato estadístico que las EF de 3ª generación en adelante son las que opinan en mayor medida que las empresas familiares son de carácter mayormente idiosincrático.

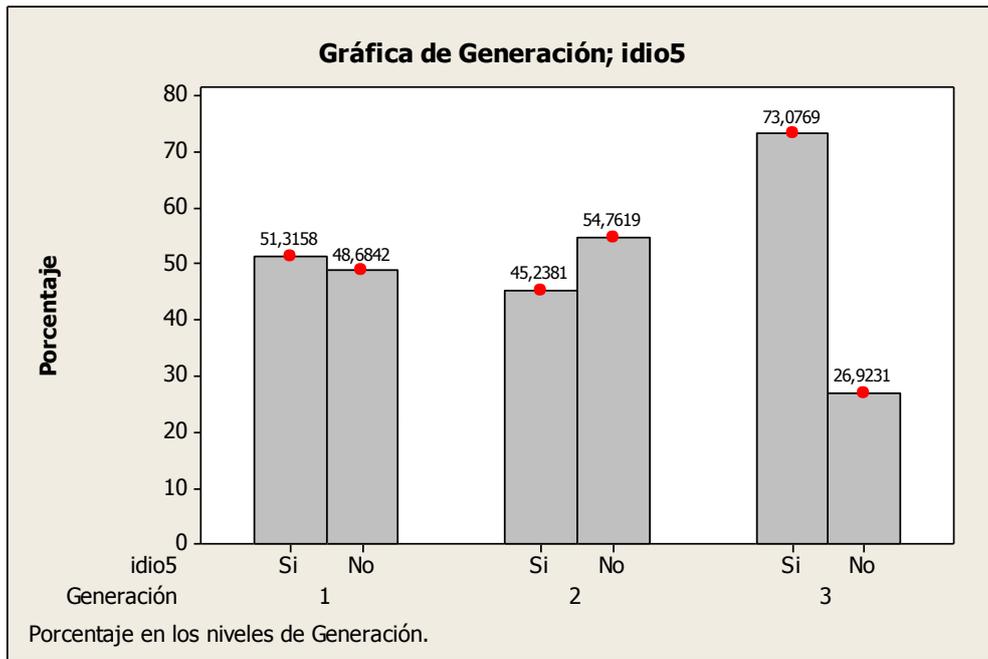


Gráfico 30: Frecuencias idio5 según la generación de la empresa familiar

A modo de resumen numérico, a continuación se indica la tabla en la que se muestran los resultados a todas preguntas planteadas en el bloque de conocimiento idiosincrático:

		Generación			
		1ª	2ª	3ª	4ª
Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación	No	60,53%	59,52%	31,25%	50,00%
	Si	39,47%	40,48%	68,75%	50,00%
El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación	No	75,00%	83,33%	75,00%	100,00%
	Si	25,00%	16,67%	25,00%	0,00%
El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio	No	82,89%	78,57%	68,75%	60,00%
	Si	17,11%	21,43%	31,25%	40,00%
Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia	No	55,26%	64,29%	50,00%	50,00%
	Si	44,74%	35,71%	50,00%	50,00%
Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar	No	48,68%	54,76%	31,25%	20,00%
	Si	51,32%	45,24%	68,75%	80,00%

Tabla 11: Frecuencias a los factores de éxito de índole idiosincrática.

En la tabla de resultados anterior se puede observar que las empresas que han pasado de la primera generación le dan más importancia al conocimiento idiosincrático, considerando que es importante esa transferencia no sólo a los miembros implicados en la sucesión de la dirección sino a todos los miembros de la empresa familiar.

Bloque de preguntas: *RELACIONES FAMILIARES*

Rel1: Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares

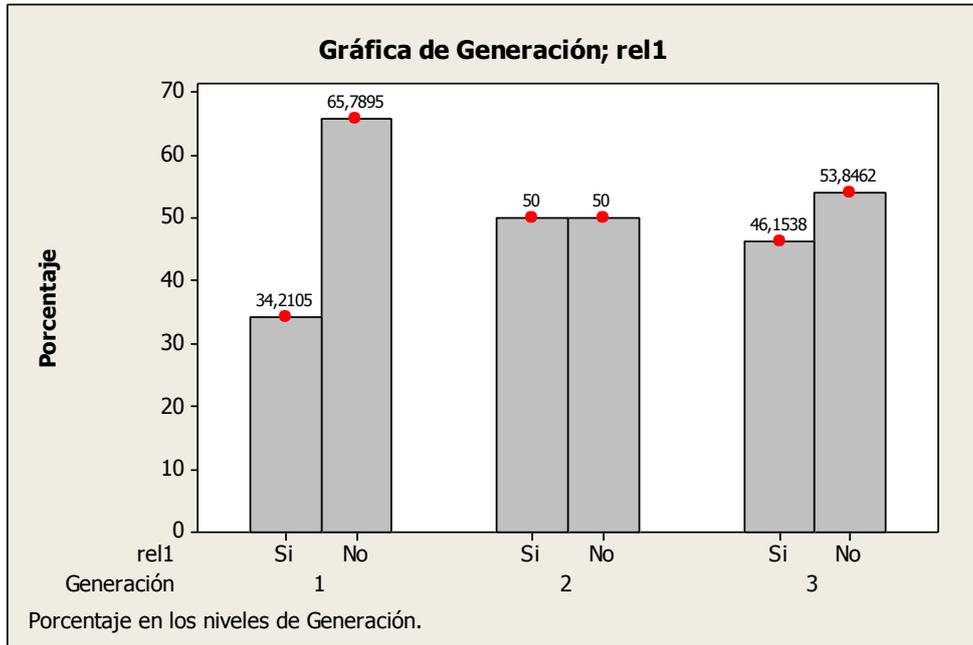


Gráfico 31: Frecuencias rel1 según la generación de la empresa familiar

Se aprecia claramente que, a mayor generación, la empresa realiza más reuniones con los miembros familiares que participan en la misma. Se establece, por tanto, un criterio de importancia a este factor como premisa para que las EF de 1ª generación puedan incrementar su frecuencia en las reuniones familiares para la buena salud y longevidad de la firma.

Rel3: Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar

Esta interesante estadística nos indica que para empresas familiares de 3ª generación o superior, la implicación de los miembros familiares en la firma aumenta de manera considerable.

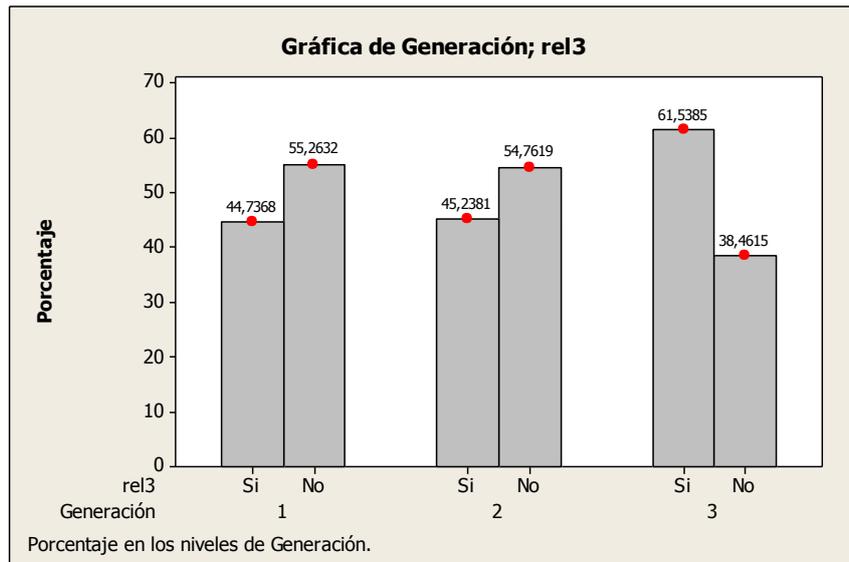


Gráfico 32: Frecuencias rel3 según la generación de la empresa familiar

Rel5: Tenemos un consejo familiar en funcionamiento

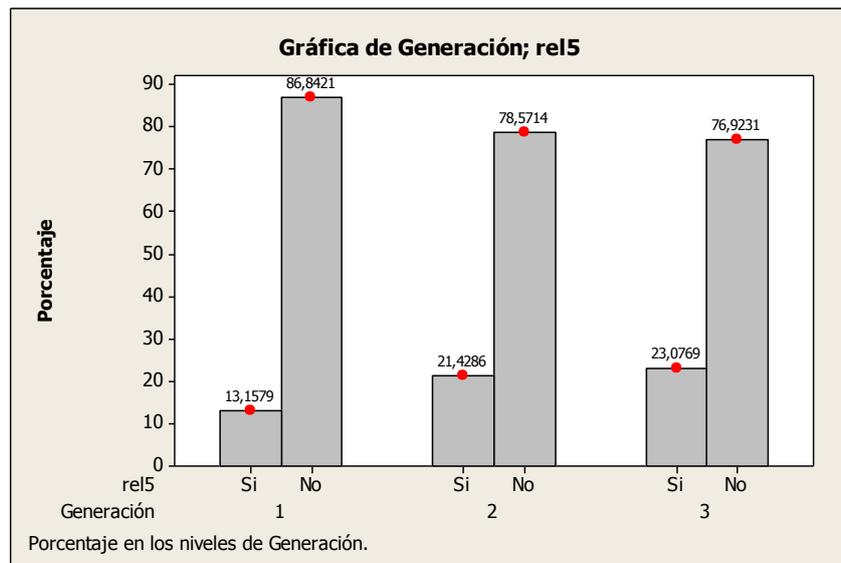


Gráfico 33: Frecuencias rel5 según la generación de la empresa familiar

Ésta es una de las estadísticas más destacables de los resultados obtenidos. Se constata que, en líneas generales, e independientemente de la generación en la que se encuentre la firma, las EF no suelen instaurar la figura del Consejo familiar, reconocido como uno de los factores de éxito por los autores reconocidos como una de las herramientas que más puede ayudar a prever conflictos entre los miembros de la familia. Se aprecia, eso sí, que a mayor generación, se incrementa sensiblemente la aparición de este órgano en

la firma familiar, lo que también nos conduce a corroborar un factor de éxito en lo que a conseguir un mayor porcentaje de éxito en el traspaso generacional.

A modo de resumen numérico, a continuación se indica la tabla en la que se muestran los resultados a todas preguntas planteadas en el bloque de relaciones familiares:

Tabla de resultados:

		Generación			
		1ª	2ª	3ª	4ª
Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares	No	65,79%	50,00%	56,25%	50,00%
	Si	34,21%	50,00%	43,75%	50,00%
Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones	No	44,74%	50,00%	43,75%	30,00%
	Si	55,26%	50,00%	56,25%	70,00%
Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar	No	55,26%	54,76%	43,75%	30,00%
	Si	44,74%	45,24%	56,25%	70,00%
Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo	No	81,58%	83,33%	68,75%	90,00%
	Si	18,42%	16,67%	31,25%	10,00%
Tenemos un consejo familiar en funcionamiento	No	86,84%	78,57%	81,25%	70,00%
	Si	13,16%	21,43%	18,75%	30,00%

Tabla 12: Resultados de frecuencias a las cuestiones relativas a las relaciones familiares

Cabe destacar que, a medida que se pasa de generación, los miembros de la familia comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones. También cabe destacar que hay un mayor porcentaje de empresas que no tienen un consejo familiar y que tampoco admiten a todos los miembros familiares que deseen unirse a la empresa.

Bloque de preguntas: *FORMACIÓN DEL SUCESOR*

For1: Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas

En el análisis de los resultados se constata que, independientemente de la generación, todas las EF coinciden en que es altamente recomendable que el sucesor tenga experiencia laboral previa en otras empresas antes de incorporarse a la firma familiar. Destacar que en las empresas de 3ª generación o superior, esta opinión es ampliamente mayoritaria (>65 %).

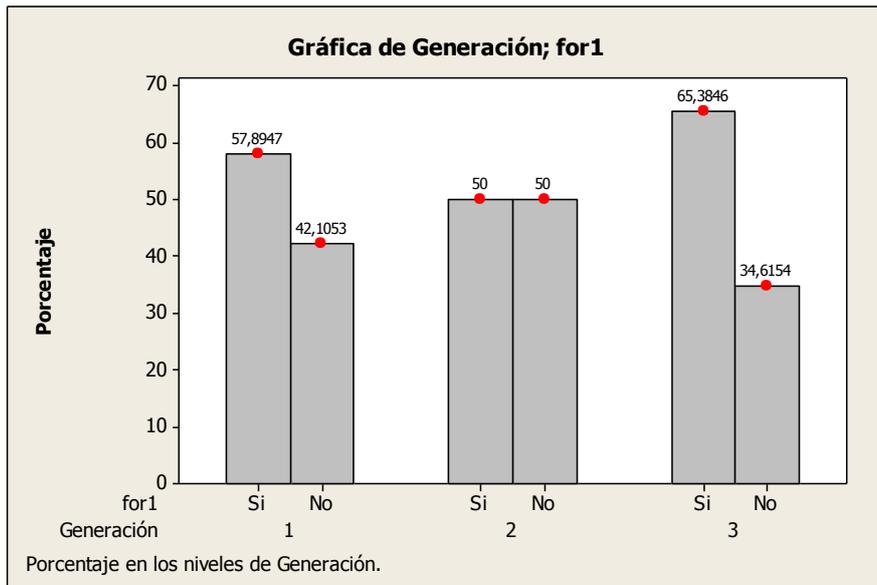


Gráfico 34: Frecuencias for1 según la generación de la empresa familiar

For2: 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

Tal como se aprecia, ninguna de las generaciones tiene como pensamiento positivo el que sea mejor para una correcta planificación del traspaso generacional, que el sucesor realice antes trabajos de verano o baja categoría en la firma familiar, antes que la obtención de experiencia profesional en otras empresas ajenas a la familia.

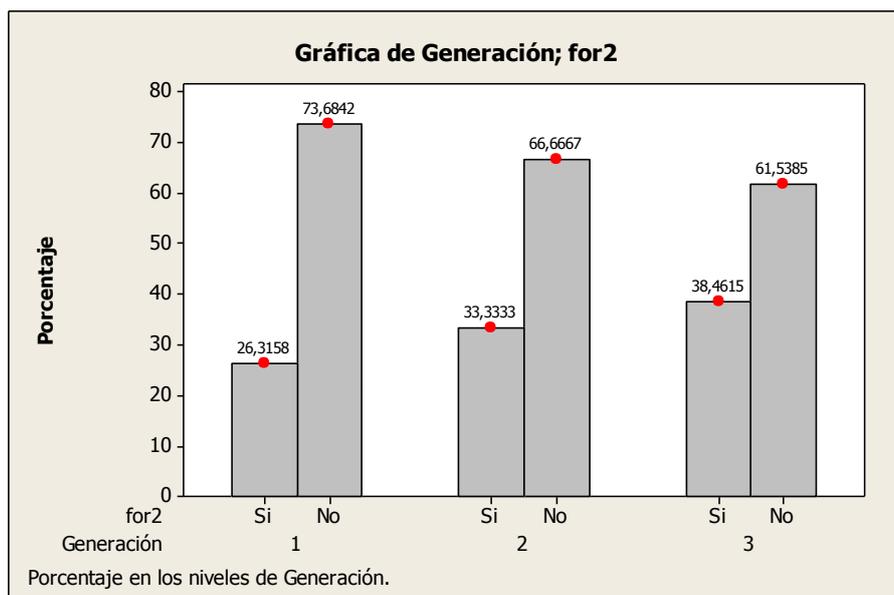


Gráfico 35: Frecuencias for2 según la generación de la empresa familiar

Ahora bien, si analizamos las respuestas a esta cuestión, añadiendo también la variable de si la empresa familiar ha escogido o no al sucesor, nos encontramos con unos resultados muy interesantes:

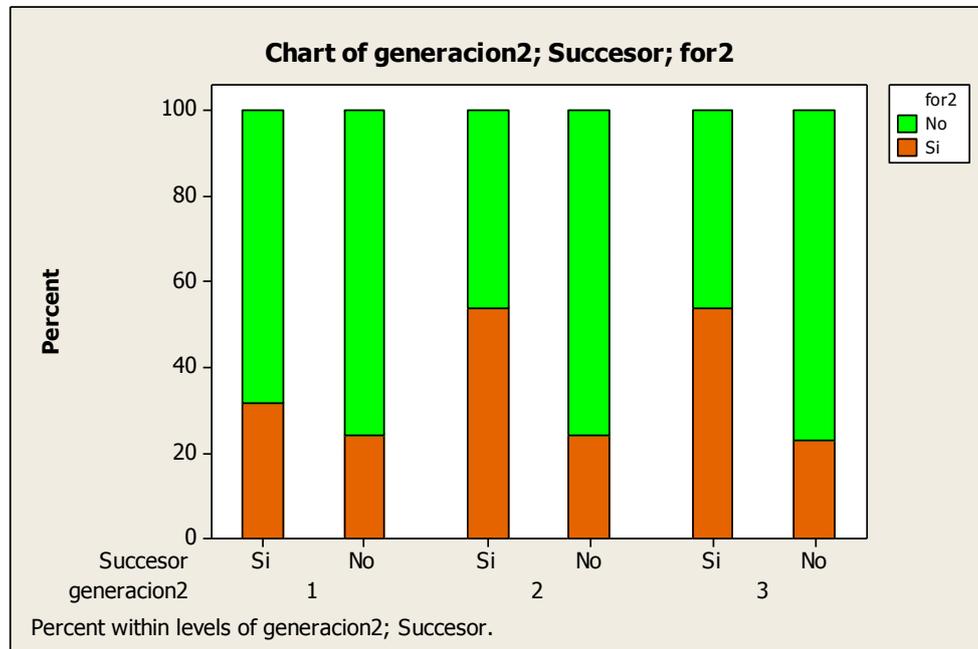


Gráfico 36: Frecuencias for2 según la generación de la EF y la elección del sucesor

Comprobamos que el porcentaje de empresas familiares que considera que el sucesor ha de empezar su socialización en la firma mediante trabajos de verano o de baja categoría en la propia organización familiar aumenta sensiblemente. Incluso, para las EF de 2ª generación en adelante que tienen escogido al sucesor, la respuestas afirmativas a for2 son superiores al 50 %. Está clara la sensible influencia de la elección del sucesor en la premisa de su socialización previa a la hora de incorporarse a la firma familiar.

For3: La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)

En esta estadística volvemos a constatar que las EF, independientemente de su generación, consideran que es mucho más importante la formación reglada que el sucesor pueda obtener, a su posible experiencia profesional previa en la firma familiar. Se vuelve a reafirmar que, a mayor generación, mayor importancia se le dan a los estudios que el sucesor posea antes de hacerse cargo de la dirección de la empresa.

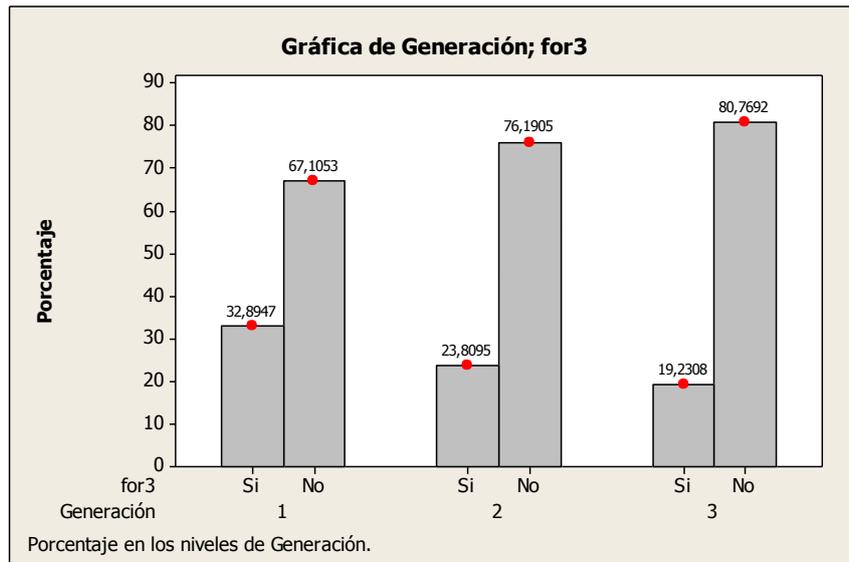


Gráfico 37: Frecuencias for3 según la generación de la empresa familiar

For4: El futuro sucesor ha de disponer de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, para poder ocupar puestos de dirección.

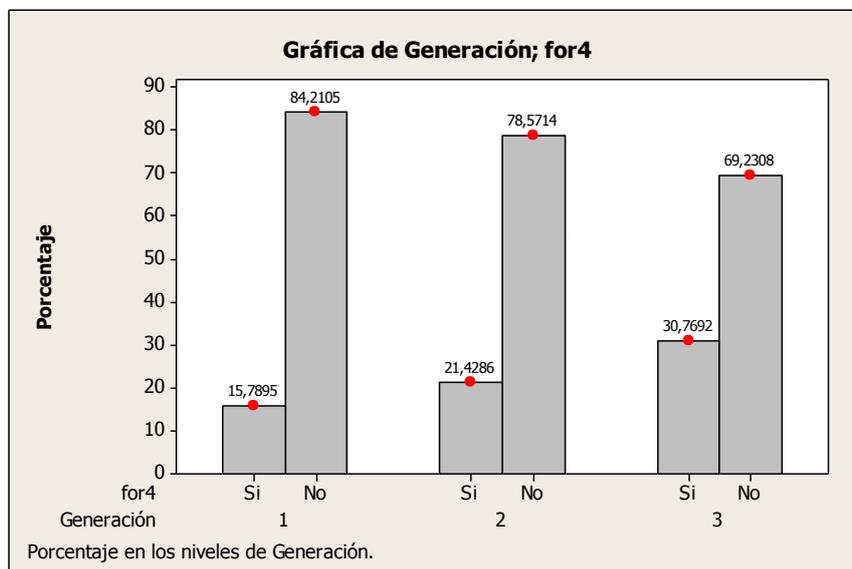


Gráfico 38 : Frecuencias for4 según la generación de la empresa familiar

En los resultados estadísticos podemos apreciar la tendencia ya constatada en este bloque de preguntas al respecto de que, a mayor generación, más exigencia e importancia se le da a todo lo referente a los estudios y preparación del sucesor antes y después de su incorporación a la firma familiar. En esta cuestión se constata que las EF

de mayor generación aumentan su exigencia en lo que a la preparación del sucesor se refiere, si éste quiere ocupar puestos de dirección en la empresa. Casi el doble de EF de 3ª generación en adelante que las EF de 1ª generación, le exigirán al sucesor, estudios superiores si éste quisiera optar a ocupar realmente dicho cargo directivo.

Resulta curioso que, aunque las firmas familiares le dan mucha importancia a los estudios que deberá tener el sucesor de la firma para hacerse con las riendas de la organización, a la hora de que éste sea un factor determinante, no lo consideran igual de importante, es decir, prima mucho más la persona del sucesor (hijo, etc) que su preparación, lo cuál denota una falta de procesos de selección para escoger al formador y que las firmas pueden estar dirigidas posteriormente por personas que no tendrían toda la preparación que sería recomendable, al no haberseles exigido por parte de la empresa.

Tabla de resultados:

A continuación se recogen los datos relativos a la formación del sucesor de la empresa familiar. En el análisis genérico se puede establecer que, independientemente de la generación en la que se encuentren las empresas, no se exige que sucesor tenga una formación mínima, ni tampoco le dan prioridad a la experiencia dentro de la empresa para ocupar puestos de dirección, al igual que no le dan importancia a la formación externa, como algún curso universitario o un máster frente a la formación que pueda obtener dentro de la empresa.

		Generación			
		1ª	2ª	3ª	4ª
Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas	No	42,11%	50,00%	31,25%	70,00%
	Si	57,89%	50,00%	68,75%	30,00%
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	No	73,68%	66,67%	56,25%	70,00%
	Si	26,32%	33,33%	43,75%	30,00%
La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)	No	67,11%	76,19%	75,00%	50,00%
	Si	32,89%	23,81%	25,00%	50,00%
Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección	No	84,21%	78,57%	68,75%	80,00%
	Si	15,79%	21,43%	31,25%	20,00%
Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor	No	68,42%	71,43%	68,75%	40,00%
	Si	31,58%	28,57%	31,25%	60,00%

Tabla 13: Relación de frecuencias a las cuestiones relativas a la formación del sucesor

Bloque de preguntas: *PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN*

Suc1: Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación

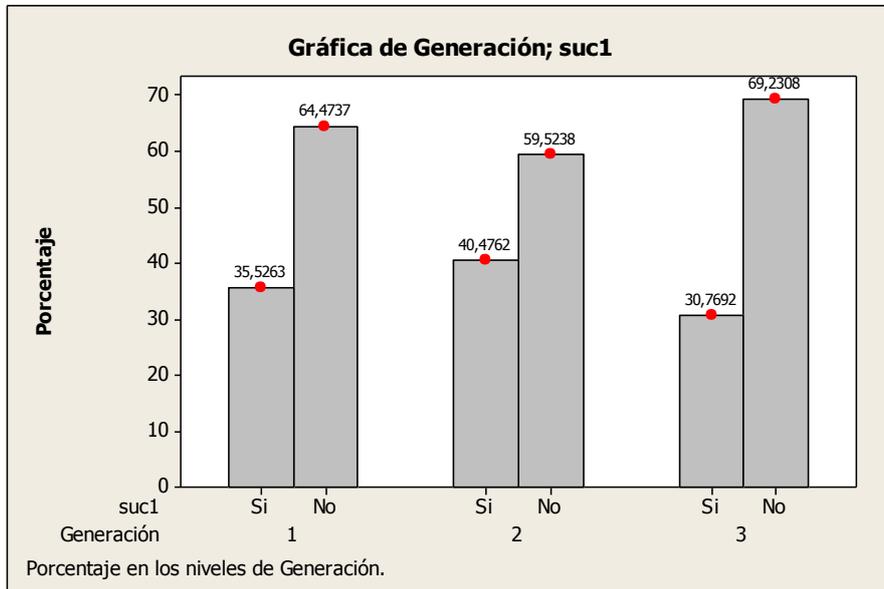


Gráfico 39: Frecuencias suc1 según la generación de la empresa familiar

Se aprecia que en ninguna generación analizada, el porcentaje de EF preocupadas por el proceso de la sucesión supera el 50 %. En el caso de las EF de mayor generación se aprecia incluso que baja el porcentaje de EF preocupadas.

Suc2: Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años

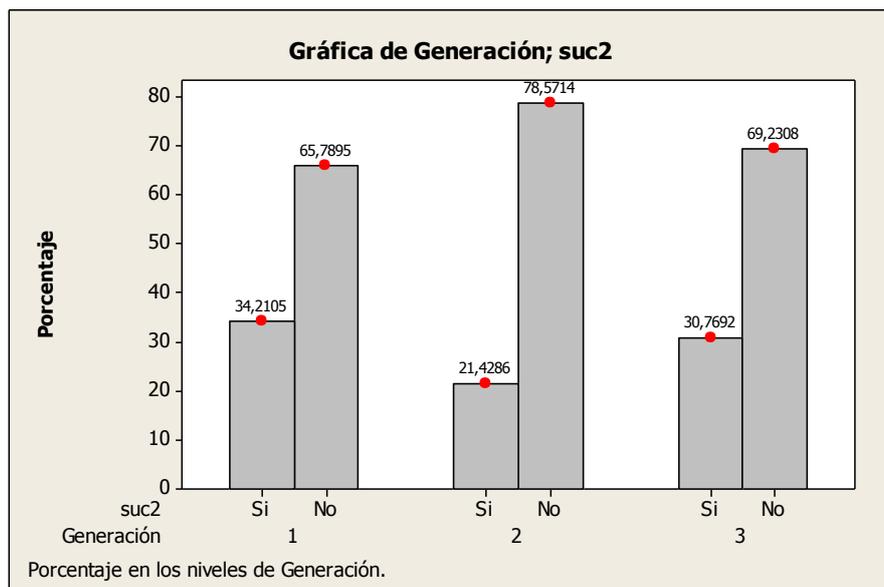


Gráfico 40: Frecuencias suc2 según la generación de la empresa familiar

Mediante la anterior estadística constamos la validez en lo que respecta a la cuestión del próximo cambio generacional previsto según se constata de manera más específica en la siguiente gráfica.

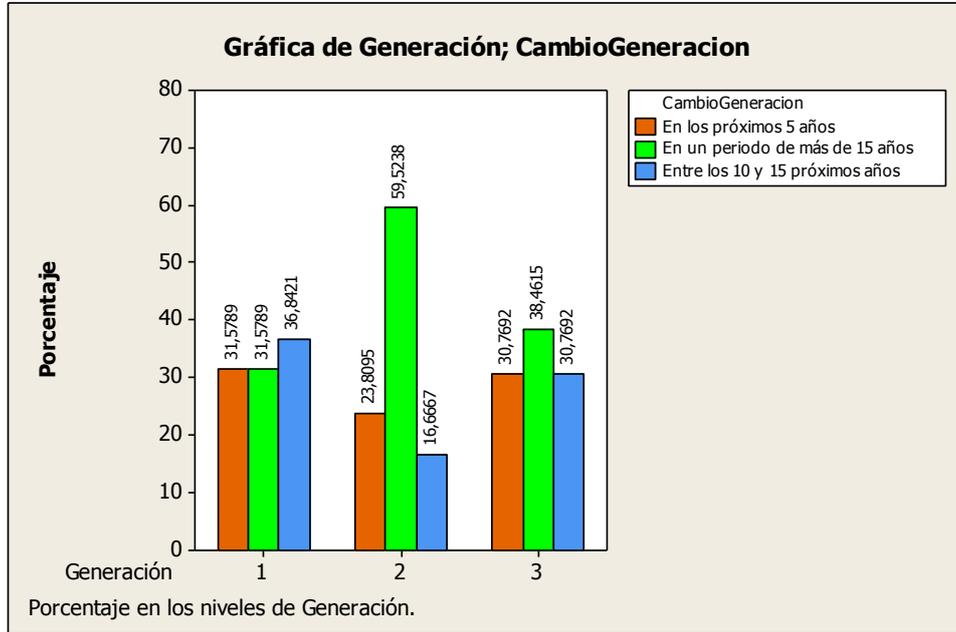


Gráfico 41: Previsión de cambio generacional en función de la generación

Suc3: Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión

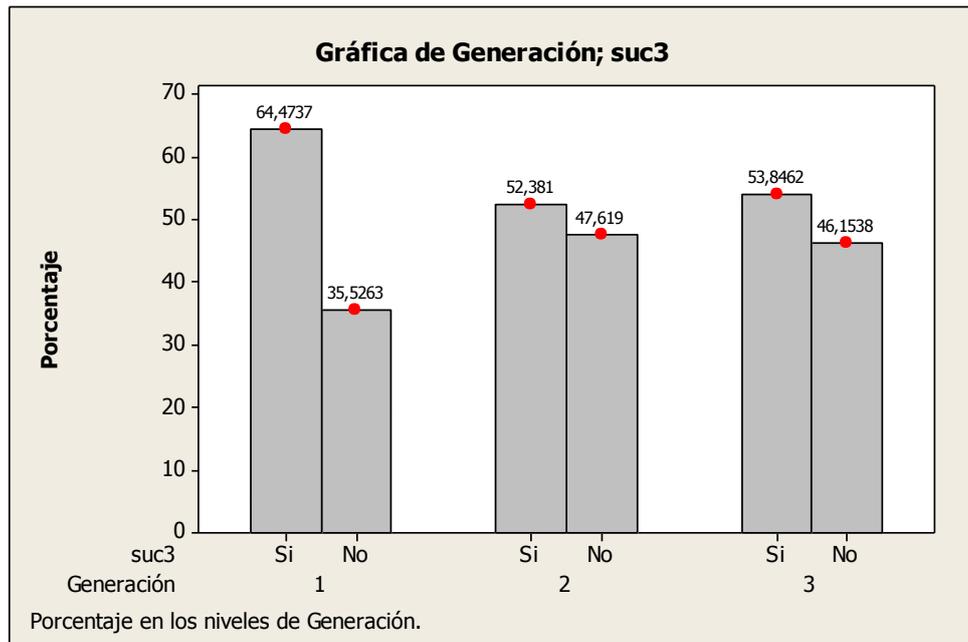


Gráfico 42: Frecuencias suc3 según la generación de la empresa familiar

El análisis de esta cuestión nos conduce a concluir que las EF, independientemente de su generación, piensan mayoritariamente, desde el punto de vista del antecesor, que dicha figura es la clave fundamental a la hora de dirigir el traspaso generacional. Es destacable que, a mayor generación, menos porcentaje de EF (o antecesores) tienen esta percepción.

Suc4: Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, etc) que me asesoran en la planificación de la sucesión

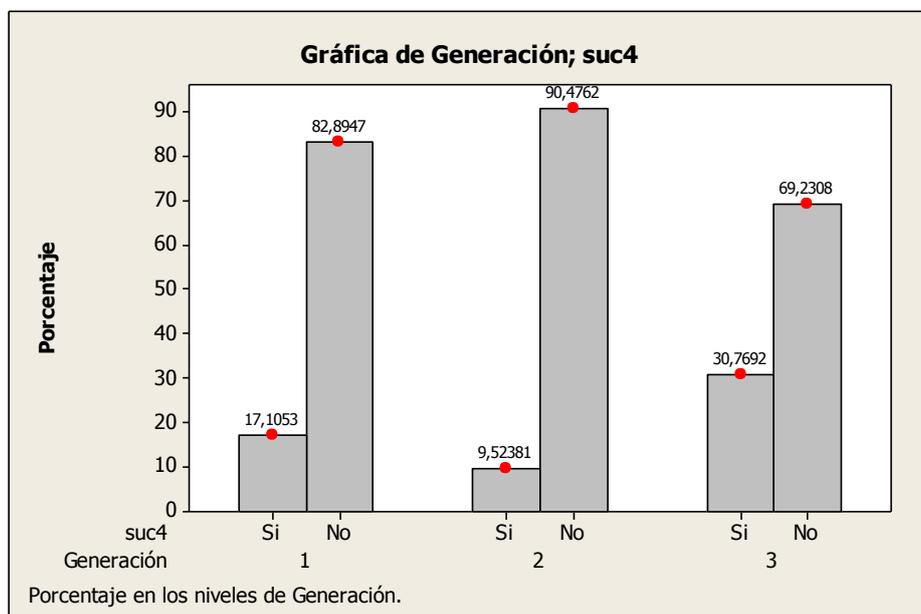


Gráfico 43: Frecuencias suc4 según la generación de la empresa familiar

En el análisis de esta cuestión constatamos la falta de asesoría externa a la que las EF recurren a la hora de afrontar la preparación del proceso de la sucesión, si bien las EF de 3ª generación o superior son las que más aprecian y utilizan dicho recurso.

Suc5: Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial

Los resultados obtenidos al analizar esta cuestión nos trasladan que, a mayor generación, más se aprecia una tendencia a opinar que un cambio generacional ha de implicar una renovación en la visión empresarial. Sin duda, este factor es de los más destacables ya que las EF de 1ª generación, cuya mortalidad es la más alta de todos los traspasos generacionales, tienen la impresión, en la figura de su antecesor, de que no

han de cambiar su estrategia empresarial algo que, sin duda, conducirá a la maduración del negocio, analizada en el presente estudio como uno de los factores más perjudiciales en lo que a preservar la longevidad de la firma se refiere. Se constata que es necesario inculcar en el proceso sucesorio de las firmas de 1ª generación, el tener en cuenta en la preparación del sucesor, que éste pueda aportar visiones e ideas nuevas que, aunque cambien la manera de hacer las cosas, serán beneficiosas para no sólo garantizar el correcto traspaso generacional (haciéndole a él mucho más partícipe del mismo) sino que evitarán la maduración del negocio.

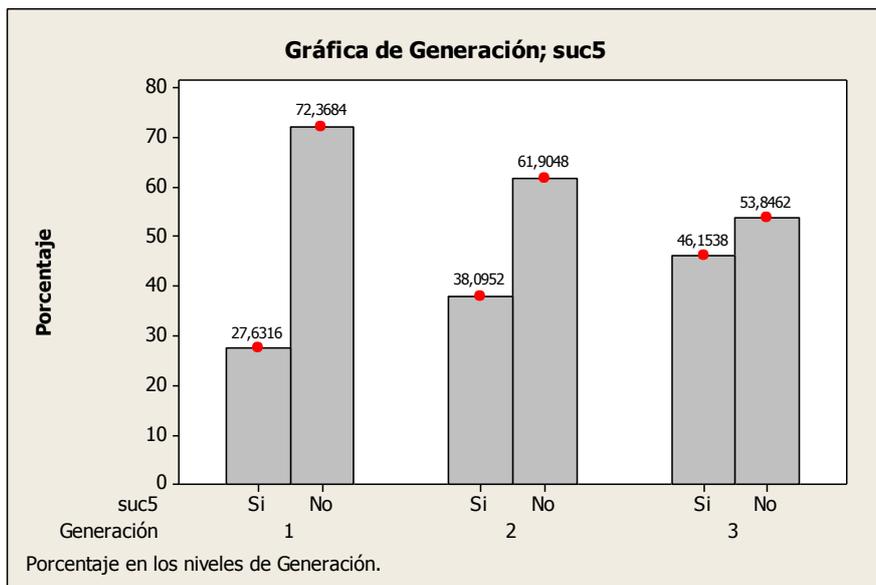


Gráfico 44: Frecuencias suc5 según la generación de la empresa familiar

Tabla de resultados:

		Generación			
		1ª	2ª	3ª	4ª
Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación	No	64,47%	59,52%	68,75%	70,00%
	Si	35,53%	40,48%	31,25%	30,00%
Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años	No	65,79%	78,57%	68,75%	70,00%
	Si	34,21%	21,43%	31,25%	30,00%
Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión	No	35,53%	47,62%	43,75%	50,00%
	Si	64,47%	52,38%	56,25%	50,00%
Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión	No	82,89%	90,48%	62,50%	80,00%
	Si	17,11%	9,52%	37,50%	20,00%
Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial	No	72,37%	61,90%	62,50%	40,00%
	Si	27,63%	38,10%	37,50%	60,00%

Tabla 14: Relación de frecuencias a las cuestiones relativas a la planificación de la sucesión

Bloque de preguntas: PROFESIONALIZACIÓN

Pro1: La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, etc)

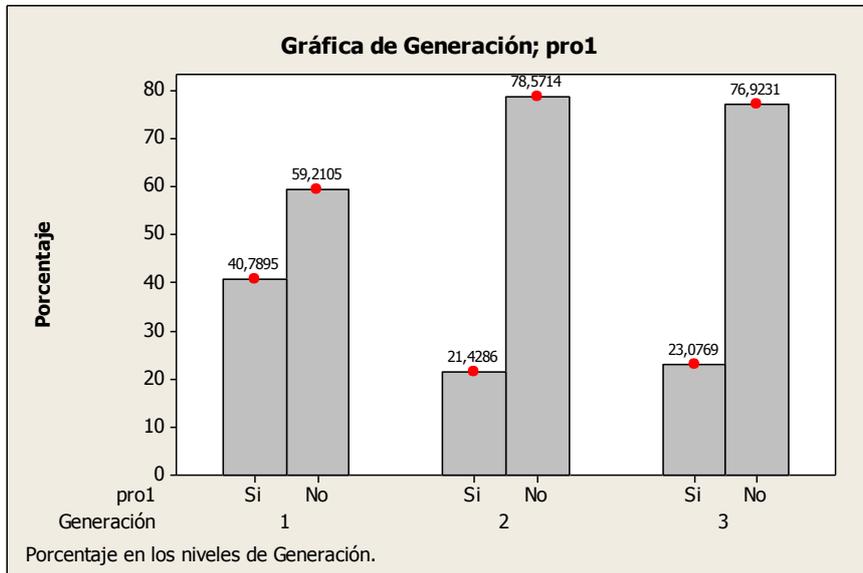


Gráfico 45: Frecuencias pro1 según la generación de la empresa familiar

El resultado del análisis a las respuestas de esta cuestión desprende que en las EF de mayor generación no se tiene tan en cuenta todo lo relativo a planes de negocio, etc.

Pro2: La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)

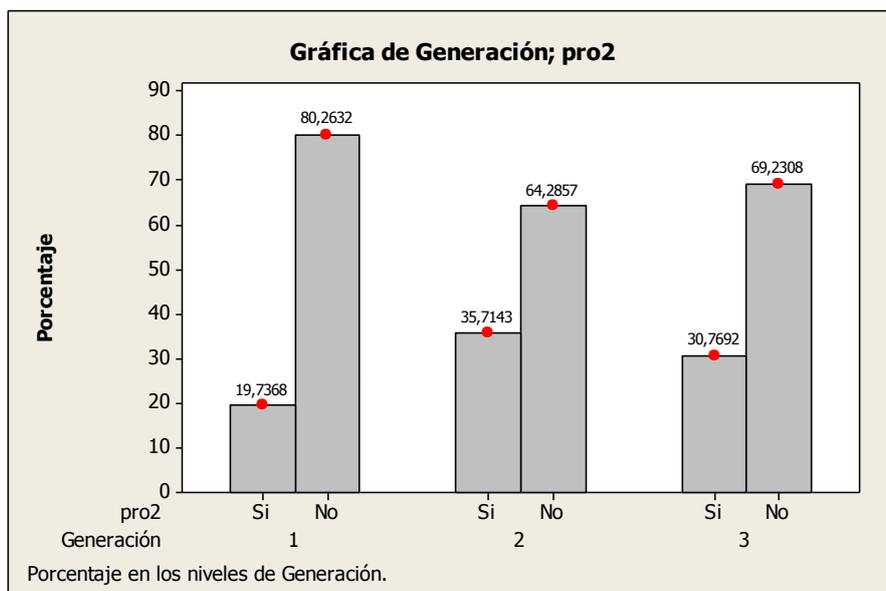


Gráfico 46: Frecuencias pro2 según la generación de la empresa familiar

Antes de analizar de manera concluyente los datos relativos a esta cuestión, es prioritaria su correlación con la variable tamaño, al considerar que la figura del Consejo de Administración para empresas de menor tamaño no sería lógico el que fuera apreciable su utilización.

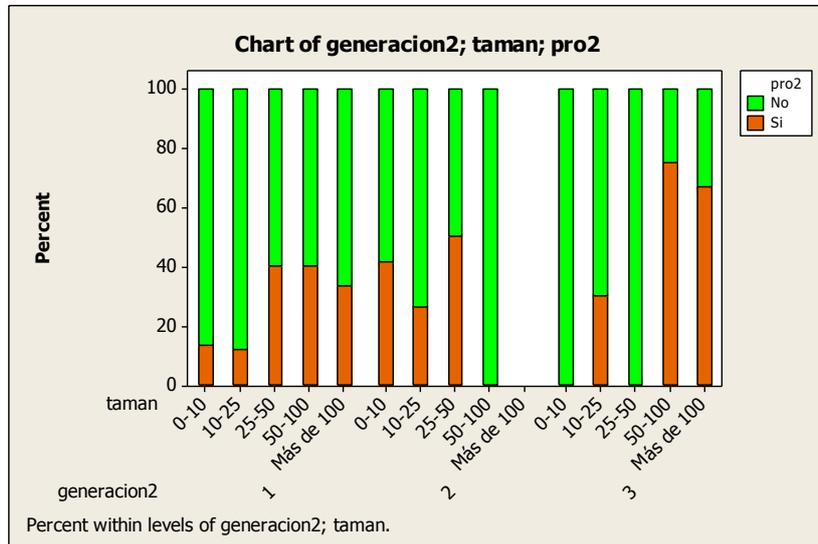


Gráfico 47: Correlación entre pro2 y el tamaño de la empresa según la generación

Tal como era de esperar, a mayor tamaño de la firma familiar, sobretodo para aquellas de más de 25 trabajadores, mayor presencia obtenemos en lo que la presencia de un Consejo de Administración se refiere. Es destacable que para las EF de 3ª generación en adelante, a igual tamaño, esta figura está mucho más instaurada.

Pro3: El sucesor de la firma es un miembro familiar

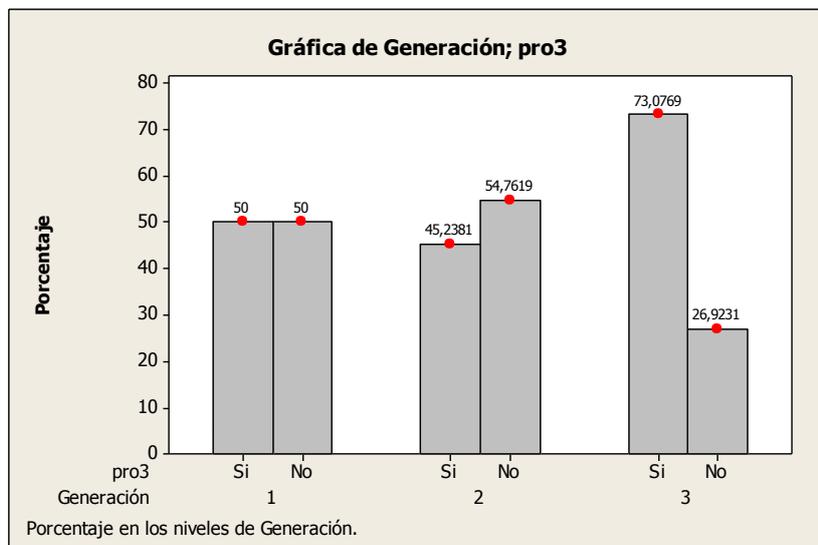


Gráfico 48: Frecuencias pro3 según la generación de la empresa familiar

El resultado del análisis de la presente cuestión arroja que para EF de 1ª y 2ª generación obtenemos casi el mismo porcentaje de opinión (aprox. el 50 %) al respecto de que el sucesor de la empresa pertenezca o no a la familia propietaria. En las EF de 3ª generación o superior se observa bien claramente que la tendencia es a que el sucesor sea un miembro familiar.

Creemos interesante correlacionar estos resultados con la variable de si la EF ha escogido o no al sucesor.

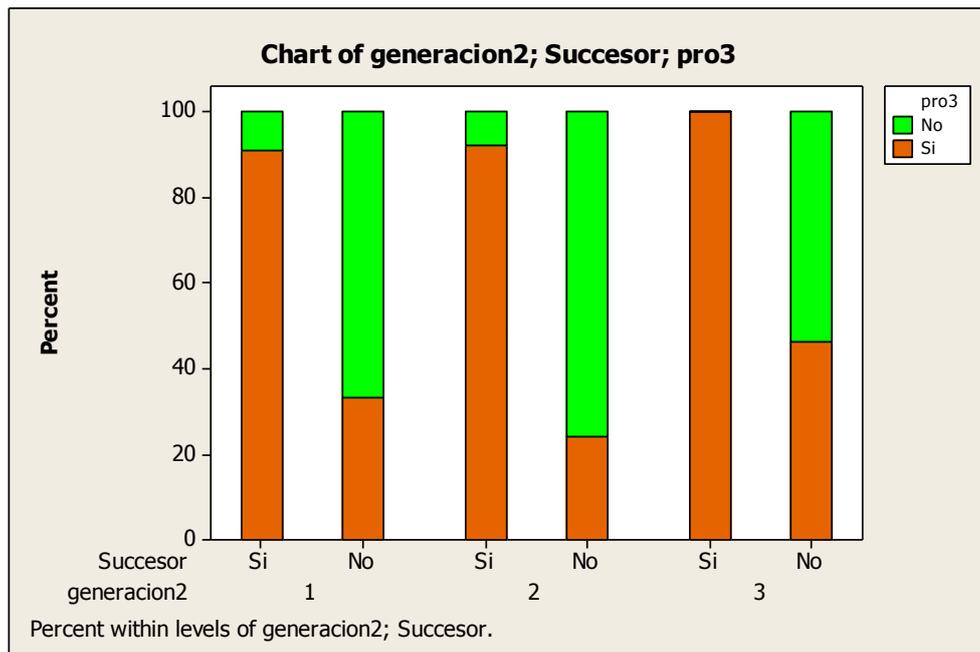


Gráfico 49: Correlación entre pro3 y la elección del sucesor por parte de la empresa familiar

Tal como se aprecia de manera evidente, cuándo la EF, independientemente de la generación en la que se encuentre, ha escogido al sucesor, la respuesta a la pregunta se inclina casi al 100 % en que el sucesor será un miembro de la familia. Se establece, por tanto, que en aquellas empresas familiares en las que no está escogido el sucesor, todavía se atisba algún tipo de duda al respecto de si será o no un miembro perteneciente a la familia, pero llegado el momento de escogerlo, la 'sangre' tira y la decisión mayoritaria es la de perpetuar la dirección y control de la firma en manos de un hijo, nieto o familia cercana. En este caso no es apreciable diferencia alguna entre todas las generaciones estudiadas.

Podemos establecer que las EF tienen una clara y lógica tendencia a que el sucesor que escojan sea un miembro de la familia.

Pro4: 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.

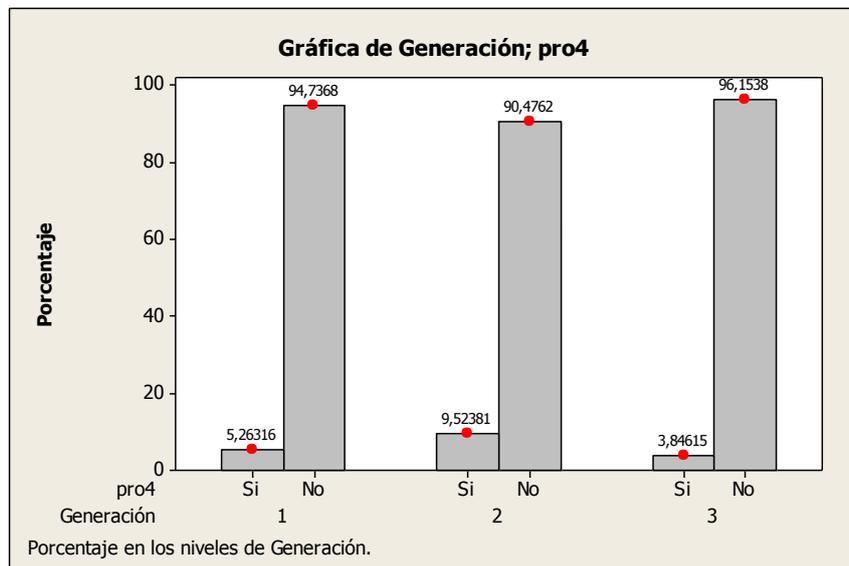


Gráfico 50: Frecuencias pro4 según la generación de la empresa familiar

Las respuestas obtenidas en la presente cuestión son de lo más destacables del presente estudio ya que se sigue corroborando que las EF, independientemente de la generación en la que se encuentren, carecen de herramientas y protocolos que las ayuden a gestionar las relaciones familiares y que éstas no afecten de manera negativa, ya no sólo al proceso sucesorio, sino a todo lo relacionado con la vida de la firma (productividad, longevidad, etc). Estos resultados se mapean completamente con los estudios analizados en capítulos anteriores al respecto de la falta de planificación por parte de las familias empresarias, factor evidentemente a mejorar.

Pro6: Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos

El resultado del análisis a las respuestas obtenidas en esta cuestión sigue totalmente la línea que nos ha llevado a establecer la falta total de planificación por parte de las EF a la hora de abordar las cuestiones inherentes al buen funcionamiento, relaciones familiares, coordinación y gestión de la firma. En este caso, la falta de procesos de selección entre diferentes candidatos a ser escogidos como el/la sucesor/a de la empresa se alinea con el hecho de que el antecesor escoge normalmente ‘a dedo’ al miembro familiar al que le cederá el traspaso de la batuta. Esta realidad es la que se constata en

el debilitamiento de las firmas familiares ya que se demuestra que no es siempre el mejor candidato (algo que se establecería en, por ejemplo, un proceso de selección) el escogido para ser el sucesor sino que dicha decisión está totalmente influenciada por decisiones personales que muchas veces hacen que el peso de la empresa recaiga en las manos de no siempre el mejor candidato a priori (familiar o no familiar) a llevar las riendas de la organización.

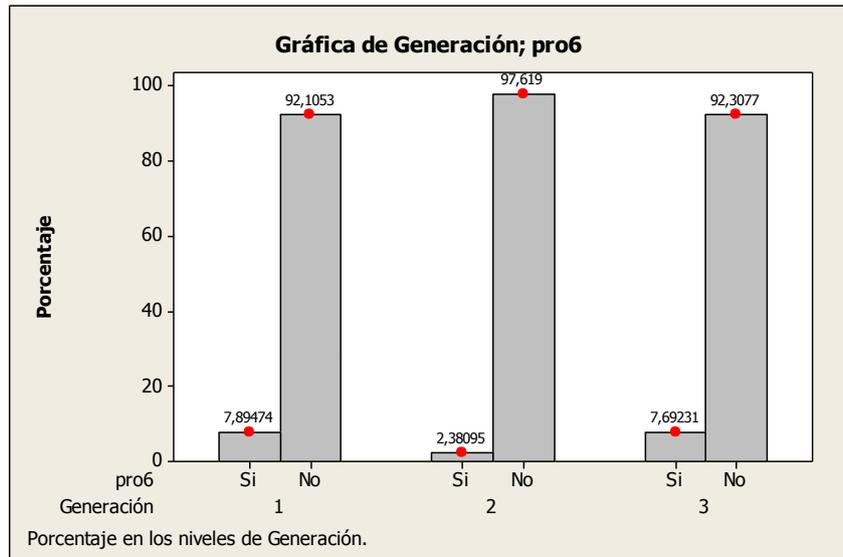


Gráfico 51: Frecuencias pro6 según la generación de la empresa familiar

Si ampliamos el análisis de este factor de éxito, pro6, e incluimos la influencia de la variable al respecto de si la firma familiar ha escogido o no al sucesor, los resultados son todavía más concluyentes en lo que a la falta de procesos de selección se refiere.

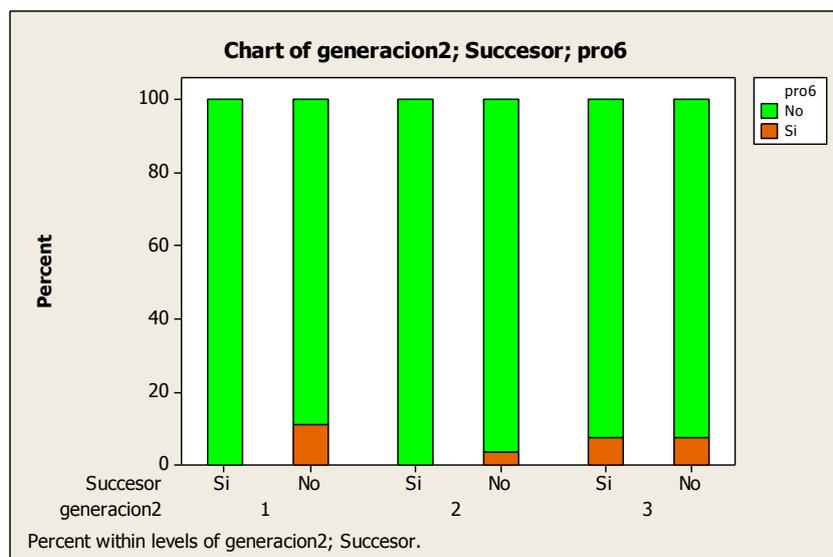


Gráfico 52: Frecuencias pro6 según la generación de la EF y la elección del sucesor

Se constata, tal como se refleja en el histograma anterior, que, a la hora de la verdad, cuándo la firma familiar ha de decidir por qué sucesor apuesta, la decisión está tomada a priori, normalmente por el antecesor, y las dudas o buenas voluntades previas, en las que se podía dar pie incluso a un proceso de selección entre varios candidatos, se esfuman totalmente y se escoge ‘a dedo’ al candidato que ya se tenía decidido a priori.

Tabla de resultados:

En la siguiente tabla se recogen las repuestas de las empresas a las preguntas relativas a la profesionalización. Se constata que, independientemente de la generación en la que se encuentren, el sucesor de la dirección está elegido, aunque éste no ha sido elegido dentro de un grupo de candidatos. En su mayoría, las empresas no disponen de un protocolo por escrito donde se recogen las normas a seguir por los miembros de la familia. A partir de estos datos se puede deducir que las empresas familiares no tiene una profesionalización muy trabajada.

		Generación			
		1ª	2ª	3ª	4ª
La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia...)	No	59,21%	78,57%	75,00%	80,00%
	Si	40,79%	21,43%	25,00%	20,00%
La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)	No	80,26%	64,29%	68,75%	70,00%
	Si	19,74%	35,71%	31,25%	30,00%
El sucesor de la firma es un miembro familiar	No	50,00%	54,76%	31,25%	20,00%
	Si	50,00%	45,24%	68,75%	80,00%
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	No	94,74%	90,48%	93,75%	100,00%
	Si	5,26%	9,52%	6,25%	0,00%
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)	No	67,11%	61,90%	50,00%	60,00%
	Si	32,89%	38,10%	50,00%	40,00%
Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos	No	92,11%	97,62%	100,00%	80,00%
	Si	7,89%	2,38%	0,00%	20,00%

Tabla 15: Relación de frecuencias a las cuestiones relativas a la profesionalización de la EF

7.2.2.1. Análisis de los resultados en función de la generación en la que se encuentran las empresas familiares estudiadas

El análisis de cada una de las cuestiones del bloque psicosocial según la generación en la que se encuentra la empresa, nos muestra, tal como se puede observar en las gráficas siguientes, que salvo preguntas aisladas, obtenemos un resultado similar, independientemente de la generación en la que se encuentre la firma familiar. Se puede deducir, por tanto, que una empresa familiar no cambia excesivamente de manera de pensar tras un traspaso generacional.

Para el bloque idiosincrático, según se desprende de la gráfica siguiente, podríamos establecer que las empresas familiares de mayor generación tienen una tendencia más constatable a considerar el factor idiosincrático como algo inherente e importante que en el caso de las empresas de 1ª generación. Sólo para las cuestiones idio1 e idio5 obtenemos una media de respuestas superior positivas al 50 % para todas las empresas familiares. **Con estos datos constatamos que las empresas familiares analizadas NO consideran el factor del conocimiento idiosincrático como un factor de éxito.**

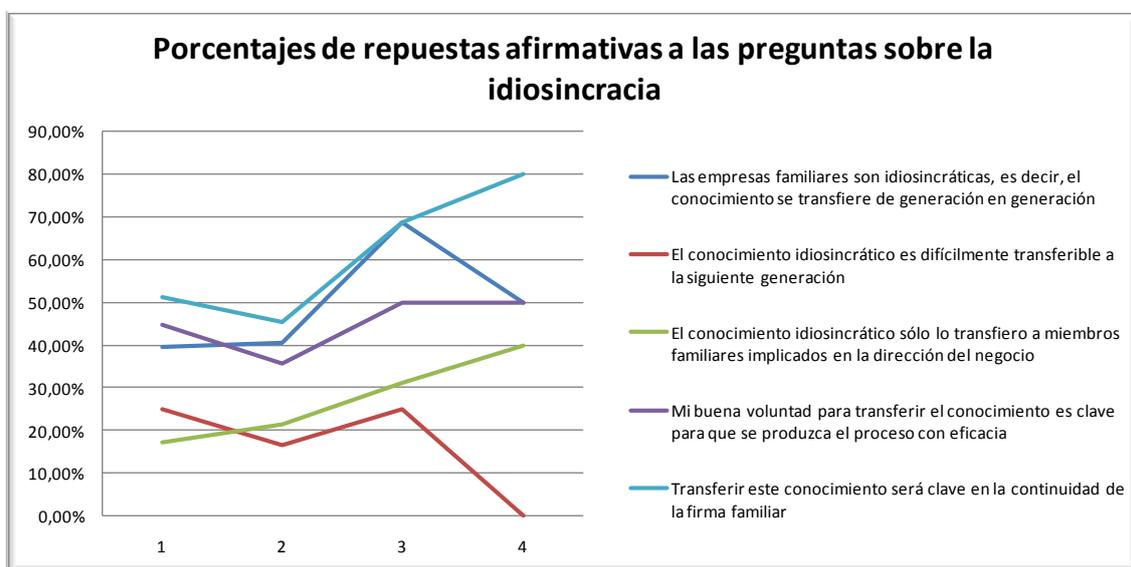


Gráfico 53: Porcentaje de respuestas afirmativas a las preguntas sobre la idiosincrasia

En las cuestiones del bloque dedicado a las relaciones familiares, concretamente, en la pregunta rel1 y la pregunta rel5, se aprecia claramente una tendencia de dar mayor importancia y regulación en las relaciones familiares, cuándo la generación de la firma

aumenta. Es destacable la poca presencia de la figura del Consejo familiar en cualquier institución de estas características, independientemente de la generación en la que se encuentre.

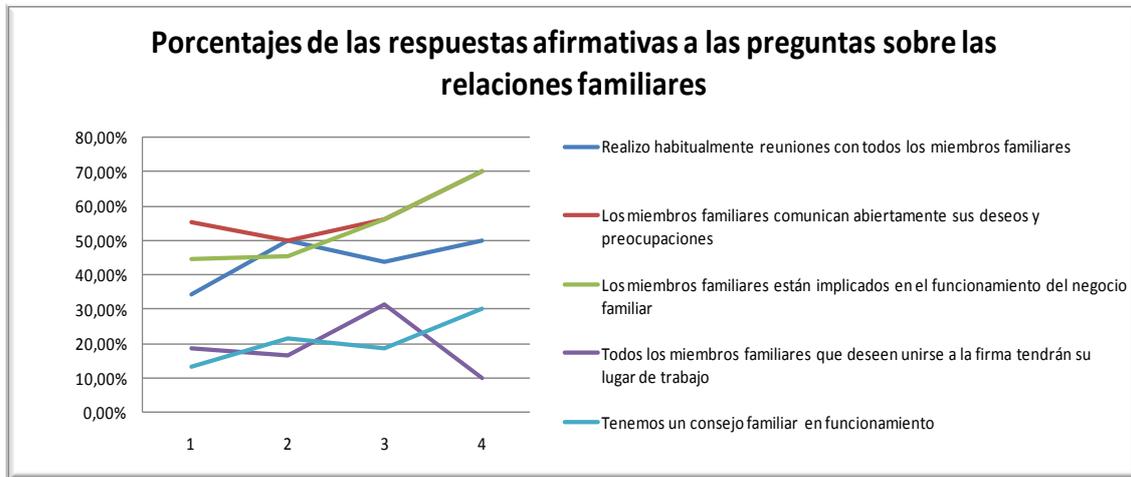


Gráfico 54: Porcentajes de respuestas afirmativas a las preguntas sobre las relaciones familiares

En el apartado relativo a la formación del sucesor encontramos una constatación de que las EFs de mayor generación tienen una tendencia a valorar en mayor medida la experiencia profesional que los procesos de formación del sucesor, algo que se remarca para las empresas de 4ª generación. En este apartado encontramos un cambio radical en las respuestas para las EFs de 4ª generación.

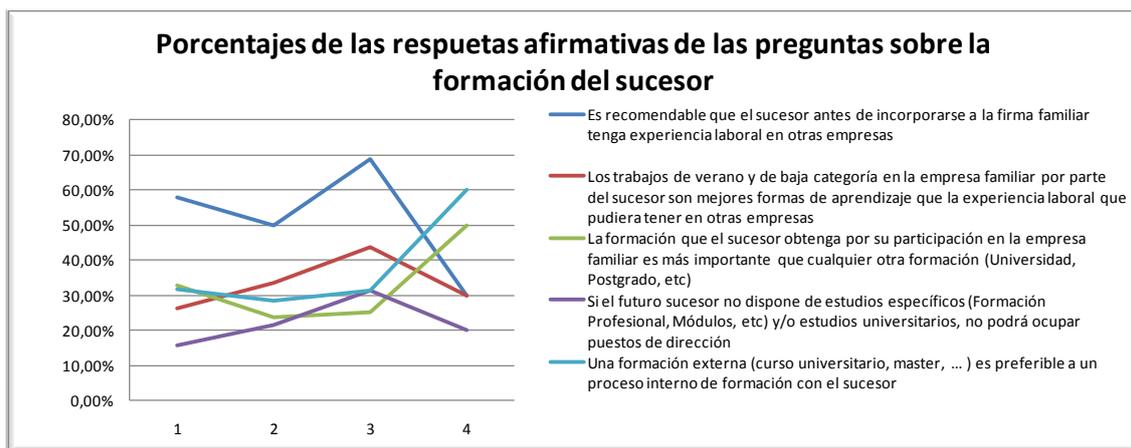


Gráfico 55: Porcentajes de respuestas afirmativas a las preguntas sobre la formación del sucesor

En el bloque de preguntas relativas a la planificación de la sucesión, encontramos que la cuestión con más respuestas afirmativas es la correspondiente a la que abordaba la

importancia del antecesor en el correcto traspaso generacional, suc3. En el lado contrario, la cuestión con menos respuestas positivas es la correspondiente a la pregunta de si las EF disponen de algún tipo de asesoría externa que les puedan ayudar a planificar el proceso de la sucesión (siguiendo en la premisa de que las EF tienen muy poca planificación en líneas generales, incluida la preparación del traspaso generacional).

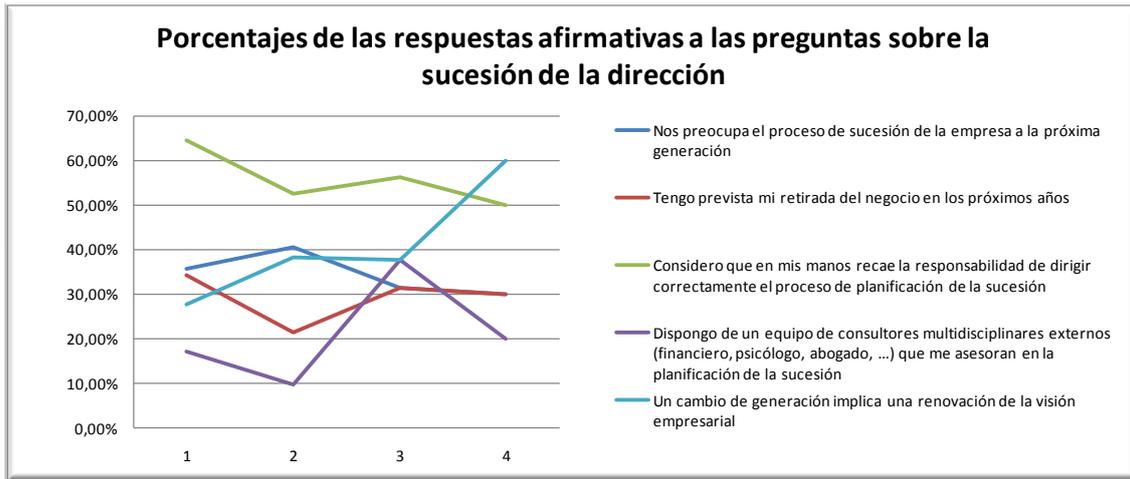


Gráfico 56: Porcentajes de respuestas afirmativas sobre la planificación de la sucesión

En el último bloque de cuestiones, las correspondientes a la profesionalización de la firma familiar, la pregunta con un porcentaje mayor de respuestas afirmativas ha sido la correspondiente a que el sucesor de la EF será un miembro de la familia, pro3, siendo enormemente alto para las empresas de mayor generación. En cambio, las preguntas con un porcentaje menor de respuestas afirmativas son las correspondientes a la no disposición de protocolos familiares por parte de las empresas, pro4, ni tampoco a la realización de procesos de selección para escoger al sucesor, pro6, que ahondan en la ya constatada falta de planificación de las EFs, independientemente de la generación en la que se encuentren.



Gráfico 57: Porcentajes de respuestas afirmativas sobre la profesionalización de la EF

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, es decir, no se aprecian diferencias considerables en lo que a la respuesta a las preguntas consideradas como factores de éxito se refiere.

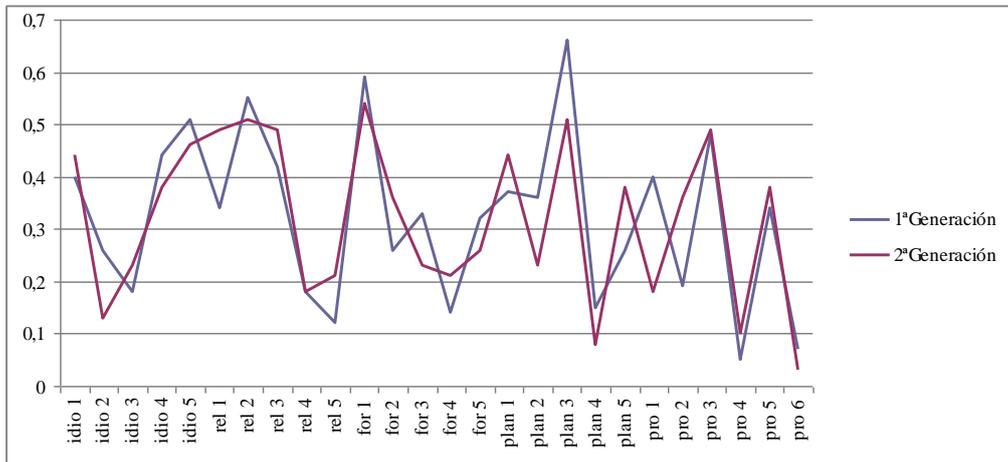


Gráfico 58: Correlación entre las empresas de 1ª y 2ª generación

En relación al cociente obtenido entre la segunda y tercera generación obtenemos una puntuación de 0,87, indicándonos una correlación positiva fuerte, es decir, no se aprecian diferencias considerables en lo que a la respuesta a las preguntas consideradas como factores de éxito se refiere.

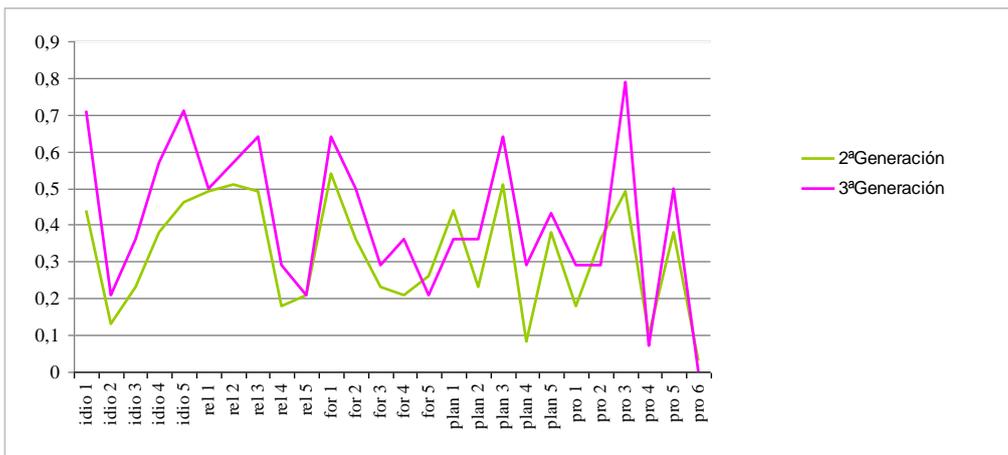


Gráfico 59: Correlación entre las empresas de 2ª y 3ª generación

En relación al cociente obtenido entre la tercera y cuarta generación, obtenemos una cociente de 0,86 que también nos indica una dependencia fuerte, tal y como se muestra

gráficamente, es decir, no se aprecian diferencias considerables en lo que a la respuesta a las preguntas consideradas como factores de éxito se refiere.

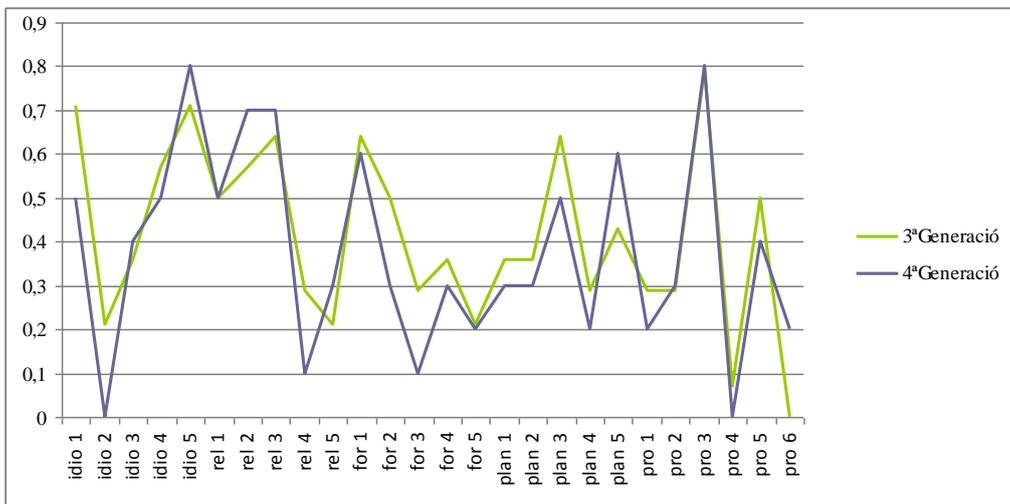


Gráfico 60: Correlación entre las empresas de 3ª y 4ª generación

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.

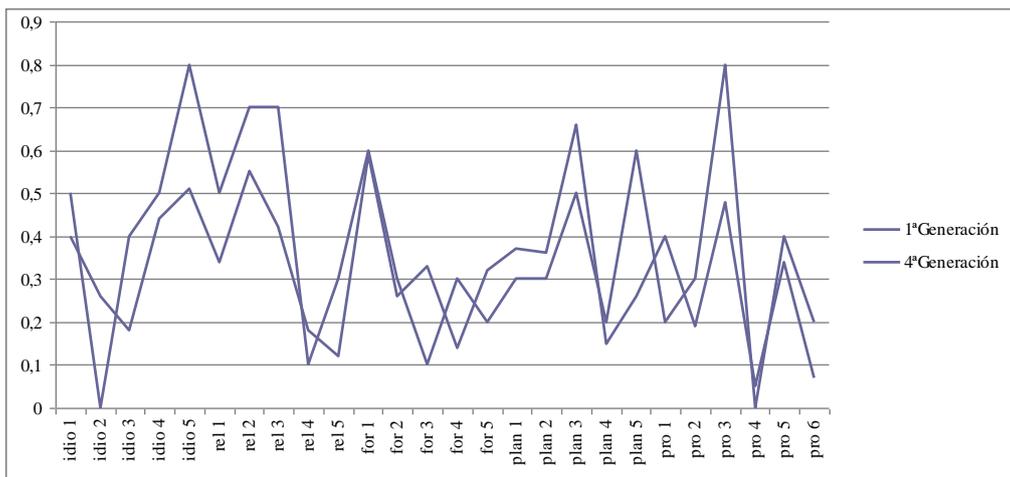


Gráfico 61: Correlación entre las empresas de 1ª y 4ª generación

Como resumen final presentamos el comparativo gráfico donde se reflejan las puntuaciones obtenidas por cada una de las generaciones:

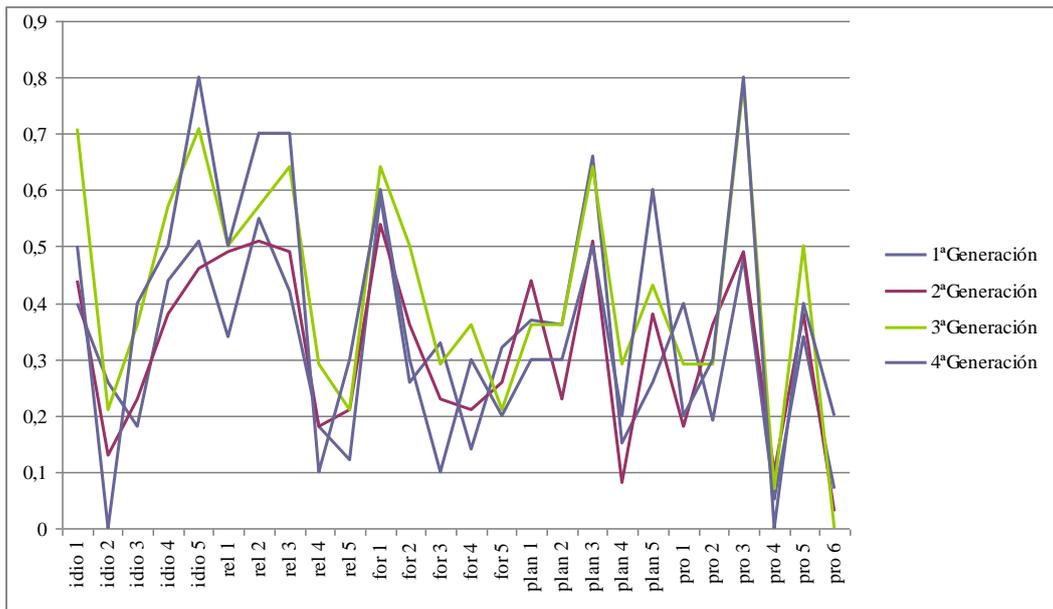


Gráfico 62: Correlación entre las empresas familiares según su generación

Se podría constatar que, salvo en algunos aspectos puntuales ya comentados, no existen diferencias tan significativas de pensamiento entre las EF, independientemente de la generación en la que se encuentren. **La condición de ‘familiar’ parece tener mucho más peso que la condición ‘generación’.**

7.2.3. Análisis de la dependencia de las respuestas del bloque de cuestiones de índole psicosocial a la generación en la que se encuentra la empresa

A continuación se muestra un análisis específico de las respuestas dadas al último bloque de preguntas de índole psicosocial, concretamente:

- Transferencia del conocimiento idiosincrático
- Relaciones familiares
- Formación del sucesor
- Planificación del sucesor
- Profesionalización

Con el objetivo de analizar la dependencia de las respuestas a la generación en la que se encuentra la empresa se van a realizar dos análisis: la Prueba Chi-Cuadrado de Pearson y la Prueba Z.

Para llevar a cabo dichos análisis se ha creado una variable nueva, llamada “*GeneracionII*”. Una variable dicotómica, es decir, con sólo dos valores, que son:

- 1, para aquellas empresas que se encuentran en la primera generación
- 2, para el resto.

El objetivo de introducir esta nueva variable es el de crear dos grupos dentro de las empresas para así analizar las diferencias en las respuestas dadas por las empresas que han pasado de la primera generación de aquellas que no lo han hecho todavía.

El objetivo es intentar constatar aquellos puntos en los que las empresas familiares de generaciones distintas tienen diferencias de criterio significativas y, basándonos en la premisa de que la experiencia y opinión de las EF que han superado un traspaso generacional, aportan mayor experiencia y criterio a la hora de abordar el proceso de la sucesión, detectar y determinar de manera clara los factores de éxito que se han apuntando en las estadísticas anteriormente mostradas, pero sin una refutación clara.

7.2.3.1. Análisis factorial:

Realizaremos primero un análisis de carácter factorial que nos servirá como punto de partida para realizar la posterior contrastación de resultados y obtención de conclusiones.

Se muestra a continuación la tabla con el análisis factorial correspondiente a las empresas que han pasado de la primera generación. En la tabla aparecen los factores destacados y las preguntas realizadas. Estas preguntas aparecen por su etiqueta, es decir, las tres primeras letras del bloque al que pertenecen y el número de pregunta.

En la tabla aparecen los valores de los resultados más significativos, es decir, los que están comprendidos entre -0.5 y 0.5. Estos valores indican el porcentaje de la

distribución de la pregunta que está relacionada con el resto de valores, es decir, en la primera columna hay sólo cuatro valores fuera del rango anterior, lo que se puede interpretar como que esas cuatro preguntas tienen esos porcentajes de sus distribuciones relacionados entre sí.

Para Empresas que han pasado de la primera generación											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pro1											
Pro2		0,60									
Pro3	0,54										
Pro4											
Pro5						0,57					
Pro6											
Idi1											
Idi2				0,69							
Idi3	0,51										
Idi4	0,54										
Idi5											
Rel1											
Rel2											
Rel3											
Rel4											
Rel5											
For1											
For2	0,65										
For3											
For4											
For5											
Suc1											
Suc2											
Suc3											
Suc4											
Suc5			0,60								

Tabla 16: Análisis factorial para las empresas familiares de 2ª generación en adelante

Como se puede ver en la tabla anterior, las cuatro preguntas destacadas en el primer factor son:

- El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio, ido3.
- Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia, ido4.
- 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, for2.
- El sucesor de la firma es un miembro familiar, pro3.

Analizando estos resultados de una manera global y conjunta, el factor se puede explicar como la implicación del sucesor en la empresa, conociéndola en todas las categorías, además de poseer ese conocimiento idiosincrático intrínseco de la empresa.

A continuación se muestra la tabla correspondiente al análisis factorial de las empresas que se encuentran en la primera generación.

Para empresas que están en la primera generación											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pro1	0,55										
Pro2	0,67										
Pro3											
Pro4					0,67						
Pro5											
Pro6								-0,52			
Idi1											
Idi2				0,53							
Idi3											
Idi4		0,50									
Idi5											
Rel1											
Rel2					0,56						
Rel3		0,50									
Rel4						-0,53					
Rel5											
For1	0,64										
For2							0,50				
For3											
For4											
For5											
Suc1											
Suc2			-0,53			-0,54					
Suc3											
Suc4		0,70									
Suc5											

Tabla 17: Análisis factorial para las empresas familiares de 1ª generación

Para las empresas que se encuentran en la primera generación se observan tres factores destacados:

- La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia), pro1.
- La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año), pro2.
- Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas, for1.

Analizando estos resultados de una manera global y conjunta, el primer factor se puede explicar como la profesionalización de la empresa, empezando con unas pautas fijadas y promoviendo que el futuro sucesor tenga una formación en otras empresas del sector para poder aprovechar ese conocimiento de cara a mejorar posteriormente su firma familiar cuándo se incorpore a la misma.

El segundo factor sintetiza la información de las siguientes preguntas:

- Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia, idio4.
- Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar, rel3.
- Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado...) que me asesoran en la planificación de la sucesión, suc4.

Este factor resume la información del aspecto familiar de la empresa aunque el proceso de sucesión está asesorado por un equipo externo para que se lleve a cabo de una manera adecuada.

El último factor que se puede extraer de las empresas de la primera generación resume la información de las siguientes preguntas:

- 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, pro4.
- Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones, rel2.

Este último factor sintetiza las respuestas dadas por las empresas que se encuentran en la primera generación y que tienen una participación activa de los miembros familiares y unas líneas de trabajo establecidas.

En conclusión, mientras que de las empresas que han pasado de la primera generación se deduce un factor que se explica por la mayor importancia de la componente idiosincrática y la implicación de los miembros familiares desde las categorías más

bajas de la empresa, las empresas familiares que están en la primera generación le dan más importancia a fijar unas líneas de trabajo a seguir por lo miembros y buscar un asesoramiento externo para aspectos importantes para la empresa.

Teniendo esto presente pasamos a mostrar los resultados de realizar la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, partiendo de los factores ya destacados en el análisis factorial anterior. Posteriormente, como refutación de los resultados que obtengamos con la prueba Chi-Cuadrado, realizaremos un último análisis mediante la Prueba Z.

7.2.3.2. Prueba Chi-cuadrado de Pearson:

El objetivo de esta prueba es establecer la dependencia o independencia de dos variables. En nuestro caso se van a comprobar cada una de las preguntas englobadas en los cinco grupos últimos del cuestionario frente a la variable “*GeneracionII*”, que al poder tener únicamente dos valores, nos permitirá estudiar la dependencia o no de cada una de las respuestas dadas en lo que respecta a la generación en la que se encuentre la empresa familiar. Esta prueba indica la existencia o no de dicha dependencia o influencia, pero no indica el grado o el tipo de relación existente.

Esta prueba está englobada dentro de las pruebas no paramétricas, es decir, no se analizan parámetros aislados, sino toda una distribución. Se hace mediante un test de hipótesis donde las hipótesis son:

- H_0 : Las variables son independientes.
- H_1 : Las variables están relacionadas.

Los test de hipótesis parten de la suposición de que la hipótesis nula, H_0 , es cierta y se estudia si se puede rechazar o no, es decir, si es H_1 la hipótesis cierta. Para ello se fija un valor crítico para el error que podamos cometer, esto es, rechazar H_0 cuando es cierta, es el valor de significación, que en este caso lo fijamos en el 10%. El programa SPSS proporciona automáticamente la significación de la prueba, por lo que si sale inferior a 0,1, se rechaza la hipótesis de independencia, si sale superior, se acepta y por tanto se concluiría que las respuestas son independientes de la generación en la que se encuentran las empresas.

El procedimiento de esta prueba es el siguiente: se parte de una tabla de contingencia de doble entrada donde se recogen las frecuencias observadas de los distintos valores de las variables, en nuestro caso:

- GeneraciónII: **1**, empresas en la primera generación, **2**, empresas que han pasado de la segunda generación.
- Preguntas: las posibles respuestas son, **Si, No**.

Las tablas tienen la forma siguiente,

Tabla de contingencia Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar * GeneraciónII

Recuento		GeneraciónI		Total
		1	2	
Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar	No	37	30	67
	Si	39	38	77
Total		76	68	144

Tabla 18: Contingencia entre idio5 y la variable GeneraciónII

A partir de esta tabla se crea otra, de frecuencias esperadas, con la que poder comparar la tabla anterior y poder medir la diferencia entre ambas tablas y comprobar si existe dependencia entre las variables.

La tabla de frecuencias esperadas asociada a la tabla anterior es,

Tabla de contingencia Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar * GeneraciónII

Frecuencia esperada		GeneraciónI		Total
		1	2	
Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar	No	35,4	31,6	67,0
	Si	40,6	36,4	77,0
Total		76,0	68,0	144,0

Tabla 19: Frecuencias esperadas entre idio5 y la variable GeneraciónII

El estadístico con el que vamos a medir esa dependencia es el estadístico de Pearson

$$\chi^2 = \frac{\sum(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde,

o_i = frecuencia observada

e_i = frecuencia esperada

Comenzamos el análisis con el primer grupo de preguntas, las relativas a la transferencia del conocimiento idiosincrático.

Se muestran las tablas correspondientes a las cinco preguntas y después se obtienen las conclusiones. La primera de cada par es la tabla de contingencia donde se muestra conjuntamente las frecuencias observadas y las esperadas. La segunda tabla muestra el valor del estadístico χ^2 , los grados de libertad de la distribución, y la significación de cada análisis. Puesto que tenemos el valor de la significación, no necesitamos el valor del estadístico ni de los grados de libertad para compararlo con el valor correspondiente de la tabla de la distribución Chi-cuadrado de Pearson.

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

Tabla de contingencia GeneraciónII * Las empresas familiares son idiosincráticas es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación

			Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación		Total
			No	Si	
GeneraciónII	1	Recuento	46	30	76
		Frecuencia esperada	42,8	33,3	76,0
	2	Recuento	35	33	68
		Frecuencia esperada	38,3	29,8	68,0
Total		Recuento	81	63	144
		Frecuencia esperada	81,0	63,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,196
	gl	1
	Sig.	,274

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 20: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio1 y GeneraciónII

- El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación.

Tabla de contingencia GeneraciónII * El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación

		El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación		Total
		No	Si	
GeneraciónII 1	Recuento	57	19	76
	Frecuencia esperada	60,2	15,8	76,0
2	Recuento	57	11	68
	Frecuencia esperada	53,8	14,2	68,0
Total	Recuento	114	30	144
	Frecuencia esperada	114,0	30,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,694
	gl	1
	Sig.	,193

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 21: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio2 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia GeneraciónII * El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio

		El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio		Total
		No	Si	
GeneraciónII 1	Recuento	63	13	76
	Frecuencia esperada	59,6	16,4	76,0
2	Recuento	50	18	68
	Frecuencia esperada	53,4	14,6	68,0
Total	Recuento	113	31	144
	Frecuencia esperada	113,0	31,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,863
	gl	1
	Sig.	,172

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 22: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio3 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia GeneraciónII * Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia

		Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia		Total
		No	Si	
GeneraciónII 1	Recuento	42	34	76
	Frecuencia esperada	43,3	32,7	76,0
2	Recuento	40	28	68
	Frecuencia esperada	38,7	29,3	68,0
Total	Recuento	82	62	144
	Frecuencia esperada	82,0	62,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,186
	gl	1
	Sig.	,667

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 23: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio4 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia GeneraciónII * Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar

		Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar		Total
		No	Si	
GeneraciónII 1	Recuento	37	39	76
	Frecuencia esperada	35,4	40,6	76,0
2	Recuento	30	38	68
	Frecuencia esperada	31,6	36,4	68,0
Total	Recuento	67	77	144
	Frecuencia esperada	67,0	77,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,301
	gl	1
	Sig.	,583

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 24: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre idio5 y GeneraciónII

Como se puede observar, en todos los casos la significación es superior a 0,1, por lo que no se rechaza la hipótesis nula, con un margen de error del 10%. Se puede concluir, por tanto, que **la generación en la que se encuentre la empresa no afecta a la respuesta de las empresas familiares a las preguntas del bloque idiosincrático.**

Pasamos al grupo de cuestiones correspondiente a las relaciones familiares.

- Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares.

Tabla de contingencia GeneraciónII * Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares

		Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares		Total
		No	Si	
GeneraciónII 1	Recuento	50	26	76
	Frecuencia esperada	44,9	31,1	76,0
2	Recuento	35	33	68
	Frecuencia esperada	40,1	27,9	68,0
Total	Recuento	85	59	144
	Frecuencia esperada	85,0	59,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares
GeneraciónII	Chi-cuadrado	3,043
	gl	1
	Sig.	,081*

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel 0.1.

Tabla 25: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel1 y GeneraciónII

- Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones.

Tabla de contingencia GeneraciónII * Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones

		Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones		Total
		No	Si	
GeneraciónII 1	Recuento	34	42	76
	Frecuencia esperada	34,3	41,7	76,0
2	Recuento	31	37	68
	Frecuencia esperada	30,7	37,3	68,0
Total	Recuento	65	79	144
	Frecuencia esperada	65,0	79,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,011
	gl	1
	Sig.	,918

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 26: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel2 y GeneraciónII

- Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar.

Tabla de contingencia GeneraciónII * Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar

			Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar		Total
			No	Si	
GeneraciónII	1	Recuento	42	34	76
		Frecuencia esperada	39,6	36,4	76,0
	2	Recuento	33	35	68
		Frecuencia esperada	35,4	32,6	68,0
Total		Recuento	75	69	144
		Frecuencia esperada	75,0	69,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,652
	gl	1
	Sig.	,419

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 27: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel3 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia GeneraciónII * Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo

			Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo		Total
			No	Si	
GeneraciónII	1	Recuento	62	14	76
		Frecuencia esperada	61,8	14,3	76,0
	2	Recuento	55	13	68
		Frecuencia esperada	55,3	12,8	68,0
Total		Recuento	117	27	144
		Frecuencia esperada	117,0	27,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,011
	gl	1
	Sig.	,915

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 28: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel4 y GeneraciónII

- Tenemos un consejo familiar en funcionamiento.

Tabla de contingencia GeneraciónII * Tenemos un consejo familiar en funcionamiento

			Tenemos un consejo familiar en funcionamiento		Total
			No	Si	
GeneraciónII	1	Recuento	66	10	76
		Frecuencia esperada	62,8	13,2	76,0
	2	Recuento	53	15	68
		Frecuencia esperada	56,2	11,8	68,0
Total		Recuento	119	25	144
		Frecuencia esperada	119,0	25,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Tenemos un consejo familiar en funcionamiento
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,982
	gl	1
	Sig.	,159

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 29: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre rel5 y GeneraciónII

La primera pregunta, rel1, presenta una significación inferior a 0,1, por lo que podemos concluir que **hay una dependencia** entre la respuesta y la generación en la que se encuentra la empresa. Mientras que para las empresas que han pasado de la primera generación, las respuestas afirmativas y negativas tienen unas frecuencias similares, en las empresas de la primera generación hay una gran descompensación en las respuestas, 50 negativas y 26 afirmativas, este hecho se puede considerar como un factor a tener en cuenta para estudiar la evolución de las empresas respecto a esta pregunta: “Mantener reuniones familiares frecuentemente”, rel1, para ver cómo ha sido la evolución de las empresas que ya han pasado de la primera generación, con el fin de poder medir la influencia de este factor en el mantenimiento de la unidad familiar dentro de la empresa para su supervivencia generacional.

De manera gráfica, podemos constatar la diferencia de respuesta dada entre las empresas familiares en función de la generación en la que se encuentran:

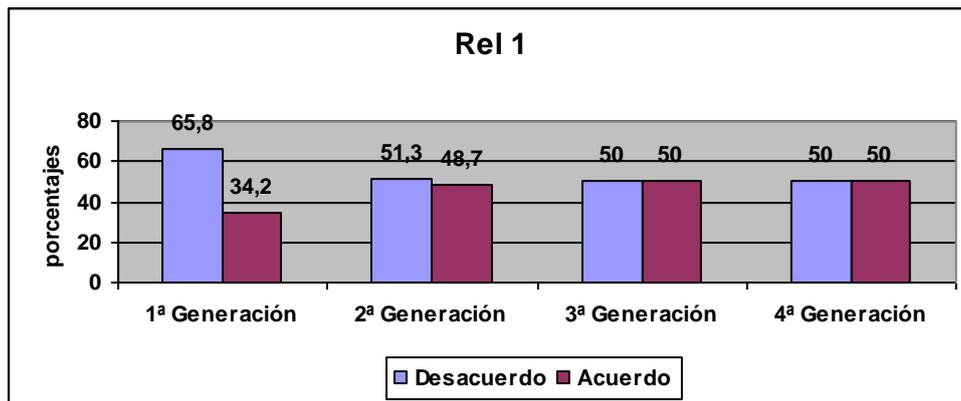


Gráfico 63: Frecuencias rel 1 por generación (constatación de dependencia)

Para el resto de preguntas se puede constatar que presentan una significación alta, es decir, poca influencia de la generación en la respuesta dada. Se puede ver también que hay una alta significación en dos de las tablas, en concreto en las preguntas número 2 y 4, pasando dicha significación de 0.9, lo que se interpreta como una dependencia mínima, casi despreciable, o también dicho, una total independencia al factor generacional.

Se establece, por tanto, que el factor de éxito *‘Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares’*, Rel1, presenta un factor de dependencia con la generación de la empresa familiar que la conteste.

Pasamos a analizar el tercer grupo de preguntas, correspondientes a la formación del sucesor.

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

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

			GeneracionII		Total
			1	2	
Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas	No	Recuento	32	30	62
		Frecuencia esperada	32,7	29,3	62,0
	Si	Recuento	44	38	82
		Frecuencia esperada	43,3	38,7	82,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas
GeneracionII	Chi-cuadrado	,059
	gl	1
	Sig.	,808

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 30: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for1 y GeneraciónII

- 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.

Tabla de contingencia 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 * GeneracionII

			GeneracionII		Total
			1	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	No	Recuento	56	44	100
		Frecuencia esperada	52,8	47,2	100,0
	Si	Recuento	20	24	44
		Frecuencia esperada	23,2	20,8	44,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		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
GeneracionII	Chi-cuadrado	1,363
	gl	1
	Sig.	,243

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 31: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for2 y GeneraciónII

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

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

			GeneraciónII		Total
			1	2	
La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)	No	Recuento	51	53	104
		Frecuencia esperada	54,9	49,1	104,0
	Si	Recuento	25	15	40
		Frecuencia esperada	21,1	18,9	40,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)
GeneraciónII	Chi-cuadrado	2,101
	gl	1
	Sig.	,147

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 32: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for3 y GeneraciónII

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

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

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección	No	Recuento	64	51	115
		Frecuencia esperada	60,7	54,3	115,0
	Si	Recuento	12	17	29
		Frecuencia esperada	15,3	13,7	29,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,893
	gl	1
	Sig.	,169

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 33: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for4 y GeneraciónII

- Una formación externa (curso universitario, máster,...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor.

Tabla de contingencia Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor	No	Recuento	52	49	101
		Frecuencia esperada	53,3	47,7	101,0
	Si	Recuento	24	19	43
		Frecuencia esperada	22,7	20,3	43,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,227
	gl	1
	Sig.	,634

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 34: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre for5 y GeneraciónII

Como ya ocurriera con las preguntas referentes a la transferencia del conocimiento idiosincrático, **no hay ninguna pregunta que presente una dependencia** de la generación en la que se encuentre.

A continuación se va a proceder a analizar las preguntas relativas al bloque de la planificación de la sucesión:

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

Tabla de contingencia Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación	No	Recuento	49	43	92
		Frecuencia esperada	48,6	43,4	92,0
	Si	Recuento	27	25	52
		Frecuencia esperada	27,4	24,6	52,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,024
	gl	1
	Sig.	,877

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 35: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc1 y GeneraciónII

- Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años.

Tabla de contingencia Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años	No	Recuento	50	51	101
		Frecuencia esperada	53,3	47,7	101,0
	Si	Recuento	26	17	43
		Frecuencia esperada	22,7	20,3	43,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,454
	gl	1
	Sig.	,228

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 36: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc2 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión	No	Recuento	27	32	59
		Frecuencia esperada	31,1	27,9	59,0
	Si	Recuento	49	36	85
		Frecuencia esperada	44,9	40,1	85,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión
GeneraciónII	Chi-cuadrado	1,974
	gl	1
	Sig.	,160

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 37: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc3 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión	No	Recuento	63	56	119
		Frecuencia esperada	62,8	56,2	119,0
	Si	Recuento	13	12	25
		Frecuencia esperada	13,2	11,8	25,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,007
	gl	1
	Sig.	,932

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 38: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc4 y GeneraciónII

- Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial.

Tabla de contingencia Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial	No	Recuento	55	40	95
		Frecuencia esperada	50,1	44,9	95,0
	Si	Recuento	21	28	49
		Frecuencia esperada	25,9	23,1	49,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial
GeneraciónII	Chi-cuadrado	2,933
	gl	1
	Sig.	,087

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 39: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre suc5 y GeneraciónII

La única respuesta que presenta una significación por debajo de 0,1, y por tanto, una dependencia entre las variables implicadas es la última del bloque, 'Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial', suc5, con una significación de 0,087. Corresponde, además, con uno de los factores significativos extraídos en el análisis factorial, correspondiente a los factores de las empresas han pasado de la primera generación, no siendo representativo para las empresas que están todavía en la primera generación.

Tal como se apuntaba en el primer análisis estadístico de la cuestión **Suc5**, la generación en la que se encuentra la empresa familiar, tiene una implicación decisiva en la respuesta que obtenemos a esta cuestión:

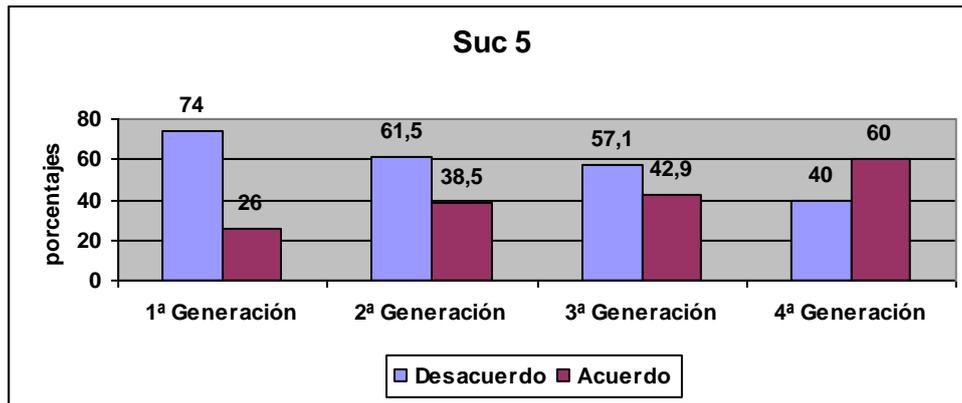


Gráfico 64: Frecuencias para la cuestión Suc5 (dependencia con la variable generación)

Para terminar con este análisis pasamos el último grupo de preguntas, las referentes a la profesionalización.

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

Tabla de contingencia La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...) * GeneraciónII

		GeneraciónII		Total	
		1	2		
La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)	No	Recuento	45	53	98
		Frecuencia esperada	51,7	46,3	98,0
	Si	Recuento	31	15	46
		Frecuencia esperada	24,3	21,7	46,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

GeneraciónII	Chi-cuadrado	5,792
	gl	1
	Sig.	,016*

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel 0.05.

Tabla 40: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro1 y GeneraciónII

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

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

		GeneraciónII		Total	
		1	2		
La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)	No	Recuento	61	45	106
		Frecuencia esperada	55,9	50,1	106,0
	Si	Recuento	15	23	38
		Frecuencia esperada	20,1	17,9	38,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

GeneraciónII	Chi-cuadrado	3,666
	gl	1
	Sig.	,056

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 41: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro2 y GeneraciónII

- El sucesor de la firma es un miembro familiar.

Tabla de contingencia El sucesor de la firma es un miembro familiar * GeneraciónII

			GeneraciónI		Total
			1	2	
El sucesor de la firma es un miembro familiar	No	Recuento	38	30	68
		Frecuencia esperada	35,9	32,1	68,0
	Si	Recuento	38	38	76
		Frecuencia esperada	40,1	35,9	76,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		El sucesor de la firma es un miembro familiar
GeneraciónI	Chi-cuadrado gl	,498 1
	Sig.	,480

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 42: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro3 y GeneraciónII

- 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.

Tabla de contingencia 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 * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
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	No	Recuento	72	63	135
		Frecuencia esperada	71,3	63,8	135,0
	Si	Recuento	4	5	9
		Frecuencia esperada	4,8	4,3	9,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		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
GeneraciónII	Chi-cuadrado gl	,267 1
	Sig.	,605 ^a

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

Tabla 43: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro4 y GeneraciónII

- 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).

Tabla de contingencia 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) * GeneraciónII

			GeneraciónI		Total
			1	2	
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)	No	Recuento	51	40	91
		Frecuencia esperada	48,0	43,0	91,0
	Si	Recuento	25	28	53
		Frecuencia esperada	28,0	25,0	53,0
Total	Recuento	76	68	144	
	Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		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)
GeneraciónII	Chi-cuadrado gl	1,058 1
	Sig.	,304

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 44: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro5 y GeneraciónII

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

Tabla de contingencia Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos * GeneraciónII

			GeneraciónII		Total
			1	2	
Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos	No	Recuento	70	65	135
		Frecuencia esperada	71,3	63,8	135,0
	Si	Recuento	6	3	9
		Frecuencia esperada	4,8	4,3	9,0
Total		Recuento	76	68	144
		Frecuencia esperada	76,0	68,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos
GeneraciónII	Chi-cuadrado	,743
	gl	1
	Sig.	,389 ^a

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

^a. Más del 20% de las casillas de esta subtabla esperaban frecuencias de casilla inferiores a 5. Puede que los resultados de chi-cuadrado no sean válidos.

Tabla 45: Contingencia y phi-cuadrado de Pearson entre pro6 y GeneraciónII

Hay dos preguntas que tienen una significación menor de 0,1. La primera es referente a la posesión de un plan de negocio definido, pro1. Las empresas de la primera generación presentan un mayor número de respuestas negativas aunque no muy superior, mientras que para el resto de empresas, las respuestas negativas superan con creces a las afirmativas.

La segunda pregunta con una significación inferior a 0,1 hace referencia a la posesión de un consejo de administración, pro2. En ambos casos hay una mayoría de respuestas negativas, aunque en este caso son las empresas de la primera generación las que presentan la mayor diferencia entre el número de respuestas afirmativas y negativas.

Estas dos preguntas corresponden a un factor extraído en el análisis factorial, correspondiente a las empresas de la primera generación y que hacía referencia a la profesionalización de las empresas. Este factor se ha visto reforzado por esta prueba ya que pone de manifiesto las diferencias de pensamiento entre las empresas en función de la generación en la que se encuentren.

Establecemos relaciones de dependencia entre la generación en la que se encuentra la empresa familiar y la respuesta obtenida para las cuestiones **Pro1** y **Pro2**.

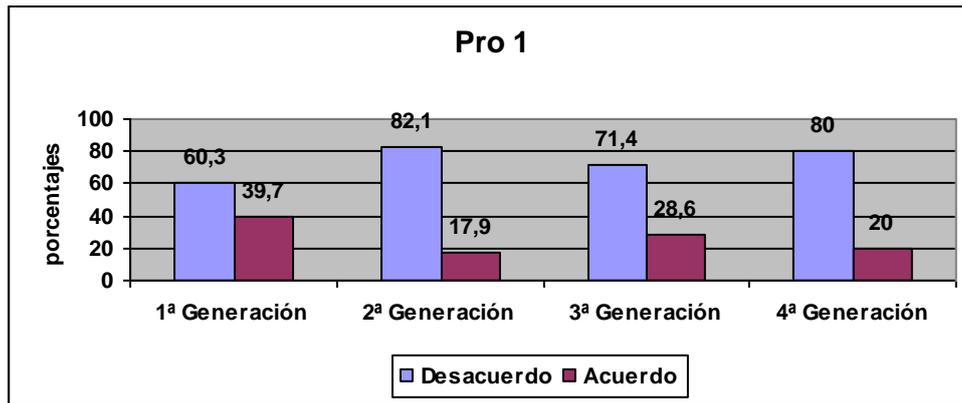


Gráfico 65: Frecuencias para la cuestión Pro1 (dependencia con la variable generación)

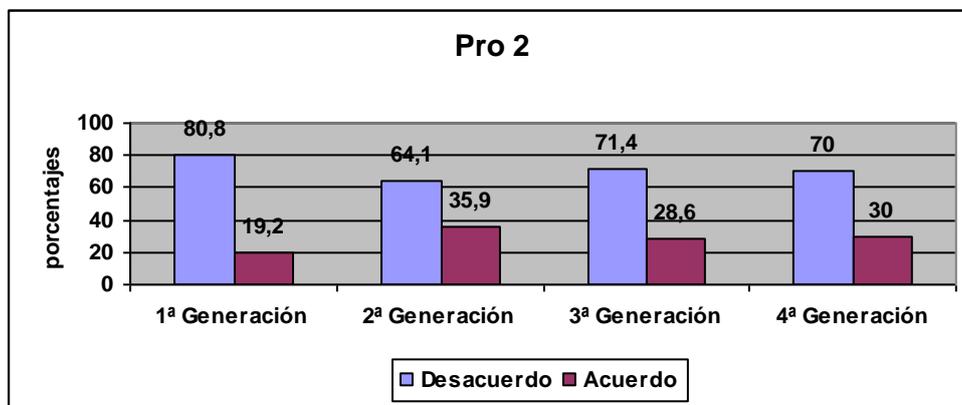


Gráfico 66: Frecuencias para la cuestión Pro2 (dependencia con la variable generación)

A continuación se va a realizar un segundo análisis al bloque de preguntas psicosociales, la llamada Prueba Z.

7.2.3.3. Prueba Z:

A través de esta prueba se determina si existe una diferencia estadísticamente significativa entre los porcentajes obtenidos por cada una de las categorías de la variable ubicada en las columnas de acuerdo al cruce con cada una de las categorías de la variable ubicada en las filas. Aplicándolo en nuestro caso, en las columnas estarán las preguntas de los bloques psicosociales y en las filas la generación en la que se encuentra la empresa.

Al igual que en el caso anterior, se generarán dos tablas, la primera en la que aparecen las etiquetas de las variables y las frecuencias observadas, y una segunda tabla correspondiente a los resultados de la prueba.

Para esta prueba, se le asigna a cada columna una letra y se hace una comparación por cada par de categorías de la variable de las columnas, analizando la igualdad de las proporciones en dichas columnas.

De cara a no extendernos excesivamente en la presentación de resultados, destacamos únicamente el análisis obtenido, en lo que a la prueba Z se refiere, para la cuestión relativa a si la empresa familiar dispone de un plan de negocio por escrito, pro1, ya que en el resto de preguntas no se aprecian proporciones con diferencia estadística suficiente para considerar un factor de dependencia.

Comparaciones de proporciones de columnas

		La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)	
		No (A)	Si (B)
GeneraciónII	1		A
	2	B	

		La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)	
		No	Si
		Recuento	Recuento
GeneraciónII	1	45	31
	2	53	15

Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.1. Para cada par significativo, la clave categoría con la proporción de columna menor aparece debajo de la categoría con mayor proporción de columna.

- a. Utilizando la corrección de Bonferroni, se han ajustado las pruebas para todas las comparaciones por pares dentro de una fila para cada subtabla situada más al interior.

Tabla 46: Prueba Z para pro1

Se observa en la tabla anterior que en la columna del NO aparece la letra correspondiente a la columna del SI en las empresas que han pasado de la primera generación, mientras que en la columna del SI aparece la letra A en el cruce con la fila de la primera generación. Estas letras indican que hay una diferencia significativa en las proporciones de esas columnas, es decir, que para las empresas que han pasado de la primera generación hay una mayor proporción de respuestas negativas que de positivas. Análogamente, para las empresas que están en la primera generación hay una mayor proporción de respuestas positivas que de negativas.

Esta pregunta, **Pro1**, es un factor diferenciador destacado entre las empresas atendiendo a la generación en la que se encuentren. Apareció como factor en el análisis factorial, lo hizo también al analizar la influencia de la generación en las respuestas a las preguntas y lo hace ahora en esta prueba.

7.2.4. Análisis de la influencia del tamaño de la empresa en los factores psicosociales de éxito (cuestiones de índole psicosocial)

Una vez analizada la influencia de la generación en la que se encuentra la empresa familiar en los aspectos psico-sociales que se le han planteado, consideramos interesante estudiar la influencia de la variable tamaño_empresa frente a esos mismos factores de éxito. El objetivo no es otro que el intentar establecer si la influencia de esta variable en las empresas familiares hace que obtengamos respuestas distintas a cuestiones relativas con la idiosincrasia, formación, profesionalización, etc.

Recordamos que el análisis de la influencia del tamaño de la empresa en lo referente a su visión y respuestas es uno de los objetivos del presente estudio, esto es, determinar si el hecho de que una EF tenga una mayor o menor número de trabajadores hace que traslade una visión distinta para las cuestiones de índole psicosocial.

7.2.4.1. Prueba chi-cuadrado de Pearson:

El proceso que vamos a seguir es similar al que se hemos seguido en el caso del análisis de la variable_generación. Analizaremos la dependencia de las variables implicadas a partir de un contraste de hipótesis no paramétrico mediante la prueba prueba Chi-cuadrado de Pearson.

En esta ocasión analizaremos dos cuestiones más relacionadas con la sucesión en la empresa familiar:

1. si se ha elegido ya al sucesor,
2. si se hace referencia al tiempo que se estima para llevar a cabo dicha sucesión, independientemente de si se ha elegido sucesor o no.

Vamos a empezar analizando estas dos preguntas, relevantes en el sentido de tener planeado el futuro de la empresa. Con estas cuestiones pretendemos saber si se tiene elegido el sucesor y cuándo se estima que se producirá el cambio, y no de cómo se afronta o la importancia que tendrá para la empresa dicho cambio, aspecto analizado en las cuestiones del bloque relativo a la planificación de la sucesión..

La variable con la que vamos a trabajar en todo este análisis es la variable “*Tamaño de la empresa*”, que tiene cinco valores posibles: **0-10**, **10-25**, **25-50**, **50-100**, **>100**. Esta variable toma los valores de la pregunta número trece, donde se pregunta por el tamaño de la empresa.

La primera variable con la que cruzaremos el tamaño de la empresa será la variable que nos indica si al empresa ha elegido o no al sucesor de la dirección. Esta variable recoge los datos de la pregunta número 17 del cuestionario: “*Tenemos elegido el futuro sucesor de la empresa*”. Las repuestas posibles son dos: **Si** o **NO**. Como ya hicimos en el informe anterior, mostramos dos tablas, la primera tabla de contingencia presenta las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas, valores necesarios para poder calcular el estadístico de contraste de cara a poder rechazar o no la hipótesis nula, que, como ya dijimos en el punto anterior, siempre representa la independencia de las variables analizadas.

Las tablas para este caso son las siguientes:

Tabla de contingencia Tamaño * Sucesor

			Sucesor		Total
			No	Si	
Tamaño 0-10	Recuento		31	18	49
	Frecuencia esperada		32,7	16,3	49,0
10-25	Recuento		37	17	54
	Frecuencia esperada		36,0	18,0	54,0
25-50	Recuento		16	6	22
	Frecuencia esperada		14,7	7,3	22,0
50-100	Recuento		8	2	10
	Frecuencia esperada		6,7	3,3	10,0
Más de 100	Recuento		4	5	9
	Frecuencia esperada		6,0	3,0	9,0
Total	Recuento		96	48	144
	Frecuencia esperada		96,0	48,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Sucesor
Tamaño	Chi-cuadrado	3,502
	gl	4
	Sig.	,478

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 47: Contingencia y chi-cuadrado para tamaño + elección del sucesor

El valor del estadístico χ^2 es 3,502 con una significación de 0,478, valor que indica la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo correcta, esto es, negar la

independencia de las variables cuando realmente son independientes. Por tanto, no podemos rechazar la hipótesis nula, es decir, **no podemos negar la independencia de ambas variables.**

De esto podemos deducir que **el tamaño de la empresa no influye en si la firma familiar ha escogido o no al sucesor.**

La segunda variable que vamos a analizar es la predicción del tiempo que falta hasta que se produzca la sucesión de la dirección. Esta variable toma valores de la pregunta número 16 y cuyas respuestas son: en los próximos 5 años, entre los 10 y 15 años siguientes, en un periodo de más de 15 años. Las tablas son las siguientes:

	Cambio de generación			Total	
	En los próximos 5 años	Entre los 10 y 15 próximos años	En un periodo de más de 15 años		
Tamaño 0-10	Recuento	18	16	15	49
	Frecuencia esperada	14,3	14,6	20,1	49,0
10-25	Recuento	12	11	31	54
	Frecuencia esperada	15,8	16,1	22,1	54,0
25-50	Recuento	7	7	8	22
	Frecuencia esperada	6,4	6,6	9,0	22,0
50-100	Recuento	3	4	3	10
	Frecuencia esperada	2,9	3,0	4,1	10,0
Más de 100	Recuento	2	5	2	9
	Frecuencia esperada	2,6	2,7	3,7	9,0
Total	Recuento	42	43	59	144
	Frecuencia esperada	42,0	43,0	59,0	144,0

Tamaño	Chi-cuadrado	Cambio de generación
		12,202
	gl.	8
	Sig.	,142

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 48: Contingencia y chi-cuadrado para tamaño + cambio de generación

Como se puede ver, la significación, aunque baja, es superior a 0,1, por lo que no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir, ambas variables son independientes.

De esto podemos deducir que **el tamaño de la empresa no influye en el planteamiento del futuro de la empresa, al nivel de la dirección de la misma.**

Centrándonos en aquellas empresas que tienen elegido al sucesor, se va a analizar la previsión del periodo en el que se va a producir la sucesión.

Tabla de contingencia Tamaño * Cambio de generación

			Cambio de generación			Total
			En los próximos 5 años	Entre los 10 y 15 próximos años	En un periodo de más de 15 años	
Tamaño	0-25	Recuento	20	9	6	35
		Frecuencia esperada	20,4	10,2	4,4	35,0
	25-50	Recuento	4	2	0	6
		Frecuencia esperada	3,5	1,8	,8	6,0
	50-100	Recuento	2	0	0	2
		Frecuencia esperada	1,2	,6	,3	2,0
	>100	Recuento	2	3	0	5
		Frecuencia esperada	2,9	1,5	,6	5,0
Total		Recuento	28	14	6	48
		Frecuencia esperada	28,0	14,0	6,0	48,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Cambio de generación
Tamaño	Chi-cuadrado	5,584
	gl	6
	Sig.	,471

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 49: Contingencia y chi-cuadrado para tamaño + cambio de generación + sucesor escogido

Como podemos ver, la significación aumenta al seleccionar únicamente aquellas empresas que tienen elegido al sucesor, es decir, **no hay influencia del tamaño en la planificación del momento de la sucesión, aunque se tenga elegido al futuro sucesor.**

Nos preguntamos ahora, aunque no tenga relación con el estudio en cuanto a la influencia de la variable tamaño en la respuesta de las empresas, cómo influye la elección del sucesor en la planificación del proceso de sucesión. Para ello, correlacionamos ambas variables obteniendo los siguientes resultados:

Tabla de contingencia Cambio de generación * Sucesor

			Sucesor		Total
			No	Si	
Cambio de generación	En los próximos 5 años	Recuento	14	28	42
		Frecuencia esperada	28,0	14,0	42,0
	Entre los 10 y 15 próximos años	Recuento	29	14	43
		Frecuencia esperada	28,7	14,3	43,0
	En un periodo de más de 15 años	Recuento	53	6	59
		Frecuencia esperada	39,3	19,7	59,0
Total		Recuento	96	48	144
		Frecuencia esperada	96,0	48,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Sucesor
Cambio de generación	Chi-cuadrado	35,257
	gl	2
	Sig.	,000

Tabla 50: Contingencia y chi-cuadrado cambio de generación + elección del sucesor

Como podemos ver, la significación es menos que 0,001, por lo que podemos concluir que **hay una fuerte dependencia** entre ambas variables, es decir, el tiempo que queda para que se produzca la sucesión influye de una manera decisiva a la hora de tener elegido el sucesor para la dirección.

Analizaremos ahora la influencia del tamaño de la empresa en el bloque de preguntas de índole psico-social. Para empezar, analizamos el grupo de afirmaciones relativas a la *transferencia del conocimiento idiosincrático*, estas afirmaciones son:

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

Tabla de contingencia Tamaño * Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación

			Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		52	51	103
	Frecuencia esperada		57,9	45,1	103,0
25-50	Recuento		15	7	22
	Frecuencia esperada		12,4	9,6	22,0
50-100	Recuento		7	3	10
	Frecuencia esperada		5,6	4,4	10,0
>100	Recuento		7	2	9
	Frecuencia esperada		5,1	3,9	9,0
Total	Recuento		81	63	144
	Frecuencia esperada		81,0	63,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación
Tamaño	Chi-cuadrado	5,127
	gl	3
	Sig.	,163

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 51: Contingencia y chi-cuadrado entre idio1 y el tamaño de la empresa familiar

- El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación.

Tabla de contingencia Tamaño * El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación

			El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		81	22	103
	Frecuencia esperada		81,5	21,5	103,0
25-50	Recuento		18	4	22
	Frecuencia esperada		17,4	4,6	22,0
50-100	Recuento		7	3	10
	Frecuencia esperada		7,9	2,1	10,0
>100	Recuento		8	1	9
	Frecuencia esperada		7,1	1,9	9,0
Total	Recuento		114	30	144
	Frecuencia esperada		114,0	30,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación
Tamaño	Chi-cuadrado	1,136
	gl	3
	Sig.	,768

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 52: Contingencia y chi-cuadrado entre idio2 y el tamaño de la empresa familiar

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

Tabla de contingencia Tamaño * El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio

			El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		78	25	103
	Frecuencia esperada		80,8	22,2	103,0
25-50	Recuento		20	2	22
	Frecuencia esperada		17,3	4,7	22,0
50-100	Recuento		8	2	10
	Frecuencia esperada		7,8	2,2	10,0
>100	Recuento		7	2	9
	Frecuencia esperada		7,1	1,9	9,0
Total	Recuento		113	31	144
	Frecuencia esperada		113,0	31,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio
Tamaño	Chi-cuadrado	2,490
	gl	3
	Sig.	,477

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 53: Contingencia y chi-cuadrado entre idio3 y el tamaño de la empresa familiar

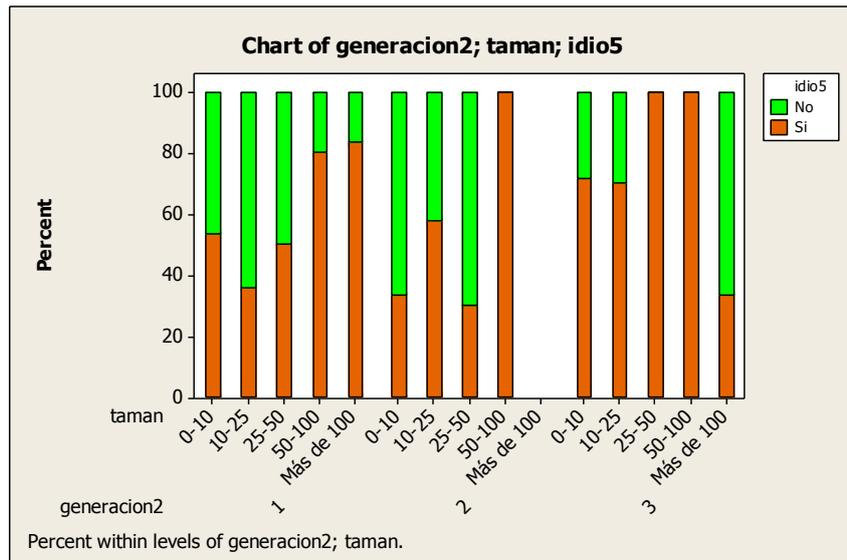


Gráfico 67: Dependencia de idio 5 con la variable tamaño_de_la_empresa

Vamos a pasar al siguiente grupo de afirmaciones, relativas a las *relaciones familiares* dentro de la empresa:

- Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares.

Tabla de contingencia Tamaño * Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares

Tamaño			Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares		Total
			No	Si	
0-25	Recuento		59	44	103
	Frecuencia esperada		60,8	42,2	103,0
25-50	Recuento		13	9	22
	Frecuencia esperada		13,0	9,0	22,0
50-100	Recuento		5	5	10
	Frecuencia esperada		5,9	4,1	10,0
>100	Recuento		8	1	9
	Frecuencia esperada		5,3	3,7	9,0
Total	Recuento		85	59	144
	Frecuencia esperada		85,0	59,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Tamaño	Chi-cuadrado	Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares
	gl	3
	Sig.	,286

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 56: Contingencia y chi-cuadrado entre rel1 y el tamaño de la empresa familiar

- Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones.

Tabla de contingencia Tamaño * Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones

Tamaño			Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones		Total
			No	Si	
0-25	Recuento		43	60	103
	Frecuencia esperada		46,5	56,5	103,0
25-50	Recuento		13	9	22
	Frecuencia esperada		9,9	12,1	22,0
50-100	Recuento		6	4	10
	Frecuencia esperada		4,5	5,5	10,0
>100	Recuento		3	6	9
	Frecuencia esperada		4,1	4,9	9,0
Total	Recuento		65	79	144
	Frecuencia esperada		65,0	79,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Tamaño	Chi-cuadrado	Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones
	gl	3
	Sig.	,307

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 57: Contingencia y chi-cuadrado entre rel2 y el tamaño de la empresa familiar

- Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar.

Tabla de contingencia Tamaño * Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar

Tamaño	Recuento	Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar		Total
		No	Si	
0-25	Recuento	51	52	103
	Frecuencia esperada	53,6	49,4	103,0
25-50	Recuento	14	8	22
	Frecuencia esperada	11,5	10,5	22,0
50-100	Recuento	5	5	10
	Frecuencia esperada	5,2	4,8	10,0
>100	Recuento	5	4	9
	Frecuencia esperada	4,7	4,3	9,0
Total	Recuento	75	69	144
	Frecuencia esperada	75,0	69,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Tamaño	Chi-cuadrado	Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar
gl		1,510
Sig.		,680

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 58: Contingencia y chi-cuadrado entre rel3 y el tamaño de la empresa familiar

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

Tabla de contingencia Tamaño * Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo

Tamaño	Recuento	Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo		Total
		No	Si	
0-25	Recuento	81	22	103
	Frecuencia esperada	83,7	19,3	103,0
25-50	Recuento	19	3	22
	Frecuencia esperada	17,9	4,1	22,0
50-100	Recuento	9	1	10
	Frecuencia esperada	8,1	1,9	10,0
>100	Recuento	8	1	9
	Frecuencia esperada	7,3	1,7	9,0
Total	Recuento	117	27	144
	Frecuencia esperada	117,0	27,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Tamaño	Chi-cuadrado	Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo
gl		1,685
Sig.		,640

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 59: Contingencia y chi-cuadrado entre rel4 y el tamaño de la empresa familiar

- Tenemos un consejo familiar en funcionamiento.

Tabla de contingencia Tamaño * Tenemos un consejo familiar en funcionamiento

Tamaño	Recuento	Tenemos un consejo familiar en funcionamiento		Total
		No	Si	
0-25	Recuento	85	18	103
	Frecuencia esperada	85,1	17,9	103,0
25-50	Recuento	18	4	22
	Frecuencia esperada	18,2	3,8	22,0
50-100	Recuento	8	2	10
	Frecuencia esperada	8,3	1,7	10,0
>100	Recuento	8	1	9
	Frecuencia esperada	7,4	1,6	9,0
Total	Recuento	119	25	144
	Frecuencia esperada	119,0	25,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Tamaño	Chi-cuadrado	Tenemos un consejo familiar en funcionamiento
gl		,305
Sig.		,959

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 60: Contingencia y chi-cuadrado entre rel5 y el tamaño de la empresa familiar

Se desprende de este análisis que ninguna de las variables que miden las respuestas de las empresas a las cuestiones relativas a las relaciones familiares depende significativamente del tamaño de la empresa. Incluso es destacable que la última variable, rel5, presenta una significación próxima a 1, por lo que existe una independencia casi total entre ambas variables.

Establecemos, por tanto, una **total independencia del tamaño de la empresa en lo que a las cuestiones relativas a las relaciones familiares.**

Pasamos a analizar el tercer grupo de afirmaciones del cuestionario analizado, el grupo que gira alrededor de la *formación del sucesor*:

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

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

			Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas		Total
			No	Si	
Tamaño	0-25	Recuento	44	59	103
		Frecuencia esperada	44,3	58,7	103,0
	25-50	Recuento	12	10	22
		Frecuencia esperada	9,5	12,5	22,0
	50-100	Recuento	2	8	10
		Frecuencia esperada	4,3	5,7	10,0
	>100	Recuento	4	5	9
		Frecuencia esperada	3,9	5,1	9,0
Total		Recuento	62	82	144
		Frecuencia esperada	62,0	82,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas
Tamaño	Chi-cuadrado	3,365
	gl	3
	Sig.	,339

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 61: Contingencia y chi-cuadrado entre for1 y el tamaño de la empresa familiar

- 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.

Tabla de contingencia Tamaño * 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

			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		Total
			No	Si	
Tamaño	0-25	Recuento	70	33	103
		Frecuencia esperada	71,5	31,5	103,0
	25-50	Recuento	16	6	22
		Frecuencia esperada	15,3	6,7	22,0
	50-100	Recuento	6	4	10
		Frecuencia esperada	6,9	3,1	10,0
	>100	Recuento	8	1	9
		Frecuencia esperada	6,3	2,8	9,0
Total		Recuento	100	44	144
		Frecuencia esperada	100,0	44,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		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
Tamaño	Chi-cuadrado	2,243
	gl	3
	Sig.	,524

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 62: Contingencia y chi-cuadrado entre for2 y el tamaño de la empresa familiar

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

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

			La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		68	35	103
	Frecuencia esperada		74,4	28,6	103,0
25-50	Recuento		19	3	22
	Frecuencia esperada		15,9	6,1	22,0
50-100	Recuento		10	0	10
	Frecuencia esperada		7,2	2,8	10,0
>100	Recuento		7	2	9
	Frecuencia esperada		6,5	2,5	9,0
Total	Recuento		104	40	144
	Frecuencia esperada		104,0	40,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)
Tamaño	Chi-cuadrado	8,153
	gl	3
	Sig.	,043

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 63: Contingencia y chi-cuadrado entre for3 y el tamaño de la empresa familiar

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

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

			Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		86	17	103
	Frecuencia esperada		82,3	20,7	103,0
25-50	Recuento		18	4	22
	Frecuencia esperada		17,6	4,4	22,0
50-100	Recuento		4	6	10
	Frecuencia esperada		8,0	2,0	10,0
>100	Recuento		7	2	9
	Frecuencia esperada		7,2	1,8	9,0
Total	Recuento		115	29	144
	Frecuencia esperada		115,0	29,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección
Tamaño	Chi-cuadrado	10,802
	gl	3
	Sig.	,013

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 64: Contingencia y chi-cuadrado entre for4 y el tamaño de la empresa familiar

- Una formación externa (curso universitario, máster...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor

Tabla de contingencia Tamaño * Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor

			Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor		Total
			No	Si	
Tamaño	0-25	Recuento	77	26	103
		Frecuencia esperada	72,2	30,8	103,0
	25-50	Recuento	12	10	22
		Frecuencia esperada	15,4	6,6	22,0
	50-100	Recuento	8	2	10
		Frecuencia esperada	7,0	3,0	10,0
	>100	Recuento	4	5	9
		Frecuencia esperada	6,3	2,7	9,0
Total		Recuento	101	43	144
		Frecuencia esperada	101,0	43,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor
Tamaño	Chi-cuadrado	6,904
	gl	3
	Sig.	,075

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 65: Contingencia y chi-cuadrado entre for5 y el tamaño de la empresa familiar

En este grupo aparecen tres tablas con una significación menor de 0,1, que trasladarían una dependencia a la respuesta en función del tamaño de la empresa.

La primera variable es la correspondiente a la cuestión *La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación, for3*. Mientras que para las empresas con más de 25 empleados, éstas niegan casi en la totalidad esta afirmación, las empresas con menos empleados, aunque hay una mayoría de respuestas negativas, aumenta considerablemente la proporción de respuestas afirmativas. Podemos constatar esta relación de dependencia de manera gráfica con el siguiente histograma:

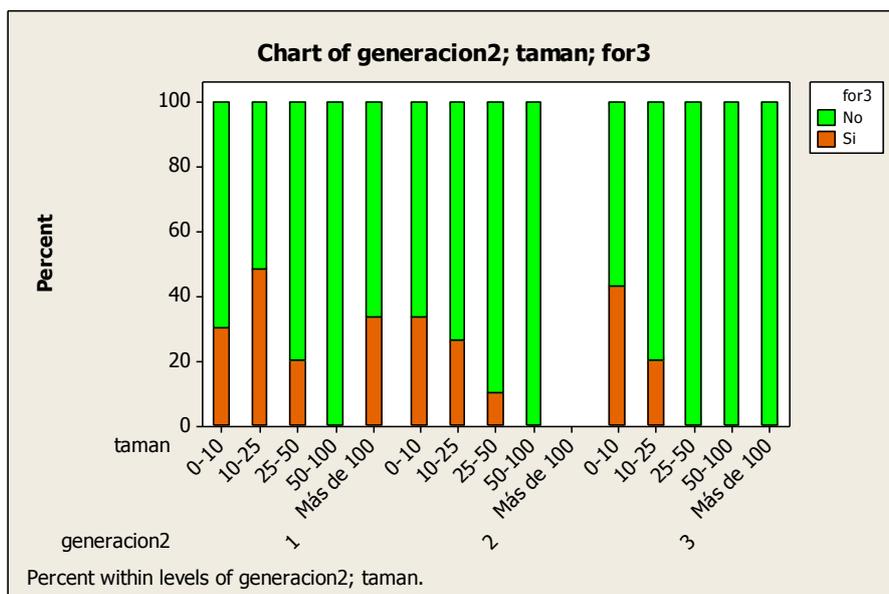


Gráfico 68: Dependencia de for3 de la variable tamaño_de_la_empresa

Si nos fijamos en la variable que mide la postura de las empresas frente a la formación académica del futuro sucesor, **for 4**, presenta una significación baja, 0,013, lo que indica una dependencia de las respuestas dadas frente al tamaño de la empresa. Podemos constatar esta relación de dependencia de manera gráfica con el siguiente histograma:

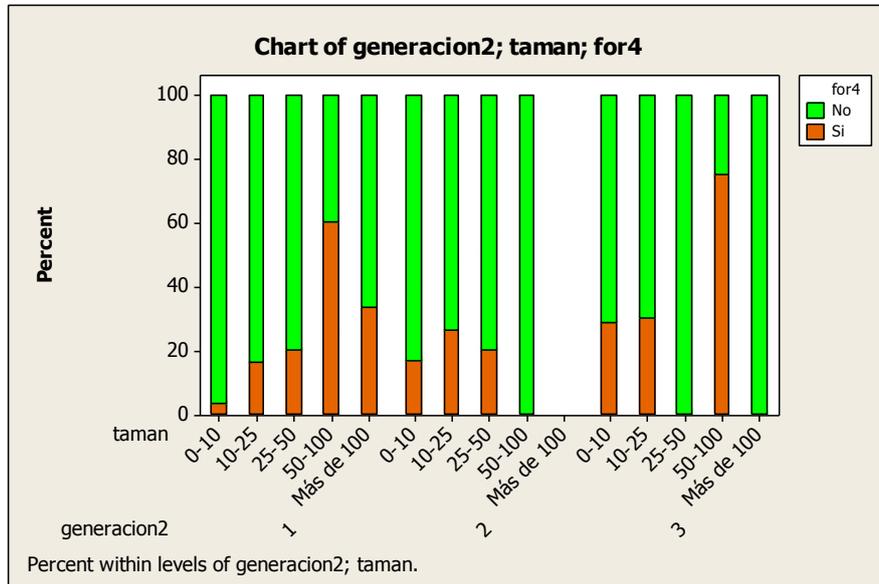


Gráfico 69: Dependencia de for4 de la variable tamaño_de_la_empresa

Si observamos esta variable junto con la anterior, comprobamos que la carencia de formación académica no es impedimento para tomar la dirección de la empresa, aunque se prefiere esta formación a la experiencia profesional dentro de la empresa.

Para terminar este bloque, la última afirmación, **for5**, tiene también una significación suficiente para afirmar rechazar la hipótesis de independencia. Las empresas con más de 25 empleados presentan una igualdad en las respuestas dadas a esta última pregunta, mientras que las empresas menores, hay un predominio de las respuestas negativas. Esta postura tiene relación con la variable anterior, en la que se preguntaba sobre la necesidad de tener una formación académica para tomar la dirección.

Podemos constatar esta relación de dependencia de manera gráfica con el siguiente histograma:

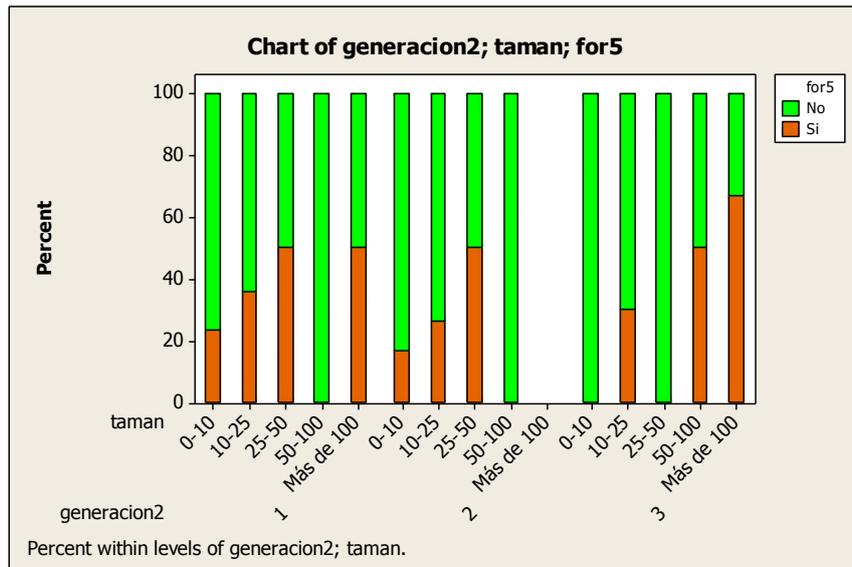


Gráfico 70: Dependencia de for5 de la variable tamaño_de_la_empresa

Tras este análisis, podemos concluir que en el bloque de factores de éxito relativos a la formación del sucesor, de las cinco cuestiones que lo componen, tres de ellas presentan una **fuerte relación de dependencia** con la variable tamaño_de_la_empresa con lo que se establece que para todo lo relativo a la opinión de las empresas familiares en relación a la formación del sucesor, el factor tamaño influye en su valoración y en la mayor o menor importancia que le conceden a este factor de éxito en el traspaso generacional.

Pasamos a analizar el siguiente bloque de afirmaciones, *planificación de la sucesión*:

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

Tabla de contingencia Tamaño * Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación

Tamaño		Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación		Total
		No	Si	
0-25	Recuento	62	41	103
	Frecuencia esperada	65,8	37,2	103,0
25-50	Recuento	19	3	22
	Frecuencia esperada	14,1	7,9	22,0
50-100	Recuento	5	5	10
	Frecuencia esperada	6,4	3,6	10,0
>100	Recuento	6	3	9
	Frecuencia esperada	5,8	3,3	9,0
Total	Recuento	92	52	144
	Frecuencia esperada	92,0	52,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

	Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación
Tamaño	Chi-cuadrado
	gl
	Sig.

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 66: Contingencia y chi-cuadrado entre suc1 y el tamaño de la empresa familiar

- Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años.

Tabla de contingencia Tamaño * Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años

Tamaño			Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años		Total
			No	Si	
0-25	Recuento		70	33	103
	Frecuencia esperada		72,2	30,8	103,0
25-50	Recuento		16	6	22
	Frecuencia esperada		15,4	6,6	22,0
50-100	Recuento		8	2	10
	Frecuencia esperada		7,0	3,0	10,0
>100	Recuento		7	2	9
	Frecuencia esperada		6,3	2,7	9,0
Total	Recuento		101	43	144
	Frecuencia esperada		101,0	43,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años
Tamaño	Chi-cuadrado	1,019
	gl	3
	Sig.	,797

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 67: Contingencia y chi-cuadrado entre suc2 y el tamaño de la empresa familiar

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

Tabla de contingencia Tamaño * Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión

Tamaño			Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión		Total
			No	Si	
0-25	Recuento		42	61	103
	Frecuencia esperada		42,2	60,8	103,0
25-50	Recuento		10	12	22
	Frecuencia esperada		9,0	13,0	22,0
50-100	Recuento		4	6	10
	Frecuencia esperada		4,1	5,9	10,0
>100	Recuento		3	6	9
	Frecuencia esperada		3,7	5,3	9,0
Total	Recuento		59	85	144
	Frecuencia esperada		59,0	85,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión
Tamaño	Chi-cuadrado	,405
	gl	3
	Sig.	,939

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 68: Contingencia y chi-cuadrado entre suc3 y el tamaño de la empresa familiar

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

Tabla de contingencia Tamaño * Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión

Tamaño			Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión		Total
			No	Si	
0-25	Recuento		89	14	103
	Frecuencia esperada		85,1	17,9	103,0
25-50	Recuento		17	5	22
	Frecuencia esperada		18,2	3,8	22,0
50-100	Recuento		6	4	10
	Frecuencia esperada		8,3	1,7	10,0
>100	Recuento		7	2	9
	Frecuencia esperada		7,4	1,6	9,0
Total	Recuento		119	25	144
	Frecuencia esperada		119,0	25,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión
Tamaño	Chi-cuadrado	5,182
	gl	3
	Sig.	,159

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 69: Contingencia y chi-cuadrado entre suc4 y el tamaño de la empresa familiar

- Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial.

Tabla de contingencia Tamaño * Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial

			Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento	65	38	103	
	Frecuencia esperada	68,0	35,0	103,0	
25-50	Recuento	13	9	22	
	Frecuencia esperada	14,5	7,5	22,0	
50-100	Recuento	9	1	10	
	Frecuencia esperada	6,6	3,4	10,0	
>100	Recuento	8	1	9	
	Frecuencia esperada	5,9	3,1	9,0	
Total	Recuento	95	49	144	
	Frecuencia esperada	95,0	49,0	144,0	

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial
Tamaño	Chi-cuadrado	5,518
	gl	3
	Sig.	,138

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 70: Contingencia y chi-cuadrado entre suc5 y el tamaño de la empresa familiar

En este grupo de variables destaca una de ellas, la variable que mide la preocupación frente al cambio de generación, **Suc1**. Es la única variable de este bloque que presenta una dependencia significativa respecto al tamaño de la empresa, ya que la significación de la prueba, aunque próxima a 0,1, es menor, por lo que podemos rechazar la hipótesis nula de independencia. Se constata gráficamente esta dependencia del tamaño mediante el siguiente histograma representativo de la frecuencia de respuestas a la cuestión Suc1:

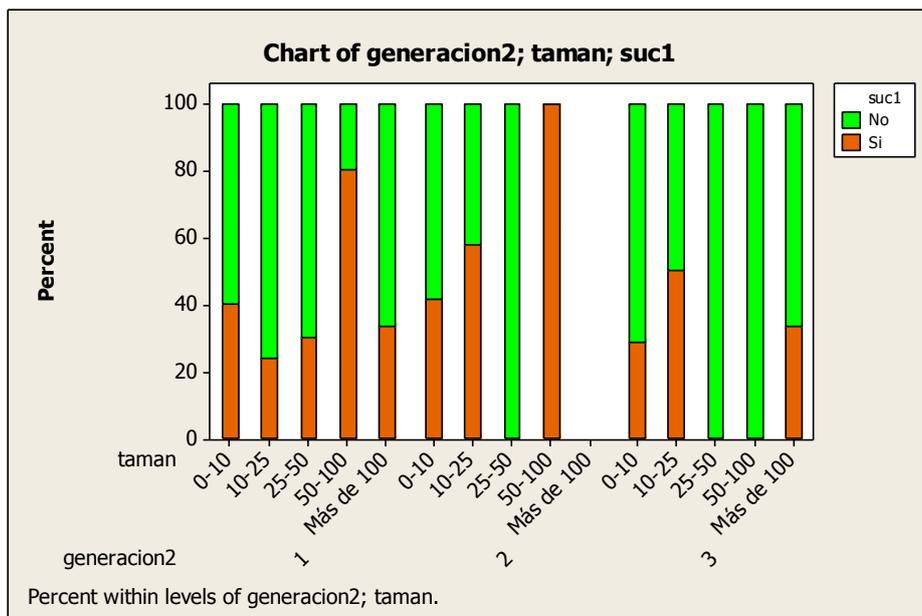


Gráfico 71: Dependencia de suc1 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Otra variable también tiene una significación destacable, en este caso la significación está próxima a 1, por lo que podemos asegurar una fuerte independencia entre ambas variables, es decir, **el antecesor considera que tiene la responsabilidad del proceso de sucesión sin tener en cuenta el número de empleados de la misma, Suc3.**

Pasamos a analizar en último grupo de variables, englobadas bajo la *profesionalización* de la empresa:

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

Tabla de contingencia Tamaño * La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)

			La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		76	27	103
	Frecuencia esperada		70,1	32,9	103,0
25-50	Recuento		11	11	22
	Frecuencia esperada		15,0	7,0	22,0
50-100	Recuento		5	5	10
	Frecuencia esperada		6,8	3,2	10,0
>100	Recuento		6	3	9
	Frecuencia esperada		6,1	2,9	9,0
Total	Recuento		98	46	144
	Frecuencia esperada		98,0	46,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)
Tamaño	Chi-cuadrado	6,363
	gl	3
	Sig.	,095

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 71: Contingencia y chi-cuadrado entre pro1 y el tamaño de la empresa familiar

- La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente.

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

			La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		83	20	103
	Frecuencia esperada		75,8	27,2	103,0
25-50	Recuento		13	9	22
	Frecuencia esperada		16,2	5,8	22,0
50-100	Recuento		5	5	10
	Frecuencia esperada		7,4	2,6	10,0
>100	Recuento		5	4	9
	Frecuencia esperada		6,6	2,4	9,0
Total	Recuento		106	38	144
	Frecuencia esperada		106,0	38,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)
Tamaño	Chi-cuadrado	9,345
	gl	3
	Sig.	,025

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 72: Contingencia y chi-cuadrado entre pro2 y el tamaño de la empresa familiar

- El sucesor de la firma es un miembro familiar.

Tabla de contingencia Tamaño * El sucesor de la firma es un miembro familiar

			El sucesor de la firma es un miembro familiar		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		45	58	103
	Frecuencia esperada		48,6	54,4	103,0
25-50	Recuento		14	8	22
	Frecuencia esperada		10,4	11,6	22,0
50-100	Recuento		5	5	10
	Frecuencia esperada		4,7	5,3	10,0
>100	Recuento		4	5	9
	Frecuencia esperada		4,3	4,8	9,0
Total	Recuento		68	76	144
	Frecuencia esperada		68,0	76,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		El sucesor de la firma es un miembro familiar
Tamaño	Chi-cuadrado	2,953
	gl.	3
	Sig.	,399

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 73: Contingencia y chi-cuadrado entre pro3 y el tamaño de la empresa 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.

Tabla de contingencia Tamaño * 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

			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		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		96	7	103
	Frecuencia esperada		96,6	6,4	103,0
25-50	Recuento		21	1	22
	Frecuencia esperada		20,6	1,4	22,0
50-100	Recuento		9	1	10
	Frecuencia esperada		9,4	,6	10,0
>100	Recuento		9	0	9
	Frecuencia esperada		8,4	,6	9,0
Total	Recuento		135	9	144
	Frecuencia esperada		135,0	9,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		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
Tamaño	Chi-cuadrado	1,002
	gl.	3
	Sig.	,801

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 74: Contingencia y chi-cuadrado entre pro4 y el tamaño de la empresa familiar

- 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).

Tabla de contingencia Tamaño * 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)

			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)		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		58	45	103
	Frecuencia esperada		65,1	37,9	103,0
25-50	Recuento		18	4	22
	Frecuencia esperada		13,9	8,1	22,0
50-100	Recuento		7	3	10
	Frecuencia esperada		6,3	3,7	10,0
>100	Recuento		8	1	9
	Frecuencia esperada		5,7	3,3	9,0
Total	Recuento		91	53	144
	Frecuencia esperada		91,0	53,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		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)
Tamaño	Chi-cuadrado	8,133
	gl	3
	Sig.	,043

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 75: Contingencia y chi-cuadrado entre pro5 y el tamaño de la empresa familiar

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

Tabla de contingencia Tamaño * Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos

			Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos		Total
			No	Si	
Tamaño 0-25	Recuento		96	7	103
	Frecuencia esperada		96,6	6,4	103,0
25-50	Recuento		21	1	22
	Frecuencia esperada		20,6	1,4	22,0
50-100	Recuento		10	0	10
	Frecuencia esperada		9,4	,6	10,0
>100	Recuento		8	1	9
	Frecuencia esperada		8,4	,6	9,0
Total	Recuento		135	9	144
	Frecuencia esperada		135,0	9,0	144,0

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos
Tamaño	Chi-cuadrado	1,191
	gl	3
	Sig.	,755

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías de cada subtabla más al interior.

Tabla 76: Contingencia y chi-cuadrado entre pro6 y el tamaño de la empresa familiar

Como se puede ver, hay tres variables con valores de significación menor que 0,1, estas variables son: la empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito, **Pro1**, la empresa dispone de un consejo de dirección que se reúne periódicamente, **Pro2**, la dirección de la empresa está vinculada a la familia, **Pro4**.

Para las empresas con un menor número de empleados, el tener un plan de negocio definido no es tan importante, contrariamente a lo que manifiestan las empresas con un mayor número de empleados. Podemos constatar esta dependencia respecto de la variable tamaño mediante el correspondiente histograma:

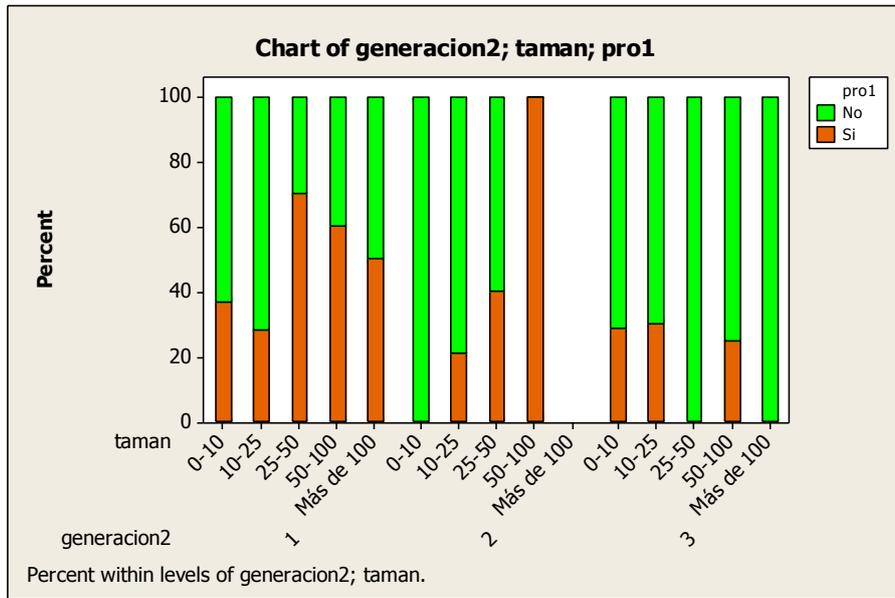


Gráfico 72: Dependencia de pro1 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Esta misma situación se repite para la siguiente variable analizada, en la que las empresas con menos de 25 empleados, en su mayoría, no disponen de un consejo de dirección, mientras que para el resto de empresas se igualan las respuestas afirmativas y negativas dadas a esta pregunta. En este caso la significación es bastante menor, y por tanto se puede afirmar que la dependencia del tamaño es mayor que en el caso anterior. Podemos constatar esta dependencia respecto de la variable tamaño mediante el correspondiente histograma:

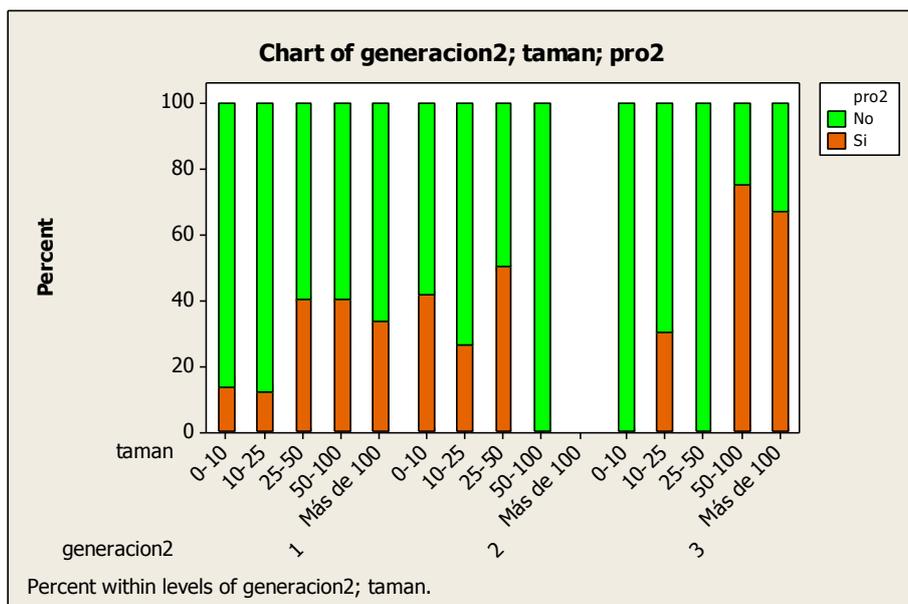


Gráfico 73: Dependencia de pro2 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

Para el caso de la vinculación de la dirección a la familia, pro4, la situación es diferente. Mientras que para las empresas de menos trabajadores las respuestas son equivalentes, para el resto de tamaños considerados hay una gran diferencia de respuestas.

Podemos constatar esta dependencia respecto de la variable tamaño mediante el correspondiente histograma:

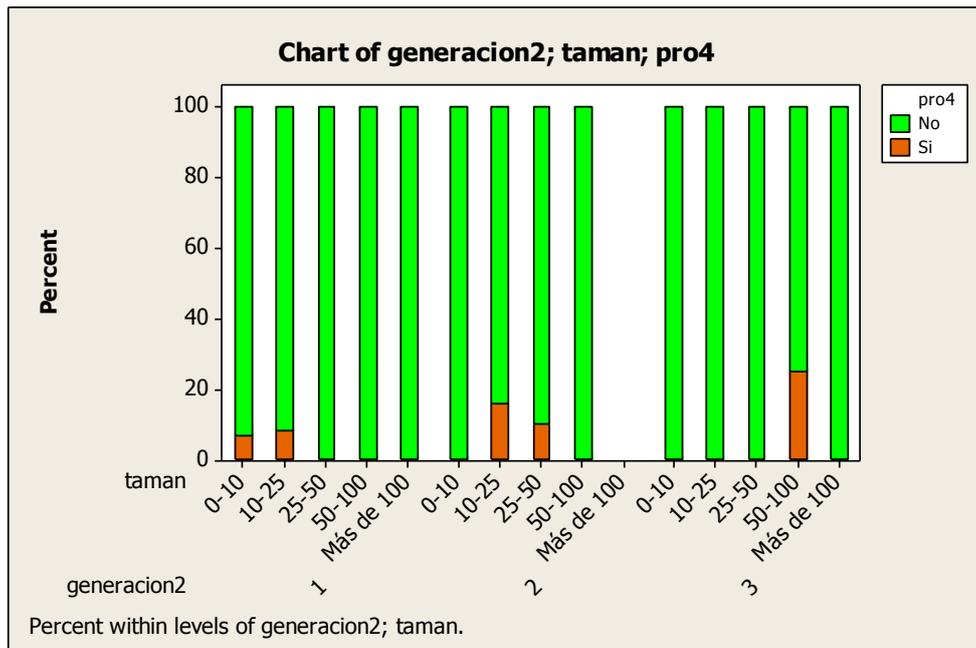


Gráfico 74: Dependencia de pro4 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

A continuación se va a realizar un segundo análisis, mediante la prueba Z, al bloque de preguntas psico-sociales, analizando la influencia del factor tamaño.

7.2.4.2. Prueba Z.

La explicación de esta prueba, al igual que en caso de la Prueba Chi-cuadrado de Pearson, se ha mencionado anteriormente. Se muestran a continuación las tablas donde aparecen los resultados más significativos, es decir, los casos donde hay una diferencia sensible en las proporciones de las diferentes columnas.

Para el bloque de afirmaciones relativas a la *transferencia del conocimiento idiosincrático* tenemos los siguientes resultados:

Comparaciones de proporciones de columnas

		Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25 25-50 50-100 >100		A

Comparaciones de proporciones de columnas

		Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25 25-50 50-100 >100		A

Comparaciones de proporciones de columnas

		Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25 25-50 50-100 >100		A

Tabla 77: Prueba Z - Dependencia del bloque idiosincrático respecto al tamaño de la empresa

Las tres afirmaciones que presentan columnas con diferencias significativas de proporciones son:

- Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación, Idio1.
- Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia, Idio4.
- Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar, Idio5.

Si observamos estas variables en la prueba anterior, todas obtienen una significación baja, menor de 0,2 y sólo la última afirmación presenta una significación menor de 0,1 viniendo a confirmar esa dependencia del tamaño de la empresa.

Pasando al bloque de afirmaciones sobre las *relaciones personales* dentro de la empresa nos encontramos que sólo una de ellas presenta un valor con una diferencia resaltable a nivel estadístico.

Comparaciones de proporciones de columnas

		Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	
	25-50		
	50-100		
	>100		

Tabla 78: Pruebas Z – Dependencia de las relaciones familiares respecto al tamaño de la empresa

En este caso, la significación de la prueba anterior era de 0,286, significación que apunta a una **independencia de los factores de éxito a la variable tamaño_de_la_empresa.**

Pasamos al conjunto de afirmaciones sobre la *formación del sucesor*, donde nos encontramos con tres variables destacadas.

Comparaciones de proporciones de columnas

		La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, Postgrado, etc)	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	A
	25-50		
	50-100		
	>100		

Comparaciones de proporciones de columnas

		Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos, etc) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	A
	25-50		
	50-100		
	>100		

Comparaciones de proporciones de columnas

		Una formación externa (curso universitario, master, ...) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	A
	25-50		
	50-100		
	>100		

Tabla 79: Prueba Z - Análisis de la dependencia de la formación del sucesor respecto al tamaño

Atendiendo a la significación de la prueba Chi de las tres variables, en todos los casos está por debajo del tope de 0,1 que se fijó para aceptar la dependencia de las variables. Esta conclusión se confirma con esta prueba, verificándose que existe dicha dependencia de manera global y de manera individual analizando cada fila por separado, tal como se reflejaba en la prueba Chi de Pearson.

En cuanto al grupo de afirmaciones sobre la *planificación de la sucesión*, tenemos tres variables destacadas.

Comparaciones de proporciones de columnas

		Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25 25-50 50-100 >100	B	

Comparaciones de proporciones de columnas

		Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, psicólogo, abogado, ...) que me asesoran en la planificación de la sucesión	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25 25-50 50-100 >100	B	A

Comparaciones de proporciones de columnas

		Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25 25-50 50-100 >100	B	

Tabla 80: Prueba Z - Análisis de la dependencia de la planificación respecto al tamaño_empresa

Para este grupo de variables, en la prueba anterior, sólo la primera de ellas presentaba una significación inferior del valor crítico fijado. Las otras dos variables analizadas tienen un valor algo superior pero sin llegar a 0,2, por lo que, aunque no se podía rechazar la hipótesis de independencia de las variables, esta prueba nos dice que existen valores concretos que presentan cierta dependencia estadística de manera individual.

Para terminar con esta prueba, estudiamos las variables relativas a la *profesionalización* de la empresa.

Comparaciones de proporciones de columnas

		La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, ...)	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	A
	25-50		
	50-100		
	>100		

Comparaciones de proporciones de columnas

		La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	A
	25-50		
	50-100		
	>100		

Comparaciones de proporciones de columnas

		El sucesor de la firma es un miembro familiar	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	
	25-50		
	50-100		
	>100		

Comparaciones de proporciones de columnas

		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)	
		No	Si
		(A)	(B)
Tamaño	0-25	B	A
	25-50		
	50-100		
	>100		

Tabla 81: Prueba Z - Análisis de la dependencia de la profesionalización respecto al tamaño

Al igual que en el análisis anterior, mediante la prueba Chi-cuadrado de Pearson en la que los factores pro1, pro2 y pro4 presentaban una dependencia del tamaño de la empresa, ahora salen también destacadas en la prueba Z, además de otra variable, la tercera en este caso, pro3, que tenía una significación de 0,399, alta para que salga algo destacable ahora, pero se observa que par empresas con un número de empleados entre 25 y 50 hay cierta diferencia estadística que resalta del resto, tal como se puede observar de manera gráfica en el siguiente histograma:

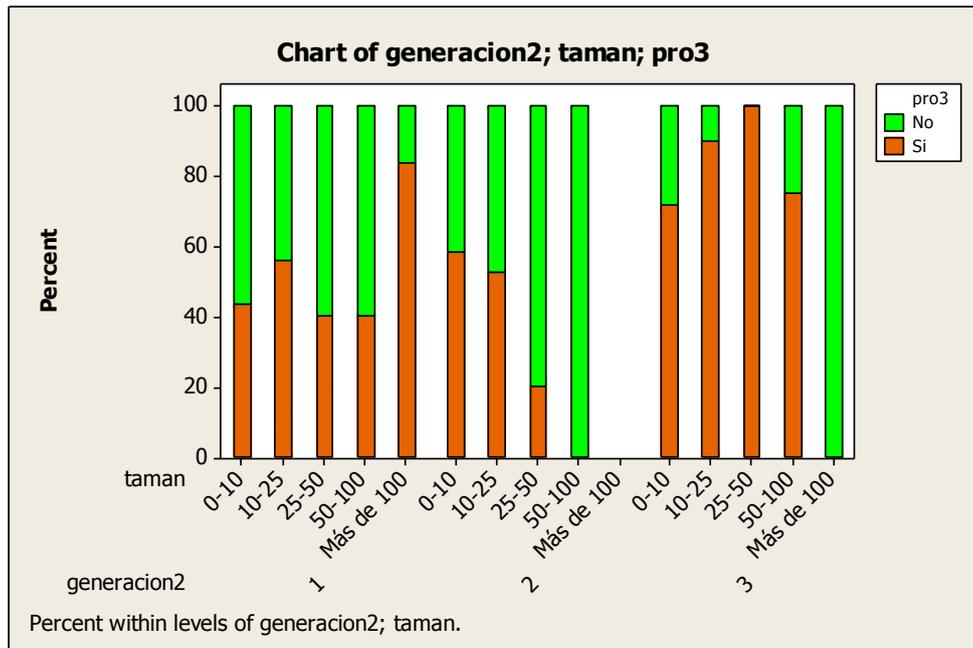


Gráfico 75: Dependencia de pro3 respecto de la variable tamaño_de_la_empresa

7.2.5. Análisis del grado de asociación entre variables

Uno de los análisis que nos aportará una interesante información para nuestro estudio es el estudiar la relación o asociación entre las diferentes variables (de dos en dos) psicosociales analizadas para establecer posibles factores causales, es decir, comprobar si un factor de éxito es inherente a otro.

Para proceder a este análisis configuraremos unas tablas de contingencia entre variables. La tabla de resultados 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, es válida y común en la totalidad de los casos. Asignamos en las columnas, el papel de variable explicativa o independiente. Para conocer hasta qué 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 ya conocidos Chi-cuadrado, además de los estadísticos Phi y V de Kramer. A través de estas pruebas podremos comprobar si existe alguna relación entre las variables y calcularemos también la fuerza de la relación, en caso de existir.

Tal como se ha explicado para análisis anteriores, 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 de 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 0.1. 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 0.1 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 esa información, más allá de si existe dependencia o no, 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).

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	

Tabla 82: Representación del cálculo de frecuencias esperadas

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 x 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. Cuánto 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).

$$E_{11} = \frac{(a+b) \times (a+c)}{n}$$

$$E_{21} = \frac{(c+d) \times (a+c)}{n}$$

$$E_{12} = \frac{(a+b) \times (b+d)}{n}$$

$$E_{22} = \frac{(c+d) \times (b+d)}{n}$$

	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				
Pro 6							0,03	0,181		

Tabla 83: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones idiosincráticas

	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					0,008	0,221			0,037	0,174
Pro 1	0,025	0,186			0,031	-0,18				
Pro 2	0,004	0,238					0,003	-0,247	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 84 : Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones de las relaciones familiares

	For 1		For 2		For 3		For 4		For 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	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			0,006	-0,231	0	0,139		
Pro 3			0,005	0,235						
Pro 4										
Pro 5			0,011	0,213						
Pro 6										

Tabla 85: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones relativas a la formación del sucesor

	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 86: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones relativas a la planificación de la sucesión

	Pro 1		Pro 2		Pro 3	Pro 4		Pro 5		Pro 6		
	Chi-cuadrado	Phi / V de K										
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 87: Cálculo del nivel de asociación de las variables del bloque de cuestiones relativas a la profesionalización de la empresa

Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar

	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 88: Asociación empresa familiar – dirección – n° 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 89: Asociación dirección de la empresa – n° dirigentes – tamaño

	Número de dirigentes	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Tamaño de la empresa	0	0,415

Tabla 90: Asociación n° dirigentes – 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 91: Asociación generación – próximo cambio generacional – elección del sucesor

	Cambio de generación	
	Chi-cuadrado de Pearson	Phi / V de Kramer
Elección del sucesor	0	0,495

Tabla 92: Asociación próximo cambio generacional – elección del sucesor

Podemos concluir, tras el análisis estadístico de las comparaciones bivariantes, que existen relaciones significativas entre los factores psicosociales estudiados. Tal como se establecía inicialmente, lo que se ha demostrado son relaciones de asociación.

Una vez detectadas las variables que presentan una interacción sensible de asociación, resulta interesante realizar un paso en el análisis estadístico y aplicar técnicas de regresión logística para establecer posibles dependencias entre dichas variables y poder determinar relaciones causales con más criterio, esto es, poder establecer que las empresas familiares que contestan positivamente a un determinado factor de éxito, también tienen tendencia a contestar en la misma línea a otros factores del cuestionario. El objetivo es remarcar al máximo los factores de éxito que intentamos establecer y reforzar nuestras conclusiones.

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, cuánto 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.

Asímismo, analizaremos también la incidencia que puede tener en nuestro modelo estadístico el que la empresa familiar tenga o no elegido el sucesor de la empresa.

De manera más concreta, las asociaciones más significativas detectadas en el análisis entre las variables estudiadas son:

1. La cuestión **ido1**, Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación, presenta una asociación significativa con las variables rel2, rel3 y pro3.

Aplicando las técnicas de regresión logística mediante el software estadístico SPSS a las variables dicotómicas de interés, podemos concluir que considerar la empresa familiar idiosincrática, incrementa:

- 3,226 veces cuando los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones, rel2.
- 2,329 veces cuando los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio, rel3.
- 2,607 veces si el sucesor de la firma es un miembro familiar, pro3.

2. La cuestión **Idio4**, Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia, presenta una asociación significativa con las variables for2, suc3 y pro6.

Aplicando las técnicas de regresión logística mediante el software estadístico SPSS a las variables dicotómicas de interés, podemos concluir que la buena voluntad del antecesor a la hora de transferir el conocimiento idiosincrático, cuándo éste es un factor de éxito para las firmas familiares, incrementa:

- 3,927 veces cuando se priorizan los trabajos de verano y de baja categoría como mejores formas de aprendizaje, for2.
- 5,528 veces cuando se desarrolla para la elección del sucesor un proceso de selección entre varios candidatos, pro6.
- 2,335 veces cuando el antecesor considera que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir el proceso de sucesión, suc3.

3. La cuestión **Rel4**, Todos los miembros familiares que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo, presenta una asociación significativa con la variable suc4.

Aplicando las técnicas de regresión logística mediante el software estadístico SPSS a las variables dicotómicas de interés, podemos concluir que los

principales factores de justifican que en las firmas 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.), suc4.
4. La cuestión **Rel5**, Tenemos un consejo familiar en funcionamiento, presenta una asociación significativa con las variables suc5 y pro2.
- Aplicando las técnicas de regresión logística mediante el software estadístico SPSS a las variables dicotómicas de interés, podemos concluir 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, suc5.
 - 1,995 de los casos cuando la empresa dispone de un consejo de administración que se reúne un mínimo de dos veces al año, pro2.
5. La cuestión **suc2**, Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años, aunque presenta una asociación significativa con las variables idio y pro3 no arroja resultados en cuánto al incremento de dichos factores de éxito, una vez realizado el análisis de regresión logístico. Sí que es destacable que la influencia de este factor de éxito suc2, es decir, la retirada del antecesor en los próximos años, se incrementa 5,492 veces cuando la empresa tiene elegido el futuro sucesor.
6. La cuestión **pro4**, Tenemos Disponemos de un protocolo familiar por escrito, presenta una asociación significativa con la variable rel5.
- Aplicando las técnicas de regresión logística mediante el software estadístico SPSS a las variables dicotómicas de interés, podemos concluir que disponer de protocolo familiar incrementa 4,343 veces cuando la empresa dispone también de un consejo familiar en funcionamiento, rel5.

8. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO:

El objetivo del presente capítulo es presentar las conclusiones más relevantes obtenidas en nuestra investigación empírica al respecto a los objetivos inicialmente establecidos. Así mismo, se presentan las limitaciones de la investigación, sus implicaciones y algunas recomendaciones para futuras líneas de investigación que se desprenden del estudio llevado a cabo.

8.1. Conclusiones

Una vez presentados y analizados los resultados del estudio empírico, procedemos a comentar las conclusiones más significativas, haciendo lógico y especial énfasis en los diferentes factores que se pueden establecer como premisas de éxito a la hora de abordar con mayores garantías el traspaso generacional por parte de las empresas familiares.

También realizaremos un estudio comparativo de los resultados obtenidos con otros trabajos publicados y aceptados sobre la especialidad de la empresa familiar con el objetivo de contrastar si nuestro trabajo de campo y análisis está alineado con premisas ya refutadas y aceptadas.

1) Porcentaje de empresas catalanas objeto del estudio que se clasifican como empresas familiares:

Acorde a los datos de la muestra, un 82,29 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).

Según estudios del Instituto de la Empresa Familiar, del total de empresas que componen el tejido empresarial español, el 85 por ciento es familiar. Su facturación equivale al 70 por ciento del Producto Interno Bruto español y aproximadamente 6 de cada 10 euros de exportaciones españolas son realizadas por este tipo de empresas.

2) Porcentaje de empresas familiares que se encuentra en la primera generación:

Un 52,78 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).

3) Porcentaje de supervivencia después del traspaso generacional de las empresas familiares estudiadas:

Acorde a nuestra investigación, un 29,17 por ciento de las empresas de primera generación sobreviven a la segunda generación, un 11,11 por ciento sobreviven a la tercera y un 6,94 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.

4) Tamaño medio de las empresas familiares estudiadas:

En lo que al tamaño medio de las empresas familiares analizadas, se desprende del estudio que la mayor parte de las empresas tienen un tamaño reducido (el 74 % hasta un máximo de 25 trabajadores). Tan sólo un 6 % de las empresas que han contestado el cuestionario tienen más de 100 trabajadores.

Estos resultados están totalmente alineados con el “Informe PYME familiar 2007-2008” elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras³⁸ del

³⁸ Como parte del programa “PYME familiar-Puente al futuro” recoge información sobre la realidad de la PYME familiar española, principalmente de aquellos aspectos directamente relacionados con la mejora de la competitividad, el crecimiento y las perspectivas de continuidad de este tipo de empresas.

que se desprende que la distribución de empresas según el número de empleados del conjunto de PYMES familiares españolas, casi el 80 por ciento (79,3%) de las empresas tienen menos de 25 empleados. Más aún, casi el 50 por ciento (46,7%) cuenta con menos de 9 empleados. En otras palabras, el perfil de la PYME familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados en donde la gran mayoría de ellos son familiares y accionistas.

5) Importancia del factor Formación para las empresas familiares estudiadas

En lo que a la variable ‘formación’ se refiere, se aprecia que las EF de mayor generación (3ª o superior) le dan mucha más importancia a una correcta formación del sucesor que las EF de menor generación. Si nos acogemos a la premisa de que las empresas que ya han superado al menos dos traspasos generacionales tienen una visión mucho más pragmática al respecto de los factores más importantes, podemos determinar que el nivel de formación del sucesor es un factor de éxito en lo que al proceso de la sucesión se refiere.

Mediante el análisis estadístico llevado a cabo, utilizando el análisis de correlación de variables, se detecta una relación de proporcionalidad directa entre las variables estudios_antecesor y estudios_sucesor dado que, a más estudios del antecesor de una empresa, más estudios tiene o se le exigirán al sucesor, en función de si lo tienen o no escogido en el momento de cumplimentar el cuestionario.

En la misma línea, también se constata que las empresas familiares de mayor tamaño exigen o requieren de sucesores con mayor nivel de estudios. Este dato se debe tratar como un factor de éxito para las EF que ambicionen aumentar su tamaño y/o realiza una expansión, ya que se evidencia que requerirán de sucesor mucho más preparados.

- 6) Se constata que no existen diferencias sustanciales (correlación de ítems entre generación menor a 0,5) entre los factores de éxito de primera, segunda, tercera y cuarta generación.**

En un primer momento del estudio, presuponíamos que la variable 'generación en la que se encuentra la empresa' nos arrojaría diferentes factores de éxito, es decir, tendríamos diferencias significativas en las respuestas a las cuestiones planteadas en el bloque psicosocial.

El resultado de este posible factor de éxito es que no se ha podido verificar que existan diferencias sustanciales entre los criterios de éxito de las empresas familiares de las distintas generaciones estudiadas. Para intentar 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.

Tal como se desprende de la representación gráfica del análisis estadístico llevado a cabo en el punto 7.2.2.1., no se aprecian diferencias significativas de pensamiento entre las empresas familiares de diferentes generaciones.

Tras el análisis factorial llevado a cabo en el punto 7.2.3.1. se llega a la conclusión de que mientras que de las empresas que han pasado de la primera generación se deduce un factor que se explica por la importancia de la idiosincrática y la implicación de los miembros desde las categorías más bajas de la empresa, las empresas que están en la primera generación le dan más importancia a fijar unas líneas de trabajo a seguir por lo miembros y buscar un asesoramiento externo para aspectos importantes para la empresa. La diferencia radica principalmente en una perspectiva distinta. Mientras que para aquellas empresas que están en la primera generación, los factores tienen una interpretación de establecer las pautas de trabajo futuro y asesoramiento externo, las empresas que ya han superado un traspaso generacional le dan una mayor importancia a la formación del sucesor desde las áreas más bajas de la empresa, posiblemente porque ya tienen fijadas esas líneas de trabajo.

Los resultados de la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, realizada en el punto 7.2.3.2 para después mostrar la Prueba Z, en el punto 7.2.3.3., realizados con objeto de establecer la dependencia o independencia de los factores de éxito de la variable generación de la empresa nos llevan a concluir que:

- a) La generación en la que se encuentre la empresa no afecta significativamente a la respuesta dada por las empresas familiares al bloque de preguntas de índole idiosincrática.

- b) Se constata una fuerte dependencia con la generación en la que se encuentre la empresa para la cuestión *Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares*, rel1. En concreto, las EF de 1ª generación responden afirmativamente a esta cuestión en un 34,21 % mientras que las empresas de 2ª generación responden en un 50 % afirmativamente y las empresas de 3ª generación en adelante, responden afirmativamente en un 46 %.
- c) La generación en la que se encuentre la empresa no afecta significativamente a la respuesta dada por las empresas familiares al bloque de preguntas relativas a la formación del sucesor.
- d) Se constata una fuerte dependencia con la generación en la que se encuentre la empresa para la cuestión *Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial*, suc5, que además corresponde a un factor significativo extraído en el análisis factorial y que pertenece a los factores de las empresas han pasado de la primera generación y no es representativo de las empresas que están todavía en la primera. En concreto, las EF de 1ª generación responden afirmativamente a esta cuestión en un 27,63 % mientras que las empresas de 2ª generación responden en un 38,09 % afirmativamente y las empresas de 3ª generación en adelante, responden afirmativamente en un 46,15 %.
- e) Del bloque de factores de éxito correspondiente a la profesionalización de la empresa, se constata una fuerte dependencia con la generación en la que se encuentre la empresa para las cuestiones La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, pro1, (las empresas de la primera generación presentan un mayor número de respuestas negativas aunque no muy superior, mientras que para el resto de empresas, las respuestas negativas superan con creces a las afirmativas) y pro2, La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente.

7) Dependencia directa entre la variable de haber escogido al futuro sucesor y el momento en el que se llevará a cabo el traspaso generacional.

Mediante la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la correspondiente tabla de contingencia, se constata que el hecho de que la empresa familiar haya escogido ya al sucesor de la firma tiene una fuerte relación de dependencia con el momento en el que se llevará a cabo el traspaso generacional.

Ampliando más el análisis, mediante la utilización de técnicas estadísticas de regresión logística, se comprueba que la cuestión suc2, Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años, se incrementa muy sensiblemente (en un ratio de incrementar en 5,492 veces) cuándo la empresa familiar ya ha escogido al sucesor de la firma.

8) Influencia del tamaño de la empresa en los factores de éxito:

Como conclusión más destacada se puede decir que a la hora de responder o de posicionarse frente a las afirmaciones planteadas en el bloque psico-social, el tamaño de la empresa influye más que la generación en la que se encuentre la firma familiar. Sin que exista una dependencia importante en todas las preguntas, se demuestra cierta dependencia en algunas de las cuestiones planteadas.

Mediante la prueba Prueba Chi-cuadrado de Pearson y la prueba Z, establecemos las siguientes influencias en lo que al tamaño de la empresa se refiere:

- a) Se comprueba que la variable tamaño_de_la_empresa no influye en si la firma familiar ha escogido o no al sucesor.
- b) Se constata que la variable tamaño_de_la_empresa no influye en que la firma familiar plantee de manera diferente el momento del traspaso generacional (en los próximos 5 años, entre los 10 y 15 años siguientes o bien en un periodo de más de 15 años).

- c) El tamaño sí influye ante la importancia de la transferencia del conocimiento idiosincrático en la continuidad de la firma familiar, **idio5**. Se puede ver cómo hay igualdad de respuestas, tanto afirmativas como negativas, para empresas con menos de 50 empleados. Para empresas con un número mayor de empleados, predominan las respuestas afirmativas de una manera significativa. Este factor de dependencia también se constata mediante la realización de la Prueba Z.

Ninguna de las variables que miden las respuestas de las empresas al bloque de preguntas relativas a las relaciones familiares (Rel) depende significativamente del tamaño de la empresa. Este factor de independencia también se constata mediante la realización de la Prueba Z.

La cuestión *La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación*, for3, presenta una fuerte dependencia con la variable tamaño de la firma. Mientras que para las empresas con más de 25 empleados, éstas niegan casi en la totalidad esta afirmación, las empresas con menos empleados, aunque hay una mayoría de respuestas negativas, aumenta considerablemente la proporción de respuestas afirmativas. Este factor de dependencia también se constata mediante la realización de la Prueba Z.

La cuestión *Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos no podrá ocupar puestos de dirección*, for4, presenta una fuerte dependencia con la variable tamaño de la firma. Este factor de dependencia también se constata mediante la realización de la Prueba Z.

La cuestión *Una formación externa es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor*, for5, presenta una fuerte dependencia con la variable tamaño de la firma. Para las empresas con más de 25 empleados, presentan una igualdad en las respuestas dadas a esta última pregunta, mientras que para las empresas menores, hay un predominio de

las respuestas negativas. Este factor de dependencia también se constata mediante la realización de la Prueba Z.

En el bloque de factores relativos a la planificación de la sucesión, encontramos, en lo que a la influencia de la variable tamaño de la empresa se refiere, dos resultados significativos. En este grupo de variables destaca una de ellas, la variable que mide la preocupación frente al cambio de generación, suc1. Es la única variable de este bloque que presenta una dependencia significativa del número de empleados de la empresa. Este factor de dependencia también se constata mediante la realización de la Prueba Z.

Otra variable también tiene una significación destacable, en este caso la significación está próxima a 1, por lo que podemos asegurar una fuerte independencia entre ambas variables, es decir, el antecesor considera que tiene la responsabilidad del proceso de sucesión, suc3, sin tener en cuenta el número de empleados de la misma.

- d) En el bloque de factores relativos a la profesionalización de la empresa, pro, encontramos, en lo que a la influencia de la variable tamaño se refiere, tres dependencias significativas: la empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito, pro1, la empresa dispone de un consejo de dirección que se reúne periódicamente, pro2, la dirección de la empresa está vinculada a la familia, pro5.

Para las empresas con un menor número de empleados, el tener un plan de negocio definido no es tan importante, contrariamente a lo que manifiestan las empresas con un mayor número de empleados. Esta misma situación se repite para la siguiente variable analizada, en la que las empresas con menos de 25 empleados, en su mayoría, no dispone de un consejo de dirección, mientras que para el resto de empresas se igualan las respuestas afirmativas y negativas dadas a esta pregunta. En este caso la significación es bastante menor, y por tanto se puede afirmar que la dependencia del tamaño es mayor que en el caso anterior.

Para el caso de la vinculación de la dirección a la familia, la situación es diferente. Mientras que para las empresas de menos trabajadores las respuestas son equivalentes, para el resto de tamaños considerados hay una gran diferencia de respuestas.

En lo referente a la verificación o rechazo a los factores psicosociales de éxito planteados en el cuestionario cumplimentado por las empresas familiares participantes en el presente estudio, se destacan los siguientes resultados y conclusiones:

- 1) No se ha podido constatar que la premisa *La experiencia laboral fuera de la empresa familiar por parte del sucesor antes de incorporarse a la firma*, for1, sea un factor de éxito.

Esta afirmación, que autores como Danco (1982) defienden como una característica de una sucesión exitosa, no ha podido ser verificada en la investigación desarrollada, dado que esta variable no se considera de éxito en el análisis realizado. En la distribución de frecuencias por generaciones muestran acuerdo con esta afirmación, el 57,89 por ciento de las empresas de primera generación, el 50 por ciento de la segunda generación, el 65,38 por ciento de la tercera generación en adelante. Siendo porcentajes elevados, no son lo suficientemente concluyentes como para validar esta cuestión como un factor de éxito.

- 2) Se verifica que, para las empresas familiares que han escogido ya al sucesor de la firma, éste empezará desarrollando en la organización familiar trabajos de verano o de baja categoría antes de incorporarse definitivamente a la organización, for2.

Mediante el análisis factorial y a través de las diferentes pruebas estadísticas realizadas, se puede constatar que la variable ‘trabajos de verano y de baja categoría por parte del sucesor’, para aquellas empresas familiares que escogen a su sucesor de entre los miembros familiares, es catalogada como mejor forma de aprendizaje que la experiencia laboral en otras empresas. Esta conclusión se alinea con 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.

- 3) Se verifica que las empresas familiares que apoyan la característica idiosincrática son las que apoyan mayoritariamente que el sucesor será un miembro familiar.

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).

Consideramos también importante destacar que las empresas familiares que se autoconsideran idiosincráticas, también valoran de manera destacadamente positiva el que los miembros familiares comuniquen abiertamente sus deseos y preocupaciones, rel2, y que sus miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio, rel3.

A nivel general, no se verifica que las empresas familiares consideren la característica idiosincrática como una cualidad que defina a este tipo de organizaciones, sobre todo en 1ª y 2ª generación, ya que sólo la apoyan un 39,47 % y un 40,47 % respectivamente. En cambio, para EF de 3ª generación en adelante, un 61,53 % consideran que las organizaciones familiares son idiosincráticas (no siendo un porcentaje suficiente para confirmar este factor como verificado, pero sí sensiblemente superior a las generaciones inferiores).

- 4) 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.

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. Para este caso concreto, se establece una diferencia significativa en lo que a la respuesta se refiere para las distintas generaciones en las que se encuentran las empresas familiares estudiadas.

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.

Tal como se destaca en la presentación de resultados del capítulo anterior, cuándo tenemos en cuenta el factor de si la EF ha escogido al sucesor, los porcentajes afirmativos al respecto de que el futuro sucesor será un miembro familiar aumentan exponencialmente, siendo del 90 % para las empresas de 1ª y 2ª generación, y del 100 % para las empresas de 3ª generación en adelante. Por tanto, para las firmas familiares que ya han escogido al sucesor, se verifica que éste será un miembro familiar, verificando la condición de nepotismo apuntada en el párrafo anterior.

- 5) Se rechaza que las empresas familiares tengan instaurado un consejo familiar en funcionamiento, rel5, ni un protocolo familiar por escrito en el que se recojan las normas a respetar por los familiares, pro4.

Mediante el análisis estadístico llevado a cabo podemos concluir, de manera incontestable, que las firmas familiares estudiadas no tienen instaurada la figura del consejo familiar o la del protocolo familiar. En referencia al Consejo familiar, sólo un 13,15 % en 1ª generación, un 21,42 % en 2ª generación y un 23,07 % en tercera generación o superior, admite disponer de la figura de Consejo familiar en funcionamiento.

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 nuestro estudio discrepan de esta línea teórica. 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 la propiedad familiar existente (Ward 1997).

En lo que al protocolo familiar se refiere las cifras son aún más bajas. Concretamente, sólo un 5,26 % en 1ª generación, un 9,52 % en 2ª generación y un 3,84 % de firmas de 3ª generación o superior reconocer tener en funcionamiento dicho instrumento de regulación de normas y convivencia de los familiares implicados en la organización. Este dato está alejado de muchos de los estudios y recomendaciones aportadas en el presente trabajo. 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).

También creemos que es interesante destacar la premisa que se concluye mediante las técnicas de análisis de regresión logística en la que se verifica que el hecho de que una firma familiar disponga de un protocolo familiar, rel5, incrementa en 4,343 veces el número de empresas familiares que disponen de un consejo familiar en funcionamiento.

- 6) Se rechaza que las empresas familiares realicen procesos de selección para escoger al sucesor de la firma, pro6.

Mediante el análisis estadístico llevado a cabo podemos concluir, de manera fehaciente, que las firmas familiares estudiadas no realizan procesos de selección para escoger al mejor de los candidatos como el futuro sucesor de la organización. En concreto, sólo un 7,84 % en 1ª generación, un 2,38 % en 2ª generación y un 7,69 % en 3ª generación o superior, de las empresas familiares analizadas afirma que realizarán un proceso de selección para escoger al futuro sucesor.

Ampliando el espectro de análisis mediante las técnicas de regresión logística, hemos podido comprobar que existe una relación de influencia directa entre el factor ‘el sucesor de la firma es un miembro familiar’, pro3, y la confirmación de que, cuándo esta premisa es afirmativa, la organización admite no haber realizado un proceso de selección de candidatos para establecer el sucesor, pro6.

Tal como se destaca en el análisis presentado en el capítulo anterior, cuándo añadimos el factor de analizar las firmas familiares que han escogido al sucesor, los resultados son todavía más concluyentes ya que en este tipo de organizaciones, el 100 % de las empresas de 1ª y 2ª generación reconocen que no han hecho ningún tipo de selección para escoger al sucesor, mientras que para las firmas de 3ª generación en adelante, se mantiene el mismo porcentaje entre si harán o no dicho proceso selectivo.

Esta realidad se aleja bastante de los estudios analizados en el presente trabajo, que aconsejaban, para asegurar que los mejores candidatos eran los escogidos para tomar las riendas de las firmas familiares, llevar a cabo procesos de

selección y o elegir ‘a dedo’ al futuro sucesor, tal como se desprende de los estudios realizados por Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Gersick et al., 1997³⁹.

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).

- 7) Se constata que muy pocas firmas familiares disponen de la asesoría externa (consultores, etc) para planificar con mayor criterio el traspaso generacional, suc4.

Según se desprende de los resultados respecto a la frecuencia de respuestas afirmativas a la cuestión suc4, muy pocas empresas familiares reconoce disponen de ayuda externa para abordar con mayores garantías de éxito el difícil proceso sucesorio. Concretamente, sólo un 17,10 % en 1ª generación, un 9,52 % en 2ª generación y un 30,77 % en tercera generación, admite disponer de profesionales externos que las ayudan en la planificación del proceso de la sucesión.

En este sentido, creemos interesante destacar la comprobación, mediante técnicas de regresión logística, de que el porcentaje de firmas familiares que admite tener un grupo de consultores externos se incrementa en 8,685 veces para aquellas organizaciones que valoran positivamente el factor rel4, esto es, que todos los familiares que deseen unirse a la firma familiar tendrán su lugar de trabajo.

³⁹ A la hora de abordar correctamente la elección del sucesor la empresa familiar debería establecer un proceso de selección de candidatos, familiares y no familiares, para escoger al que mejor garantice la continuidad de la empresa. Se debería intentar por parte de la EF el no caer en el error de elegir por defecto al primogénito si éste no posee las actitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino dotando dicho puesto con aquella persona que se considera que puede lograr dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años.

8.2. Resumen de hitos y conclusiones

Nuestro trabajo de investigación ha perseguido y logrado los siguientes objetivos fundamentales:

- a) Desarrollar un marco teórico para el análisis de las empresas familiares.
- b) Desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar.
- c) Describir la diversidad de factores, positiva y negativamente, en la evolución del traspaso generacional, identificando los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio
- d) Determinar a través de la literatura científica, el condicionante ‘clave de éxito’ en las transiciones generacionales con objeto de poderlo verificarlo a posteriori.
- e) Realizar un trabajo de campo para llevar a cabo un análisis estadístico con el objetivo de establecer los factores de éxito, de índole psicosocial, que del trabajo con las familias empresarias estudiadas se puedan constatar, así como las relaciones entre dichos factores.

La investigación empírica nos ha permitido poder conocer por parte de las empresas familiares participantes en el estudio, las percepciones de estas singulares firmas al respecto de las cuestiones de índole eminentemente psicosocial que se les plantearon, pudiendo comprobar cómo afectaban variables tales como el tamaño o la generación a su manera de responder.

El resumen de conclusiones que se establece tras el trabajo desarrollado es:

- 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, 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.

- Se han constatado las siguientes premisas importantes a tener en cuenta por parte de las empresas familiares españolas:
 - a) La generación en la que se encuentra una firma familiar no influye de manera destacada en su manera de abordar el traspaso generacional.
 - b) El tamaño de la empresa familiar no influye de manera significativa en su manera de abordar el proceso de sucesión.
 - c) Muy pocas organizaciones familiares disponen de herramientas mediante las que regular la influencia de los miembros en el día a día de la empresa (protocolo familiar, consejo de administración, etc).
 - d) Se constata que son escasas las empresas familiares que se preocupan de asesorarse por especialistas consultores externos a la hora de planificar lo mejor posible el traspaso de la batuta.

- Se ha comprobado que los factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar son:
 - a) que el sucesor sea un miembro familiar,
 - b) la socialización temprana en la empresa con la realización de trabajos de verano por parte del futuro sucesor (cuándo éste ya ha sido escogido),
 - c) crear el entorno adecuado para que los familiares puedan comunicar sus deseos y preocupaciones y que los miembros familiares están implicados con el funcionamiento del negocio familiar (factores que se maximizan positivamente cuándo las firmas familiares se autoconsideran idiosincráticas),
 - d) 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.

Como otros hitos destacables, creemos que el presente trabajo tiene implicaciones que pueden afectar y ayudar a los profesionales académicos, a las familias empresarias, a los consultores y a los organismos gubernamentales, en su objetivo de seguir analizando todo lo relativo a las familias empresarias para ayudarles en su difícil labor de perdurar en el tiempo en las mejores condiciones posibles. En el campo académico,

propone un conjunto de relaciones causales entre categorías psicosociales no interrelacionadas de manera tan específica hasta el momento.

Ello puede permitir valorar la adecuación de las prácticas de gestión y de opinión que una empresa familiar desarrolla.

Tiene también implicaciones para la propia familia empresaria y sus asesores, dado que deja patente que buena parte del desempeño de la empresa familiar recae en su perspectiva psicosocial y en su facultad para analizar el presente y el futuro de las firmas, más allá de vivencias y opiniones personales.

El mayor éxito de este Proyecto Final de Carrera sería el conseguir un punto de reflexión de cualquier partícipe de una organización de carácter familiar que descubriese la importancia de aplicar políticas que hagan especial hincapié en aspectos muchas veces olvidados o ignorados que degeneran en un fracaso en el traspaso generacional o en una falta de productividad por el hecho de no haber abordado en las mejores condiciones posibles la sucesión de la firma.

8.3.Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación

El desarrollo del presente Proyecto Final de Carrera (PFC) presenta una serie de limitaciones, algunas de las cuales se pueden considerar como futuras investigaciones a realizar.

Cualquier trabajo científico tiene sus lógicas limitaciones, las cuáles aumentan en la medida en que el estudio es más general y macroscópico. El planteamiento, totalmente abierto y amplio del presente trabajo, es a su vez su mayor virtud y también su mayor limitación.

Una investigación que pretenda estudiar a la empresa familiar como conjunto y que intente identificar los principales factores internos que afectan a su traspaso generacional, debe apoyarse en distintos marcos teóricos. Cada uno de estos marcos teóricos tiene capacidad para explicar aspectos parciales de la empresa familiar, lo que hace útil su combinación. La consecuente limitación que aparece con este esquema de

estudio es la dificultad de poder refutar de manera totalmente contrastada las conclusiones obtenidas ya que se parte de marcos teóricos basados en la mayoría de los casos en opiniones de expertos refutados aunque no contrastadas empíricamente en muchos de los casos.

La limitación principal del estudio es el haber trabajado con una muestra relativamente reducida de datos, principalmente en lo referente a las empresas de segunda, tercera y cuarta generación, algo lógico, dada que todo el trabajo de basa en la alta mortalidad de este tipo de organizaciones familiares que consiguen superar algún proceso sucesorio. Sería interesante un ámbito de análisis más amplio que permitiría aumentar la garantía de la generalización de las conclusiones obtenidas. Evidentemente, más datos aportarían una mayor garantía a las conclusiones obtenidas.

Nuevas líneas de investigación:

La capacidad de explicación general del trabajo va unida a la necesidad que plantea de mayor profundización en distintos aspectos. En este sentido, la aportación del trabajo radica tanto en los resultados obtenidos como en las cuestiones que deja abiertas.

Uno de los aspectos en los que creemos que se debería profundizar, y a su vez el más difícil, sería el realizar un seguimiento temporal a las EF que han participado cumplimentando el cuestionario. Sobretudo a las empresas familiares de 1ª generación, para observar su evolución y contrastar la diferencia de criterio, en caso de existir, entre las firmas que desaparecen y las firmas que logran superar el traspaso generacional. Todo ello con objeto de intentar refutar los factores psicosociales de éxito apuntados en este trabajo.

En otra línea de investigación posible, este trabajo debería replicarse con muestras significativas de EE.FF. para comprobar si las conclusiones obtenidas en el estudio son generalizables a otros conjuntos de EE.FF. Debería trabajarse también con muestras de diversas áreas geográficas españolas, así como muestras internacionales, para identificar la existencia o inexistencia de variables de entorno sociocultural que pudieran tenerse en cuenta.

Sería también interesante extender el análisis realizado a otros sectores no analizados, con el objetivo de comprobar la posible permanencia de los resultados obtenidos.

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.

Sería interesante ampliar este mismo estudio, pero desde la perspectiva de agentes externos a la empresa familiar tales como clientes, proveedores, así como extender el análisis al punto de vista de otro importante grupo de interés dentro de cualquier empresa, esto es, los empleados sin responsabilidades directivas. Esto nos lleva, por último, a plantear la conveniencia de realizar estudios comparativos de empresas de similares características pero diferenciadas por su carácter de familiares o no familiares, en cuanto a las múltiples cuestiones relacionadas con los procesos que tienen lugar a distintos niveles dentro de la organización, tales como la motivación, el desarrollo individual, estilos de liderazgo, comunicación, dinámicas de poder e influencia, conflicto, formación y desarrollo de grupos, papel del consejo de administración y de la junta directiva, estructura y diseño, cultura y planificación estratégica, entre otras.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, P. A.; Panian, S. K.; Lotz R. E. 1979. «Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revised». *Administrative Science Quarterly*, núm. 24: 167-180.
- Amat, J.A. (1998). La continuidad de la empresa familiar. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- Amstrong, J. S.; Overton, T. S. 1977. «Estimating non-response bias in mail surveys». *Journal of Marketing Research*, n.º 14: 396-402.
- Anderson, C. R.; Paine, F. T. 1978. «PIMS: A re-examination». *Academy of Management Review* (4 de julio): 602-612.
- Applegate, J. 1994. «Keep your firm in the family». *Money*, n.º 23: 88-91.
- Aronoff, C. E. 1998. «Megatrends in Family Business». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 3: 181-186 .
- Astrachan, J. 1988. «Family firm and community culture». *Family Business Review*, n.º 1: 165-189.
- Astrachan, J.; Allen, E.; Blank, A. M.; Wittmeyer, C. B. 2003. *American Family Business Survey*. Springfield. MassMutual.
- Barry, B. 1989. «The development of organizational structure in the family firm». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 3: 293-315.
- Barnes, L. B. 1988. «Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEO: Family Business Dynamics». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 1: 9-21.
- Batista, J. M.; Coenders, G. 2000. *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla-Hespérides.
- Baulenas, G.; Gimeno, A. 2000. «Comunicación, Contextos, Reglas y Órganos de Gobierno». *Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Organismo Público Valenciano de Investigación. Valencia: Organismo Público Valenciano de Investigación.
- Beckhard, R.; Dyer, W. D. 1983. «Managing continuity in the family-owned Business». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 5-12.
- Bird, B.; Welsch, H.; Astrachan, J. H.; Pistrui, D. 2002. «Family Business Research: The Evolution of an Academic Field». *Family Business Review*, vol. 15, n.º 4: 337-350.
- Birley, S. 2001. «Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study». *Entrepreneurship: Theory y Practice*, vol. 26, n.º 1: 63-77.
- Cabrera-Suárez, K. García-Almeida, D. 2001. «The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm». *Family Business Review*, n.º 14: 37-47.
- Cadbury, A. 2000. *Family Firms and their Governance Creating Tomorrow 's Company from Today's*. Egon Zehnder International. Londres.
- Calder, G. H. 1961. «The peculiar problems of family businesses». *Business Horizons*, vol. 4, n.º 3: 93-102.
- Cannella, A.; Lubatkin, M. 1993. «Succession as a socio-political process: Internal impediments to outsider selection»: *Academy of Management Journal*, vol.32, n.º 6: 763-794.
- Carlock, R.; Ward, J. 2001. *Strategic Planning for the Family Business*. Nueva York: Palgrave.

- Carsrud, A. L. 1994. «Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n.º 1:p. 39-49
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; Zahra, S. A. 2003. «Creating wealth in family Firms through managing resources: Comments and extensions». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 359-365.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. 1999. «Defining family business by behaviour». *Entrepreneurship Theory and Practice*: vol. 23, n.º 4: 19-30.
- Chrisman, J.; Chua, J.; Sharma, P. 1998. «Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study». vol. 11, n.º 1: 19-34.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Steier, L. P. 2003. «Extending the theoretical horizons of family business research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n.º 4: 331-338.
- Church, R. 1993. «The family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History». En: Jones, G.; Jones, R. M. *Family capitalism*. Londres: F. Cass.
- Churchill, N.; Hatten, K. 1987. «Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses». *American Journal of Small Business*. vol. 12, n.º 2: 53-67.
- Corbetta, G.; Montemerlo, D. 1999. «Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 4: 361-374.
- Cowling, M. 2003. «Productivity and corporate governance in smaller firms». *Small Business Economics*, vol. 20, n.º 4: 335-345.
- Danco, L. 1975. *Beyond Survival*. Cleveland. Cleveland University Press
- Danco, L. 1980. *Inside the Family Business*. Cleveland [Ohio]: Center for Family Business.
- Davis, P. 1983. «Realizing the potential of the family business». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 47-57.
- Davis, P.; Harveston, P. 2000. «Internationalization and organizational growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 2: 107-120.
- Davis, J.; Taguri, R. 1989. «The influence of life stage on father-son work relationships in family companies». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 1: 47-74.
- Davis, P.; Stern, D. 1980. «Adaptation, survival, and growth of the family business: An Integrated Systems Perspective». *Human Relations*, vol. 34, n.º 4: 207-224.
- Davis, R. C. 1951. *The fundamentals of top management*. Nueva York: Harper, Row & Brothers.
- De Aguilar, E. (1998). Beneficios fiscales en la Empresa Familiar: patrimonio y sucesiones. Servicio de Estudios de la Caixa, núm.13, Barcelona.
- Donckels; Fröhlich E. R. 1991. Are family businesses really different? European experiences from SRATOS». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 2: 149-160.
- Donnelly, R. 1964. «The family business». *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nº 4: 93-105.
- Dumas, C. 1989. «Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned

- business». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 1: 31-46.
- Dyer, G. W.; Sánchez, M. 1998. «Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988-1997». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 4: 287-297.
- File, K. M.; Prince, R. A.; Rankin M. J. 1994. «Organizational buying behavior of the family firm. *Family Business Review*, vol. 7, n.º 3: 263-372.
- Friedman, S. D. 1991. «Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms». *Family Business Review*, vol. 4, n.º 1: 3-20.
- Gallo, M. A. 1995. «Family businesses in Spain: tracks followed and outcomes reached by those
- Gallo, M. A.; García, C. 1989. «La empresa familiar en la economía española». *Papeles De Economía Española*, n.º 39: 67-85.
- Gallo, M. A.; Vilaseca, A. 1997. «Finance in family Business». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 4: 387-402.
- Gelinier, O. 1974. *Las Empresas Personales y Familiares*. Madrid: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. 1997. *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.
- Gimeno, A. 1999. «The prevalent expectations of family business owners: An extension of the family, a corporation or a business project». *IV CEMS Academic Conference. Barcelona*
- Gimeno, A. 1997. «La toma de decisiones en la empresa familiar». *Barcelona Management Review*, n.º 6: 65-72.
- Gimeno, A.; Baulenas, G. 2002. «Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa familiar». *Esade Asociación*, n.º 98: 60-68.
- Gimeno, A.; Baulenas G. 2003. «Modelos de empresa familiar: identidad y estructura». *Iniciativa Emprendedora*, n.º 40: 95-109.
- Gimeno, A.; Baulenas, G.; Villanova, A.; Ortega, A. 2002. *La Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid: Características descriptivas*. Documento no publicado.
- Gimeno, J.; Folta, T., *et al.* 1997. «Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n.º 4: 750-784.
- 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. Smyrniotis, & S. B.
- Grant, R. M. 1991. «The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, vol. 33, n.º 3: 114-136.
- Handler W. C. 1989. «Methodological issues and considerations in studying family businesses». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 3: 257-376.
- Handler, W. C. «Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience». Boston: Boston University School of Management.
- Handler, W. H. 1994. «Succession in family business: A review of the research». *Family Business Review*, vol. 7, n.º 2: 133-157.
- Handler, W. C.; Kram, K. E. 1988. «Succession in family firms: the problem of resistance». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 4: 361-381.

Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar

- Johnson, P. A. 1985. *The Family in Business*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Kepner, E. 1983. «The family and the firm: A co-evolutionary perspective». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 57-70.
- Kets de Vries, M. 1993. «The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news». *Organizational Dynamics*, vol. 21, n.º 3: 59-62.
- Klein, S. 2000. «Family business in Germany: significance and structure». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 3: 157-182.
- Lansberg, I. 1983. «Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap». *Organizational Dynamics*, vol. 12, n.º 1: 39-46.
- Lansberg, I. 1999. *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. 1988. «The succession conspiracy». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 2: 11-19.
- Levinson, D. 1996. *Seasons of Woman's Life*. Nueva York: Knopf.
- Linares, J. L. 1996. *Identidad y Narrativa*. Barcelona: Paidós Terapia Familiar.
- Longenecker, J. C.; Schoen, J. E. 1978. «Management Succession in the Family Business». *Journal of Small Business Management*, vol. 16, n.º 3.
- Louis, M. R. 1981. «A cultural perspective on organizations: the need for and consequences of viewing organizations as cultural-bearing milieu». *Human Systems Management*, n.º 2: 246-258.
- Malone, S. C. ; Winter, M. 1989. «Selected correlates of business continuity planning in the family business». *Family Business Review*, vol. 2, n.º 4: 341-353.
- March, J. G.; Olsen J. P. 1998. «The institutional dynamics of international political orders». *International Organization*, vol. 52, n.º 4: 943-970.
- Matthews, C.; Moore, T.; Fialko, A. 1999. «Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective». *Family Business Review*, vol. 12, n.º 2: 159-170.
- Miller, D.; Friesen, P. H. 1984. «A longitudinal study of the corporate life cycle». *Management Science*, vol. 30, n.º 10: 1161-1183.
- Morck, R.; Young, B. 2003. «Agency problems in large family business groups». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 27, n.º 4: 367-383.
- Morris, M. H.; Williams, R. O.; Allen, J. A.; Ávila, R. A. 1997. «Correlates of success in family business transitions». *Journal of Business Venturing*, n.º 12: 358-401.
- Oppenheimer, V. 1994. «Women's rising Employment and the future of the family in industrial societies». *Population and Development Review*, vol. 20, n.º 2: 293-342.
- Pistrui, D.; Welsch, H.; Roberts, J. 1997. «The (re)-emergence of family business in the transforming soviet block; family contributions to entrepreneurship development in Romania». *Family Business Review*, vol. 10, n.º 3: 221-238.
- Poutziouris, P. 2001. «The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-side enterprising economy». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 3: 227.

Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar

- Riordan D. A.; Riordan, M. P. 2001. «Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business». *Journal of Small Business Management*, vol 31, n° 2: p 66-78.
- Robinson, R. B. 1983. «Measures of small firm effectiveness». *Journal of Small Business Management*, vol. 21, n.º 2.
- Rosenblatt, P. C.; deMik, L.; Anderson, R. M.; Johnson, P. A. 1985. *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey Bass.
- Saris, W. E.; Gallhoffer, I.; van der Veld, W.; Corten, I. 2003. *A scientific method for questionnaire design*. Universidad de Amsterdam. En prensa.
- Shanker, A. C.; Astrachan, J. H. 1996. «Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics». *Family Business Review*, vol. 9, n.º 2: 123-167.
- Sharma, P.; Christman, 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*, vol. 25, n.º 3: 17-36.
- Sharma, P.; Rao, A. S. 2000. «Successor attributes in Indian and Canadian family firms: a comparative study». *Family Business Review*, vol. 13, n.º 4: 313-330. [Reimpresión: 2000]
- Sharma, P.; Chrisman J.; Chua. J. 2003. «Succession planning as planned behavior: some empirical results». *Family Business Review*, vol. 16, n.º 1: 1-16.
- Shen, W.; Cannella, A. A. 2002. «Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impact of successor type, post succession senior executive turnover, and departing CEO tenure». *Academy of Management Journal*, vol. 45, n.º 4 (agosto): 717-734.
- Smyrnos, K.; Klein, S.; Astrachan, J.; Poutzourixs, P.; 2003. «The FBN-Ifera Global family Business Leadership Project». Web pág.e, [18 de diciembre de 2003].
- Steier, L.; Crisman, J.; Chua, J. 2004. «Entrepreneurial management in family firms: An introduction». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n.º 4: 295-303.
- Taguri, R.; Davis, J. A. 1996. «Bivalent attributes of the family firm». *Family Business Review*, vol.9, n.º 2: 199-208.
- Upton, N.; Teal, E.; Felan, J. 2001. «Strategic and business planning practices of fast growing family firms». *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n.º 1: 60-72.
- Vancil, R. F. 1987. *Passing the Baton. Managing the Process of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vilanova, A. 1985. «El Modelo de los Cuatro Niveles». ESADE. Documento no publicado.
- Vinton, K. L. 1998. «Nepotism: An interdisciplinary model». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 4: 297-303.
- 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. 1991. *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. 1988. *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. 1997. «Growing the family business: Special challenges and best practices». *Family*

Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar

Business Review, vol. 10, n.º 4: p 323-338

Ward, J. L. 1988. «The special role of strategic planning for family businesses». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 2: 105-117.

Ward, J.; Aronoff, C. E. 1994. «Managing family-business conflict». *Nation's Business* (noviembre): 54-55.

Ward, J.; Dolan, C. 1998. «Defining and describing family business ownership configurations». *Family Business Review*, vol. 11, n.º 2: 305-310.

Ward, J L.; Handy, J. L. 1988. «A Survey of Board Practices». *Family Business Review*, vol. 1, n.º 3: 289-308

Westhead, P.; Cowling, M.; Howood, C. 2001. «The development of family companies: management and ownership imperatives». *Family Business Review*, vol. 14, n.º 4: 369-387.

Williams, R. O. 1992. «Successful Ownership in Business Families». *Family Business Review*, vol. 5, n.º 2: 161-172.

Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. 2004. «Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 28, n.º 4: 363-382.

ANEXO 1 : Cuestionario utilizado para la obtención de datos

www.empresafamiliar.cat

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

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 10 trabajadores
- De 10 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

15. [*] 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

16. [*] 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

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

- No
- Sí

18. [*] Año de nacimiento del sucesor.

19. [*] 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.

20. [*] 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

21. [*] 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

22. [*] 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

23. [*] 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

24. [*] 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