

## LA INFLUENCIA DEL MODELO DE SUCESIÓN EN EL GÉNERO DEL SUCESOR

Consolación Pascual García

[conzoli@hotmail.com](mailto:conzoli@hotmail.com)

Horacio Molina Sánchez

Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ETEA (Universidad de Córdoba)

[hmolina@etea.com](mailto:hmolina@etea.com)

Jesús N. Ramírez Sobrino

Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ETEA (Universidad de Córdoba)

[jramirez@etea.com](mailto:jramirez@etea.com)

### RESUMEN

La relevancia de la Empresa Familiar es indiscutible, desempeñando una significativa contribución a la economía y la sociedad de un país. Debido a ello se ha convertido en un tema de investigación de gran importancia. Y puesto que uno de sus objetivos más importantes es la transmisión a la siguiente generación numerosos estudios se han centrado en este ámbito. Muchos de ellos tienen como objetivo el análisis del impacto de la variable *género* en la sucesión. El propósito de este trabajo es identificar los modelos de sucesión que predominan y los rasgos del sucesor asociados a cada uno de esos modelos, comprobando si el género del sucesor es determinante a la hora de ser elegido como tal.

### PALABRAS CLAVE

Empresa Familiar, sucesión, rol de la mujer en la Empresa Familiar, género.

## 1 INTRODUCCIÓN

El concepto de Empresa Familiar puede abarcar muy diversas características, las cuales son consideradas más o menos importantes según el autor o autores que la definan. Sin embargo, hay algunos rasgos determinantes en la delimitación del concepto. Estos rasgos son: *propiedad, dirección y/o control en manos de la familia, implicación* de la familia en todo lo referente a la empresa, *interrelación* entre familia y empresa, *visión a largo plazo* y continuidad mediante la *sucesión* a la siguiente generación, una *cultura y valores* compartidos, sentido de pertenencia y un estilo de dirección más personal.

Por tanto, no resulta extraño que la literatura haya prestado tanta atención a la transmisión de la Empresa Familiar a la siguiente generación como uno de los objetivos más importantes de ésta (Casado, 1997) y el principal desafío al que hacen frente es el proceso de sucesión (Handler, 1994 y Cabrera-Suárez, Saá- Pérez y García-Almeida, 2001). En general, únicamente el 30% aproximadamente de las empresas familiares sobreviven a la primera generación (Dyer, 1988) y sólo entre el 10 y el 15% pasan a la tercera. Es decir, que de cada diez empresas de carácter familiar fundadas por emprendedores hace tres generaciones apenas una se encuentra en manos de sus nietos. En España, la mitad de las empresas familiares no llega a cumplir los cinco años. Entre las que sobreviven, el 66% desaparece en el traspaso de la propiedad a la segunda generación (Gallo y García Pont, 1989).

Por otro lado, respecto al estudio del papel de la mujer la revisión de la literatura realizada por Gómez, Molina y Ramírez (2007) aporta una clasificación de los temas que se han abordado con mayor frecuencia y que es una de las bases sobre las que fundamentamos este trabajo. Estos autores identifican cuatro bloques temáticos, que son:

- a) el análisis de las diferencias en la toma de decisiones entre hombres y mujeres,
- b) la incidencia de esta variable en el tema de la sucesión de la Empresa Familiar y el papel de la mujer en el proceso de sucesión de este tipo de empresas en general,
- c) la conciliación de vida laboral y personal y el reparto de obligaciones domésticas cuando la mujer trabaja en la empresa, y
- d) la influencia de la mujer en la toma de decisiones cuando no trabaja en la empresa.

La variable *género* se ha ido introduciendo paulatinamente en otros estudios sobre Empresa Familiar, no centrados ya propiamente en la planificación de la sucesión, sino que analiza otras cuestiones referentes a la gestión y al gobierno de la empresa así como al desempeño económico de ésta<sup>1</sup>. A raíz del importante incremento de la presencia de la mujer en el lugar de trabajo y en el mundo de los negocios hay gran cantidad de aportaciones científicas sobre las experiencias profesionales de las mujeres ejecutivas en posiciones de dirección y sobre mujeres que ocupan estas posiciones en sus empresas familiares (Dumas, 1989; Salganicoff, 1990; Iannarelli, 1992; Cole, 1997 y Coleman, 2000). La temática de esa investigación está relacionada sobre todo con las diferencias entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en el funcionamiento de la empresa; los diferentes roles que desempeñan; el proceso de sucesión y el papel de la mujer en el mismo; la conciliación de vida laboral y personal o la influencia de la mujer en las decisiones de la empresa del cónyuge.

<sup>1</sup> No obstante, para tener mayor conocimiento sobre las cuestiones investigadas en Empresa Familiar existen trabajos dedicados exclusivamente a realizar una revisión de los temas y las contribuciones más importantes en este campo (Westhead y Crompton, 1998 y Chrisman, Chua y Sharma, 2003, entre otros).

En general, la mayoría de las investigaciones han intentado identificar las diferencias y similitudes entre empresarios y empresarias. Algunas han encontrado más similitudes que diferencias, mientras otras concluyen que hay determinadas áreas en las que las diferencias son consistentes. Por ejemplo, se ha observado que las empresas propiedad de mujeres se concentran tradicionalmente en los sectores de servicios personales y de venta al por menor, y que suelen tener menor tamaño y resultados, o la existencia de un estilo de liderazgo diferente. Pero las conclusiones son contradictorias, por lo que se hacen necesarios más estudios sobre determinados aspectos y que éstos se realicen con homogeneidad de criterios, variables y medidas para poder llegar a establecer ciertas afirmaciones sobre las diferencias.

En todo lo concerniente al campo de la sucesión en la Empresa Familiar, el papel de la mujer puede desempeñarse desde tres posiciones muy diferentes. En el desempeño de estos distintos roles la mujer hace frente a importantes problemas. En primer lugar, la mujer puede ejercer un papel substancial en las decisiones referentes al proceso de sucesión desde su *rol de pareja o cónyuge del empresario*. Segundo, la mujer (hija del empresario/empresaria) podrá tener un papel destacado en el relevo generacional como *sucesora de la empresa*. Aunque también puede que no juegue papel alguno debido a que no sea tenida en cuenta como sucesor potencial. Y por último, la mujer empresaria tomará de una forma directa las decisiones del traspaso generacional en la *sucesión de su propia empresa*.

Se trata, por tanto, de una de las cuestiones que mayor (si no la que más) atención acapara al abordar el estudio de la Empresa Familiar. El traspaso generacional es un problema esencial que debe afrontar este tipo de empresa y su principal causa de mortandad. Pero además estamos en presencia de un tema que es transversal en el campo científico, pues el comportamiento de estas organizaciones ante la sucesión encuentra los porqués a las preguntas de investigación en la literatura sobre organización de empresas, de sociología y de derecho tributario.

El objetivo de esta investigación es recabar el cuerpo de la literatura que justifica la incorporación de la variable género en el modelo de sucesión y proponer dicho modelo. Finalmente identificaremos qué rasgos del perfil de la candidata o candidato se asocian a cada modelo sucesorio. Nuestro propósito es poner de manifiesto que no existe un candidato tipo en cada modelo y que realmente son los presupuestos del empresario/a los que están influyendo y no las competencias del sucesor.

El trabajo comienza con una descripción del proceso sucesorio, continúa posteriormente con la presentación de algunos de los trabajos que ponen de manifiesto la discriminación en el momento de la sucesión; y en el cuarto punto trata los diferentes modelos sucesorios. Finalizando con un marco lógico destinado a identificar los modelos dominantes así como las características requeridas al sucesor.

## 2 LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La continuidad de las empresas familiares de una generación a la siguiente depende en gran medida de la planificación de la sucesión (Rosenblatt y otros, 1985; Dyer, 1988; Ward, 1988; Lansberg, 1988 y Handler, 1989)<sup>2</sup> y se facilita enormemente si se planifica. Evitar la sucesión y no planificarla con la suficiente antelación es trascendental para la supervivencia de estas entidades. A pesar de dicha importancia, algunos autores observan que las empresas familiares no suelen planificar la sucesión (Ward, 1988; Lansberg, 1988 y Handler, 1989). Existen

<sup>2</sup> Sus estudios no contienen estudios empíricos.

numerosos frenos y barreras que hacen que se retrase la planificación de la sucesión, que no se llegue ni a plantear o incluso que impiden que aun planificada no se desarrolle con éxito.

La investigación sobre el tema de la sucesión es extensa, aunque la mayor parte de los estudios (y sobre todo los más antiguos) se han centrado casi exclusivamente en los hijos y en la relación del día a día entre padres e hijos, los conflictos que se establecen en la misma, la lucha de poder y la planificación de la decisión de la transferencia de autoridad entre ellos (Rosenblatt y otros, 1985; Ward, 1988; Davis y Tagiuri, 1989). Sólo algunos investigadores han tratado el traspaso de la dirección de la Empresa Familiar de padre a hija. Una de las más prolifas, y pioneras, es Dumas (1989, 1990, 1992), quien ha dedicado gran parte de su investigación al proceso de sucesión y al papel de la hija en el mismo.

La sucesión de la Empresa Familiar se define metafóricamente como el pase de la batuta del liderazgo desde el propietario-fundador a un sucesor, que será un miembro de la familia o un no miembro de la familia. Algunos autores se refieren a la Planificación de la Sucesión Familiar como un proceso que facilita una transferencia efectiva del control de la dirección de un miembro de la familia a otro (Sharma, Chrisman y Chua, 2003). Planificar su sucesión supone tomar decisiones que afectan a los tres sistemas que forman la Empresa Familiar (empresa, propiedad y familia) e implica la transmisión de la propiedad, del control y de la gestión. Como consecuencia, la sucesión es un proceso, más que un evento aislado.

El proceso de sucesión supone, en el caso ideal, un incremento de la implicación del sucesor en la empresa. Al mismo tiempo, el predecesor reduce su participación hasta una transferencia real de poder en la organización. Es, pues, un proceso de múltiples etapas, lento, evolutivo y de ajuste mutuo de roles entre el predecesor y los miembros de la próxima generación familiar (Handler, 1990), en el que surgen multitud de problemas y tensiones. En definitiva, no abordar el problema de la sucesión o fracasar en su planificación puede llevar a la desaparición de la Empresa Familiar.

Existen una serie de factores de influencia en la sucesión que determinarán su éxito, y por tanto la continuidad de la empresa. Estos factores son: el proceso de elección y formación del sucesor; el compromiso del sucesor en la empresa; el contexto familiar; y las relaciones entre los implicados.

Puesto que la sucesión en la Empresa Familiar constituye un proceso dinámico, consistente en la transferencia de la dirección y la propiedad del negocio a la siguiente generación y ampliamente condicionado por los miembros de la familia (Davis y Harveston, 1998), la mujer, como miembro de ella, condiciona dicho proceso de diferente manera según el posicionamiento o lugar que ocupe en la misma.

En el marco de las diferentes posiciones que puede tener la mujer en la Empresa Familiar está la de pareja o cónyuge del empresario. Desde esta posición la mujer puede ejercer un importante papel de influencia en las decisiones del proceso de sucesión de la empresa.

Los autores que han investigado sobre este tema se han centrado principalmente en el compromiso y la implicación del cónyuge (en especial la esposa) en el negocio y el papel de liderazgo ejercido (Poza y Messer, 2001; Danes y Olson, 2003; Van Auken y Werbel, 2006 y Muske y Fitzgerald, 2006). Algunos estudios, incluso, afirman que la supervivencia de la Empresa Familiar depende en parte del compromiso del cónyuge (Van Auken y Werbel, 2006). Esta idea se basa en que el fuerte compromiso de la pareja logra ser una importante fuente de

ventaja competitiva y facilitar el éxito de la empresa. El cónyuge puede proporcionar apoyo de muy diversas formas: recursos personales, económicos, de tiempo y, sobre todo, apoyo emocional.

Es indiscutible, por tanto, que los cónyuges representan un papel clave en la mayoría de las empresas familiares, y en especial en lo que a su continuidad se refiere. Con el objetivo de preservar y fortalecer la unidad familiar y la continuidad del negocio desempeñan un amplia variedad de roles a lo largo de toda la vida de la empresa. Entre ellos se habla de un importante rol de liderazgo. El cónyuge o pareja del empresario desempeña además los roles de administrador de la herencia familiar, el rol de mantener la familia en el negocio y la cohesión, imprimir sensatez y sentido de la responsabilidad y desarrollar un espíritu de cooperación y apoyo.

Aunque la literatura sobre el tema no es muy abundante, la mayor parte de la misma se centra principalmente en las esposas de los empresarios. En este sentido, por ejemplo, Danes y Olson (2003) examinaron la implicación y el compromiso de la esposa en la Empresa Familiar, las tensiones que surgen sobre las diferentes cuestiones del negocio y su impacto en el éxito de la empresa.

En el pasado, sin embargo, las mujeres ejercían sobre todo un papel secundario, desempeñando funciones como las de madre, esposa, cuidadora y otras tareas semejantes no retribuidas ni valoradas. Pero con el tiempo, además de estas funciones, la mujer ejerce otros roles no tradicionales, trabajando dentro de la empresa. Cuando esto sucede su influencia en el negocio se incrementa, de la misma forma que aumentan también las tensiones. Esas tensiones se desarrollan sobre la claridad de roles, la confusión en la autoridad para tomar decisiones, la existencia de una compensación injusta y sobre la cantidad o carga de trabajo.

Y es que, cuando los miembros de la familia trabajan juntos, los patrones de comportamiento, reglas, valores, creencias y expectativas de la familia se integran en la empresa, creándose conflictos de intereses y tensiones. De acuerdo con la interrelación entre ambos sistemas, el éxito en la Empresa Familiar va a depender del éxito en la familia y del éxito en el negocio. Se comprueba así que *“en las Empresas Familiares la línea entre familia y empresa con frecuencia llega a ser borrosa”* (Poza y Messer, 2001: 27).

Los negocios familiares tienen los mismos problemas que cualquier tipo de empresa, pero además tienen que hacer frente a otros propios, como son los conflictos de intereses generados entre familia y empresa o los retos que supone el proceso de sucesión. El tema de la sucesión es especialmente importante. Y aunque entre uno de los principales objetivos de la Empresa Familiar está su traspaso de una generación a otra, sólo el 30% aproximadamente sobrevive a la primera generación y entre el 10 y 15% pasan a la tercera.

### 3 LA DISCRIMINACIÓN NEGATIVA DE LA MUJER ANTE LA SUCESIÓN

La investigación sobre la sucesión tradicionalmente se ha centrado en los hijos varones como sucesores, de lo que puede extraerse que en el proceso sucesorio exista cierta discriminación. Esta idea está fundamentada en que son numerosos los casos en los que las mujeres no son tenidas en cuenta como futuras sucesoras del negocio familiar (observar Figura 1 que menciona parte de la literatura que existe sobre este tema). Y sólo cuando una situación de necesidad se produce, ya sea por las características de la empresa o porque no haya disponible otro sucesor,

es cuando las hijas son consideradas como posibles sucesoras en la gestión y la propiedad del negocio. Si bien es cierto que la tendencia está modificándose sustancialmente y, aunque el criterio de elección del sucesor de la Empresa Familiar basado en la primogenitura<sup>3</sup> parece persistir, la presencia y consideración de la mujer en la sucesión está cambiando<sup>4</sup>.

La primera cuestión que surge respecto al tema sucesorio es cómo seleccionar al sucesor, entre quiénes se elige, qué características ha de tener, cómo son valoradas éstas, o cómo y por quién es preparado para ser el futuro propietario y director. Muchos estudios mencionan el criterio de la primogenitura como criterio de selección del sucesor (Dumas, 1989; Cole, 1997; Curimbaba, 2002; Heck, 2004; Vera y Dean, 2005 y Haberman y Danes, 2007). Este criterio establece que el hijo mayor es visto como el único candidato viable para la sucesión. La práctica histórica de la primogenitura aún se da y lleva a que se espere que los hijos varones se unan a la empresa desde el principio.

En su amplio estudio sobre el proceso de sucesión y el papel de la hija en el mismo, Dumas (1992) analiza la relación profesional entre padre e hija y concluye que sólo después de que una situación de crisis o una situación extrema<sup>5</sup> se produzca las hijas son consideradas como posibles sucesoras en la gestión del negocio, dado que previamente no existen planes para incorporarlas en la empresa ni son vistas por los padres como mujeres de negocio. Esto, en parte, contrasta con la idea sobre la buena comunicación y relación entre padres e hijas y con la idea de que las hijas disfrutan trabajando con sus padres más que lo hacen los hijos (debido a que no son tan competitivas con sus padres como los hijos), pero eso es en el caso de llegar a ser el sucesor.

Otros autores consideran que la demanda para que las hijas ostenten cargos directivos en sus compañías familiares depende de la necesidad de ocupar esas posiciones. Por ejemplo, Curimbaba (2002) afirma que las mujeres son incluidas en la empresa familiar sólo si la empresa tiene como público objetivo una clientela femenina<sup>6</sup> y la participación de la mujer beneficia más al negocio. Para Sexton y Browman-Upton (1990) las mujeres se consideran posibles sucesores sólo cuando la familia no puede contar con herederos masculinos. De hecho, algunas de las razones de las hijas para unirse a la empresa familiar incluyen ocupar una posición que ningún otro miembro de la familia desea, querer ayudar a la familia o estar insatisfecha con otro trabajo fuera (Cole, 1997).

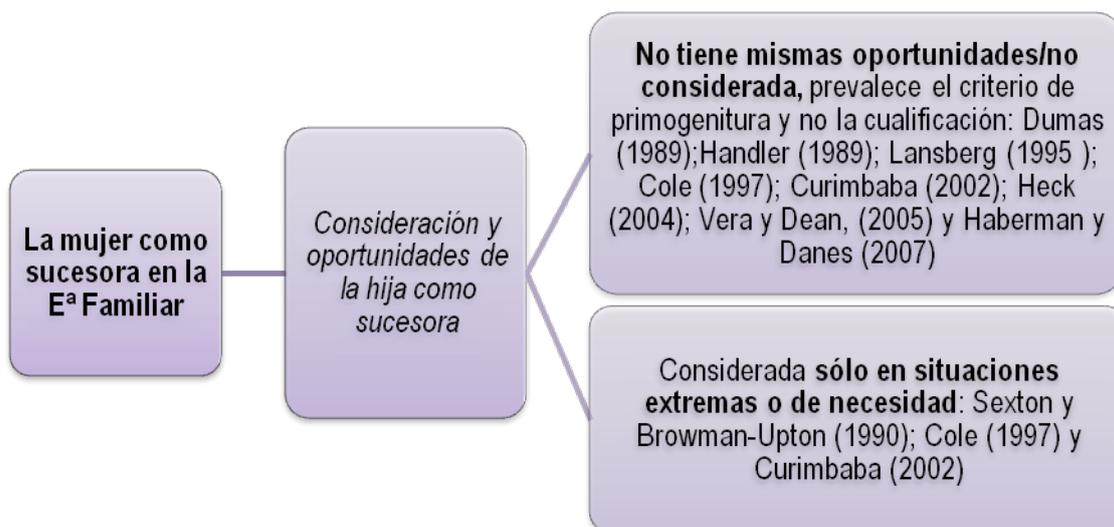
<sup>3</sup> El Criterio de Primogenitura consiste en que es elegido el hijo mayor para hacerse cargo del negocio.

<sup>4</sup> En el sentido de que la mujer ya sí es tenida en cuenta como posible sucesora en los negocios familiares al igual que el hombre.

<sup>5</sup> Situación de crisis o situación extrema está referida a que no existan hijos varones disponibles para la sucesión, ya sea porque no los ha habido, por una muerte inesperada de los mismos, o simplemente porque el hijo o los hijos existentes no quieren hacerse cargo de la empresa.

<sup>6</sup> Empresas con clientela femenina pueden ser las que se dedican al mundo de la moda, determinadas artes, cosmética y belleza femenina, cuidado de los hijos, etc.).

Figura 1: Temas y bibliografía sobre la mujer como sucesora en la Empresa Familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

En la decisión de unirse a la empresa juega un papel clave la motivación que tenga el sucesor para ello. Así, entre los factores con mayor influencia en una sucesión exitosa se encuentra la motivación del sucesor, que puede ser de diversa índole y va a estar muy condicionada por el atractivo que tenga la empresa para éste. Cuanto mayor sea esa motivación mayores son las probabilidades de superación de los obstáculos que se presenten a lo largo del proceso y mayores probabilidades de que éste culmine con éxito. Esto es especialmente importante en el caso de que la sucesora sea una hija, ya que las barreras que puede encontrar durante el proceso de sucesión serán mayores. De ahí que sea fácil preguntarse si una hija, cuando decide por sí misma o es elegida para encargarse del negocio familiar, presentará mayor motivación que los hijos, como consecuencia de determinadas características propias de las mujeres o por el afán de demostrar que la decisión de elegirla es acertada y que ella está capacitada para llevar con éxito la empresa.

Pero, a pesar de la todavía menor presencia y consideración de la mujer en el ámbito empresarial, la tendencia está cambiando de forma sustancial debido al rápido incremento en la cifra de mujeres implicadas en la fuerza laboral y, sobre todo, a que cada vez son más las que ocupan posiciones de alta dirección en las empresas. Lo cual se refleja en el número de mujeres que trabajan en negocios familiares, desarrollando ya empleos distintos a los considerados secundarios o tradicionales.

Otra cuestión a destacar en la integración de las hijas en la Empresa Familiar es el conflicto y ambigüedad de roles que experimentan, por un lado el rol a desempeñar en el negocio y por otro el rol de hija. Ellas luchan por mantener el equilibrio entre vida profesional y personal y por responder a las expectativas que de ellas se esperan, tanto a nivel empresarial como a nivel familiar.

Tampoco olvidemos que la introducción de la hija en la empresa puede plantear importantes conflictos y celos en algunas de las relaciones claves dentro tanto de la familia como de la

empresa: en la relación madre-hija, en la posición de la madre, la posición y relación de los directivos que no son de la familia, e incluso en las relaciones con otros miembros de la familia como puedan ser los hermanos.

Dumas (1989) se refería a importantes diferencias en la relación del día a día entre padre-hijo y madre-hija. La relación padre-hija era vista como una relación de complementariedad mientras que la de madre-hijo era más competitiva. Para Dumas la relación madre-hijo no sólo es menos conflictiva que la de padre-hijo sino diferente en naturaleza. La hija parece establecer su lugar dentro de la empresa en concordancia con el padre. La naturaleza de su relación se dirige al campo afectivo normalmente.

En la relación entre padres e hijos, por ejemplo, las tensiones y los conflictos surgen alrededor de cuestiones relacionadas con la lucha de poder, el control y la rivalidad. Ese conflicto hace que la relación entre ellos sea difícil. En cambio, la relación entre el padre y la hija rara vez se verá afectada por este tipo de conflictos. Pero habría que realizar en la actualidad investigaciones en la misma línea en la que la hizo Dumas para corroborar lo que ella descubrió con sus trabajos. Algunos autores han llegado a afirmar que las sucesiones de género contrario, es decir madre-hijo y padre-hijo, tienden a transcurrir de forma más tranquila y correcta (Nelton, 1998), cuando se dan.

En definitiva, reconocer y valorar las capacidades de las hijas y considerarlas como posibles candidatas a la sucesión forma parte de una buena planificación y puede suponer el éxito de la misma, a la vez que ellas reciben la adecuada formación y entrenamiento para dirigir la empresa en el futuro. Así mismo, la planificación de la entrada de la hija y una clara comunicación a lo largo de todo el proceso tienen la ventaja de promover una mayor implicación y sentido de seguridad, identificando las tareas y roles a asumir por ella y por el resto de grupos de interés de la empresa.

Dado que *“la preparación de la sucesión no es sólo un proceso cognitivo basado en capacidades o conocimiento, sino que también implica la esfera afectiva y emocional”* (Dumas, 1990: 170), la personalidad del empresario influirá en la empresa, así como en el proceso de sucesión y en el sucesor. De forma que el padre puede desempeñar varios roles diferentes en relación con la hija (que incluyen además del de padre, el de mentor o educador, jefe, modelo de comportamiento, empresario). Y puede ejercer una importante influencia en el desarrollo del sentido de identidad de la hija en el negocio.

A pesar de que se estima que las mujeres poseen ya más de un tercio de las organizaciones familiares y que las empresas dirigidas por ellas están aumentando al doble de la tasa que lo hacen el resto, pocos son los estudios aún que se han centrado en la sucesión de éstas. La mayor parte de la investigación analiza la sucesión en las empresas poseídas y dirigidas por ellos.

Sólo algunos investigadores han tratado de entender el proceso de sucesión en las empresas propiedad de mujeres. Entre ellos Cadieux, Lorrain y Hugron (2002), que analizan la sucesión en estas empresas y creen que las empresarias preparan el futuro de sus organizaciones de una manera diferente a como se recoge en la literatura predominante sobre el tema. Aunque no establecen las diferencias en el proceso sucesorio entre empresarios y empresarias de una forma clara.

#### 4 LOS MODELOS SUCESORIOS

La existencia de esta discriminación nos lleva a determinar que la variable género puede ser clave en el modelo de sucesión. En las empresas familiares parece existir un *modelo patriarcal*, según el cual el sucesor es un varón normalmente asociado al primogénito, no ofreciéndose los mismos estímulos, oportunidades, educación ni preparación a los herederos si son hijas. Entre las características de este modelo indicaríamos que: los hijos son preparados para el liderazgo, para todo lo relacionado con la empresa y tratados como futuros jefes, mientras que a las hijas normalmente se las emplea como simples ayudantes en la empresa o con trabajos infravalorados, manteniéndose invisibles y sin tener prácticamente voz en las decisiones. Asimismo, en este modelo las mujeres son ignoradas como sucesoras potenciales para la Empresa Familiar, aunque cuenten con las capacidades necesarias y experiencia en el mundo de los negocios. Es evidente que el *modelo patriarcal* sería un modelo discriminatorio pues las mujeres poseen las aptitudes y habilidades que han de tener los directivos y líderes de empresas para lograr el éxito, y son tan efectivas como los hombres en este ámbito. Ignorar eso puede tener importantes consecuencias para el mundo de los negocios, sobre todo los familiares, ya que ellas constituyen un valioso recurso sin explotar o infrautilizado en muchas ocasiones.

Es más, determinadas características o rasgos psicológicos propios del género femenino ofrecerán contribuciones únicas a la gestión y dirección de las empresas familiares. Por ejemplo, la mujer muestra comportamientos como lealtad hacia la empresa, interés por los miembros de la familia y sensibilidad hacia las necesidades de otros que las hacen especialmente hábiles y competentes en la resolución de problemas y conflictos entre los miembros de la familia (Salganicoff, 1990).

Incluso es muy frecuente a la hora de la transmisión de acciones, o participaciones, que éstas vayan a parar a manos de los hijos varones, siendo las hermanas compensadas con otros bienes patrimoniales. También es habitual que ellas reciban participaciones minoritarias. Estas situaciones suponen un agravio comparativo no sólo para ellas, sino para sus hijos, miembros de la siguiente generación de la familia sin derecho a formar parte del accionariado de la empresa.

Pero no son sólo los padres o/y las madres quienes no tienen normalmente en cuenta a las hijas para encargarse del negocio familiar, sino que son ellas mismas las que no se plantean ni tan siquiera la idea de unirse al mismo, ya sea porque han sido educadas así y no han sido preparadas para ello o porque no encuentran hueco por haberse ya asignado un sucesor varón (miembro o no de la familia). Al mismo tiempo, otros grupos de interés de la empresa también pueden mostrar reticencias hacia las hijas como sucesoras (por ejemplo, directivos no familiares, clientes, proveedores, o el resto de miembros de la familia).

Otro modelo sería el *modelo de primogenitura pura*, según el cuál es el primogénito, independientemente de su género, el que accedería a la sucesión en la empresa. Este es un modelo objetivo, pues se accede por un factor exógeno al control de la empresaria o empresario.

Un tercer modelo sería el de *meritocracia*. La sucesión debería recaer en la persona con mejores capacidades para el negocio. Este planteamiento estaría muy vinculado con las dimensiones menos familiares de la empresa familiar; aquéllas que en la toma de decisiones anteponen los criterios empresariales a los familiares.

Un cuarto modelo de sucesión lo vamos a denominar *modelo de continuidad*, según el cual el sucesor será aquél que mejor mantenga las señas de identidad del modelo empresarial. El

deterioro del modelo de negocio justifica que exista cierta resistencia a planificar la sucesión de la empresa, el miedo a perder el control y la identidad en ella y en la familia, el temor a separarse del negocio, la carencia de otros intereses y ocupaciones fuera del mismo, o la falta de confianza en el sucesor, etc. De ahí que el empresario decida planificar la sucesión si advierte que existe o considera que hay un sucesor que dé continuidad a su proyecto empresarial de manera similar a la suya.

En este sentido y relacionado con el *modelo de continuidad* podemos hablar de diferentes estilos de dirección. Por ejemplo, las mujeres otorgan mayor importancia a los valores humanos y sociales, dando lugar al conocido como *estilo de dirección femenino*, que se manifiesta en sus objetivos empresariales y en sus criterios para lograr el éxito. Además, el hecho de que deban dedicarse a dos esferas diferentes en sus vidas sugiere un tipo distinto de dinámica de sucesión.

Puesto que uno de los objetivos más importantes de la Empresa Familiar es transferirla a la siguiente generación y que los miembros de la familia mantengan el control de la misma, las mujeres que poseen un negocio familiar compartirán igualmente este objetivo. Aunque hombres y mujeres parecen perseguirlo de forma diferente. Debido a que las características y rasgos psicológicos y de personalidad del empresario influyen en la empresa y en el proceso de sucesión, es por lo que empresarias y empresarios seguirán un tipo de dinámica de sucesión distinto. Por ejemplo, habrá diferencias en: las relaciones entre los dos principales implicados en la sucesión en función del género de ambos; la importancia que cada uno dé a determinados valores frente a otros; las prioridades que establezcan en la empresa y en el proceso sucesorio; los criterios de éxito; etc.

Con independencia de todo ello, lo que sí es incuestionable es que en la Empresa Familiar se produce la superposición de las demandas de dos campos: Familia y Empresa. Esto es especialmente significativo en el momento de la sucesión, más aún en las empresarias, para las que las exigencias de ambas esferas son incluso mayores.

Una línea argumental justificativa de la elección del sucesor puede ser la experiencia vital como empresaria y las ventajas y desventajas que vienen asociadas a dicho desarrollo profesional. En el campo del emprendimiento femenino existen amplias evidencias sobre cuáles son estas ventajas y desventajas en cuanto a la conciliación de Empresa y Familia, y que podrían estar detrás de la preferencia por un sucesor o por una sucesora a cargo de la empresa familiar. Así, los resultados de varios estudios sugieren que el número de hijos en el hogar está correlacionado positivamente con la probabilidad de autoempleo, al menos entre las mujeres (Boden, 1999 y Caputo y Dolinsky, 1998). Las que optan por tener hijos y cuidarlos personalmente es más probable que creen su propio empleo: ser empresarias es una alternativa al desempleo y/o les permite compatibilizar mejor su familia y su profesión (Owen y Winter, 1991; Owen, Carsky y Dolan, 1993; Rowe, 1993; Butter y Moore, 1997; Matthews y Moser, 1996; Haynes, Avery y Hunts, 1999; DeMartino y Barbatto, 2003 y Williams, 2004).

El autoempleo se percibe como proveedor de mayor flexibilidad en tiempo, lugar, cantidad y esfuerzos en el trabajo, lo cual podría facilitar la posibilidad de pasar más tiempo cuidando de los hijos (Williams, 2004). Entre las razones principales manifestadas tanto por hombres como por mujeres para iniciar sus empresas está la autonomía y la flexibilidad (Bowen y Hisrich, 1986).

Sin embargo, también existen evidencias en la literatura que sugieren que el cuidado de los hijos tiene un efecto negativo sobre el autónomo o que existe una relación negativa entre autoempleo y tiempo pasado en el cuidado de los hijos. Hundley (2001) revela que la presencia de hijos

jóvenes en el hogar reduce significativamente los ingresos de mujeres autónomas y contribuye a un diferencial de ingresos entre hombres y mujeres autónomos. En línea contraria a la idea de que la flexibilidad es una de las razones principales para iniciar una carrera empresarial, Hildebrand y Williams (2003) encuentran que hombres y mujeres autoempleados pasan menos tiempo cuidando de sus hijos en la mayoría de los países europeos que las personas que trabajan por cuenta ajena.

Es importante aquí no olvidar el tema de los conflictos y tensiones que pueden surgir de la conciliación o no de vida familiar y laboral. Entre los autores que lo han estudiado, Stoner, Hartman y Aurora (1990) concluyen que las empresarias de pequeñas y medianas empresas experimentan conflictos entre sus roles de empresaria y de ama de casa. La cohesión familiar es un factor importante para reducir los conflictos entre vida personal y laboral, así como la tensión y la ansiedad en los empresarios (Smyrniotis y otros, 2003).

Pero a pesar de las barreras y las limitaciones que encuentran las mujeres para unirse a la empresa, planificar una carrera profesional dentro de ella o aspirar a su propiedad les ofrece numerosas oportunidades. Respecto a la sucesión de mujer a mujer (madre-hija), la investigación existente hasta la actualidad es escasa. Y los pocos estudios sobre la relación madre-hija cuando ambas están implicadas en la empresa familiar muestran resultados variados. En algunos de esos estudios se ha encontrado que las mujeres son más propensas que los hombres a imaginarse a sus hijas como sucesoras (Hisrich y Fülöp, 1997 y Dumas, 1998). En cambio, en otros casos, las hijas reconocen que trabajar para su madre en el negocio familiar es muy difícil, así como también lo es la sucesión en sí, presentándose considerables problemas a lo largo del proceso. Esto se debe a que las empresarias que van a ser sucedidas por sus hijas no facilitan el traspaso, ya que tienden a requerir la perfección, se resisten a perder el mando de la empresa (Vera y Dean, 2005) y quieren continuar controlando las decisiones del negocio incluso después de retirarse (Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002). En definitiva, una variable de control a considerar en el modelo debe ser *el género del empresario*.

Otro determinante en la preferencia por un sucesor o sucesora se encuentra en el *sector de actividad* que también consideraremos como variable de control. Existe la percepción de que las mujeres han establecido sus empresas especialmente en el sector servicios<sup>7</sup>, frente a los hombres que lo han hecho en el sector industrial, tecnológico y de la construcción (observemos los pequeños y medianos negocios que diariamente vemos a nuestro alrededor en nuestras ciudades). En empresas del sector servicios suele ser importante el *know-how*, por lo que la formación y entrenamiento del futuro sucesor se convierte en algo trascendental. Con lo cual, si se tiene en cuenta que determinadas habilidades y capacidades se consideran características de un género u otro (con respaldo científico o no), ciertos trabajos se relacionarán con que los ha de realizar exclusivamente un hombre, y otros una mujer. Esto hace que las empresarias de ciertos negocios de servicios especializados<sup>8</sup> sólo piensen en sus hijas como posibles continuadoras de los mismos, y sólo a ellas enseñarán sus conocimientos y las particularidades del negocio. De la misma forma que algunos empresarios también pensarán únicamente en sus descendientes varones para transmitirle un negocio "propio de hombres"<sup>9</sup>. Si bien, lo mencionado responde principalmente a estereotipos.

<sup>7</sup> Por ejemplo: venta al por menor, establecimientos de comida y ropa, servicios de limpieza, ocio, turismo, o cuidado personal.

<sup>8</sup> Es el caso por ejemplo de un taller de costura tradicional, una floristería, un salón de belleza y cuidado personal, etc.

<sup>9</sup> Como es el caso de una pequeña empresa familiar de construcción, un taller mecánico, una explotación agrícola o ganadera, etc.

Con nuestra investigación tratamos de determinar cuál de los diversos modelos o variables de control es el que ejerce una mayor influencia en la determinación del género del sucesor. Una vez determinada la influencia de los modelos en el género del sucesor vamos a tratar de determinar si existen unas características dominantes en el perfil que prefieren cada uno de los empresarios en función del modelo de sucesión al que pertenecen.

## 5 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SUCESIÓN

Tras la revisión de la literatura, formulamos un modelo de regresión logística en el que la variable dependiente es el género del previsible sucesor (*GenSuc*):

### Ecuación 1

$$\Omega_{GenSuc} = \alpha + \beta_1 Patr + \beta_2 Merito + \beta_3 Merito + \beta_4 Cont + \beta_5 GenEmp + \beta_6 Sector + \beta_7 TAM + \beta_8 Hijo + \beta_9 Hija + \varepsilon$$

Este modelo vendría explicado por las siguientes variables independientes:

*Patr*: Modelo patriarcal

*Primog*: Modelo de primogenitura puro

*Merito*: Modelo meritocrático

*Cont*: Modelo de continuidad

Y cinco variables de control:

*GenEmp*: El género del empresario o empresaria

*Sector*: La percepción que se tiene en el sector sobre el género habitual del empresario que opera en el mismo.

*TAM*: La dimensión de la empresa medida por el número de trabajadores.

*Hijo*: existen hijos en la familia.

*Hija*: existen hijas en la familia.

La significación de los diversos  $\beta_x$  nos determinará si existe una relación significativa entre las variables independientes y la variable dependiente, mientras que el valor de cada uno de esos parámetros miden el cambio en la probabilidad de elección de un hijo o una hija.

Las variables independientes son ordinales, medidas a través de una escala de Likert de cinco valores, mientras que las de control serán: dicotómica (*GenEmp*), ordinal de 5 niveles (*Sector*) y cardinal (*TAM*). La variable dependiente (*GenSuc*) es dicotómica.

Posteriormente nuestro trabajo definirá un perfil del sucesor, considerando diversas características del perfil y los distintos modelos, para determinar a través de tres regresiones categóricas cuáles son los que influyen de forma más determinante en cada modelo. Los modelos tendrán la siguiente formulación:

$$VD = \alpha + \beta_1 Constan + \beta_2 Relac + \beta_3 Pruden + \beta_4 Valent + \beta_5 Dialog + \varepsilon$$

Las variables dependientes son (*Patr*, *Primog*, *Merito*, *Cont*), mientras que las independientes serán:

*Constan*: Tenaz, constante, persistente.

*Relac*: Capaz de relacionarse con los demás, don de gentes.

*Pruden*: Prudente, que sea previsor y ahorrador.

*Valent*: Decidido, valiente.

*Dialog*: Dialogante (con la familia y demás grupos de interés de la empresa).

Las variables independientes son todas ordinales, medidas a través de una escala de Likert de 5 valores.

La tabla 1 presenta qué preguntas del cuestionario (anexo 1) se van a utilizar para determinar el valor de las variables:

| Primer Modelo  | Segundo Modelo | Variables | Pregunta | Valores   | Carácter   |
|----------------|----------------|-----------|----------|-----------|------------|
| Dependiente    |                | GenSuc    | 15       | Hijo/Hija | Categórica |
| Independientes | Dependientes   | Patr      | 10.5.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Primog    | 10.2.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Merito    | 10.3.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Cont      | 10.4.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | GenEmp    | 4        | H/M       | Categórica |
|                |                | Sector    | 13       | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | TAM       | 18       | Empleados | Numérico   |
| Independientes | Independientes | Constan   | 12.1.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Relac     | 12.2.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Pruden    | 12.3.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Valent    | 12.4.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Dialog    | 12.5.    | 1-5       | Ordinal    |
|                |                | Hijo      | 19.1     | S/N       | Categórica |
|                |                | Hija      | 19.2     | S/N       | Categórica |

## 6 CONCLUSIONES

La Empresa Familiar es una de las entidades más importantes tanto en la economía como en la sociedad de nuestra época, no en vano el papel que desempeña en las principales economías del mundo es fundamental y por ello su estudio en la actualidad ha alcanzado un considerable auge. La importancia de la Empresa Familiar, tanto en nuestro país como en el resto de países desarrollados, se demuestra por su participación en términos de creación de riqueza y empleo.

Uno de los objetivos más importantes de la Empresa Familiar es su transmisión a la siguiente generación y que los miembros de la familia mantengan el control de ésta. Y sin embargo, el traspaso generacional (sin la debida planificación) constituye su principal causa de desaparición. Uno de los factores determinantes del éxito de la sucesión es el que se refiere a la elección y preparación del sucesor. En este ámbito surgen cuestiones como: qué criterios se siguen para seleccionar al sucesor, entre quiénes se elige, qué características ha de tener, cómo son valoradas éstas, o cómo y por quién es preparado. Muchos estudios en este ámbito han venido introduciendo y tienen como objetivo el análisis del impacto de la variable *género*.

Numerosos estudios referentes a la Empresa Familiar, como se ha podido comprobar a través de la revisión bibliográfica realizada para elaborar este trabajo, consideran que por norma las hijas no tienen las mismas oportunidades ni preparación que los hijos. En muchos de estos estudios se cita el *criterio de primogenitura* como criterio de selección del sucesor, que establece que el hijo mayor es visto como el único candidato viable para la sucesión. Esta discriminación puede responder a diferentes lógicas, principalmente referidas a la existencia de prejuicios de género y valores culturales.

A pesar de que la literatura sobre el papel de la mujer en la Empresa Familiar ha sido abundante en los últimos años, aún es necesaria más investigación en este sentido y especialmente en el ámbito de la sucesión empresarial.

En la literatura revisada no se ha encontrado respuesta a cuestiones como cuáles son los criterios predominantes a la hora de elegir al sucesor o en relación al hecho de si la variable *género* es determinante en esa elección. Para responder a estas y otras preguntas se realizará un estudio empírico, con el objetivo de identificar los modelos sucesorios dominantes y los rasgos o características asociados a los mismos. Los resultados de esta investigación permitirían comprobar si el género del sucesor es determinante en la elección del sucesor en nuestras Empresas Familiares.

Para ello se formula un modelo en el que la variable dependiente es el género que tendría el sucesor elegido, que vendría explicado por los distintos modelos de sucesión que se han establecido además de por otras variables, como el género del empresario-predecesor, la percepción que existe en el sector en el que opera la empresa sobre el género del empresario y el tamaño de la empresa.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

Astrachan, J.H., Klein, S.B. y Smyrnios, K.X. (2002): "*The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definitien problem*". Family Business Review, vol. XV, nº 1, March. Pp.45-58.

Boden, R.J. (1999): "*Flexible working hours, family responsibilities, and female self-employment Gender differences in self-employment selection*". American Journal of Economics and Sociology, vol. 58, nº 1, January. Pp. 71-83.

Bowen, D.D. y Hisrich, R.D. (1986): "*The female entrepreneur: a career development perspective*". Academy of Management Review, vol. 11, nº 2, April. Pp. 393-407.

Brush, C. (1992): "*Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions*". Entrepreneurship, Theory and Practice, vol. 16 (4), Summer. Pp. 5-30.

Butter, E.H. y Moore, D.P. (1997): "*Women´s organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success*". Journal of Small Business Management, vol. 35 (1), January. Pp. 34-46.

Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001): "*The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm*". Family Business Review, vol. XIV, nº1, March. Pp. 37-46.

Cadieux, L., Lorrain, J. y Hugron, P. (2002): "Succession in women-owned family businesses: a case study". *Family Business Review*, vol. XV, nº 1, March. Pp. 17-30.

Caputo, R.K. y Dolinsky, A. (1998): "Women's choice to pursue self-employment: the role of financial and human capital of household members". *Journal of Small Business Management*, vol. 36 (3), July. Pp. 8-17.

Casado, F. (1997): "La empresa familiar en España". *Economistas*, nº 73. Pp. 82-84.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999): *Defining the family business by behavior*. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 23 (4), Summer. Pp. 19-39.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2003): "Current trends and future directions in Family Business management studies: toward a theory of the Family Firm". *Coleman White Paper series*. Pp. 1-62.

Cole, P.M. (1997): "Women in family business". *Family Business Review*, vol. X, nº 4, December. Pp. 353-371.

Coleman, S. (2000). "Access to capital and terms of credits: a comparison of men and women owned small business". *Journal of Small Business Management*, vol. 38 (3), July. Pp. 37-52.

Cromie, S. y Birley, S. (1992): "Networking by female business owners in Northern Ireland". *Journal of Business Venturing*, vol. 7 (3), May. Pp. 237-251.

Curimbaba, F. (2002): "The dynamics of women's roles as family business managers". *Family Business Review*, vol. XV, nº 3, September. Pp. 239-252.

Danes, S.M. y Olson, P.D. (2003): "Women's role involvement in family businesses, business tensions and business success". *Family Business Review*, vol. XVI, nº 1, March. Pp. 53-68.

Davis, J.A. y Tagiuri, R. (1982a): "Bivalent attributes of the Family Firm". Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. También en: Davis, J.A. y Tagiuri, R. (1996): "Bivalent attributes of the Family Firm". *Family Business Review*, vol. IX, nº 2. Pp. 199-208.

Davis, J. y Tagiuri, R. (1982b): "Life stages and father-son relationship". Working Paper. Harvard Business School Division of Research, Cambridge, Mass. También en: Davis, J.A. y Tagiuri, R. (1989): "The influence of life stage on father-son work relationships in the family companies". *Family Business Review*, vol. II, nº 1. Pp. 47-74.

Davis, P.S. y Harveston, P.D. (1998): "The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective". *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 22 (3), Spring. Pp. 31-53.

DeMartino, R. y Barbato, R. (2003): "Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators". *Journal of Business Venturing*, vol. 18 (6), November. Pp. 815-832.

Dumas, C. (1989): "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business". *Family Business Review*, vol. II, nº 1, March. Pp. 31-46.

Dumas, C. (1990): "*Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses*". Family Business Review, vol. III, nº 2, June. Pp. 169-191.

Dumas, C. (1992): "*Integrating the daughter into family business management*". Entrepreneurship, Theory and Practice, 16 (4), Summer. Pp. 41-55.

Dumas, C. (1998): "*Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*". Family Business Review, vol. XI, nº 3, September. Pp. 219-228.

Dyer, W.G. (1988): "*Culture and continuity in family firms*". Family Business Review, vol.I, nº1, March. Pp 37-50.

Dyer; W. y Handler, W. (1994): "*Entrepreneurship and family business: exploring the connections*". Entrepreneurship, Theory and Practice, vol. 19 (1), Fall. Pp. 71-83.

Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989): *La empresa familiar en la economía española*. Papeles de Economía Española, nº 39. Pp. 67-85.

Gómez Rodríguez, I., Molina Sánchez, H. y Ramírez Sobrino, J. (2007): "*Revisión de los estudios realizados en el ámbito internacional sobre el papel de la mujer en la toma de decisiones en la Empresa Familiar*". Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, nº 67. Pp. 359-376.

Haberman, H. y Danes, S.M. (2007): "*Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application*". Family Business Review, Vol. XX, Nº. 2. Pp. 163-184.

Handler, W.C. (1989): "*Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*". Family Business Review, vol. II, 3, September. Pp. 257-276.

Handler, W.C. (1990): "*Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members*". Entrepreneurship, Theory and Practice, vol.15 (1), September. Pp. 37-51.

Handler, W.C. (1994): "*Succession in family business: a review of the research*". Family Business Review, vol. VII, nº 2, June. Pp. 133-157.

Haynes, D.C., Avery, R.J. y Hunts, H.J. (1999): "*The decision to outsource child care in households engaged in family business*". Family Business Review, vol. XII, nº 3, September. Pp.269-281.

Heck, R.K.Z. (2004): "*A commentary on entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture*". Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 28 (4), Summer. Pp. 383-389.

Heck, R.K.Z. y Trent, E.S. (1999). "*The prevalence of family business from a household sample*". Family Business Review, vol. XII, nº 3, September. Pp. 209-219.

Hildebrand, V. y Williams, D.R. (2003): "*Self-employment and caring for children: evidence from Europe2*". IRISS-C/I Working Paper Series, nº 2003-06, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg. 22 pp.

Hisrich, R.D. y Brush, C. (1985): "*Women and minority entrepreneurs: a comparative analysis*". In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Center for Entrepreneurial Studies, Badson College. Pp. 566-582.

Hisrich, R.D. y Brush, C. (1987): "*Women entrepreneurs: a longitudinal study*". In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Badson College. Pp. 187-189.

Hisrich, R.D. y Fülöp, G. (1997): "*Women entrepreneurs in family business: the Hungarian case*". *Family Business Review*, vol. X, nº 3, September. Pp. 281-302.

Hundley, G. (2001): "*Why women earn less than men in self-employment*". *Journal of Labor Research*, vol. 22, nº 4. Pp. 817-829.

Iannarelli, C.L. (1993): "*The socialization of leaders: a study of gender in Family Business*". *Dissertation Abstracts International*, 53 (9-A), pp. 3283-3284. University Microfilms International.

Klein, S. (2000): "*Family businesses in Germany: significance and structure*". *Family Business Review*, vol. XIII, nº 3, September. Pp. 157-181.

Lansberg, I. (1988): "*The succession conspiracy*". *Family Business Review*, vol. I, nº 2, June. Pp. 119-143.

Lansberg, I.S. (1995): "*The power of the chief emotional officer*". *Family Business Magazine*. Spring. Pp. 1-3.

Litz, R. A. (1995): "*The family business: towards definitional clarity*". *Family Business Review*, vol. VII, nº 2, June. Pp. 71-81.

Matthews, C. H. y Moser, S. B. (1996): "*A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership*". *Journal of Small Business Management*, vol. 34 (2), April. Pp. 29-43.

Miller, N., Fitzgerald, M., Winter, M. y Paul, J. (1999): "*Exploring the overlap of family and business demands: household and family business manager's adjustment strategies*". *Family Business Review*, vol. XII, nº 3, September. Pp. 253-268.

Morck, R. y Yeung, B. (2003). "*Agency problems in large family business groups*". *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 27 (4), Summer. Pp. 367-382.

Muske, G. y Fitzgerald, M. A. (2006): "*A panel study of copreneurs in business: who enters, continues, and exits?*". *Family Business Review*, vol. XIX, nº 3, September. Pp. 193-205.

Owen, A.J., Carsky, M.L. y Dolan, E.M. (1993): "*Home-based employment historical and current considerations*". *Family Business Review*, vol. VI, nº 4. December. Pp. 437-451.

Owen, A.J. y Winter, M. (1991): "*Research note: the impact of home-based business on family life*". *Family Business Review*, vol. IV, nº 4, December. Pp. 425-432.

Poza, E.J. y Messer, T. (2001): "*Spousal leadership and continuity in the family firm*". *Family Business Review*, vol. XIV, nº 1, March. Pp. 25-36.

PriceWaterhouseCoopers (2007): *"Informe sobre la Empresa Familiar en España"*.

Rosenblatt, P.C.; De Mik, L.; Anderson, R.M. y Johnson, P.A.(1985). *"The family in business: understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face"*. Jossey-Bass Publishers San Francisco.

Rowe, B.R. (1993): *Home-based family business*. Family Business Review, vol. VI, nº 4, December. Pp. 351-354.

Rowe, B.R. y Hong, G.S. (2000): *The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work women*. Family Business Review, vol. XIII, nº 1, March. Pp. 1-13.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B. y Rafferty A. (2008): *Promoting family: a contingency model of family business succession*. Family Business Review, vol. XXI, nº 1, March. Pp. 15-30.

Salganicoff, M. (1990): *Women in family business: challenges and opportunities*. Family Business Review, vol. III, nº 2, June. Pp. 125-137.

Sexton, D.L. y Bowman-Upton, N. (1990): *Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination*. Journal of Business Venturing, vol. 5 (1), January. Pp. 29-36.

Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996). *Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy- A framework for assessing family business statistics*. Family Business Review, vol. IX, nº 2, June. Pp. 107-123.

Sharma, P., Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (2003): *"Predictors of satisfaction with the succession process in family firms"*. Journal of Business Venturing, vol. 18 (5), September. Pp. 667-687.

Smyrniotis, K.X.; Romano, C.A.; Tanewski, G.A.; Karofsky, P.I.; Mille, R. y Yilmaz, M. (2003): *"Work-family conflict: a study of american and australian family business"*. Family Business Review, vol. XVI, nº1, March. Pp. 35-51.

Stoner, C.R., Hartman, R.I. y Aurora, R. (1990): *"Work-home role conflict in female owners of small business: an exploratory study"*. Journal of Small Business Management, vol. 28 (1), January. Pp. 30-38.

Van Auken, H. y Werbel, J. (2006): *"Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment"*. Family Business Review, vol. XIX, nº 1, March. Pp. 49-63.

Vera, C.F. y Dean, M.A. (2005): *"An examination of the challenges daughters face in family business succession"*. Family Business Review, vol. XVIII, nº 4, December. Pp. 321-345.

Ward, J.L. (1987): *"Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth profitability, and family leadership"*. Marietta, GA: Business Owners Resources.

Ward, J. L. (1988): *"The special role of strategic planning for family businesses"*. Family Business Review, vol. I, nº 2, June. Pp. 105-117.

Westhead, P. y Crowling, M. (1998): "Family firm research: the need for a methodological rethink". Entrepreneurship, Theory and Practice, vol. 23 (1). Autumn. Pp. 31-56.

Williams, D. R. (2004): "Effects of childcare activities on the duration of self-employment in Europe". Entrepreneurship, Theory and Practice, vol. 28 (5), September. Pp.467-485.

## 8 ANEXO I

### CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es llevar a cabo una investigación sobre el proceso de sucesión de la Empresa Familiar y los Modelos de Sucesión que pueden darse en este tipo de negocios.

Las respuestas serán tratadas de forma anónima. Su colaboración es muy valiosa para conocer el proceso de sucesión en la empresa familiar, por lo que le quedamos muy agradecidos.

I.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR (Nos referimos en este bloque a las características por las que usted cree que su empresa es familiar y la generación que la creó).

*(Marque la casilla que corresponda o que más se aproxime a su percepción)*

1.- ¿Considera que su empresa es familiar?.  Sí  No

2.- ¿Cuáles y de qué manera los siguientes motivos le hacen pensar que es familiar?.

2.1.- La empresa está gestionada por miembros de la familia.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nada                     | Poco                     | Normal                   | Bastante                 | Mucho                    |
| <input type="checkbox"/> |

2.2.- Cuando se toman decisiones que afectan a los familiares se tiene una consideración especial.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nada                     | Poco                     | Normal                   | Bastante                 | Mucho                    |
| <input type="checkbox"/> |

2.3.- La intención de los actuales gestores es que la empresa siga controlada en el futuro por miembros de la familia.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nada                     | Poco                     | Normal                   | Bastante                 | Mucho                    |
| <input type="checkbox"/> |

3.- ¿Quién fundó la empresa?.

- Usted mismo.
- Su padre/madre.
- Su abuelo-a.
- Otros (especificar) .....

**II.- DATOS DEL EMPRESARIO** (Nos referimos a algunas características que tienen el empresario y su familia).

4.- Género       Hombre                       Mujer

5.- ¿Cuántos años lleva al frente de la Empresa Familiar, aproximadamente? .....

6.- ¿Ha pensado ya en su sucesión?.

Nunca                      Rara vez                      Algunas veces                      Bastantes veces                      Siempre  
                                                                                                                                                       

7.-El motivo por el que fundó la empresa fue:

|   |   |   |   |   |                          |
|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Necesidad (No disponer de otras opciones laborales) |   | Vocación (Espíritu emprendedor y deseo de ser empresario) |   |   | No contesta              |
| 1   | 2 | 3   | 4 | 5 | <input type="checkbox"/> |

8.- En su opinión, ser empresario facilita el equilibrio entre la vida personal y la profesional?.

Nada                      Poco                      Normal                      Bastante                      Mucho  
                                                                                                                                                       

9.- ¿Considera que su familia está comprometida e implicada y le apoya en la Empresa?

Nada                      Poco                      Normal                      Bastante                      Mucho                      No tengo  
                                                                                                                                                                                             

**III.- ELECCIÓN DEL FUTURO SUCESOR** (Nos referimos a qué criterios considera más importantes al elegir a su sucesor. Aunque usted no sea sucedido indique cuáles preferiría).

10.- Qué valoración haría de los siguientes criterios en la elección de su sucesor?.

10.1.- *Que tenga vínculos familiares con usted.*

Innecesario      Poco necesario      Necesario      Muy necesario      Imprescindible  
                                                                                                                                                       

10.2.- *Que sea su primogénito/a.*

Innecesario      Poco necesario      Necesario      Muy necesario      Imprescindible  
                                                                                                                                                       

10.3.- *Que sea la persona más capacitada.*

Innecesario      Poco necesario      Necesario      Muy necesario      Imprescindible  
                                                                                                                                                       

10.4.- *Que tenga un estilo de dirección similar al suyo.*

Innecesario      Poco necesario      Necesario      Muy necesario      Imprescindible

10.5.- *Que sea hombre.*

Innecesario  Poco necesario  Necesario  Muy necesario  Imprescindible

10.6.- *Que sea mujer.*

Innecesario  Poco necesario  Necesario  Muy necesario  Imprescindible

11.- Indique en la siguiente escala ¿qué criterio considera más importante en la preparación de la persona que le suceda?:

|                                |   |   |                                  |                                      |
|--------------------------------|---|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| Formación con poca experiencia |   |   | Experiencia con escasa formación | No contesta <input type="checkbox"/> |
| 1                              | 2 | 3 | 4                                |                                      |

12.- En cuanto al carácter y rasgos psicológicos, la persona que le suceda debe ser:

12.1.- *Tenaz, constante, persistente.*

Totalmente en desacuerdo  Bastante en desacuerdo  Algo de acuerdo  Bastante de acuerdo  Totalmente de acuerdo

12.2.- *Capaz de relacionarse con los demás, don de gentes.*

Totalmente en desacuerdo  Bastante en desacuerdo  Algo de acuerdo  Bastante de acuerdo  Totalmente de acuerdo

12.3.- *Prudente, que sea previsor y ahorrador.*

Totalmente en desacuerdo  Bastante en desacuerdo  Algo de acuerdo  Bastante de acuerdo  Totalmente de acuerdo

12.4.- *Decidido, valiente.*

Totalmente en desacuerdo  Bastante en desacuerdo  Algo de acuerdo  Bastante de acuerdo  Totalmente de acuerdo

12.5.- *Dialogante* (con la familia y demás grupos de interés de la empresa).

Totalmente en desacuerdo  Bastante en desacuerdo  Algo de acuerdo  Bastante de acuerdo  Totalmente de acuerdo

13.- En el sector al que pertenece su negocio las empresas están gestionadas:

Mayoritariamente por hombres aunque hay mujeres  1  2  3  4  5 Mayoritariamente por mujeres aunque hay hombres

IV.- EL PROCESO DE SUCESIÓN (Nos referimos a cómo ve el proceso de sucesión en su empresa, cómo se llevará a cabo o cómo debe hacerse, aunque no esté produciéndose aún).

14.- ¿Ha planificado ya algo del Proceso de Sucesión en su Empresa?.  Sí  No

15- Si considera que de alguna forma ha pensado en alguien para sucederle, se trata de:

- Un hijo.
- Una hija.
- Más de un hijo o/y hija.
- No tengo / no están dispuestos.

16.- En su opinión, valore la siguiente afirmación: *"el predecesor debe retirarse y dejar de tomar decisiones o influir en ellas una vez que se produce la sucesión"*.

|                             |                           |                          |                          |                          |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente en<br>desacuerdo | Bastante en<br>desacuerdo | Algo de acuerdo          | Bastante de<br>acuerdo   | Totalmente de<br>acuerdo |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

V.- DATOS GENERALES (Otras características de la empresa. Responder aproximadamente).

17.- Año de constitución de la Empresa .....

18.- Nº medio de empleados en los últimos 3 años .....

19.- ¿Cuántos descendientes son:

19.1.- Hijos?.....

19.2.- Hijas?.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN