

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ETEA)

Empresa Familiar: Mujer y Sucesión

Directores:

Dr. D. Horacio Molina Sánchez

Dr. D. Jesús N. Ramírez Sobrino

Doctoranda:

Lda. D^a. Consolación Pascual García

Córdoba, 29 de Junio de 2012

TITULO: *EMPRESA FAMILIAR: MUJER Y SUCESIÓN*

AUTOR: *CONSOLACIÓN PASCUAL GARCÍA*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es

ÍNDICE

0.-	INTRODUCCIÓN	16
I.-	REVISIÓN DE LA LITERATURA	27
1.1.-	Contexto de la Empresa Familiar	27
1.1.1.-	Historia e importancia de la investigación de la Empresa Familiar	27
1.1.2.-	Evolución en los estudios de Empresa Familiar: modelos	29
1.1.3.-	Datos demográficos	34
1.1.4.-	Definición de Empresa Familiar	37
1.1.5.-	Rasgos y retos de la Empresa Familiar.	43
1.1.6.-	Recomendaciones en el funcionamiento de las empresas familiares	46
1.2.-	Mujer y Empresa Familiar.	47
1.2.1.-	Cifras sobre la actividad empresarial de la mujer	51
1.2.2.-	Marco Teórico	54
1.2.3.-	La mujer en las decisiones empresariales.	58
1.2.4.-	La mujer en la sucesión empresarial	74
1.2.5.-	Mujer ante la conciliación de responsabilidades familiares y empresariales.	74
1.3.-	Sucesión en la Empresa Familiar	78
1.3.1.-	Relevancia de la Sucesión	78

1.3.2.-Definición de la Sucesión en la Empresa Familiar	80
1.3.3.-Etapas en el proceso de sucesión de la Empresa Familiar	82
1.3.4.-El Protocolo Familiar	85
1.3.5.-Herencia, testamento y problemática fiscal	98
1.3.6.-Factores de influencia en la Sucesión	103
1.3.7.-Problemas de la Sucesión en la Empresa Familiar.	115
1.3.8.-Características de las sucesiones con éxito . .	121
1.4.- La mujer como catalizadora y fuerza influyente de la sucesión en la Empresa Familiar	129
1.5.- La mujer como sucesora	135
1.6.- La mujer como empresaria ante la sucesión.	149
II.- ESTUDIO EMPÍRICO	155
2.1.- Objetivos, metodología y justificación de la investigación	156
2.2.- Variables e hipótesis	160
2.3.- Métodos y técnicas de análisis. Construcción de un modelo de estudio.	180
2.3.1.-Métodos y técnicas de análisis estadístico . . .	180
2.3.2.-Construcción de un modelo: el modelo de elección del sucesor	191
2.4.- Diseño de la investigación. El cuestionario.	194

2.5.- Descripción de la muestra	199
2.6.- Análisis de resultados	209
2.6.1.-Resultados de los estadísticos descriptivos y técnicas univariantes	209
2.6.2.-Resultados del contraste de hipótesis	227
2.6.2.1.-Influencia de la familiaridad de la empresa en la planificación de la sucesión	227
2.6.2.2.-Influencia de las características de la empresa sobre la sucesión.	232
2.6.2.3.-Influencia de las características del empresario o empresaria sobre la sucesión	239
2.6.2.4.-Influencia del concepto de equilibrio entre vida personal y profesional por trabajar en la Empresa Familiar sobre la sucesión.	251
2.6.2.5.-Influencia del compromiso familiar en la empresa sobre su sucesión	258
2.6.2.6.-Influencia de la variable género en la sucesión	260
2.6.3.-Resultados del análisis de conglomerados sobre las características del sucesor y criterios de elección.	302
2.6.4.-Resultados sobre el Modelo de Elección del sucesor.	309
III.- CONCLUSIONES	337
IV.- BIBLIOGRAFÍA	346
V.- ANEXO.	368

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Distribución de las empresas familiares españolas por sector.
- Tabla 2: Objetivos e hipótesis del estudio.
- Tabla 3: Variables del estudio: definición, tipología y valores.
- Tabla 4: Relación de hipótesis y variables.
- Tabla 5: Objetivos, hipótesis y variables del estudio.
- Tabla 6: Objetivos, hipótesis y técnicas de análisis.
- Tabla 7: Objetivos, hipótesis y preguntas del cuestionario.
- Tabla 8: Distribución en porcentaje de empresas de la muestra según la generación familiar que las fundó.
- Tabla 9: Distribución de las empresas de la muestra por generación en la que se encuentran según el empresario o empresaria y el participante.
- Tabla 10: Distribución de la muestra según el género del actual empresario.
- Tabla 11: Distribución de la muestra según el género del participante en la encuesta.
- Tabla 12: Distribución de la muestra según el género del empresario y del participante.
- Tabla 13: Número de empresas de la muestra según los años del empresario o empresaria al frente del negocio.
- Tabla 14: Distribución de las empresas de la muestra según los años de antigüedad del empresario o empresaria al frente del negocio.
- Tabla 15: Distribución de las empresas de la muestra según su antigüedad en décadas.

- Tabla 16: Distribución de las empresas de la muestra por tipologías y por género del empresario.
- Tabla 17: Distribución de las empresas de la muestra por número de trabajadores.
- Tabla 18: Distribución de las empresas de la muestra por su antigüedad.
- Tabla 19: Distribución de las empresas de la muestra según su antigüedad por percentiles.
- Tabla 20: Distribución de las empresas de la muestra por su tamaño (según número trabajadores).
- Tabla 21: Distribución de las empresas de la muestra por tipologías y género del empresario.
- Tabla 22: Principales características de las empresas de la muestra según el género del empresario.
- Tabla 23: Distribución de las empresas de la muestra según la antigüedad del empresario o empresaria al frente.
- Tabla 24: Distribución de los empresarios y empresarias según su motivación para crear la empresa.
- Tabla 25: Distribución de las empresarias según su motivación para crear la empresa.
- Tabla 26: Distribución de los empresarios según su motivación para crear la empresa.
- Tabla 27: Distribución de muestra según la percepción sobre cómo facilita la empresa el equilibrio entre vida personal y profesional.
- Tabla 28: Distribución de muestra según la percepción sobre cómo facilita la empresa el equilibrio entre vida personal y profesional por género.

- Tabla 29: Distribución de la muestra según la percepción sobre compromiso e implicación de la familia en la empresa.
- Tabla 30: Distribución de la muestra según la percepción sobre compromiso e implicación de la familia en la empresa por género.
- Tabla 31: Distribución de la muestra según la valoración de la necesidad asignada a cada criterio de elección del sucesor.
- Tabla 32: Distribución de la muestra por género del empresario y del participante.
- Tabla 33: Matriz de correlaciones entre las variables relativas a los motivos de consideración de empresa familiar y planificación de la sucesión.
- Tabla 34: Tabla de Contingencia de las variables relativas al tamaño de la empresa y empresario plan de sucesión con dos categorías.
- Tabla 35: Pruebas Chi-Cuadrado de Pearson de las variables relativas a la antigüedad de la empresa y el Modelo de Sucesión.
- Tabla 36: Pruebas Chi-Cuadrado de Pearson de las variables relativas a los rasgos y características del sucesor o sucesora.
- Tabla 37: Resultados del Análisis Factorial de las variables relativas a los rasgos del sucesor o sucesora.
- Tabla 38: Matriz de Componentes resultante del Análisis Factorial de las variables relativas a los rasgos y características del sucesor o sucesora.

- Tabla 39: Tabla de Contingencia de las variables relativas a la preparación del sucesor o sucesora y antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa.
- Tabla 40: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y preocupación por la sucesión.
- Tabla 41: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional y al criterio de elección basado en que el sucesor sea hombre.
- Tabla 42: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional y al criterio de elección basado en que el sucesor sea mujer.
- Tabla 43: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional y quién debería ser el sucesor modificada.
- Tabla 44: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y su consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional.
- Tabla 45: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la preocupación por la sucesión y el compromiso e implicación de la familia en la empresa.
- Tabla 46: Tabla de Contingencia de las variables relativas a la preocupación por la sucesión y el compromiso e implicación de la familia en la empresa.

- Tabla 47: Significación del estadístico Phi sobre la relación entre las variables relativas a quién debería ser el sucesor modificada y al criterio de elección basado en que el sucesor sea hombre modificada.
- Tabla 48: Significación del estadístico Phi sobre la relación entre las variables relativas a quién debería ser el sucesor modificada y al criterio de elección basado en que el sucesor sea mujer modificada.
- Tabla 49: Tabla de Contingencia de las variables relativas a quién debería ser el sucesor modificada y el criterio de elección del sucesor basado en que éste sea hombre modificada.
- Tabla 50: Tabla de Contingencia de las variables relativas a quién debería ser el sucesor modificada y el criterio de elección del sucesor basado en que éste sea mujer modificada.
- Tabla 51: Resumen de resultados del Análisis de Frecuencias de los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Tabla 52: Significaciones de las Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Tabla 53: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en que sea la persona más capacitada y en la existencia de vínculos familiares.
- Tabla 54: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en que sea la persona más capacitada y en que sea el primogénito varón.

- Tabla 55: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en que sea la persona más capacitada y en que tenga un estilo de dirección similar al predecesor o predecesora.
- Tabla 56: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en que sea la persona más capacitada y en que éste sea hombre.
- Tabla 57: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en que sea la persona más capacitada y en que sea mujer.
- Tabla 58: Distribución de la valoración sobre la necesidad de los criterios de elección del sucesor.
- Tabla 59: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la existencia de hijos en la familia empresaria y a quién debería ser el sucesor.
- Tabla 60: Tabla de Contingencia de las variables relativas a la existencia de hijos en la familiar empresaria y a quién debería ser el sucesor.
- Tabla 61: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y a quién debería ser el sucesor.
- Tabla 62: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas al género predominante en el sector y a quién debería ser el sucesor.
- Tabla 63: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género predominante en el sector y a quién debería ser el sucesor.

- Tabla 64: Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis de de Tablas de Contingencia de las variables relativas a los rasgos del sucesor o sucesora.
- Tabla 65: Tabla Anova del Factor que relaciona las variables relativas a los rasgos del sucesor o sucesora.
- Tabla 66: Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis de Tablas de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y a los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Tabla 67: KMO y prueba de Bartlett del Análisis Factorial de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor.
- Tabla 68: Resultados del Análisis Factorial de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Tabla 69: Resultados del Análisis Factorial de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Tabla 70: Tabla de Anova: Test de Medias sobre los factores que representan los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Tabla 71: Resumen de contrastes de hipótesis.
- Tabla 72: Centros de los conglomerados finales obtenidos con el Análisis de Conglomerados K-Medias de las variables relativas a criterios de elección y características del sucesor o sucesora.
- Tabla 73: Número de casos en cada conglomerado.
- Tabla 74: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor I: Tabla ANOVA.

- Tabla 75: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor I: Tabla de Coeficientes.
- Tabla 76: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor II: Tabla ANOVA.
- Tabla 77: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor II: Tabla de Coeficientes.
- Tabla 78: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor III: Tabla ANOVA.
- Tabla 79: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor III: Tabla de Coeficientes.
- Tabla 80: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor IV: Resumen del modelo.
- Tabla 81: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor IV: Tabla ANOVA.
- Tabla 82: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor IV: Tabla de Coeficientes.
- Tabla 83: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Resumen del modelo.
- Tabla 84: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Tabla ANOVA.
- Tabla 85: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Tabla de Coeficientes.

- Tabla 86: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Tabla de Coeficientes.
- Tabla 87: Coeficientes del Modelo de Elección del Sucesor IV.
- Tabla 88: Resultados del Análisis de Regresión Categórica de la variable identificación del sucesor para las variables relativas a los criterios de elección de sucesor o sucesora: resumen del modelo y Tabla ANOVA.
- Tabla 89: Resultados del Análisis de Regresión Categórica de la variable identificación del sucesor para las variables relativas a los criterios de elección de sucesor o sucesora: Coeficientes.
- Tabla 90: Análisis CHAID sobre la variable la relativa a identificación del sucesor o sucesora: Tabla de Clasificación.

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Temas y trabajos sobre Empresa Familiar.
- Figura 2: Esquema de la tesis.
- Figura 3: Modelo de los Dos Círculos.
- Figura 4: Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar.
- Figura 5: Modelo Evolutivo de la Empresa Familiar.
- Figura 6: Distribución de las PYMES familiares españolas por sector de actividad.
- Figura 7: Evolución de la distribución por género del porcentaje de hombres y mujeres autónomos.
- Figura 8: Temas de investigación sobre el papel que juega la mujer en la Empresa Familiar y en la familia empresaria
- Figura 9: Distribución geográfica de la muestra.
- Figura 10: Composición de la muestra por género del empresario.
- Figura 11: Análisis de Escalamiento Multidimensional de las variables relativas a los rasgos y características del sucesor o sucesora.
- Figura 12: Análisis de Escalamiento Multidimensional sobre las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora.
- Figura 13: Análisis CHAID sobre la variable relativa a identificación del sucesor o sucesora: Árbol de Decisión.

0.- INTRODUCCIÓN

La Empresa Familiar está de plena actualidad, no en vano el papel que desempeña en las principales economías del mundo es fundamental. Su importancia, tanto en nuestro país como en el resto de países desarrollados, se demuestra por su participación en términos de creación de riqueza y empleo. Las empresas familiares representan al menos el 65% del total de empresas, proporcionando más del 60% del empleo privado y generando en torno a dos tercios del PIB mundial¹.

La proporción de negocios familiares es mayor entre las empresas jóvenes que entre las antiguas; también es superior entre las medianas y pequeñas², y se concentran en mayor medida en determinados sectores de la actividad económica.

La bibliografía especializada en la Empresa Familiar es muy extensa y variada. Entre los temas analizados con mayor frecuencia se encuentran la sucesión, la gestión y gobierno de la empresa y el desempeño económico de la misma.

Sin embargo, a pesar de la gran relevancia que tienen, su estudio presenta considerables dificultades, principalmente por dos motivos. En primer lugar, en relación a la definición de Empresa Familiar, porque es difícil delimitar el contexto y amplitud del objeto de estudio al no existir un concepto claro y único de Empresa Familiar; y en segundo lugar, porque las diferentes configuraciones de la institución familiar en las diversas culturas y en el tiempo hacen complicado homogeneizar y comparar criterios y variables al respecto.

¹ Fuentes: Instituto de Empresa Familiar y Soria (2002).

² Casi el 80% de las empresas familiares tiene menos de 25 empleados y, más concretamente, casi el 50% de ellas cuenta con menos de 9 empleados.

Algunas definiciones de Empresa Familiar se han centrado sobre todo en la propiedad o en la dirección y control de la familia, otras en la sucesión generacional, otras en la implicación familiar o en la importancia de la cultura y los valores.

De acuerdo con algunos de los rasgos propios de este tipo de empresas podemos afirmar que la Empresa Familiar es aquella que se caracteriza por la propiedad, control y participación e implicación de la familia en el negocio, la intención de continuar a largo plazo y la existencia de una fuerte interrelación entre familia y empresa. Todas estas características confieren al mismo tiempo a la Empresa Familiar ciertas fortalezas y debilidades.

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. De todas estas cuestiones trataremos en el trabajo.

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 de las empresas familiares sobrevive a la primera generación y entre el 10 y 15% pasan a la tercera.

La continuidad de la Empresa Familiar a la siguiente generación se facilita si se planifica la sucesión. Sin embargo, a menudo dicha planificación no se lleva a cabo. Existen multitud de 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 sucesión supone la cesión de la batuta del liderazgo desde el propietario-fundador, o un sucesor de éste, a otro u otros sucesores, e implica la transmisión de la propiedad y/o la gestión.

Se trata de un proceso 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.

Además del tema de la sucesión, como se ha comentado, la investigación sobre la Empresa Familiar ha analizado también cuestiones referentes a la gestión y al gobierno de la empresa y al desempeño económico de ésta³. Los primeros estudios en el contexto de la Empresa Familiar se centraban principalmente en los hombres. Sólo a partir del importante incremento de la presencia de la mujer en el mundo de los negocios es cuando la investigación sobre la mujer en las empresas familiares se ha desarrollado. 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.

En general, la mayoría de las investigaciones han intentado identificar las diferencias y similitudes entre hombres y mujeres empresarios. Unas 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

³ 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).

determinados aspectos y que éstos se realicen con homogeneidad de criterios, variables y medidas para poder llegar a ciertas afirmaciones sobre las diferencias.

En este trabajo se alude a los estudios más relevantes sobre la comparación entre hombres y mujeres en la empresa acerca de aspectos como el estilo de liderazgo y dirección, la actitud hacia el crecimiento de la empresa, propensión al riesgo, estereotipos y perfil del empresario, el nivel de formación y experiencia, las motivaciones, conflictos familiares, conciliación de vida personal y familiar, etc.

El incremento de empresas en las que la dirección y propiedad corresponde a mujeres ha tenido una importante repercusión en la literatura empresarial. Gran parte de la investigación más reciente tiene como objetivo el análisis del impacto de la variable género en este ámbito, con especial atención al papel que juega la mujer en la Empresa Familiar. Dicho papel se puede desempeñar en tres campos o áreas: en la toma de decisiones empresariales, en la sucesión de la empresa (como cónyuge del empresario-propietario, como sucesora o como empresaria durante el proceso de su sucesión) y en la conciliación de responsabilidades profesionales y familiares.

El objetivo de nuestra investigación es dar respuesta a la pregunta sobre cuáles *son los criterios que predominan a la hora de elegir al sucesor o sucesora* en la Empresa Familiar y qué variables influyen en esa elección y en la sucesión en general.

Concretamente, en el tema de la sucesión la investigación tradicionalmente se ha centrado en los hijos varones como sucesores, de lo que se extrae que en el proceso sucesorio puede existir cierta discriminación. La base de esta idea se encuentra en que son numerosos los casos en los que las mujeres no son tenidas

en cuenta como futuras sucesoras del negocio familiar. 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 primogenitura⁴ parece persistir según parte de la literatura, la presencia y consideración de la mujer en la sucesión está cambiando⁵.

La idea principal en esta investigación es observar si existen diferencias en base al género en la elección del sucesor en la Empresa Familiar y si, de alguna forma, se produce un trato discriminatorio contra la mujer en el proceso de sucesión.

La literatura existente responde a algunas de las preguntas planteadas, de forma directa o indirecta. Aunque, algunas investigaciones obtienen conclusiones diversas e incluso trabajos sobre un mismo tema muestran resultados contradictorios. Es el caso de determinados estudios sobre la comparación entre empresarios y empresarias en el desempeño y resultados de sus negocios. Algunos de esos estudios revelan importantes diferencias entre ellos, mientras que otros concluyen que no se observan tales diferencias. Estas divergencias pueden ser debidas al contexto cultural en el que se desarrolla cada estudio.

En determinados temas la literatura analizada da respuesta a nuestras preguntas de investigación en una única dirección, en la que coinciden. En cambio, en otros temas no existen respuestas o

⁴ El Criterio de Primogenitura consiste en que es elegido el hijo mayor para hacerse cargo del negocio.

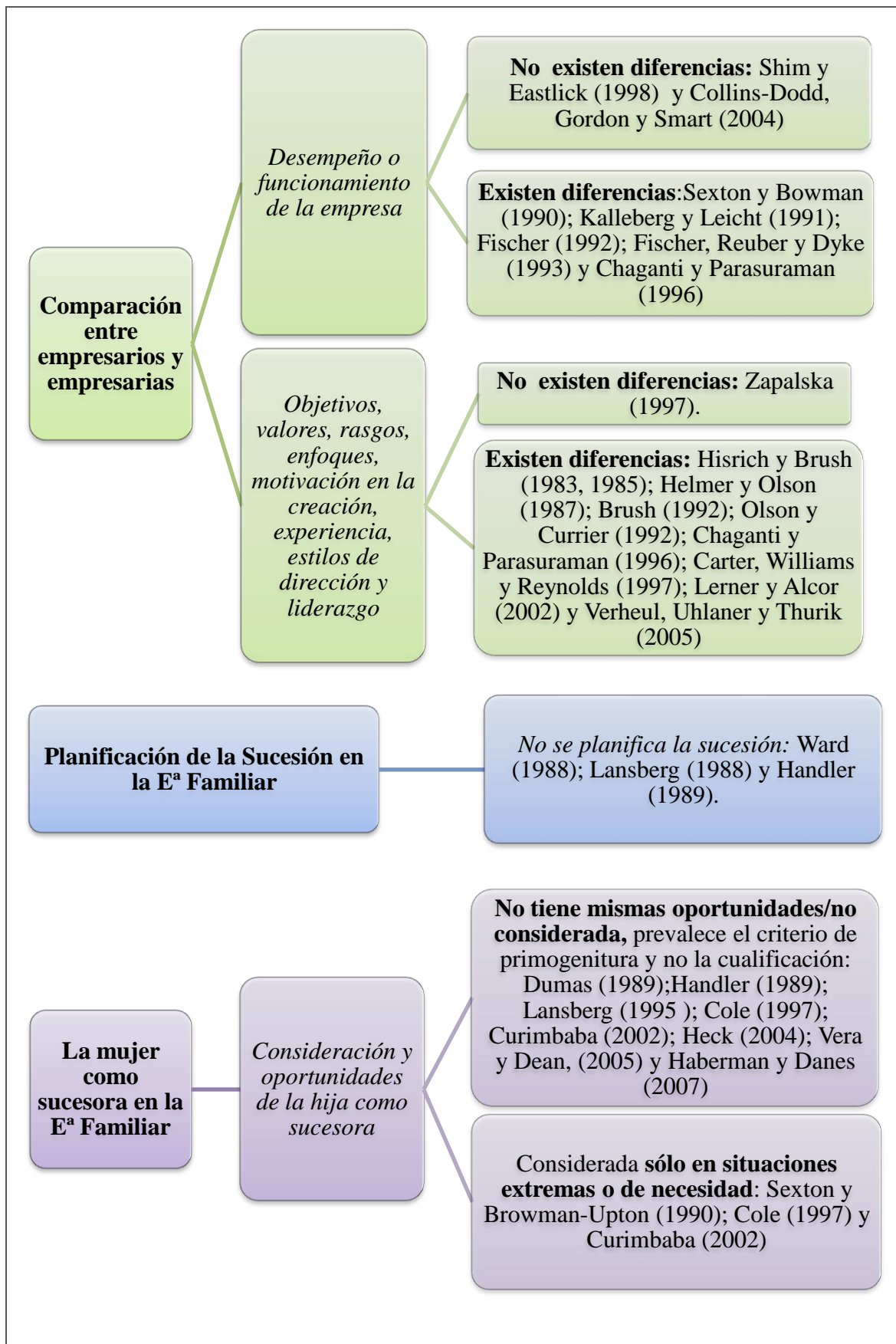
⁵ En el sentido de que la mujer ya sí es tenida en cuenta como posible sucesora en los negocios familiares al igual que el hombre.

éstas son divergentes. En el tema de la consideración de la hija como futura sucesora de la Empresa Familiar los estudios, en general, han concluido que las hijas normalmente no tienen las mismas oportunidades dentro de la Empresa y no son consideradas como sucesoras potenciales. Sin embargo, los resultados de este trabajo no llevan a las mismas conclusiones.

Esta investigación trata de determinar un modelo que explique la elección del futuro sucesor o sucesora en la Empresa Familiar, teniendo especialmente en cuenta las particularidades de nuestro contexto.

En el esquema de la Figura 1 presentamos una parte de la literatura más destacada sobre Empresa Familiar.

Figura 1: Temas y trabajos sobre Empresa Familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Una de las cuestiones por las que se caracteriza la Empresa Familiar es porque entre sus objetivos se encuentra la conciliación de intereses familiares con intereses empresariales. Atendiendo a este hecho queremos explicar si las diferentes políticas y modelos de sucesión en estas empresas contemplan ese fin. Es decir, comprobar si cuando el empresario o empresaria elige al sucesor lo hace pensando en que la persona seleccionada es la que mejor va a conciliar ambos tipos de intereses o si ni siquiera tiene esto en cuenta y utiliza un criterio con una lógica propia.

Incluso eligiendo a quien considere que es el mejor candidato para esa conciliación su elección estará basada en sus percepciones al respecto, pudiendo éstas estar influidas por diversos factores, como pueden ser la cultura, los valores, el papel que se otorgue a la familia y a la mujer, la existencia de prejuicios, etc. De ahí que el criterio de elección del sucesor pueda ser muy diverso.

También puede ocurrir que por la existencia de prejuicios se aparte a uno o más de los candidatos a la sucesión. Por ejemplo, prejuicios machistas respecto a la manera de dirigir una empresa o al desempeño y funcionamiento de la misma llevarán a que la mujer no sea un sucesor potencial. O si la empresa desarrolla su actividad en un sector que se califica como característico de hombres, las mujeres no serán consideradas para la sucesión, y viceversa.

Asimismo, cuando el empresario o empresaria piense que desarrollar la carrera profesional dentro de un negocio familiar permite una mejor conciliación entre vida personal y laboral preferirá que sea la hija quien le suceda, ya que el hijo o los hijos podrán realizar su carrera fuera, en otra empresa u oficio, puesto que las exigencias para ellos en conciliación serán menores.

Todos estos razonamientos llevan a plantearnos si hay una lógica en la existencia de tantas actuaciones diferentes para un único hecho, la sucesión en la Empresa Familiar. Cada empresario o empresaria tendrá una lógica propia para su situación. Nuestro propósito es descubrir si existe algún patrón de comportamiento predominante y si éste responde a las preguntas que nos hacemos en la investigación.

A continuación se expone el esquema seguido en el trabajo, así como su justificación, los fines que persigue y el marco en el que se desarrolla.

En primer lugar se hace referencia a la historia e importancia de la bibliografía existente y a cómo han evolucionado los estudios sobre Empresa Familiar.

En segundo lugar, como en cualquier estudio de investigación, se intenta definir el objeto de estudio. En nuestro caso la primera dificultad consistió en realizar una aproximación al concepto de Empresa Familiar. No existe una definición única y precisa del concepto, como veremos más adelante, pero con la ayuda de las numerosas definiciones recopiladas de la bibliografía, y considerando los principales rasgos recogidos en las mismas, obtenemos una descripción de Empresa Familiar.

Tras el conocimiento de la Empresa Familiar, el trabajo se centra en explicar cuál es el papel de la mujer en la Empresa Familiar y en la Sucesión (respecto a los diferentes roles que puede desempeñar).

Por último, se presenta el estudio empírico, que incluye la metodología, justificación y diseño de la investigación, explica sus objetivos, las hipótesis planteadas y las variables contenidas en éstas, describiendo la muestra y el método de obtención de la información para conseguir resultados. Finalmente, a través del

análisis de los resultados y de la discusión de los mismos, establecemos las conclusiones del trabajo de investigación.

Las conclusiones finales a las que llegamos dan respuesta a los problemas propuestos inicialmente con la investigación sobre *cuál es el Modelo de Sucesión predominante en la Empresa Familiar, qué variables influyen en la elección del futuro sucesor o sucesora de la Empresa o si existiendo hijos en la familia empresaria éstos son preferidos o elegidos como sucesores frente a las hijas*, aunque con alguna limitación y ciertos matices.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el principal criterio en la elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar es el que hace referencia a las capacidades y competencias de éste. Es decir, el sucesor o sucesora es seleccionado porque es la persona más capacitada para encargarse de la gestión y dirección del negocio cuando se produzca el relevo generacional. Por lo tanto, en la actualidad el criterio de primogenitura no es el que prevalece en la Sucesión de la Empresa Familiar.

Las empresarias de la muestra declaran que elegirían a una hija para que las suceda en el negocio y los empresarios prefieren que les suceda una sociedad de hermanos (es decir, más de un hijo y/o hija).

La siguiente figura representa el esquema de la tesis:

Figura 2: Esquema de la tesis



Fuente: Elaboración propia

I.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1.- CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

1.1.1.- HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La investigación científica sobre la Empresa Familiar es un campo de estudio relativamente moderno (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, 2004). El estudio de la Empresa Familiar ha alcanzado un notable protagonismo durante las dos últimas décadas (Sharma, 2004), y ello queda patente en la proliferación de literatura sobre este tipo de empresas a través de numerosos artículos, seminarios, investigaciones, ponencias y cátedras en los que se escribe y estudia sobre ella.

Se considera, por tanto, que el estudio de la Empresa familiar fue ignorado hasta la década de los 80 e incluso algunos autores afirman que el campo de la Empresa Familiar no fue considerado como una disciplina académica individual hasta los 90 (Bird y otros, 2002).

A finales de los sesenta empezaron a aparecer los primeros artículos especializados en el estudio de la Empresa Familiar, y lo hicieron principalmente en Inglaterra (Donnelly, 1964). Durante los setenta se comenzaron a realizar los primeros estudios y se formularon los modelos sobre su estructura y comportamiento organizacional. En los ochenta ya se investigó en mayor profundidad la Empresa Familiar y en 1988 apareció la primera revista científica sobre Empresa Familiar⁶. Desde hace algo más de 20 años se ha producido el verdadero auge del interés por este tipo de empresas, convirtiéndose en uno de los temas de investigación

⁶ Family Business Review.

más relevantes⁷. Esto es debido a la importancia de la Empresa Familiar en las principales economías del mundo⁸ (por su aportación al PIB y la creación de empleo, entre otras contribuciones al desarrollo económico). Tal es su relevancia que se la ha descrito como "*la forma de organización dominante en el mundo*" (Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008: 74).

Ese papel desempeñado por la Empresa Familiar ha sido explicado por numerosos investigadores (Hisrich y Brush, 1985; Rosenblatt y otros, 1985; Ward, 1987; Dumas, 1989; Dyer y Handler, 1994; Lutz, 1995; Davis y Tagiuri, 1996; Shanker y Astrachan, 1996; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Heck y Trent, 1999; Klein, 2000; Morck y Yeung, 2003; etc). Además, en la actualidad, existen varias organizaciones a nivel internacional especializadas en el tema (Family Business Network, Family Firm Institute, International Family Enterprise Research Association). En España se crea en 1991 el Instituto de la Empresa Familiar y durante los años siguientes a 1998 se crea la red de Cátedras de Empresa Familiar en diferentes Universidades⁹ que ha desarrollado una importante y amplia labor de difusión del conocimiento sobre la Empresa Familiar, así como también ha despertado el interés de los académicos por esta genuina forma de organización.

La investigación se ha ido diversificando con el paso del tiempo. Según una revisión de artículos publicados entre 1996 y 2003 efectuada por Chrisman, Chua y Sharma (2003) los temas analizados con mayor frecuencia en las empresas familiares han sido la sucesión (22% del total de las investigaciones revisadas),

⁷ Aunque con anterioridad a 1995 no existían aún muchas publicaciones consideradas relevantes sobre Empresa Familiar.

⁸ La presencia de las empresas familiares resulta superior en los países más avanzados y que antes alcanzaron un nivel elevado de desarrollo (Gallo, 1998).

⁹ La primera Cátedra de Empresa Familiar se creó en 1998 en la Universidad de Barcelona. En la actualidad son 34.

desempeño económico (15%), gobierno de la empresa (10%), ventajas competitivas y conflicto (6% cada uno), innovación, cultura y formulación de objetivos y estrategias (5% cada uno de estos temas), internacionalización (3%), y profesionalización de la Empresa Familiar (2%).

Otro trabajo que analiza 291 artículos sobre Empresa Familiar publicados entre 2001 y 2007 recoge como temas más comunes en la investigación de Empresa Familiar en el nuevo milenio los siguientes: sistema de gobierno corporativo; liderazgo y propiedad; sucesión; recursos y ventajas competitivas de este tipo de empresas; comportamiento y conflicto. También hace referencia a las áreas que no han sido estudiadas lo suficientemente, como son los aspectos generales de la formulación estratégica y su contenido, profesionalización y accionariado; o ética y cuestiones de responsabilidad social (Debicki y otros, 2009).

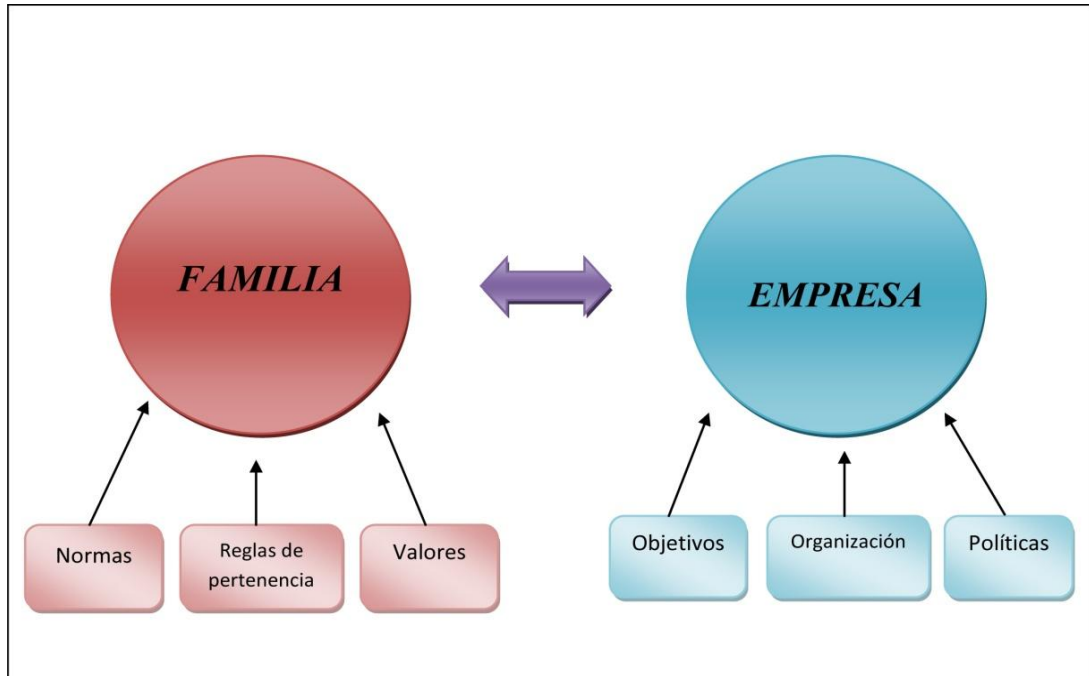
Lo que es evidente es que la investigación sobre Empresa Familiar está siendo cada vez más empírica y rigurosa (Bird y otros, 2002).

1.1.2.- EVOLUCIÓN EN LOS ESTUDIOS DE EMPRESA FAMILIAR: MODELOS

Tal y como ya se ha mencionado anteriormente, el estudio de la Empresa Familiar como un sistema se inició a finales de los sesenta y durante la década de los setenta, con escasos artículos que se centraban en los problemas más comunes que en esos momentos parecían afectar a las empresas familiares (rivalidades entre generaciones, entre hermanos, o entre los dirigentes). El modelo conceptual planteado en esos inicios sostenía que la Empresa Familiar constaba de dos subsistemas interconectados: *familia y negocio* (Figura 3: Modelo de los Dos Círculos). Desde el inicio era ya evidente que el principal reto al que tenían que

responder este tipo de negocios consistía en encontrar estrategias que integraran con éxito ambos subsistemas.

Figura 3: Modelo de los Dos Círculos



Fuente: Elaboración propia

En la década de los ochenta y a partir de ese momento se intensificaron los estudios en el área de la Empresa Familiar, tratando de determinar esquemas que explicaran su composición, estructuras y comportamientos. A principios de los 80, los norteamericanos Davis y Tagiuri (1982a) elaboraron un nuevo modelo en el que, partiendo del anterior, dividía el subsistema negocio en dos: empresa (en relación a la dirección) y propiedad. De aquí surgió el Modelo de los Tres Círculos (Figura 4), uno de los más completos y utilizados para explicar el sistema de la Empresa Familiar. Está basado, por tanto, en los subsistemas presentes en ésta, sus tres pilares: Propiedad, Familia y Empresa. Explica la forma en que se superponen los mismos y el lugar que ocupan cada uno de los miembros pertenecientes a algunos de los siete subconjuntos que se forman.

El círculo *Familia* es aquél al que pertenecen todos y cada uno de los miembros del grupo familiar.

El círculo *Empresa* comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

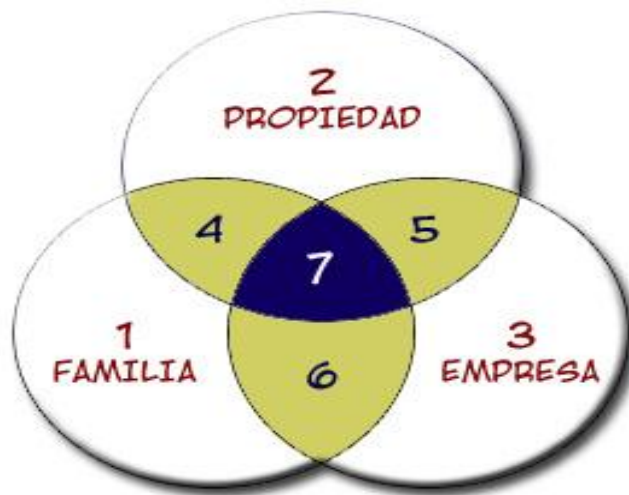
El círculo *Propiedad* determina quiénes son los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera una serie de deberes y derechos sobre ésta.

Todo individuo que sea miembro del sistema de una Empresa Familiar se puede situar en uno de los siete escenarios que se forman:

1. Familiares no accionistas ni empleados: miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son accionistas.
2. Accionistas: socios o dueños de una parte del paquete accionario de la empresa que no trabajan en ella ni son miembros de la familia.
3. Empleados y directivos: todos los trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia ni accionistas (no tienen relación con la propiedad).
4. Familiares accionistas: miembros de la familia y también propietarios pero que no trabajan en la empresa.
5. Directivos y accionistas no familiares: trabajan en la empresa y son accionistas (propietarios) pero no son miembros de la familia.

6. Trabajadores familiares no accionistas: miembros de la familia que trabajan en la empresa, aunque sin ser accionistas.
7. Líderes: miembros de la familia que trabajan en la empresa y son accionistas (propietarios).

Figura 4: Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Davis y Tagiuri, 1982a.

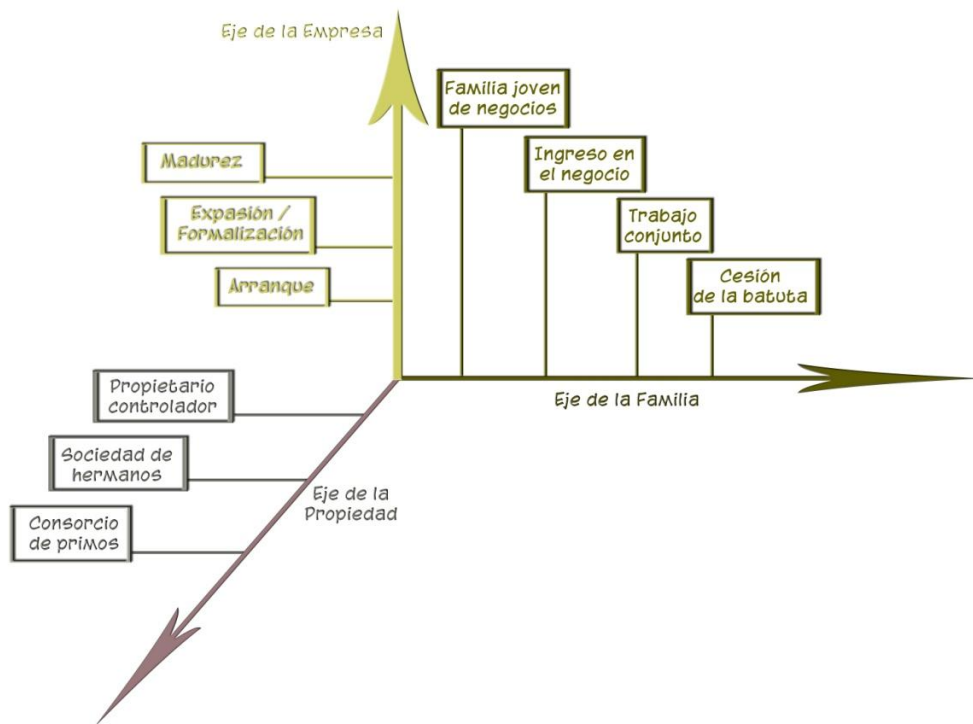
Según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, o se distancien, estaremos ante distintos tipos de empresas familiares.

Este modelo es una excelente herramienta que nos permite analizar, no sólo cómo es y cómo puede llegar a ser una empresa familiar, sino qué conflictos de intereses pueden surgir. De este modo se puede ver claramente que la posición que cada individuo tenga dentro de estos tres círculos determina inevitablemente sus intereses, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar.

Estas posiciones, además, cambian en el tiempo y evolucionan de acuerdo con las circunstancias de cada protagonista. Por tanto, si añadimos la dimensión tiempo (que el Modelo de los Tres Círculos no contemplaba) habrá cambios en el Modelo. De ahí surge el Modelo Evolutivo Tridimensional, propuesto por Gersick y otros (1997). Este modelo trata de explicar la evolución de cada uno de los ejes de los subsistemas (Propiedad, Familia y Empresa) y las etapas por las que suelen pasar con el tiempo. Si observamos el esquema del Modelo Evolutivo (Figura 5) vemos que conforme se avanza en los ejes se suceden las etapas correspondientes a los diferentes acontecimientos que se producen en cada subsistema. No necesariamente siempre se distinguirán las etapas de forma clara.

Además de estos dos modelos existen otros en la investigación de la Empresa Familiar que podrían ayudar a clasificar de alguna forma la tipología de estas empresas. Algunos de ellos son: el Modelo "de fundador a consorcio de primos" (Ward, 1987); el Modelo de las Relaciones de Trabajo (Gallo, 2004); el Modelo de la Matriz: tamaño de la familia, tamaño de la empresa familiar; etc.

Figura 5: Modelo Evolutivo de la Empresa Familiar



Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997.

1.1.3.- DATOS DEMOGRÁFICOS

La importancia de la Empresa Familiar tanto en España como en el resto del mundo se demuestra por su participación en términos de creación de riqueza y empleo, como se desprende de las siguientes cifras¹⁰:

- En España:
 - se estima que el número de empresas familiares es de 2,9 millones, lo que supone aproximadamente entre el 75-85% del total de empresas;
 - proporcionando más del 60% del empleo privado;
 - generan alrededor del 70% del PIB del país;
 - el 25% de las 100 compañías más grandes son familiares;

¹⁰ Fuentes: Instituto de Empresa Familiar; Aguiar, 1998 y Soria, 2002.

- realizan el 60% de las exportaciones.
- En la Unión Europea:
 - constituyen más del 60% sobre el total de empresas;
 - de las 100 primeras empresas, el 25% son familiares;
 - desarrollan en torno a los dos tercios del PIB de los países de Europa Occidental.
- En EEUU:
 - generan entre el 40 y el 60% del PIB¹¹;
 - suponen más del 50% de los empleos¹⁰,
 - constituyen aproximadamente el 80% del total de empresas.

Otro dato significativo es que la proporción de empresas familiares es mayor entre las empresas jóvenes que entre las antiguas; también es superior entre las medianas y pequeñas, y se concentran en mayor medida en determinados sectores de la actividad económica.

Por otro lado, la distribución de empresas según el número de empleados revela un rasgo de la naturaleza de las empresas familiares de nuestro país: casi el 80% tiene menos de 25 empleados; y más concretamente, casi el 50% cuenta con menos de 9 empleados. Es decir, el perfil de la pequeña y mediana empresa familiar en España es el de una empresa con un número reducido de empleados en la que la mayoría de estos empleados son familiares o accionistas¹².

Respecto a la distribución en nuestro país de estas PYMEs familiares por sectores de actividad (Figura 6) observamos que en

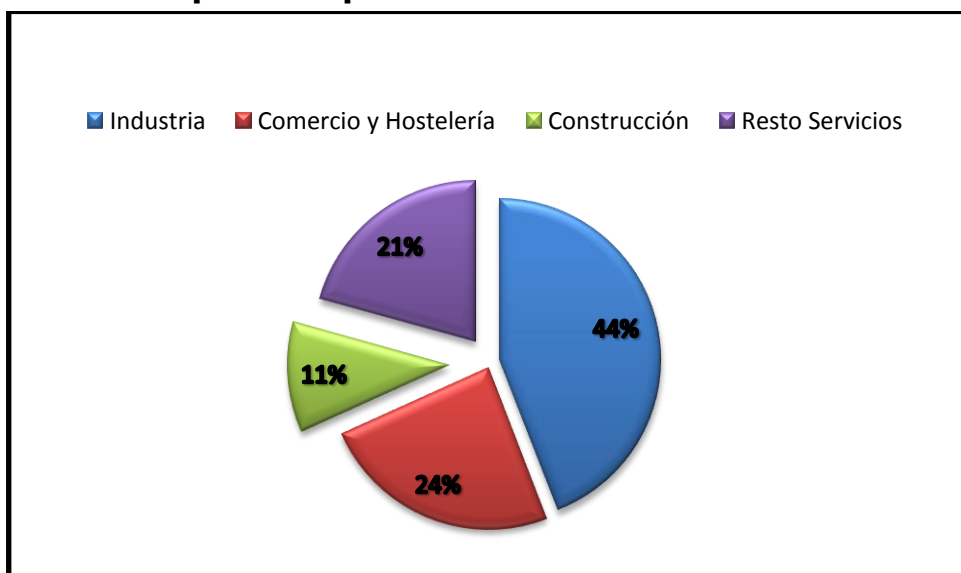
¹¹ Las empresas familiares son una parte muy importante en la economía de EEUU, contribuyendo al 57% de las cifras de empleo y a un porcentaje similar del Producto Interior Bruto (Astrachan y Sanker, 2003).

¹² Cámaras de Comercio. *Informe PYME familiar en España 2007-2008*.

mayor medida pertenecen al Sector Servicios (Comercio y Hostelería, con un 24,2%, y el Resto de Servicios, 20,7%), seguido muy de cerca por el Sector Industrial (44,1%) y, por último, el Sector de la Construcción (que aunque aparece con una menor representación, su peso es importante para este tipo de empresas, 11%).

La Tabla 1 nos muestra también la distribución de las empresas familiares españolas por sectores, pero con un mayor detalle y diferente desagregación.

Figura 6: Distribución de las PYMES familiares españolas por sector de actividad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del *Informe PYME familiar 2007-2008* elaborado por las Cámaras y el Consejo Superior de Cámaras

Tabla 1: Distribución de las empresas familiares españolas por sector

Sector	%
Automoción	9,5%
Agropecuario	1,4%
Construcción/Ingeniería	8,1%
Alimentación	10,8%
Turismo y ocio	4,1%
Fabricación	20,3%
Inmobiliario	21,6%
Distribución	18,9%
Transporte y Distribución	5,4%

Fuente: PriceWaterhouseCoopers (2007)

1.1.4.- DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

A pesar de la relevancia de los negocios familiares, son muchos los problemas que surgen al estudiarlos y al preocuparse por su competitividad y supervivencia.

En primer lugar, entraña una enorme dificultad el simple hecho de definir la Empresa Familiar, dado que no existe un concepto único, preciso y generalmente aceptado. Según Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide (2010: 40) *“la dificultad de definir a la empresa familiar reside en que no sólo son borrosos sus límites, también lo son los de la familia y los límites de la empresa, así como las relaciones entre ambos subsistemas y entre sus constituyentes y de éstos con aquéllos”*.

Aunque para muchos autores no existen diferencias claras entre empresas familiares y no familiares, son más los que

reconocen unas características exclusivas de este tipo de negocios que hace que su estudio y análisis sea distinto.

Es obvio, por tanto, que estamos ante un concepto ambiguo y difícil de precisar. Lo que sí parece más claro es que no se trata de un concepto dicotómico¹³, o lo que es lo mismo, no se puede decir si una empresa es o no familiar. De acuerdo con Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) es más acertado hablar en este tipo de empresas en términos de escala continua en la que se adviertan diferentes niveles de *familiaridad*.

En segundo lugar, otra de las cuestiones a tener en cuenta son las diferentes configuraciones de la institución familiar entre las diversas culturas y su dinamismo a lo largo del tiempo.

Puesto que existe una gran cantidad de definiciones de Empresa Familiar, comenzaremos por acotar los términos a partir de los cuales se diferencia a la Empresa Familiar de la que no lo es (lo que es distintivo de ella). En este sentido, por ejemplo, podemos considerar la definición que realizó Donnelley (1964) de empresas familiares, como aquéllas que *se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo ejerce una influencia mutua en la empresa y en los objetivos e interés de la familia*.

Ese elemento distintivo es para otros autores, como Chua, Chrisman y Sharma (1999), la visión. En una compilación que realizaron de 250 artículos se ponía de manifiesto que tradicionalmente la Empresa Familiar se ha definido en función del grado de implicación de la familia en la propiedad y/o en la dirección del negocio. Para ellos se trata de un negocio gobernado y/o dirigido con la intención de modelarlo y lograr la visión del mismo sostenida por la coalición dominante. La Empresa debe

¹³ Estaríamos ante una cuestión de grado.

estar *controlada por miembros de una misma familia* o por un pequeño número de familias, de forma que sea potencialmente sostenible *de una generación a otra* de la familia o familias.

Otra definición sería la de Rosenblatt y otros (1985), que definen la Empresa Familiar como aquel negocio en el cual la mayoría de la *propiedad y/o del control* está en manos de una *única familia* y en el que dos o más miembros de la familia están al mismo tiempo *involucrados* en los negocios de la empresa.

Según Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002) las primeras definiciones citadas en la literatura se referían a la propiedad, la implicación y la participación de la familia en la propiedad y la gestión, la dirección y el traspaso generacional, y las definiciones más recientes se centran en la importancia de la cultura.

Para Ariza, Molina y Ramírez (2005) en la Empresa Familiar el sentimiento de *lealtad* es percibido como algo fundamental para los directivos: "*La empresa familiar se caracteriza por la implicación familiar en el negocio –lo que provoca efectos tanto positivos como negativos–, por el reto que constituye la continuidad a largo plazo y por la difusa línea que existe entre la dirección y el gobierno en el ejercicio del poder.*"

En definitiva, de todo lo anterior se extrae que el concepto de Empresa Familiar puede abarcar muy diversas características, las cuales son consideradas más o menos importantes según el autor o autores de los que se trate. Sin embargo, hay algunos rasgos o dimensiones determinantes en la delimitación del concepto. Esos rasgos son: la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, la transferencia del negocio a través de las distintas generaciones y la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la empresa. La idea de control familiar aparece en la mayoría de las definiciones y se traduce en dos aspectos clave: la

propiedad y la dirección (Gersick y otros, 1997; Carney, 2005). Sin embargo, no hay acuerdo en cuanto a qué proporción de propiedad es necesaria para que se trate de propiedad familiar ni en qué se traduce exactamente la dirección familiar.

En el trabajo de Ariza, Molina y Ramírez (2005), que trata de perfilar el concepto de Empresa Familiar, se recopilan las principales definiciones de este tipo de negocio. Según estos autores el mayor consenso en el contenido del término radica en que la propiedad y la participación de la familia en la dirección de la empresa constituyen los dos factores más utilizados por los diferentes investigadores para definir la Empresa Familiar. Aunque también se incide en otros aspectos, tales como el vínculo recíproco entre familia y negocio, la intención de transmitir la empresa a la siguiente generación (continuidad a largo plazo), o la existencia e influencia de una visión familiar en la dirección estratégica de la empresa. Para estos autores resulta esencial en la consideración del carácter familiar de la empresa la percepción individual de los directivos sobre la propia naturaleza de la misma. Aspecto que, según ellos, omiten casi todos los estudios revisados, salvo el de Whesthead y Crowling (1998).

A continuación se recogen algunas de las definiciones más destacadas de Empresa Familiar presentadas en el artículo mencionado¹⁴:

- Donnelley (1964, 94): *“Cuando existe una estrecha identificación de la empresa con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ejerce una influencia mutua en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia”.*

¹⁴ Ariza, Molina y Ramírez (2005), pp. 7-10.

- Davis (1983, 47): *"Aquellas empresas cuya dirección y políticas están sujetas a una significativa influencia de uno o más miembros de una familia. La influencia es ejercida a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección"*.

- Rosenblatt y otros (1985, 4-5): *"Empresas en las que la mayoría de la propiedad o el control está en manos de una única familia y en la que dos o más miembros de la familia están al mismo tiempo directamente involucrados en el negocio"*.

- Ward (1987, 252): *"Una empresa que pasa a la siguiente generación familiar la dirección y el control"*.

- Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988, 2): *"Un negocio donde los miembros de una familia tienen el control legal de la propiedad"*.

- Handler (1989, 262): *"Una organización donde las decisiones operativas más importantes y los planes para la transmisión del liderazgo están influenciadas por los miembros de la familia"*.

- Chua, Chrisman y Sharma (1999, 25): *"Se trata de un negocio gobernado y/o dirigido con la intención de modelarlo y lograr la visión del negocio sostenida por la coalición dominante. Ésta debe estar controlada por miembros de una misma familia o por un pequeño número de familias, de forma que sea potencialmente sostenible de una generación a otra de la familia o familias"*.

- Westhead y Crowling (1998, 50): *"La empresa familiar es aquella donde más del 50% de los votos ordinarios son propiedad de los miembros de una única"*

familia vinculada por parentesco o matrimonio, a la vez que la compañía es percibida por el CEO o por el presidente como un negocio familiar”.

Algunas otras definiciones de las más relevantes obtenidas de la revisión bibliográfica efectuada para este trabajo son:

- Dumas (1992, 44): *“Las empresas poseídas y gestionadas por la familia son aquellas en las que el 51% o más de la empresa es controlada por la familia, en la que las decisiones sobre gestión o propiedad están influidas por los miembros de la familia, y en la que dos o más miembros de la familia nuclear están empleados y participan activamente en la gestión de la empresa”.*

- Lansberg y Astrachan (1994, 39): *“Empresa que es poseída o controlada por una familia y en la que uno o más familiares están implicados en la gestión”.*

- Litz (1995, 78): *“Empresa Familiar, cuando su propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar y hasta el punto que sus miembros se esfuerzan por lograr y/o mantener relación intraorganizacional basada en la familia”.*

- Smyrnios y otros (2003, 36): *“Empresa Familiar es aquella en la que los propietarios consideran sus empresas como una empresa familiar y cuando cualquiera de los tres criterios siguientes es mantenido:*

- *50% o más de la propiedad es mantenida por una única familia.*
- *Un único grupo familiar está efectivamente controlando la empresa.*

- *Una importante parte de la alta dirección es trazada desde la misma familia”.*

1.1.5.- RASGOS Y RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Tal y como se desprende de lo comentado anteriormente, no resulta fácil definir lo que es Empresa Familiar. Pero sí está clara la existencia de una serie de paralelismos entre las diferentes definiciones, que se traducen en los rasgos característicos que distinguen a este tipo de negocios. Entre ellos: *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.*

Estas características diferenciadoras le confieren a la vez ciertas fortalezas y debilidades a estos negocios. Por ejemplo, la implicación familiar en la dirección y/o en la propiedad, uno de sus principales rasgos, conlleva la existencia de un fuerte vínculo recíproco entre familia y negocio, que puede suponer:

- por un lado, importantes ventajas competitivas para estas empresas: unidad y dedicación familiar; mayores niveles de compromiso; relaciones de afecto; mayor calidad y satisfacción con el trabajo desarrollado; sentido de pertenencia; cultura, visión y valores comunes; mayor confianza y comunicación; visión a largo plazo; estabilidad y mantenimiento del control; mayor resistencia en épocas difíciles por la disposición de capital interno y reinversión de beneficios; conocimiento del negocio¹⁵; formación del

¹⁵ Conocimiento tácito, del que hablan Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida (2001, 37).

espíritu empresarial¹⁶; mayor calidad y atención al cliente; mayor independencia de los mercados de capitales, etc.; y,

- por otro lado, importantes debilidades: conflictos internos de roles, de poder y de intereses; dificultad para separar empresa-familia que se traduce en confusión de los roles familiares y empresariales; resistencia a la capacitación y profesionalización y al cambio en general; dirección paternalista y nepotismo; restricciones al crecimiento por un menor acceso al mercado de capitales; carencia o débil planificación, etc..

Además de los problemas propios de cualquier empresa, la Familiar tiene importantes retos a los que enfrentarse, por sus características específicas y por las de un contexto cada vez más competitivo y dinámico. Entre los retos particulares que ha de afrontar se puede hacer una división en dos grandes grupos:

- primero, los problemas derivados del propio funcionamiento de la empresa familiar (principalmente, conflicto de intereses empresariales con intereses familiares);
- segundo, los problemas que supone el proceso de sucesión (problemas fiscales y conflictos familiares cuando llega el traspaso generacional).

De éstos últimos nos ocuparemos con mayor profundidad a lo largo del trabajo, haciendo especial hincapié en todo lo que supone el proceso de sucesión en la Empresa Familiar y, más en concreto, en el papel de la mujer en ese proceso.

¹⁶ Hamilton (2011).

En otro sentido, se ha de resaltar que los rasgos que hacen particular al negocio familiar pueden explicar en gran medida que la presencia de este tipo de empresas según los sectores de actividad económica cambie mucho. Por ejemplo, según Gallo (1998: 12-13), en nuestro país tienden a desarrollarse principalmente en los siguientes sectores:

- "Sectores en los que la fuerza de las ventajas competitivas se basa en un elevado y permanente compromiso con una postura ideológica, una tradición, unos activos inmovilizados particulares o un patrimonio considerado como "histórico" por la familia.
- Sectores en los que las ventajas competitivas tienen una importante relación con algún conocimiento, habilidad o aptitud que se transmite más naturalmente de padres a hijos y por la vía de la experiencia.
- Sectores más relacionados con la producción de bienes de consumo que con la de bienes de capital, o con la producción de servicios que requieren frecuentes e importantes innovaciones tecnológicas.
- Sectores en los que, dentro de una intensa internacionalización, la importancia de las marcas locales continúa siendo muy elevada.
- Sectores en los que el proceso de internacionalización de una empresa se realiza más por medio de exportaciones que a través de inversiones directas en el extranjero.
- Sectores con una estructura no muy concentrada.

- Sectores cuyas actividades pueden considerarse como una "extensión natural" de las actividades "domésticas".
- Sectores en que las inversiones a hacer para mantener el liderazgo no son extraordinariamente elevadas".

1.1.6.- RECOMENDACIONES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Aunque cada empresa familiar es un mundo, existen una serie de prácticas que pueden facilitar el funcionamiento de la misma para que, además, logre el éxito. Estas prácticas son:

- Planificación estratégica y, dentro de ella, la planificación de la sucesión con suficiente antelación.
- Creación de órganos de gobierno sólidos que contribuyan a mejorar la relación empresa-familia. Principalmente tres: Consejo de Dirección, Consejo de Administración y Consejo de Familia. Astrachan (2003) sugiere que las empresas familiares más grandes y de mayor antigüedad desarrollan determinados mecanismos formales para asegurar la riqueza y mantener la estabilidad familiar. Tales mecanismos pueden incluir consejos o asambleas familiares, así como reuniones familiares regulares (Aronoff y Ward, 1995).
- Elaboración de un Protocolo Familiar¹⁷, como instrumento de cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la empresa, regulando las relaciones familia-empresa.

¹⁷ En el apartado de la *Sucesión en la Empresa Familiar* se tratará con mayor amplitud la importancia, contenido y papel jugado por el Protocolo Familiar en este tipo de empresas.

- Profesionalización de la gestión, mediante la captación y retención de los mejores profesionales, tanto familiares como no familiares. Con formación y preparación continua.
- Comunicación fluida y directa. La comunicación directa entre los miembros de la familia inmersos en la organización es imprescindible, con el objetivo de limitar los conflictos que se puedan producir en la compañía (Handler, 1990).
- Compromiso y unidad (Gallo, 1998: 19).

1.2.- MUJER Y EMPRESA FAMILIAR

La literatura sobre la mujer en la Empresa Familiar subraya que el papel desempeñado por ésta en las empresas familiares siempre ha sido muy relevante, aunque tradicionalmente ha sido infravalorado y relegado a un segundo plano. Las mujeres realizan aportaciones muy significativas para el éxito y la continuidad de este tipo de negocios en diferentes niveles (Dumas, 1989, 1992, 1998; Hollander y Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990; Iannarelli, 1992; Cole, 1997; Coleman, 2000; Rowe y Hong, 2000; Curimbaba, 2002; Vera y Dean, 2005; Cappuyens, 2006 y Martínez, 2009).

En la literatura sobre Empresa Familiar la participación de la mujer en este tipo de negocios ha recibido poca atención, es un tema tratado de forma parcial y gran parte de los trabajos son escasamente empíricos (Sharma, 2004). Si bien es cierto que, como consecuencia de la cada vez mayor implicación e incorporación de la mujer en los negocios familiares (Cole, 1997), la situación parece estar cambiando y están surgiendo más estudios en este ámbito en los últimos años.

Los primeros estudios en el contexto de la dirección de la Empresa Familiar se centraban principalmente en los hombres.

Respecto al tema de los descendientes que trabajan en la dirección de la Empresa Familiar, la literatura trataba casi en exclusiva sobre los hijos y la relación con sus padres. Por ejemplo, Davis y Tagiuri (1989) estudiaron la influencia del desarrollo del ciclo de vida sobre las relaciones de trabajo padre-hijo; Rosenblatt y otros (1985) se centraban en la idea de que el conflicto entre padres e hijos aumentaba alrededor de cuestiones de control, poder y competitividad; Ward (1988) descubría que a menudo no hay planificación de la sucesión de padres a hijos en la Empresa Familiar.

Dentro del área del desarrollo y funcionamiento empresarial, muchos trabajos de investigación han intentado identificar las similitudes y diferencias entre mujeres y hombres empresarios. Han estudiado para ello características del individuo (Brush, 1992); características de la organización; indicadores de rendimiento económico (Hisrich y Brush, 1987); influencia de las responsabilidades familiares; socialización; composición e influencia de redes o asociaciones de negocio (Miller, 2006); etc. Y, aunque se encontraron más similitudes que diferencias, hay áreas en las que las diferencias son consistentes.

Las contribuciones iniciales sobre el papel de la mujer en los negocios de la familia analizaban principalmente las dificultades u obstáculos que las mujeres tenían que afrontar cuando accedían a la empresa, o el hecho de que no se les reconociera el importante papel que desempeñaban (la invisibilidad de la que hablan algunos autores como Cole (1997) o Rowe y Hong (2000)).

A partir del significativo incremento de la presencia de la mujer en el mundo laboral y de los negocios ha habido un desarrollo de la investigación sobre el desempeño de las mujeres en posiciones de dirección y liderazgo, especialmente sobre las mujeres que ocupan estas posiciones en sus empresas familiares,

sobre las ventajas que supone para la mujer trabajar en la Empresa Familiar y los logros alcanzados en este ámbito (Dumas, 1989, 1998; Salganicoff, 1990; Iannarelli, 1992; Cole, 1997; Coleman, 2000; Rowe y Hong, 2000; Vera y Dean, 2005; Martínez, 2009 y Powell, 2012). Sin embargo, todavía es necesario que se realicen más estudios en relación a estos temas y sobre todo en lo que respecta al rol de la mujer en la sucesión de la Empresa Familiar.

Según algunos autores las empresas familiares suponen una serie de ventajas para las mujeres. Entre esas ventajas se encuentran la flexibilidad en horarios laborales, la seguridad del puesto de trabajo, el acceso a determinados sectores considerados propios de hombres, la satisfacción de trabajar en un negocio propio o de la familia, el apoyo familiar y las mayores posibilidades de acceso a puestos de responsabilidad (Lyman, Salganicoff y Hollander, 1985; Salganicoff, 1990; Dumas, 1992; Haynes, Avery y Hunts, 1999; Vera y Dean, 2005). Por su parte, la mujer puede aportar a la Empresa Familiar numerosas ventajas competitivas a causa de determinadas cualidades que le son propias.

Existe una serie de factores de influencia en relación a las dificultades u obstáculos que encuentran las mujeres para acceder a la Empresa Familiar, sobre todo a puestos de responsabilidad, o para desarrollarse cuando ya ocupan ciertos puestos. Entre esos factores se encuentran los conflictos sobre roles, las relaciones con los padres, los hermanos y los demás miembros familiares y no familiares; la existencia de discriminaciones y estereotipos de género; las luchas de poder y autoridad; o incluso su propio nivel de autoestima y seguridad en sí mismas.

Los estereotipos¹⁸ se emplean en numerosas ocasiones para justificar los roles sociales y las expectativas que se le asignan a cada género. Estos estereotipos se llevan al ámbito profesional y de la empresa, y su existencia sirve para explicar la ocupación mayoritaria de las mujeres en determinados sectores y actividades¹⁹ y en determinados puestos²⁰. De este modo, creencias, estereotipos y tradición cultural pueden constituir una de las barreras más significativas, no la única, que obstaculice el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en la Empresa Familiar, a ser consideradas como potenciales sucesoras y a abandonar la invisibilidad y el segundo plano que tradicionalmente han sufrido.

Las mujeres contribuyen en la empresa y en la familia de muchas formas, especialmente en el funcionamiento y bienestar económico de ambas. Aunque, tal vez, las aportaciones más importantes sean las que se refieren a su papel en el mantenimiento de la armonía y la estabilidad en las relaciones personales y empresariales, impidiendo que surjan conflictos entre todos los miembros implicados; su apoyo incondicional y compromiso al empresario y a la empresa; y su papel en la transmisión de los valores y la cultura de la familia y la empresa. Esto se traduce en lo que algunos autores han llamado "liderazgo emocional" (Ward, 1987; Salganicoff, 1990), considerado fundamental especialmente durante el proceso de sucesión.

La citada invisibilidad de las mujeres y los estereotipos de género tienen también un lugar destacado en la sucesión de la Empresa Familiar, puesto que las hijas sólo en algunas ocasiones parecen ser consideradas un sucesor potencial (Dumas, 1992,

¹⁸ Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

¹⁹ Segregación horizontal.

²⁰ Segregación vertical.

1998; Curimbaba, 2002). Este hecho es debido, sobre todo, a que en muchos negocios familiares se utiliza el criterio de primogenitura en el proceso de sucesión, mediante el cual será el primer hijo varón quien herede la dirección y el liderazgo de la empresa.

Este criterio detrae oportunidades a las mujeres en la Empresa Familiar y supone una infrautilización de un importante recurso para este tipo de negocio, materializado en las capacidades y habilidades de las hijas para lograr el éxito y continuidad de la empresa.

Varios autores critican desde hace tiempo el criterio de la primogenitura y defienden que la elección del sucesor se debe basar en criterios de competencias y capacidades, y no en el género (Dumas, 1989, 1990, 1992; Frishkoff y Brown, 1993 y Nelton, 1998).

Los estudios más recientes señalan que la sucesión en muchas empresas familiares se está realizando a través de la formación de un equipo constituido por hermanos y hermanas que comparten dirección y propiedad del negocio, aunque algunos autores indican que el liderazgo efectivo sigue asumiéndolo un varón (García, López y Saldaña, 2002).

1.2.1.- CIFRAS SOBRE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA MUJER

El crecimiento de las empresas en propiedad y bajo la dirección de mujeres ha sido rápido. Aunque estas empresas se han concentrado tradicional y principalmente en sectores de servicios personales y venta al por menor, el crecimiento ha sido más rápido en sectores no tradicionales, como la industria. En todos los países de la Unión Europea la creación de empresas por mujeres está aumentando.

Los datos demuestran que el índice de mujeres que se han autoempleado ha crecido considerablemente en los últimos años en las principales economías del mundo, haciéndolo a un ritmo superior al de los hombres, aunque el porcentaje total de hombres autónomos es aún superior al de mujeres.

Por ejemplo, en EEUU el índice de mujeres autoempleadas pasó del 4,1% en 1975 al 6,7% en 1990²¹. Y desde esa fecha hasta la actualidad se ha incrementado de una forma todavía más considerable.

Las mujeres aún constituyen una minoría sobre el número total de personas autoempleadas: entre el 25-35% del total de propiedad de empresas en países occidentales. En España, por ejemplo, el número de autónomas en 2010 era de 651.614 mujeres, lo que significa un 32,93% del total de autónomos del país²².

No es fácil disponer de datos estadísticos muy concretos del número de mujeres y de hombres que han iniciado y dirigen sus propias empresas, ni de las empresas familiares existentes en la actualidad. Entre otras razones porque, como se ha mencionado antes, el propio concepto de Empresa Familiar no está claro ni es único, no existiendo una definición aceptada de forma general. Respecto a las cifras de empresas poseídas y dirigidas por hombres o por mujeres, los datos más aproximados que se pueden encontrar son el número de autónomos por sexo y/o por sector.

En definitiva, es complejo hallar información que permita ver si hay diferencias en cuanto a género en la creación de empresas, o en cuanto al sector en el que operan las mismas.

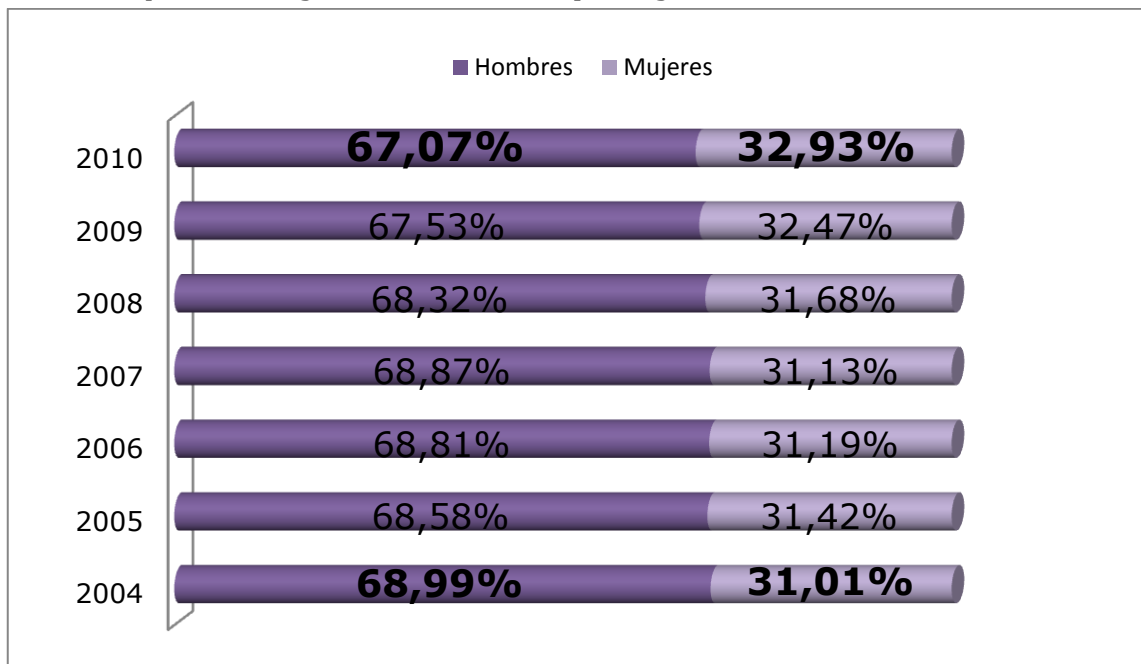
²¹ Según Bates (2002, 313).

²² Anuario de Estadísticas del Ministerio de Trabajo e Inmigración (2010).

El Ministerio de Trabajo e Inmigración (2010) ofrece datos, para nuestro país, que nos permiten aproximarnos a la proporción de empresarios y empresarias a través de la cifra de autónomos. Del 1.978.785 autónomos que había a 31 de Diciembre de 2010 en España, el 32,93% eran mujeres y el 67,07% restante hombres. En Andalucía, los porcentajes por sexo son prácticamente iguales (alrededor del 33% de los autónomos son mujeres y el 67% hombres).

La Figura 7 representa la evolución de la cifra de autónomos y autónomas en nuestro país, por porcentajes, en el período de 2004 a 2010.

Figura 7: Evolución de la distribución por género del porcentaje de hombres y mujeres autónomos



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Anuario de Estadísticas del Ministerio de Trabajo e Inmigración de 2010

Como consecuencia de la actual situación de crisis económica el número de autónomos en España ha descendido durante los últimos años, especialmente desde 2007 hasta la actualidad. Este descenso ha sido más significativo entre los hombres que entre las

mujeres. Del 2007 al 2010 el número de mujeres autónomas se ha reducido un 6,5%, pasando de 696.862 en diciembre de 2007 a 651.614 en diciembre de 2010. En el mismo período el número de autónomos varones se ha reducido un 14%, pasando de 1.541.910 a 1.327.171.

Aunque la cifra de autónomas sigue siendo muy inferior con respecto a la de autónomos, esta diferencia se está reduciendo paulatinamente. En 2004 el número de autónomas representaba el 31% del total de autónomos de nuestro país, en 2010 ese porcentaje se ha incrementado hasta el 32,93.

Si atendemos a las cifras de población activa, tasa de actividad y segregación del empleo en España observamos que se repite la misma tendencia que en las cifras de autónomos. La evolución de la población activa total y la tasa de actividad tiene un crecimiento mayor en las mujeres en los últimos veinte años, aunque los datos del lado masculino continúan siendo considerablemente superiores.

Respecto a la segregación del empleo, las estadísticas muestran que el empleo femenino (al margen de si es dentro de la empresa familiar o fuera) se caracteriza por sufrir una segregación tanto horizontal como vertical. Esto es así porque se ha concentrado tradicionalmente en el sector servicios, con una baja participación en el sector industrial o en la construcción. Además, su presencia sigue siendo minoritaria en los puestos de dirección, estando la mayoría de las mujeres que ocupan estos puestos como directivas de pequeñas empresas (Martínez, 2009).

1.2.2.- MARCO TEÓRICO

La revisión realizada por Gómez, Molina y Ramírez (2007) de la literatura sobre la mujer en la Empresa Familiar nos permite, en primer lugar, clasificar los temas que se han abordado con mayor

frecuencia y, en segundo lugar, subrayar los resultados más relevantes de la investigación sobre el tema.

En muchos de esos estudios se ponen de manifiesto situaciones de discriminación en contra de la mujer, en otros surgen diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a características a nivel de individuo y en otros se analizan los diferentes roles adquiridos por hombres y mujeres en el mundo de la empresa, sin pretender demostrar diferencias de género.

La literatura se refiere a la existencia de un estilo de liderazgo diferente en la Empresa Familiar en la que la decisora principal es la mujer de aquella en la que los hombres toman las decisiones y a que los proyectos liderados por mujeres pueden presentar una menor propensión al riesgo (Elsaid y Ursel, 2011 y Powell, 2012).

Los temas en los que se ha centrado la investigación del papel de la mujer en la Empresa Familiar son principalmente:

- 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.

El marco teórico en el que encuadrar toda esta temática diversa sobre el papel que juega la mujer en la Empresa Familiar

se estructura en tres grandes campos, con un cuarto tema que está presente en todos ellos (Figura 8).

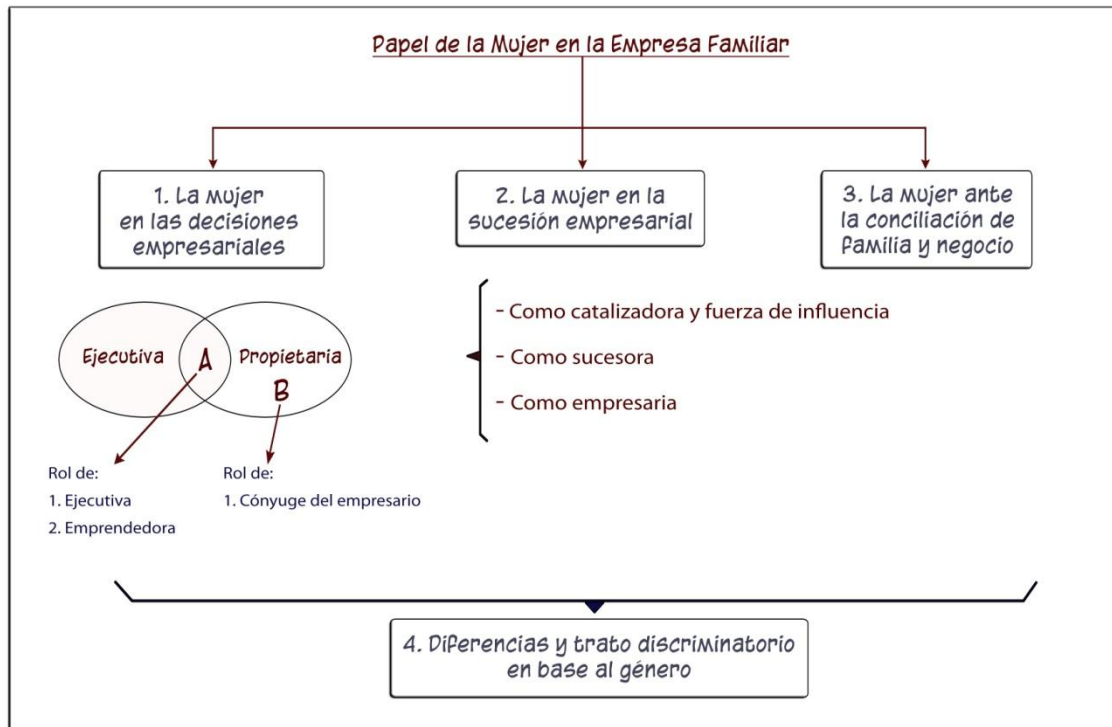
A.- Primer campo: la mujer en las decisiones empresariales, de forma directa o indirecta. La mujer puede actuar en la toma de decisiones de la empresa como ejecutiva-empresaria (responsable directa), o puede ejercer influencia como cónyuge del ejecutivo-propietario (indirecta). Dentro de este área están los trabajos que abordan las diferencias que puedan darse en la toma de decisiones, en el desempeño o en el funcionamiento de las empresas y en el compromiso y motivaciones hacia el negocio.

B.- Segundo campo: la mujer en la sucesión empresarial. En este ámbito se han abordado cuestiones muy diversas referentes a las decisiones sobre sucesión familiar, principalmente desde tres posiciones. Primero, la mujer como fuerza de influencia sobre el cónyuge empresario en el proceso de sucesión; segundo, la mujer como sucesora de la empresa; y tercero, la mujer como empresaria ante su propio proceso de sucesión.

C.- Tercer campo: la mujer ante las decisiones de conciliación de responsabilidades familiares y empresariales. El objeto de los estudios en este campo es observar si la Empresa Familiar permite a la mujer un mejor equilibrio entre vida familiar y laboral.

D.- Y por último, una **cuarta** cuestión, presente en las tres áreas descritas, se refiere a **la existencia o no de diferencias en base al género y trato discriminatorio contra la mujer en los diferentes ámbitos empresariales.**

Figura 8: Temas de investigación sobre el papel que juega la mujer en la Empresa Familiar y en la familia empresaria



Fuente: Elaboración propia a partir del esquema expuesto en Gómez, Molina y Ramírez (2007)

1.2.3.- LA MUJER EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES

Este primer campo comprende el papel de la mujer en la Empresa Familiar tanto de una forma directa, desempeñando el rol de ejecutiva-propietaria, como indirecta, desempeñando el rol de cónyuge del empresario.

Atendiendo al rol de empresaria de la mujer puede estudiarse desde el funcionamiento de sus empresas, su capacidad empresarial, su estilo de dirección y liderazgo, hasta su formación y experiencia. Todo ello analizado en comparación con las empresas propiedad de hombres.

El incremento de empresas cuya propiedad y dirección la detentan mujeres ha tenido su repercusión en la literatura, dando lugar a numerosas investigaciones que tienen como objetivo observar el impacto de la variable género sobre el ámbito empresarial.

Algunos estudios han examinado la existencia de diferencias en el nivel educativo y en la preparación y experiencia profesional entre mujeres y hombres. Otros han analizado las diferencias en cuanto a los rasgos psicológicos entre ambos géneros, para ver si influyen en el comportamiento al gestionar sus empresas y en el éxito de las mismas. Hay investigaciones que se han centrado en las motivaciones que llevan a hombres y mujeres a emprender una aventura empresarial, en las necesidades de logro y autonomía de cada uno y en la propensión al riesgo. Incluso algunos trabajos han investigado las habilidades de comunicación y las habilidades para las relaciones interpersonales de hombres y mujeres. Todo ello con el fin de comprobar y explicar la existencia o no de diferencias en el funcionamiento, crecimiento y rentabilidad entre empresas de ambos géneros.

a) Perfil psicológico: *rasgos, motivaciones, valores, necesidad de logro y propensión al riesgo*²³.

Numerosos estudios que han analizado el perfil psicológico de las mujeres concluyen que éste condiciona su estilo de gestión y dirección, presentando diferencias con respecto al de los hombres. Algunas de las características observadas en ellas son: una menor propensión al riesgo, la necesidad de logro, el mayor control interno, la necesidad de independencia, la autodisciplina y la perseverancia. En general, los estudios sobre el estilo de liderazgo de las mujeres muestran resultados diversos.

Ciertos rasgos propios de la personalidad de las mujeres podrían ser la causa del éxito que logren las empresas que dirigen. De acuerdo con esto, Salganicoff (1990) defiende la idea de que las mujeres cuentan con unas cualidades propias que pueden ser fundamentales para que la empresa logre el éxito. Según esta autora algunos de los rasgos de ellas, como la lealtad, el interés y sensibilidad por las necesidades individuales de los miembros de la empresa y la familia, la flexibilidad de roles, la conciliación, etc, son esenciales para el funcionamiento y continuidad de las empresas.

Recientemente se proponen modelos de gestión basados en el denominado *liderazgo transformacional*, que se traduce en un estilo de dirección orientado a las personas, que fomenta la participación y motivación, la transformación del valor personal por el interés de grupo y donde poder e información son compartidos. En este sentido, de acuerdo con los rasgos y características asociados a las mujeres que hemos comentado anteriormente, la mayoría de ellas poseen gran parte de las habilidades, atributos y valores que deben reunir los directivos y líderes que desarrollen

²³ Se refiere a aquello que tiene influencia sobre estilos de gestión y dirección y sobre competencias directivas.

ese estilo de liderazgo transformacional. Es decir, las directivas son vistas como más transformacionales que los directivos.

El liderazgo transformacional se ha mostrado que tiene un gran impacto positivo sobre el desempeño a nivel individual, de grupo y de organización (Eagly y Carli, 2003).

Muchos estudios se han centrado en el análisis de los diferentes estilos de dirección y liderazgo en las empresas, considerando especialmente la influencia de la variable género. Algunos de ellos concluyen que los estilos de liderazgo de las mujeres son tan eficaces como los de los hombres, quizás más aún en organizaciones basadas en equipo (Dawley, Hoffman y Smith, 2004).

En uno de los artículos más recientes sobre género y liderazgo Powell (2012) afirma que, en general, el ámbito de los puestos de dirección continúa estando copado por los hombres y por comportamientos asociados con estereotipos del género masculino, a pesar de lo que sugieren las teorías de liderazgo, para las que ni los comportamientos masculinos ni los femeninos son la clave para la eficacia del líder (Powell, 2012).

Para Brush (1992) las mujeres empresarias son similares a los hombres empresarios a través de determinados factores demográficos básicos, pero ellas difieren ampliamente en otras dimensiones personales. La principal razón para estas diferencias es que las mujeres conciben sus empresas de forma diferente que los hombres, lo que lleva a distintos enfoques y resultados en el funcionamiento. Según la autora, *“las mujeres conciben sus empresas como redes de trabajo cooperativas más que como una entidad económica aislada”*, y por eso son más conciliadoras e integradoras, menos directivas y menos competitivas. Las mujeres conceden más importancia a los valores humanos y sociales, ello se

refleja en su estilo de dirección, en cómo miden su éxito y en los objetivos empresariales que se plantean. De hecho, según algunos autores, las mujeres conceden más importancia a objetivos no económicos que los hombres (Fischer, Reuber y Dyke, 1993; Chaganti y Parasuraman, 1996).

La influencia de la escala de valores es importante también en la elección de estrategias de negocio. Sin embargo, esto suele suceder sólo entre los hombres, dado que las mujeres parecen adoptar estrategias en función de otras variables diferentes a la escala de valores (Helmer y Olson, 1987).

En relación a las motivaciones que mueven a mujeres y hombres hacia la elección por el empresariado, las investigaciones, en general, han encontrado que los hombres ponen en marcha sus empresas principalmente como resultado de factores de "atracción": por ejemplo, la oportunidad de trabajar de manea independiente, tener control sobre su propio trabajo y por los resultados económicos. Mientras que las razones por las que ellas inician su aventura empresarial son más bien factores de "presión", como la frustración en sus empleos anteriores, aunque también influyen factores de "atracción" como la autonomía (Hisrich y Brush, 1985).

Para Butter y Moore (1997, 34), *"las motivaciones empresariales más importantes de las mujeres son el deseo por el cambio y la autodeterminación, junto al deseo de equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales. También son importantes los bloqueos que sufren en el avance de sus carreras en las grandes organizaciones"*. Estos autores concluyen que la motivación para ser empresarias está relacionada con el criterio que las mujeres utilizan para medir su éxito, lo que significa que miden el éxito en términos de autorrealización y logro de objetivo,

quedando beneficios y crecimiento del negocio como medidas de su éxito menos importantes.

Olson y Currier (1992) también confirman esta idea general, pero con conceptos diferentes. Para estos autores las mujeres están guiadas por unas motivaciones y unos valores distintos a los hombres, los cuales van a condicionar su posterior éxito. Parece que la elección de las mujeres se basa en una estrategia de vida, mientras que para los hombres es un negocio estratégico.

En general, la mayoría de las investigaciones concluyen que los rasgos, valores y motivaciones propios de las mujeres hacen que tengan un estilo de liderazgo y dirección diferenciados. Aunque también existe algún estudio en el que se concluye que no hay diferencias significativas entre las características de mujeres y hombres que crean una empresa propia (Zapalska, 1997).

En lo que no existe consenso, y surgen evidencias contradictorias, es en si todo esto provoca diferencias entre los resultados que obtienen las empresas dirigidas por mujeres y las dirigidas por hombres y en el desempeño entre hombres y mujeres en su rol de empresarios.

Muchos estudios ponen de manifiesto que influyen el estilo de liderazgo y dirección en los resultados empresariales obtenidos, y plantean diferencias significativas en el desempeño entre mujeres y hombres. Por ejemplo, Lerner y Almor (2002), en un artículo que define el estilo de liderazgo de las empresarias israelíes, consideran que un estilo de dirección explícito puede que no conduzca al éxito debido a que no permite reaccionar de forma pragmática a las condiciones cambiantes. A esta conclusión llegan tras su estudio, que muestra que las empresarias que usan un estilo de dirección indeterminado tienden a obtener resultados menores en términos de volumen de ventas y tienen menos empleados. En ese mismo

estudio los autores establecen una relación positiva entre los resultados de la empresa y la capacidad de análisis del entorno de las mujeres empresarias.

No obstante existe un creciente cuerpo de investigación que defiende que aunque mujeres y hombres tienen diferentes estilos de dirección ambos géneros son igualmente eficaces, especialmente en el largo plazo (Dawley, Hoffman y Smith, 2004).

Cuando se compara el funcionamiento de empresas gestionadas por mujeres y hombres, algunos estudios muestran que las empresas encabezadas por mujeres tienden a ser más pequeñas y obtienen peores resultados que aquéllas encabezadas por hombres, si la dimensión se mide en términos de rentas brutas, volumen de ventas, número de empleados o nivel de beneficio (Fischer, 1992; Kalleberg y Leicht, 1991; Chaganti y Parasuraman, 1996 y Watson, 2002). Incluso se defiende que las empresas dirigidas por mujeres crecen menos rápidamente que las de hombres (Fischer, Reuber y Dyke, 1993).

Pero también existen estudios que no encuentran diferencias en las variables económicas en función del género. Por ejemplo, Watson (2002), cuando analiza la rentabilidad de capital y la rentabilidad sobre activos en empresas australianas, no ve diferencias entre empresas controladas por mujeres y por hombres, ni las encuentran tampoco otros autores como Shim y Eastlick (1998) en las empresas hispanas o Collins-Dodd, Gordon y Smart (2004) en las canadienses.

Tal vez estos resultados contradictorios, sobre si hay o no diferencias en los resultados empresariales que obtienen mujeres y hombres y en el funcionamiento de sus negocios, pueda deberse a que cada autor emplea unas medidas para comparar distintas a los restantes. Por ejemplo, cuando se utilizan medidas absolutas

(como nivel de ventas, de ingresos, o beneficios) muchos obtienen unos resultados y un desempeño inferior en las empresarias. Pero si se emplean variables relativas (como rentabilidad sobre la inversión) y, además, se controlan variables externas (como el sector en el que opera la empresa o la antigüedad de la misma) las diferencias desaparecen (Fischer, Reuber y Dyke, 1993; Chaganti y Parasuraman, 1996 y Watson, 2003).

Los resultados obtenidos por Watson (2002) indican que las empresas propiedad de mujeres tienen ingresos totales y beneficios más bajos comparados con las empresas controladas por hombres. Sin embargo, aunque las empresarias dedican menos recursos a sus empresas, sus rentabilidades por cada dólar invertido son las mismas que en las empresas controladas por hombres. Por lo tanto, según este autor, *"las mujeres son tan efectivas como los hombres en el uso de recursos"* (Watson, 2002; 99).

En definitiva, si se comparan los resultados y el nivel de desempeño en las empresas de mujeres en términos relativos y no difieren respecto a los de los hombres (pero sí que varían en términos absolutos) es porque las empresas dirigidas por mujeres muestran un menor empleo de recursos y una menor inversión. Esto se traduce, entonces, en un menor riesgo en sus negocios, lo cual puede repercutir en la expansión y crecimiento de la empresa.

De esta última cuestión se ha ocupado ampliamente Cliff (1998) en un estudio realizado en Canadá que explica el menor tamaño de las empresas encabezadas por mujeres, examinando sus actitudes sobre el crecimiento. Cada vez más expertos consideran que el crecimiento de una empresa está, al menos parcialmente, determinado por las motivaciones e intenciones del empresario. Y aunque se considere que tanto empresarias como empresarios presenten la misma actitud sobre el crecimiento de la

empresa, parece haber importantes diferencias con respecto a cómo ellos quieren que sus empresas se expandan. El estudio de Cliff (1998, 523) concluye que *“las empresarias son más propensas a establecer umbrales (en cuanto a tamaño) máximos por encima de los cuales ellas preferirían no expandirse y que dichos umbrales son más pequeños que los establecidos por los hombres”*.

Por otro lado, las empresarias también tienden deliberadamente a adoptar un índice de expansión lento y constante, lo que puede ser debido a que para ellas las consideraciones personales parecen anular a las económicas en las decisiones de expansión de la empresa. En resumen, lo que aporta este estudio es que las empresarias prefieren establecer límites al crecimiento de sus empresas y prefieren controlar la expansión de las mismas.

Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra la actitud ante el riesgo. Dicha actitud ha sido uno de los rasgos psicológicos que mayor atención ha recibido en la literatura empresarial.

En relación a este tema, Sexton y Bowman (1990), en un estudio sobre empresarias de EEUU, observan algunas diferencias de género. Llegan a la conclusión de que las mujeres son más adversas al riesgo, lo que puede causar niveles de ingresos y beneficios más bajos en las empresas que ellas dirigen.

Esa mayor aversión al riesgo en las mujeres puede tener otras consecuencias importantes en sus empresas. Por ejemplo, puede ser la razón por la que las empresarias tratan de evitar la financiación externa, o por la que son más reacias a constituir las garantías que les exigen las entidades de crédito para la obtención de financiación (Carter, Williams y Reynolds, 1997).

También en esa menor propensión al riesgo puede hallarse la razón por la cual las mujeres intentan mantener el equilibrio entre objetivos económicos y objetivos no económicos (Brush, 1992). O, incluso, el hecho de que demanden mayor seguridad, como observaron Anna, Chandler, Jensen y Mero (2000).

Los estereotipos y el perfil prototipo que se le asigna al empresario también han formado parte de los temas de análisis de algunos estudios. En ellos se plantean importantes diferencias de género. El perfil típico de empresario, por ejemplo, puede estar influido por el rol que mayoritariamente han desarrollado los hombres en la dirección y gestión de empresas. Encontramos que el empresariado aún está asociado con características más masculinas, tales como autonomía, perseverancia, niveles altos de energía, eficacia, autoconfianza y decisión (Chaganti y Parasuraman 1996 y Hisrich y Brush, 1983).

En un estudio (Fagenson y Marcus, 1991) entre empresarias y directivas, sobre los atributos que ellas consideran que debe tener un emprendedor, se observa que los atributos considerados como estereotipos del estilo de dirección de las mujeres (estilo social-emocional: comprensivas, cálidas, emocionales y amables) son menos valorados que los estereotipos del estilo de dirección de los hombres (competitivo, activo, independiente, decisivo y autoconfiado). Las mujeres que trabajan en empresas dirigidas por mujeres valoran más los atributos femeninos para lograr el éxito, mientras que las que trabajan en empresas dirigidas por hombres los valoran menos. Es decir, en general todavía se percibe que un buen directivo es predominantemente masculino, tanto para hombres como para mujeres (Powell, Butterfield y Parent, 2002).

En esta misma línea los resultados de un trabajo de Constantinidis (2010) sostienen que las características vistas como masculinas (como capacidad de manejar a las personas o

competencias técnicas) son similares a las características de un empresario, mientras que las características vistas como femeninas (como la preocupación por los demás y el cuidado de la familia y los hijos) se identifican como incompatibles con el desempeño y la función de empresario, especialmente en un sector con predominio masculino.

En la existencia de estos estereotipos pueden estar las causas por las que los hombres parecen recibir un trato de favor en determinados momentos y ámbitos del mundo empresarial (como al solicitar financiación externa, o en el momento de la sucesión familiar, etc) y/o que suponen una barrera que frena el acceso de la mujer a este mundo.

En definitiva, la literatura que existe no es concluyente respecto a si las mujeres, por sus rasgos psicológicos, sus motivaciones, su necesidad de logro o sus valores, se diferencian de los hombres en la toma de decisiones en sus empresas y en si dichas empresas presentan un tamaño, un crecimiento y unos resultados menores como consecuencia de todo ello.

Relacionado con estas cuestiones, Birley (1989) observa que el condicionamiento cultural (motivaciones, educación, valores u origen familiar) influye en la decisión de establecer una empresa, en la elección del sector y en el ambiente en el que operar. Considera que ese condicionamiento es lo que mayor impacto tiene. En este sentido, por ejemplo, los individuos de un estudio de Scherer y otros (1989) cuyos padres percibían que eran empresarios exitosos tenían mayor preferencia por la elección de una carrera profesional dentro del empresariado.

En conclusión, y basándonos en la bibliografía analizada sobre estos temas, podemos considerar que es más correcto

referirse a diferencias del individuo en sí que a diferencias de género.

b) *Socialización, formación, entrenamiento y experiencia profesional*²⁴.

Dado que la formación es clave para componer las capacidades directivas de los individuos, no puede negarse que influya enormemente en el éxito empresarial. La educación no es sólo en conocimientos sino también en actitudes, sirviendo para potenciar la iniciativa y la capacidad emprendedora. Por ello, numerosos autores resaltan la necesidad de realizar programas de formación (ya sea desde las instituciones y órganos competentes o desde las asociaciones empresariales) que, además de contener aspectos conceptuales, promuevan una actitud positiva hacia la creación de empresas.

En cuanto a la existencia o no de diferencias en el nivel de formación y experiencia entre empresarias y empresarios, Boden y Nucci (2000) señalan que dicho nivel es menor entre ellas. Como es obvio, esto se traduce en una importante fuente de desventajas para ellas. Las empresarias del estudio de Cliff (1998) eran significativamente menos probables a poseer título o algún grado en estudios de negocios y a tener experiencia previa en la propiedad de una empresa.

De forma que si realmente la causa por la que ellas parecen tener un menor nivel de formación empresarial está en que presentan menos motivación para ser empresarias, como concluyó Brush (1992) cuando descubrió que los hombres tienen mayor deseo por ser empresarios, debería estimularse el perfil emprendedor con la formación y hacerlo a través del terreno de las

²⁴ En este punto se recoge todo aquello que tiene influencia sobre las competencias y la capacidad empresarial.

motivaciones concretamente. Otros autores también han observado que existe una menor expectativa hacia el empresariado en las mujeres (Scherer, Brodzinski y Wiebe, 1990 y Verheul, Uhlaner y Thurik, 2005).

Sin embargo, Chrisman y otros (1990) consideran que no son necesarios programas de formación específicos para emprendedoras, ni que haya diferencias en las necesidades de programas de asistencia entre emprendedoras y emprendedores.

Respecto a la influencia de la experiencia previa en la creación de empresas, en las habilidades estratégicas o en los resultados de la empresa los estudios coinciden en que la experiencia influye sobre el resultado empresarial (Lerner y Almor, 2002), pero no coinciden tanto en si hay diferencias de género en la existencia o no de esa experiencia y en las dimensiones de la misma. Para Lerner y Almor (2002) la mayoría de las mujeres empresarias tienen experiencia laboral previa, lo que significa un importante activo intangible que incide en los resultados empresariales.

Chaganti y Parasuraman (1996) encuentran en su trabajo que no hay diferencias entre empresarias y empresarios en cuanto a la experiencia direccional pero sí en los años de experiencia en el sector. Sin embargo, otros estudios concluyen que la experiencia en la dirección de un negocio de las empresarias suele ser menor. En algunos países, incluso, la falta de experiencia en determinados campos puede ser debida a la discriminación a la que se enfrentan las mujeres y la falta de apoyo formal (Bliss y Garratt, 2001).

En general, las investigaciones en este ámbito demuestran que sólo un pequeño porcentaje de mujeres empresarias tiene experiencia emprendedora previa o que, al menos, las empresarias tienden a tener menos experiencia tanto en el sector como en la

dirección (Hisrich y Brush, 1983; Kallenberg y Leicht, 1991; Fischer, Reuber y Dyke, 1993 y Carter, Williams y Reynolds, 1997).

En relación a la Empresa Familiar, el tema de la experiencia previa y la socialización de hijas e hijos desde edades tempranas ha sido tratado con especial atención por algunos expertos en la materia. Iannarelli (1992) defiende que la exposición a experiencias previas, desde la infancia, de los hijos fomenta el interés por la empresa, por su gestión, dirección y liderazgo. Además, comprobó con su estudio que dicha exposición está influida por el género. Es decir, que el proceso de socialización es diferente entre hijas e hijos. Esto hace que las mujeres tengan menos oportunidades para hacerse cargo del negocio familiar, ya que los padres, consciente o inconscientemente, llevan a una menor participación en la empresa de las hijas en comparación con los hijos.

c) Habilidades de comunicación, relaciones interpersonales e influencia del cónyuge y la familia.

Las propias empresarias en un estudio de Hisrich y Brush (1984) declaraban que la destreza social y las habilidades interpersonales son sus ventajas más fuertes, a la vez que se evaluaban a ellas mismas más bajo en habilidades económicas de lo que lo hacían los hombres.

Según Lansberg (1995) las mujeres son generalmente más conscientes de la importancia de las relaciones, lo que puede implicar ventajas para las empresas que están siguiendo la nueva filosofía de trabajo que promueve el trabajo en equipo, la comunicación, las estructuras flexibles, etc. Para Frishkoff y Brown (1993) las mujeres son mejores en el liderazgo de equipos y se interesan más por las necesidades individuales del resto de miembros del equipo.

Respecto a las redes de trabajo o redes de contacto laboral podría esperarse que hubiera diferencias entre las redes que forman las mujeres y los hombres, siendo ellas más proclives a usar redes más pequeñas y personales, debido a que dedican más tiempo a sus responsabilidades familiares, pasan menos tiempo viajando y más tiempo cerca del trabajo. Sin embargo, varios estudios demuestran que tales diferencias no existen. Las diferencias pueden verse sólo en la composición de esas redes.

Los resultados de un estudio de Aldrich, Rosen y Woodward (1987) indican que, con la excepción del género de los individuos que componen la red de trabajo de contactos personales, las redes de mujeres son similares a las de los hombres (ellas son tan activas en sus redes como los hombres, sus redes son tan diversas como la de los hombres y ellas no son tampoco más propensas a consultar a familiares y amigos que los hombres). Las mismas conclusiones obtienen Cromie y Birley (1992) en su análisis sobre redes de trabajo de empresarias en Irlanda del Norte: "*las redes de negocio de contactos personales de mujeres no son especialmente estrechas*", sino que son tan diversas como lo son las de sus compañeros masculinos (Cromie y Birley, 1992: 248).

Una última cuestión importante del ámbito del empresariado que no puede ser obviada es el papel que desempeñan la familia y, más en concreto, el cónyuge o pareja de los empresarios. El apoyo de la familia es vital. Los temas referentes a esos ámbitos han sido ampliamente analizados en la investigación de la Empresa Familiar. El principal motivo es que estas empresas son diferentes y lo son debido a que los miembros de la familia participan e influyen en las decisiones de la empresa (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Tal y como Dyer y Handler (1994, 72-73) afirman, "*la relación de la familia del empresario hacia la nueva empresa puede ser un importante factor que determine el éxito o fracaso del*

negocio". Tanto los conflictos entre miembros de la familia sobre los objetivos del negocio como el grado de compromiso del cónyuge en la toma de decisiones podrían dificultar el éxito del negocio (Dyer y Handler, 1994). En este sentido, Harvey y Evans (1994) sugieren que los distintos tipos de conflictos entre miembros de la familia es probable que se extiendan por la empresa a través del tiempo.

Pero en el lado contrario, el apoyo familiar promueve el éxito de la Empresa Familiar, especialmente cuando los miembros de la familia comparten objetivos comunes. Porque tener objetivos comunes aumenta las contribuciones de los miembros de la familia al negocio. Y estas contribuciones, que incluyen apoyo económico (Gundry y Welsch, 1994), apoyo personal (LaChapelle y Barnes, 1998) y mano de obra no remunerada (Rowe y Hong, 2000 y Gundry y Welsch, 1994), tratan de proporcionar el bienestar de la familia y el de la empresa. En definitiva, cooperación familiar, respeto y comunicación son claves para la armonía familiar, que favorece el funcionamiento y continuidad de la empresa.

En esta línea hay trabajos que se han centrado exclusivamente en el impacto del compromiso del cónyuge sobre el rendimiento económico de las empresas, como el de Van Auken y Werbel (2006). Su estudio contempla la idea de que la supervivencia de una empresa familiar depende parcialmente del compromiso de la pareja. El apoyo y/o los conflictos existentes en la pareja afectan al funcionamiento y continuidad de la empresa. Harris, Martínez y Ward (1994) plantean que el fuerte compromiso de la pareja puede ser una fuente de ventaja competitiva y facilitar el éxito del negocio. Bajos niveles en el compromiso de la pareja están asociados con mayor cantidad de conflictos laborales y familiares que hacen disminuir el éxito de la empresa (Grote, 2003).

Según un estudio de Poza y Messer (2001), los cónyuges del empresario juegan un papel clave, muchas veces no visible incluso, en la mayoría de las empresas familiares. Desempeñan una amplia variedad de roles desde el inicio de la empresa hasta la sucesión. Entre esos roles pueden incluirse el de compañero de trabajo; de mediador, manteniendo la cohesión e imprimiendo sensatez y responsabilidad; de apoyo; de asesor en el momento de la retirada del empresario; o también roles tradicionales como el cuidado de los hijos y el hogar. Las parejas a menudo adoptan un papel que busca preservar y fortalecer la unidad familiar y la viabilidad de la continuidad de la empresa.

Acerca de los conflictos que pueden surgir entre los cónyuges, un estudio de Danes y Olson (2003) entre matrimonios canadienses indica que existe mayor tensión entre los cónyuges cuando ambos trabajan en el negocio que cuando la mujer no lo hace. Y las mujeres, además, perciben mayor nivel de tensión que los hombres. Para estos autores la existencia de cierta tensión es positiva, pero cuando los niveles de dicha tensión son muy elevados deterioran el logro de los objetivos. Se considera que las mujeres saben graduar y valorar mejor la integridad de la familia.

El ámbito del empresariado compartido por la pareja también ha estado en la agenda de la investigación. Algunos de los estudios sobre el tema han profundizado en las razones que llevan a una pareja a iniciar y mantener una empresa juntos, o los motivos por los que se disuelve ésta, aunque ellos sigan siendo pareja (Muske y Fitzgerald, 2006). Se considera que las parejas que son socios en una empresa de forma continuada están compuestas por individuos de mayor edad y mayor nivel educativo, y que sus empresas son más grandes y exitosas.

Además de la influencia del cónyuge, otros miembros de la familia, como antes se ha mencionado, tienen efecto sobre los

empresarios y sus negocios. Los miembros de la familia se consideran clave en el surgimiento del empresariado (Matthews y Moser, 1996). Williams (2004), por ejemplo, estudió los efectos del cuidado de los hijos sobre el autoempleo en Europa.

1.2.4.- LA MUJER EN LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

Como comentábamos con anterioridad, en lo concerniente a la sucesión en la Empresa Familiar, el papel de la mujer puede desempeñarse desde tres posiciones muy diferentes.

En primer lugar, la mujer puede ejercer un importante papel en las decisiones referentes al proceso de sucesión desde su rol de pareja o cónyuge del empresario.

Segundo, la mujer (hija del empresario o 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.

Todos los aspectos relativos al papel de la mujer en la Sucesión Empresarial van a ser desarrollados ampliamente en un apartado específico de este trabajo, más adelante.

1.2.5.- LA MUJER ANTE LA CONCILIACIÓN DE RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y EMPRESARIALES

En este área se plantean, de alguna forma, las dos caras de una misma moneda. Por un lado, cuando se opta por dedicar más tiempo a la familia aparecen obstáculos que dificultan la actividad empresarial. Y por otro lado, la familia y el apoyo de la misma benefician dicha actividad empresarial.

Una constante entre la investigación sobre autoempleo es el reconocimiento del papel de los hijos. 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 mujeres 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 las responsabilidades de la familia y de la 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 Barbato, 2003; Williams, 2004 y Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide, 2010).

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). Recordemos que entre las razones principales manifestadas tanto por mujeres como por hombres para iniciar sus empresas o trabajar en la empresa familiar 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 mujeres y hombres autónomos. Las empresarias que desean compatibilizar trabajo en la empresa y vida familiar tienden a poner límites al crecimiento de sus

empresas (Rowe y Hong, 2000), lo cual es negativo para el éxito. Miller y otros (1999) afirman que las responsabilidades familiares pueden quitar mérito y tiempo a la capacidad del propietario para tener éxito en la empresa.

Por todo ello, puede suponerse que la conciliación de la vida empresarial y familiar afecta al éxito empresarial. Es más, las mujeres que se decantan por el autoempleo porque quieren dar prioridad a la familia preferirán tener empresas de menor tamaño. Así, la menor "dedicación" de las empresarias puede reducir su presencia en redes de negocio (Cromie y Birley, 1992), afectando esta circunstancia también al éxito empresarial de forma indirecta.

Elas compatibilizan tareas del hogar con tareas como emprendedoras y gestoras de sus empresas, mientras que en los hombres no es tan habitual (Miller y otros, 1999).

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 mujeres y hombres autoempleados pasan menos tiempo cuidando de sus hijos en la mayoría de los países europeos que las personas que trabajan por cuenta ajena, por la mayor implicación y dedicación que supone.

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. Diversos investigadores han encontrado un conflicto de roles en las mujeres por la lucha entre el rol familiar y el rol empresarial esperados, afirmándose que "el conflicto entre familia y negocio familiar es más intenso en la mujer que en el hombre" (Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez, 2009: 15). 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.

El conflicto de rol que sufre la mujer en la Empresa Familiar surge de las exigencias a las que se ve sometida: tiene que conciliar su vida profesional con el cuidado y la educación de los hijos y la administración del hogar; mantener y construir relaciones armoniosas entre los miembros de la familia y la empresa; responder a las expectativas que de ella se espera tanto en la empresa como en la familia; etc.

Según Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez (2009) la conciliación entre vida personal y profesional puede ser todavía más difícil para las mujeres que trabajan en el negocio familiar, como consecuencia de las características propias de este tipo de empresas en relación a la difícil división entre familia y empresa.

Cómo conjugar responsabilidades profesionales con el cuidado de los hijos es uno de los aspectos que más preocupa a las mujeres (Cole, 1997; Vera y Dean, 2005). Todo ello puede hacer que las mujeres se sientan inseguras y que tengan que sacrificar en mayor medida un ámbito para tener éxito en el otro. En estas situaciones, la cohesión familiar es un factor importante para reducir los conflictos entre vida personal y profesional, así como la tensión y ansiedad que puedan padecer los empresarios y empresarias (Smyrnios y otros, 2003).

Por último, debe destacarse, en relación a la cuestión de conciliación, la importancia y la necesidad de políticas institucionales de ayuda a la familia para facilitar el cuidado de los hijos, el fomento del autoempleo entre las mujeres y la disposición para facilitar la compatibilización de las responsabilidades del negocio y de la familia. Sobre todo porque puede suponer una

significativa brecha entre empresarias y empresarios, y diferencias en los resultados de sus negocios.

1.3.- SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR

1.3.1.- RELEVANCIA DE LA SUCESIÓN

Uno de los objetivos más importantes de las empresas familiares es transmitir la empresa a la siguiente generación (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), la clave para su continuidad.

Se trata, por tanto, de las cuestiones que mayor (si no la que más) atención acapara al abordar el estudio de la Empresa Familiar (Dyer y Sánchez, 1998; Chua, Chrisman y Sharma, 2003; Le Breton-Miller, Miller y Steiner, 2004; DeMassis, Chua y Chrisman, 2008). El traspaso generacional es de los problemas esenciales que debe abordar este tipo de empresa y, de manera directa o indirecta, una de sus principales causas de mortalidad²⁵. Para Steier, Chua y Chrisman (2009), por ejemplo, uno de los procesos más críticos en el desempeño y supervivencia de la Empresa Familiar es la Sucesión.

En general, sólo 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

²⁵Afirmación recogida en el portal *laempresafamiliar.com*: (<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion47.html>).

También lo sostienen numerosos autores y expertos en la materia, nacionales e internacionales, como por ejemplo Dr. José Javier Rodríguez Alcaide, Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba (http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=61)

Lansberg y Astrachan (1994) defienden que la falta de planificación de la sucesión y entrenamiento del sucesor podrían llevar a la desaparición de una empresa familiar.

tres generaciones apenas una se encuentra en manos de sus nietos.

De las que pasan a la tercera generación, en torno al 70% pueden pasar a la cuarta. Ese incremento en la supervivencia se puede deber al efecto experiencia (Bjuggren y Sund, 2001).

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. Es decir, que sólo un tercio llega a la segunda generación. El 83% de las empresas familiares muere antes de alcanzar la tercera generación y, del resto sólo diez de cada cien alcanzan la cuarta (Gallo y García Pont, 1989).

Otros datos de interés en la cuestión de la sucesión en la Empresa Familiar son:

- Sólo el 40% de empresarios entre 55 y 65 años han planificado la sucesión.
- Únicamente el 25% de las empresas planifican la sucesión por escrito.
- Un 49% de los fundadores con más de 65 años se retiran. Y un 23% prevén hacerlo después de los 65 años.
- Es un proceso conflictivo: el 72% de las empresas familiares tiene problemas.

Fuente: Amat, J. M. (2004).

En opinión de numerosos e importantes autores en la materia, 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)²⁶.

La planificación de la continuidad del negocio y su conservación en el ámbito familiar supone la prueba del grado de

²⁶ Sus estudios no contienen estudios empíricos.

madurez del proyecto empresarial iniciado con anterioridad por el emprendedor.

Hay que partir de la premisa de que la sucesión es ineludible si se quiere que la empresa continúe. Por lo tanto, evitarla y no planificarla con la suficiente antelación es trascendental para su supervivencia. Prueba de ello es que las investigaciones existentes en este ámbito demuestran que uno de los factores más significativos a la hora de determinar la continuidad de la Empresa Familiar de una generación a otra radica en si se planificó o no el proceso sucesorio (Steier, Chua y Chrisman, 2009; Lussier y Sonfield, 2012).

Un proceso de planificación estratégica en la Empresa Familiar juega un importante papel en la preparación de los sucesores de la próxima generación debido a que ofrece dos importantes beneficios, uno relativo a la formación y otro a las relaciones. Además, la participación de los miembros de la próxima generación en la planificación del proceso beneficia el desarrollo del mismo (Mazzola, Marchisio y Astrachan, 2008).

A pesar de dicha importancia, se observa que las empresas familiares no suelen planificar la sucesión (Ward, 1988; Lansberg, 1988 y Handler, 1989).

1.3.2.- DEFINICIÓN DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión de la Empresa Familiar supone el pase de la batuta del liderazgo desde el propietario-fundador a un sucesor o sucesora, que será un miembro de la familia o un no miembro de la familia. Teniendo en cuenta que esa denominada *batuta del liderazgo* se divide en dos: la propiedad y la gestión del negocio (Barry, 1989).

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, 2003b).

Puesto que la Empresa Familiar representa la superposición de varios sistemas (empresa, propiedad y familia), planificar su sucesión supone tomar decisiones que afectan a esos sistemas e implica la transmisión de la propiedad y de la gestión. Por lo tanto, se considera que una sucesión es eficaz cuando se produce la transferencia de la propiedad además de la transferencia del control sobre la dirección y la gestión (Churchill y Hatten, 1987; Klein, 2000).

Como consecuencia, la sucesión es más un proceso dinámico que un evento aislado, que afecta a la empresa en una amplia variedad de niveles (Naubauer, 2003).

Handler (1994), en una revisión de la investigación sobre sucesión en la Empresa Familiar, afirma que *"la sucesión no es simplemente un único paso de entrega de la batuta, es un proceso de múltiples etapas que se produce durante un tiempo, comenzando incluso antes de que el heredero entre en la empresa. Además, la efectividad de la sucesión no está limitada a si ha sido designado un presidente; la prosperidad de la empresa en el momento, la calidad de vida y las dinámicas familiares son también críticas para el éxito del proceso"* (Handler, 1994: 134).

Igualmente, para otros autores la sucesión no es una casualidad o fenómeno accidental ni un hecho sino que es un complejo proceso que ocurre durante un periodo de tiempo muy largo, una cuestión dinámica que requiere habilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes de forma constante (Le Breton-Miller, Miller y Steier, 2004).

El proceso de sucesión implica, 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 lento, evolutivo y de ajuste mutuo de roles entre el predecesor y los miembros de la próxima generación familiar (Handler, 1990). Así pues, *"cada etapa del proceso puede estar asociada con un rol de comportamiento particular del predecesor y del sucesor. La transición de una etapa a otra puede ser considerada una transición en ese rol de comportamiento"* (Cabrera-Suárez, Saá-Pérez y García-Almeida, 2001: 40).

1.3.3.- ETAPAS EN EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

En la consideración de la sucesión como un proceso de múltiples etapas o fases y la identificación de las mismas se han centrado muchos investigadores (Churchill y Hatten, 1987; Lansberg, 1988; Handler, 1990; Gallo, 1998; Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002; Murray, 2003; Cater y Justin, 2009). Por ejemplo, Churchill y Hatten (1987) desarrollaron un enfoque de ciclo de vida para describir el proceso de sucesión entre padre e hijo en la Empresa Familiar, distinguiendo cuatro etapas:

-una *etapa de propietario-directivo*, donde el propietario es el único miembro de la familia implicado en la empresa;

-una *etapa de entrenamiento y formación*, donde el descendiente entra en la empresa y la estudia para aprender sobre ella;

-una *etapa de asociación o vida en común entre padre e hijo*,

-una *etapa de transferencia de poder*, donde las responsabilidades cambian hacia el sucesor.

Gallo (1998) señala que se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión estableciendo las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Por lo que, de acuerdo con esta idea, *“un proceso de sucesión está formado por:*

- *la preparación del sucesor;*
- *el desarrollo de la organización;*
- *el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia; y*
- *la jubilación y retiro del predecesor”* (Gallo,1998: 22-23).

Cater y Justis (2009) adoptan para su análisis sobre el desarrollo de los sucesores un enfoque de cuatro etapas en el proceso de sucesión del liderazgo en las empresas familiares. Se trata de un proceso de cambio gradual de rol entre el líder actual y el líder o líderes sucesores. En la primera etapa estos autores ven a los sucesores como estudiantes de la empresa o seguidores; en la segunda etapa ven a los titulares del negocio como gobernantes y a los sucesores como ayudantes; en la tercera los titulares actuales son supervisores y los sucesores directivos; y en la cuarta etapa los titulares se convierten en consultores y los sucesores en líderes.

El modelo que plantean Cadieux, Lorrain y Hugron (2002) también distingue cuatro etapas en el proceso de sucesión: la iniciación, la integración, el reinado conjunto y la retirada del cedente. Este proceso consiste en un conjunto de sistemas y subsistemas relacionados e inseparables, sobre el que las fuentes de resistencia o influencia pueden residir en cada nivel.

Existen otras clasificaciones de las etapas del proceso sucesorio, pero, de un modo u otro, todas enuncian el mismo contenido.

En cada una de las etapas se han de desarrollar una serie de tareas para lograr el éxito del traspaso generacional. Según Lansberg *“las tareas básicas implicadas en la planificación de la sucesión incluirían:*

- *Formulación y participación en una visión viable del futuro en el que el fundador no está más tiempo a cargo de la empresa familiar.*

- *Selección y entrenamiento del sucesor del fundador así como del futuro equipo de la alta dirección.*

- *Diseño de un proceso a través del cual el poder será transferido de la generación de la dirección actual a la próxima.*

- *Desarrollo de un plan público que especifique cómo serán asignados los bienes familiares y la propiedad de la empresa entre los herederos del fundador.*

- *Diseño y provisión de personal de las estructuras apropiadas para la gestión del cambio (Consejo de Familia, Junta Directiva, Protocolo Familiar, etc.).*

- *Educar a la familia para que comprenda los derechos y responsabilidades que aparecen con los diversos roles que ellos podría asumir en el futuro” (Lansberg, 1988:135).*

Dentro de la etapa de retirada existen clasificaciones de los distintos estilos con los que se produce el retiro de los fundadores o predecesores. Por ejemplo, los *modos de retirarse* a los que Gallo (1998) hace referencia. El autor afirma que se distinguen dos posturas extremas, totalmente inadecuadas, que consisten: una de ellas, en que el fundador/propietario no tiene intención de retirarse nunca ni se preocupa de qué sucederá cuando él ya no esté; y la otra postura sería la de “dejarlo todo bien atado”. Esta última

postura se refiere a dejar todas las cuestiones de la empresa (estrategia, reparto de responsabilidades y propiedad, etc.) organizadas, lo que significa continuar mandando y dirigiendo de alguna forma aún después de desaparecido.

Además de estas dos posturas extremas, pueden darse cuatro estilos a la hora de retirarse el fundador/propietario: *dictador, monarca, gobernador y embajador* (Gallo, 1998: 117-119).

En función del estilo que siga el fundador o predecesor variarán las posibilidades de culminar o no con éxito el proceso de sucesión. Lo importante es que el predecesor tenga la firme voluntad de dejar el control de la empresa (Dyer, 1988), para lo que debe delegar responsabilidades y permitir al sucesor que tome sus decisiones y cometa sus propios errores para aprender (Handler, 1992).

1.3.4.- EL PROTOCOLO FAMILIAR

Lo que hace que una Empresa Familiar sea diferente a la que no tiene esta condición es, principalmente, el entramado de relaciones personales que existen en la misma. Y ese entramado es el origen de la mayoría de los conflictos que se presentan en este tipo de negocios. Su supervivencia va a depender de la capacidad de sus miembros en conciliar los intereses familiares dentro de un entorno empresarial.

La continuidad de la Empresa Familiar exige una planificación adecuada de todos aquellos aspectos relativos a las relaciones, actuales y futuras, entre la empresa y la familia, así como a la organización y gestión del negocio. Por tanto, las empresas familiares que tienen la intención de continuar en el tiempo tienen que plantearse cómo van a ser en el futuro las relaciones entre los miembros de la familia y plantearse una estructuración formal de

estas relaciones, de manera que se den las mayores garantías a sus relaciones, a la unidad, la armonía, la continuidad de la propiedad, la excelencia en la dirección de la empresa, etc.

La forma más adecuada de alcanzar este objetivo consiste en el desarrollo de un proceso de consenso familiar²⁷. La finalidad de dicho proceso será la elaboración de un código de conducta empresarial y familiar aceptado y firmado por todos los miembros de la familia intervinientes, conocido como Protocolo Familiar. Es, por tanto, un documento que regula las relaciones entre familia y empresa, así como las de los miembros de la familia entre sí.

El Protocolo Familiar²⁸ se constituye como el instrumento más adecuado para regular determinados aspectos antes de que puedan surgir discrepancias, sobre todo cuando se produce una expansión del negocio, ya que los acuerdos estatutarios (instrumentos genéricos de las relaciones que se establecen en los diferentes ámbitos de la empresa) son eficaces frente a terceros pero insuficientes a la hora de regular todos los aspectos de la vida de la Empresa Familiar.

A) CONCEPTO

El Protocolo Familiar es un acuerdo o conjunto de pactos y reglas que suscriben los miembros del grupo familiar para garantizar la continuidad de la Empresa Familiar y para dar respuesta a los problemas que puedan surgir y afectar a las relaciones profesionales, económicas e incluso personales entre familia y empresa. Es decir, que dicho acuerdo regula las relaciones entre los miembros de la familia y la gestión y organización de la empresa.

²⁷ Secades y Del Burgo (2008b). Por su parte, Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero (2005) sostienen que en el logro de ese consenso para articular un protocolo familiar influyen la confianza mutua y la comunicación.

²⁸Secades y Del Burgo (2008a).

Este mecanismo posibilita que la familia empresaria haga explícitos los límites entre la familia y la empresa, que los miembros de la familia acepten esos límites y los respeten, y que se expresen las reglas de gobierno de la empresa y de la familia. Por lo tanto, los protocolos familiares sirven para sentar las bases y las reglas que regirán el funcionamiento y el futuro de la Empresa Familiar.

Para garantizar su eficacia, las reglas que recoge este documento tienen que estar lo más consensuadas posible y ser el resultado de la armonía y comunicación familiar, elaborándolo con la máxima colaboración de todos los miembros implicados, e incluso es recomendable acudir a asesores externos. Es fundamental redactar el Protocolo Familiar con anticipación y no olvidar su vocación de permanencia en el tiempo, revisándolo periódicamente con el fin de adaptarlo a los cambios familiares y empresariales.

La aparición de la figura del Protocolo Familiar en nuestro país es bastante reciente en comparación con los países de tradición anglosajona, donde la cultura del Protocolo se encuentra arraigada entre las prácticas económicas y de buen gobierno de las empresas familiares. Por ejemplo, en los Estados Unidos fue desarrollado desde los años 60.

En España, hasta 2007 los Protocolos eran documentos generalmente privados para uso exclusivo de la empresa. Esta situación cambió tras el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los Protocolos Familiares. El artículo 2 de dicho Decreto define el Protocolo Familiar como *“aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para*

regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

La sociedad sólo podrá publicar un único Protocolo, suscrito por sus socios, si bien el mismo puede ser objeto de diversas formas de publicidad (publicidad que será siempre de carácter voluntario). El órgano de administración de la sociedad será el encargado de publicar el Protocolo en atención al interés social, si bien, deberá contar con el consentimiento expreso de los perjudicados si la publicación afecta a datos de carácter personal.

Así pues, su finalidad es prevenir y evitar problemas y conflictos futuros en el seno de la familia empresaria o al menos, si se producen, actuar como instrumento para que éstos se resuelvan correctamente en la misma.

En los casos en los que no existe Protocolo Familiar los conflictos entre el ámbito familiar y empresarial son mayores. Y como consecuencia, el riesgo de que la Empresa desaparezca se incrementa.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO FAMILIAR

En el proceso de preparación del Protocolo Familiar pueden distinguirse tres fases principalmente:

- Primera fase, de debate y discusión: en la que los miembros de la familia deberán reflexionar sobre aquellos temas que pudiesen resultar problemáticos, expresando abiertamente sus opiniones al respecto.

- Segunda fase, en la que deberán de alcanzarse unos acuerdos mínimos sobre los temas tratados. Dichos acuerdos se irán integrando en un borrador del Protocolo cuyo contenido será

objeto de discusión en grupo hasta alcanzar su aprobación definitiva mediante firma.

- Tercera fase, de desarrollo de los acuerdos contenidos en el Protocolo mediante la elaboración de aquellos documentos legales que fuesen necesarios para alcanzar la plena eficacia y vinculación jurídica. Entre esos instrumentos jurídicos estarían los estatutos corporativos, la forma societaria de la Empresa, capitulaciones matrimoniales, el testamento y determinados mecanismos para la resolución de conflictos (como el arbitraje).

C) OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El objetivo fundamental a la hora de abordar la preparación del Protocolo Familiar es crear en la familia esa cultura de la comunicación de la que suele carecerse en la mayoría de los casos.

Los objetivos básicos relativos a las relaciones entre empresa y familia que todo proceso de este tipo ha de perseguir serían: lograr y mantener la armonía familiar; definir la cultura empresarial; establecer los objetivos presentes y futuros de la empresa; prever la sucesión; regular el acceso y salida de los socios de la empresa, facilitar la gestión del negocio y reducir la incertidumbre sobre su futuro.

Debe, pues, quedar claro que el interés prioritario a proteger es el de la empresa y hacia el mismo deben encaminarse las decisiones adoptadas. En este sentido, el Protocolo Familiar se configura como instrumento necesario para conseguir los siguientes objetivos:

- Facilitar el traspaso a las siguientes generaciones.
- Asegurar la continuidad generacional del grupo empresarial.

- Mantener la confianza entre los socios y su vinculación e identificación con la empresa familiar.
- Evitar conflictos entre familiares a causa del negocio, previniendo el modo de resolver las controversias que surjan en la familia de la empresa familiar.
- Fijar las pautas de actuación futura de la empresa, planificando la estrategia y las líneas de actuación del negocio familiar.
- Dar paso a ideas y personas que quieran renovar, permitiendo la innovación e invirtiendo en nuevas líneas que proporcionen a la próxima generación una mayor identificación con el negocio.
- Conjuguar familia con empresa, de modo que no se dividan en dos realidades separadas.

Resumiendo, aunque el Protocolo que cada empresa elabore conviene que sea hecho a medida, de acuerdo a su naturaleza y necesidades, y producto de la comunicación entre los miembros de la familia, debe perseguir los objetivos descritos.

D) LA IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Si bien la necesidad del Protocolo Familiar no va inevitablemente unida con el tamaño de la empresa sino con el grado generacional en el que la misma se encuentra, sí es cierto que a medida que la empresa y la familia adquieren antigüedad, crecen y evolucionan, el Protocolo se hace más necesario.

Si la familia es capaz de iniciar de manera planificada la cultura de la comunicación entre sus miembros, utilizando el Protocolo como excusa, y de mantenerla en el tiempo, las posibilidades de que la empresa sobreviva aumentarán considerablemente. De ahí que, además de por todo lo expuesto

antes, el Protocolo sea el instrumento más adecuado para planificar el cambio generacional y para acometer la sucesión en la Empresa Familiar con mayores garantías de éxito.

Tal es su importancia que se ha producido desde hace unos años, por parte de diversos organismos, un significativo impulso de los protocolos como medio para fortalecer la supervivencia generacional de las empresas familiares. Algunas Comunidades Autónomas²⁹ han iniciado campañas para subvencionar la elaboración de un Protocolo Familiar en las empresas.

Pero a pesar de la enorme importancia de este instrumento son muy pocas las empresas familiares en las que se acomete su elaboración. Según datos del Instituto de Empresa Familiar, en nuestro país, de todas las empresas que forman parte de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, menos del 25% dispone de Protocolo Familiar³⁰. Y ello es debido a que al fundador le suele preocupar que el proceso que hay que seguir para elaborarlo rompa la supuesta armonía familiar y haga surgir problemas que, por no estar explicitados y negociados, no salen a la luz y, en consecuencia, no están resueltos.

E) CONTENIDO

Por su carácter de pacto privado entre partes, el Protocolo no tiene un contenido predefinido y cerrado, pudiendo regularse en él todo lo que los propios miembros de la familia estimen. Por lo tanto, el contenido del Protocolo Familiar será distinto según sean las particularidades de la familia y las circunstancias de la empresa en cada caso. No obstante, existen una serie de materias comunes que debería contemplar o al menos considerar. Éstas pueden agruparse en los siguientes temas: órganos de Gobierno; trabajo,

²⁹ Como, por ejemplo, Comunidad Valenciana, Castilla-León, Murcia y La Rioja.

³⁰ Datos según el Instituto de Empresa Familiar.

dirección de la empresa y remuneración; sucesión, formación e incorporación a la empresa; cultura y valores, y transmisión de la propiedad.

Este contenido será tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. La estructura más habitual es:

a) Introducción

En la que se pueden incluir consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de la misma, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa en un determinado lugar, etc.

b) Pactos sociales o estatutarios

Referido a aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria y, entre otros, podríamos mencionar los referidos al régimen jurídico y regulación de la disposición y administración de las acciones o participaciones de la empresa, régimen de derechos y obligaciones y mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Junta General, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de Consejo de Administración, etc.

c) Pactos extraestatutarios

Aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa, creando por ejemplo normas que regulen la contratación de familiares en la empresa, así como las funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y la cualificación exigible al sucesor o sucesora del fundador y a los familiares que trabajen en ella,

además de definir las normas que regirán la sucesión entre familiares.

Al mismo tiempo existe la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el Protocolo. Igualmente, es deseable que se pacten la duración del Protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.

d) Órganos de carácter familiar

Es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, que son la Junta o Asamblea Familiar, el Consejo de Familia y los Comités de Seguimiento del Protocolo Familiar, de Seguimiento de la Formación de los miembros más jóvenes de la familia y de Retribuciones.

e) Cláusulas de cierre

Finalmente, el Protocolo Familiar suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

F) ÓRGANOS DE GOBIERNO ESPECIFICOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Además de los órganos de gobierno societarios, propios de cualquier sociedad mercantil (como la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, que se regirán por las correspondientes normas estatutarias y legales) en las Empresas Familiares y en los Protocolos Familiares se pueden contemplar otros distintos. Estos otros órganos de carácter familiar que pueden contribuir de manera eficaz a la viabilidad de la empresa son: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, principalmente, y los

Comités de Seguimiento del Protocolo Familiar, de Seguimiento de la Formación de los miembros más jóvenes de la familia y de Retribuciones.

Tanto la Asamblea como el Consejo de Familia se presentan como el cauce adecuado para solucionar aquellos problemas que se vayan planteando en la familia y cuya solución o forma de resolverlos no esté prevista en el Protocolo.

F.1.- *Consejo de Familia*

Es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la empresa, aunque por sí mismo no tiene facultades formales para decidir en nombre de la misma. Sus funciones pueden consistir, entre otras, en:

- Servir de enlace y promover la armonía entre la familia y el grupo empresarial, resolviendo aquellos problemas que se produzcan entre los dos ámbitos y facilitando la comunicación.
- Proponer, diseñar, elaborar y revisar el Protocolo Familiar.
- Velar por el cumplimiento, aplicación y, en su caso, revisión del Protocolo Familiar.
- Servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.
- Designar los miembros de los órganos de administración (aunque su nombramiento formal será efectuado por la Junta General de Socios).

El Consejo de Familia no tiene funciones tasadas, por lo que puede decidir sobre las cuestiones o requisitos que le atribuya el Protocolo Familiar.

Resulta conveniente regular en el Protocolo Familiar determinados puntos relativos al funcionamiento y composición del

Consejo Familiar, con la finalidad de que exista una respuesta eficaz ante los problemas que puedan producirse entre la familia y los órganos sociales de la empresa (como el número de miembros, periodo de validez del cargo, incompatibilidades, etc.).

Debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es conveniente que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar. Y su presidencia debería recaer en el miembro de la familia más respetado o en uno de los fundadores de la empresa.

Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide (2011: 170) proponen que *“para establecer un Consejo de Familia eficiente:*

1º. El Consejo de Familia debe ser incluyente y abierto a familiares de sangre y por afinidad, aunque al principio conviene que lo conformen sólo los de sangre.

2º. Los ejecutivos de la empresa deben estar en el Consejo de Familia pero el gobierno de dicho Consejo debe recaer en familiares que no sean ejecutivos.

3º. El principio de prudencia debe regir para hacer funcionar este espacio de moderación.

4º. Para que el espacio de comunicación sea eficiente debe disponer de reglas básicas para su funcionamiento.

5º. El Consejo de Familia debe alcanzar un código común de conducta y su protocolo o constitución familiar”.

F.2.- *Asamblea Familiar*

Durante las primeras generaciones tal vez no resulte muy necesaria la constitución de una Asamblea Familiar si ya se cuenta con un Consejo Familiar. Sin embargo, conforme van pasando las generaciones y va aumentando el número de miembros de la familia, cada vez se hace más necesaria su constitución. Es un órgano fundamental para mantener la cohesión de la familia, para que todos estén representados y para que todos puedan manifestar sus inquietudes.

Se trata, pues, de un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar. En la Asamblea deben estar representadas las distintas ramas familiares.

En el seno de este órgano la familia habla de los intereses que tiene en la empresa, los objetivos que pretende conseguir, así como la mejor manera de participar en la gestión de la misma. Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

G) SÍNTESIS SOBRE PROTOCOLO FAMILIAR

A lo largo de todo el epígrafe ha quedado patente la relevancia que tiene en la continuidad de la Empresa Familiar el Proceso de Sucesión. En este punto volvemos a insistir y resaltar este hecho y en base a él se justifica también la importancia del Protocolo Familiar.

Tal es la trascendencia de este conjunto de reglas y normas que expertos en la Empresa Familiar, como Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, han dedicado algunos de sus trabajos en exclusiva al Protocolo Familiar. Definiéndolo como una institución (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, 2007).

De acuerdo con lo que hemos podido constatar a lo largo del trabajo, la sucesión es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las Empresas Familiares. Por este motivo debe hacerse frente al proceso de manera profesional, evitando conflictos familiares que afecten negativamente al ámbito de los negocios.

De acuerdo con ello, la elaboración e implantación de un Protocolo Familiar consensuado ayuda a la continuidad de la empresa y favorece un ambiente de unidad y entendimiento familiar. Por lo tanto, algunas de las cuestiones a tener en cuenta para que el Protocolo Familiar sea eficaz son:

- Conciliar tanto aspectos empresariales como personales.
- Considerar y prever la situación de las actuales generaciones y de las futuras.
- Adecuar el Protocolo a las circunstancias particulares de la empresa y de la familia.
- Establecer criterios en el Protocolo Familiar que aseguren el modelo de empresa seguido y su éxito.
- Garantizar que los valores recogidos en el Protocolo sean aceptados y asumidos por todos los miembros de la familia.
- Elaborar un pacto que sirva de marco para desarrollar acuerdos posteriores.

1.3.5.- HERENCIA, TESTAMENTO Y PROBLEMÁTICA FISCAL

Los principales problemas a los que se enfrenta la Empresa Familiar son los problemas derivados del funcionamiento de la Empresa y los problemas de la sucesión.

Entre estos últimos se distingue entre los problemas fiscales y los conflictos familiares durante el traspaso de una generación a otra.

La problemática fiscal inherente a la sucesión nace del pago del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones³¹, al que ha de enfrentarse la empresa y la familia en el traspaso generacional. Y aunque el impacto fiscal se ha reducido considerablemente con las nuevas reformas fiscales³², éste puede suponer aún para algunas empresas familiares una carga insuperable que impida la continuidad del negocio. En otras palabras, el sistema legal juega un importantísimo papel en la sucesión de este tipo de empresas, con leyes civiles e impositivas que determinan los costes de transacción de las diferentes alternativas de sucesión.

En nuestro país la realidad tributaria en materia de sucesiones es compleja y diferente en función de la Comunidad Autónoma en la que resida el domicilio fiscal del sujeto pasivo,

³¹ EL ISD es un impuesto Estatal, que se aplica en todo el territorio nacional con la excepción del País Vasco y Navarra, regulado por la ley 29/1987 y desarrollado por el Real Decreto 1629/1991. Está cedido a las Comunidades Autónomas de acuerdo con la Ley Orgánica 8/1989, de 22 de septiembre, sobre la financiación de las Comunidades Autónomas y la Ley 21/2001 de 27 de diciembre por la que se regulan las medidas fiscales y administrativas del nuevo sistema de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común.

³² La situación normativa actual implica diferencias sustanciales en la tributación por el ISD en las distintas Comunidades Autónomas del territorio de régimen común. Desde la cesión del impuesto, se han producido cambios normativos que conllevan ventajas o desventajas fiscales entre las Comunidades Autónomas. En los últimos años, algunas han optado por la reducción del ISD. Para Andalucía podemos tener acceso a toda la información relativa al ISD en la siguiente dirección:(<http://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/tributos/impuestos/cedidos/sucesiones.htm>)

debido a que rigen varias legislaciones civiles³³ y regulaciones fiscales. Así, por ejemplo, en la sucesión por causa de muerte puede existir testamento o no existir. En los casos en los que éste no existe es cuando las diferentes legislaciones juegan su papel, ya que en ese caso las normas sucesorias de cada legislación civil serán las que actúen.

Cuando el empresario desea planificar apropiadamente el futuro de su empresa debe otorgar testamento, por dos razones básicamente:

- Para asegurar el cumplimiento de su voluntad, ya que puede dictaminar su sucesión en la forma que considere oportuna, respetando la ley en relación a las partes legítimas, con el objetivo de que la empresa continúe dentro del ámbito familiar.
- Para evitar el riesgo de un reparto no deseado (que puede suceder si no se hace testamento).

De ahí que la ausencia de testamento en la sucesión de la Empresa Familiar puede tener importantes consecuencias negativas en la continuidad de la misma.

El artículo 667 de nuestro Código Civil define el testamento como *"el acto por el cual una persona dispone para después de su muerte de todos los bienes o de parte de ellos"*. Este Código establece en su articulado que la herencia que los hijos o descendientes pueden recibir de sus padres se divide en tres partes:

³³ La legislación común y las diferentes legislaciones forales, que establecen normas diferentes en materia sucesoria.

- El tercio de *legítima estricta*, que forzosamente debe distribuirse entre los hijos o descendientes a partes iguales;
- El tercio de *mejora*, que, siendo forzosamente para los hijos y descendientes, puede repartirse de manera desigual para mejorar a alguno o algunos de ellos, y
- El tercio de *libre disposición*, del cual, como su nombre indica, dispone libremente el testador para distribuir.

Sin embargo, el sistema de legítimas de nuestro ordenamiento no garantiza el mantenimiento de la unidad y continuidad de la empresa. Una reciente modificación del artículo 1056³⁴ del Código Civil por la Ley 7/2003 ha mejorado esta situación al permitir que, en base al interés por la conservación de la empresa, el testador disponga que se pague en metálico su legítima a los demás interesados y, en caso de no existir metálico suficiente, permite que se pueda abonar con efectivo extrahereditario, dando para ello un plazo de cinco años. Esta medida establece una posición de equilibrio entre los derechos de los herederos, que quedan garantizados, y el fin último de mantener la empresa.

Por consiguiente, si se desea hacer una adecuada planificación de la sucesión para que la empresa sobreviva al traspaso generacional, el testamento deberá tener en cuenta tanto las circunstancias personales del testador como cualesquiera otras circunstancias que permitan asegurar la mejor sucesión en el patrimonio de la empresa.

³⁴ Art. 1056 del Código Civil: "... . El testador que en atención a la conservación de la empresa o en interés de su familia quiera preservar indivisa una explotación económica o bien mantener el control de una sociedades capital o grupo de éstas podrá usar de la facultad concedida en este artículo disponiendo que se pague en metálico su legítima a los demás interesados. ..."

Asimismo, es muy importante que antes de tomar una decisión en cuanto a cómo y cuándo transmitir la empresa a sus sucesores, el empresario o empresaria debe sopesar determinadas cuestiones básicas, como por ejemplo saber si los herederos van a querer gestionar o no la empresa; la propia actitud del empresario o empresaria ante su jubilación, su situación económica y patrimonial; la situación económica en la que pueda quedar el cónyuge en caso de enviudar, etc.

El empresario o empresaria puede tomar la decisión de transmitir la empresa a sus descendientes en vida, utilizando la figura jurídica de la donación, o decidir que sus herederos accedan a la propiedad de la empresa cuando haya fallecido, en cuyo caso deberá utilizar el testamento como instrumento que le permita distribuir la propiedad de la misma en la forma que desee.

La donación permitirá realizar la transmisión de la empresa en vida del empresario. En este caso será él quien elija el momento que considere más adecuado para hacerla, de modo que podrá dirigir y controlar tanto el proceso de sucesión en la gestión como también la sucesión de la propiedad, pudiendo marcar su estilo a dicho proceso y actuar en consecuencia.

Respecto al tema fiscal, antes de que se produjera la revisión de la fiscalidad sucesoria de los negocios familiares, se consideraba que el Impuesto de Sucesiones y Donaciones podía convertirse en una barrera que complicaba la continuidad del negocio cuando llegaba el traspaso de una generación a otra (Aguiar, 1998). Tras la primera modificación fiscal en estos impuestos, en 1994, se dispone de un marco más favorable y ventajoso para aquellos empresarios que posean un negocio de este tipo.

El nuevo marco de beneficios fiscales establecido por el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones abre un amplio abanico

de posibilidades para que los empresarios puedan enfocar los problemas del cambio generacional con una perspectiva totalmente distinta a la que existía hasta ahora (en la que no se planificaba y se dejaba todo para un futuro incierto debido a la complejidad de la problemática fiscal de la herencia y su elevado coste).

En este sentido, la legislación española ha dado un gran paso en beneficio de la Empresa Familiar, estableciendo importantes bonificaciones en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Muestra de ello es que la transmisión de la Empresa Familiar a los hijos, por sucesión o donación³⁵, puede gozar en la actualidad, si se cumplen ciertos requisitos³⁶, de una bonificación tributaria que consiste en reducir en un 95% la base imponible (valor de todos los bienes heredados que estén vinculados a la actividad de la empresa) del Impuesto de Sucesiones y Donaciones³⁷.

A pesar de estas modificaciones en nuestra legislación, sigue siendo considerable el impacto fiscal sobre la transmisión de la Empresa Familiar. Además de los efectos económicos que supone la carga fiscal hay que tener muy en cuenta las acciones, requisitos y plazos que se han de seguir y que impactan enormemente en el patrimonio empresarial y no empresarial.

De forma que, si la planificación de todo el Proceso de Sucesión es esencial para la continuidad de la empresa, dentro de esa planificación, la parte que se refiere a los aspectos fiscales relacionados con el patrimonio y la herencia es también muy importante. Así, si dichas cuestiones no se han programado de

³⁵ La elección de una de estas dos alternativas corresponde al empresario y suele fijarse en el Protocolo Familiar. Y la diferencia de coste fiscal producida en ambos casos no es suficiente ni justifica que el empresario elija una u otra opción.

³⁶ Quienes reúnan esos requisitos se acogen al denominado *régimen de empresa familiar*. Por ello la mejor planificación para reducir el coste fiscal de una herencia en la sucesión de la empresa familiar es la de conseguir dicho régimen.

³⁷ En caso de donación, el donante ha de tener, al menos, 65 años.

forma adecuada y con tiempo, en el momento del fallecimiento del empresario o empresaria la carga impositiva y costes relacionados representarán una considerable descapitalización para la empresa, lo que puede obligar incluso a su liquidación.

En definitiva, podemos afirmar que sólo una buena planificación del proceso de sucesión y de sus efectos fiscales, junto con la elección del sucesor mejor capacitado, permiten lograr el éxito en el traspaso generacional de la Empresa Familiar.

1.3.6.- FACTORES DE INFLUENCIA EN LA SUCESIÓN

La cuestión de la sucesión no es simple ni tranquila (Gallo, 1995), al contrario, es una cuestión llena de problemas, tensiones y contratiempos.

La transferencia exitosa de la propiedad y la gestión depende de múltiples factores que influyen en su correcto desarrollo y garantizan la viabilidad de la empresa, la integridad de la familia y la satisfacción de los intereses y necesidades de los participantes. Así, *"el estudio de la sucesión debería tener en cuenta la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan en los distintos niveles"* (Cabrera-Suárez, Saá- Pérez y García-Almeida, 2001: 41).

Tal y como defienden Lansberg (1988) y Ward (1988), la planificación del proceso sucesorio debería ser explícita e incluir la formulación de una visión viable de la compañía después de la sucesión, el desarrollo del criterio para la selección de un sucesor y el diseño de estructuras apropiadas para gestionar el cambio en la empresa y en la familia (como una asamblea de directores y un consejo familiar). De acuerdo con Lansberg y Astrachan (1994: 41) *"el entrenamiento de un sucesor debería incluir una temprana exposición a las posiciones críticas en la empresa, educación formal y experiencia laboral relacionada fuera de la empresa, y amplio*

entrenamiento y mentoring desde el propietario-directivo y los ejecutivos senior claves”.

Morris, Williams y Nel (1996) hacen referencia también a las características que consideran debe tener una transición exitosa en la empresa: herederos o herederas bien preparados, tanto en lo que respecta a formación como a experiencia; relaciones positivas dentro de la familia con reducidos niveles de conflicto y rivalidad y altos niveles de confianza y valores compartidos; planificación y control.

Venter, Boshoff y Mass (2005) sostienen que los factores relativos al sucesor que podrían influir directamente en la sucesión son la predisposición o buena voluntad del sucesor para encargarse de la empresa; su nivel de preparación; y la relación entre sucesor y propietario.

Para Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez (2010: 19), más cercanos a nuestro contexto de estudio, *“una sucesión eficaz demanda cuatro elementos: a) claridad en la elección del sucesor; b) calendario público y transparente del proceso de sucesión; c) confianza en la capacidad del sucesor; d) confort de los grupos de interés con el sucesor”.*

En resumen, los factores que ejercen influencia y son determinantes en el éxito del proceso de sucesión están relacionados con aspectos como: el proceso de elección y formación del sucesor; el compromiso del sucesor con la empresa; el contexto familiar (relaciones familiares en términos de cohesión, adaptabilidad y compromiso hacia la empresa) y las relaciones entre los implicados (de respeto mutuo y entendimiento, cooperación y confianza).

A) El proceso de elección y formación del sucesor o sucesora

La elección de quién será el futuro máximo responsable de la empresa es determinante para lograr el éxito del proceso sucesorio y garantizar la continuidad de la Empresa Familiar. Ward (1988) afirma que la selección y preparación del mejor candidato es una parte crítica del proceso de planificación.

Aunque también hay autores que sostienen que *“para lograr una sucesión eficaz la elección adecuada del sucesor es condición necesaria pero no suficiente”* puesto que con el plan de sucesión deben estar de acuerdo todos los que componen o tienen interés en la empresa y en la familia (Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez, 2010: 19).

El candidato puede ser un miembro de la familia, puede ser un directivo que no sea miembro de la familia pero que sea interno de la empresa, o puede ser un directivo profesional externo a la empresa.

En esta elección el predecesor desempeña un papel clave, puesto que es quien tiene el poder de decisión. De esta forma, en un sentido ideal, el predecesor debería realizar la elección de manera meditada, en consenso con la familia y con ayuda de asesores externos cualificados. Pero la realidad dicta mucho de esa forma ideal. Primero, porque normalmente ni siquiera se contempla la posibilidad de que el sucesor no sea un miembro de la familia y, segundo, porque no se elige siempre considerando la cualificación del sucesor seleccionado ni sus deseos (Lansberg, 1995 y Handler, 1989). Parece que suele seleccionarse a un miembro de la familia que normalmente será el hijo primogénito. De ahí que se sostenga que el criterio de la primogenitura sigue prevaleciendo (Dumas, 1989; Hollander y Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990).

La regla de la primogenitura o preferencia del varón para la sucesión implica que no se considere a las hijas como potenciales sucesoras (Dumas, 1992, 1998; Curimbaba, 2002), excepto en determinadas ocasiones, lo que pone frenos a la carrera profesional de las mujeres y al logro de los puestos de dirección dentro de la empresa por parte de ellas.

Las investigaciones en este ámbito de los últimos años señalan que se está optando por la creación de un equipo de hermanos y hermanas que compartan la dirección y la propiedad (Aronoff, 1998; Gersick y otros, 1999). Sin embargo, algunos autores que han estudiado este fenómeno advierten que el liderazgo real lo asumen los hermanos mientras las hermanas desempeñan otros puestos de responsabilidad o direcciones menos importantes (García, López, y Saldaña, 2002).

El criterio de la primogenitura recibe numerosas críticas por parte de algunos expertos en la materia, que defienden criterios basados en las capacidades y méritos para la elección del sucesor (Dumas, 1989, 1990, 1992, 1998; Salganicoff, 1990; Frishkoff y Brown, 1993; Nelton, 1998; Curimbaba, 2002; Vera y Dean, 2005 y Martínez, 2009).

Es importante recordar que no tiene por qué ser un miembro de la familia el sucesor o sucesora para la empresa. Puede no serlo, bien porque aun habiendo alguien de la familia no esté dispuesto a ser ese sucesor o no sea el candidato óptimo, o bien porque no exista un miembro de la familia para hacerse cargo de la empresa. De modo que *“si es mejor tener un sucesor interno o uno externo depende de las características de la situación así como de*

las características del sucesor potencial” (Royer y otros, 2008: 26)³⁸.

Si partimos del contenido de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la empresa³⁹ para identificar la existencia de características específicas de la Empresa Familiar, podemos afirmar que el conocimiento tácito o específico de ésta llega a ser una fuente de ventaja competitiva. La transferencia de dicho conocimiento es estratégica. Por ello, el entrenamiento del sucesor o sucesora es clave en el desarrollo y protección de ese conocimiento y en garantizar la continuidad de la Empresa Familiar.

Algunos autores han estudiado el proceso de sucesión desde la perspectiva de esta teoría y han llegado a la siguiente conclusión: *“el conocimiento específico de la empresa, así como la capacidad para crearlo y transferirlo se consideran un bien estratégico que podría estar relacionado positivamente con mayores niveles de rendimiento, debido a que es difícil de comprar e imitar y es escaso. Por lo tanto, entender la importancia de la transferencia de conocimiento en la sucesión podría ayudar a desarrollar y mantener la ventaja competitiva en las empresas familiares”* (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y Garcia-Almeida, 2001: 39).

Salvato y Melin hacen referencia al papel del *capital social de la familia* en la creación de valor a través de las generaciones en las empresas familiares. El *capital social* de la familia es interpretado como un activo muy valioso para la Empresa Familiar. Una gestión activa de las dimensiones de este *capital social* específico es el principal determinante de la capacidad de este tipo

³⁸ Estos autores presentan un estudio que trata de clarificar las razones de una sucesión interna frente a una externa.

³⁹ Teoría utilizada en la literatura de Empresa Familiar por varios investigadores, entre ellos: Grant, 1991; Barney, 1992; Fernández, 1993 y Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y Garcia-Almeida, 2001.

de negocios para adaptar sus estrategias a los ambientes dinámicos y a crear valor, convirtiéndose en un potencial competitivo de estas empresas frente a las que no son familiares (Salvato y Melin, 2008).

La mayoría de los recursos y capacidades valiosos de la empresa son aquellos basados en la información y el conocimiento tácito, que normalmente están vinculados al fundador de la empresa. Con lo que la capacidad del sucesor para adquirir el conocimiento y las habilidades claves del predecesor, así como el compromiso hacia la empresa (Bjuggren y Sund, 2001; Cabrera-Suárez, 2005; Sharma e Irving, 2005), son factores muy importantes que afectan a que la sucesión del negocio familiar se produzca.

Por otro lado, el sucesor debe demostrar su capacidad para adaptarse a la posición de máxima responsabilidad en la empresa, logrando credibilidad y legitimidad. Uno de los factores fundamentales en el logro de esa legitimidad es el entrenamiento que recibe, el cual le permite asumir las funciones de la alta dirección (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y Garcia-Almeida, 2001).

Surge entonces aquí la pregunta de cómo debe desarrollarse y en qué debe consistir dicho entrenamiento si el objetivo es transmitir y preservar esas capacidades distintivas de la Empresa Familiar. Para responder a esta pregunta es necesario distinguir entre el conocimiento que se obtiene de la empresa (interno, característico y único de la misma) y la adquisición de habilidades de liderazgo (algo común para llevar cualquier negocio) (Ward y Aronoff, 1994). La formación del sucesor tiene que implicar no sólo que conozca todos los aspectos de su empresa sino que también debe adquirir conocimientos del sector en el que trabaja la empresa, además de desarrollar ciertas habilidades directivas y ser consciente de sus fortalezas y debilidades. Es decir, en el proceso

de entrenamiento y formación el sucesor debe alcanzar tanto conocimiento explícito como implícito.

Existen varias vías por las que el sucesor adquiere la formación: obtención de experiencia previa dentro de la empresa, fuera de ella o mediante formación académica. En lo que respecta a la experiencia dentro del propio negocio, la pronta exposición a la misma durante determinados períodos y los empleos de menor categoría es una valiosa práctica para los sucesores. Con ello el sucesor se familiariza con la naturaleza de la empresa y sus empleados y desarrolla capacidades específicas necesarias en la empresa, resultándole más fácil ser aceptado.

Se ha sostenido que la experiencia en la carrera de la próxima generación empieza en la preadolescencia con el proceso de entrenamiento y formación dentro de la empresa familiar. En este sentido Iannarelli (1992) establece que existen diferencias en la socialización que reciben hijas e hijos para su acceso a la empresa y, por tanto, para la sucesión. Las hijas pasan menos tiempo junto a su predecesor y en la empresa, por lo que desarrollan menos habilidades en este campo y no son alentadas de la misma manera que los hijos para que se unan al negocio familiar y desarrollen su carrera profesional en él.

B) El compromiso del sucesor o sucesora en la empresa

Si consideramos este compromiso como la voluntad de hacerse cargo de la empresa familiar (Goldberg y Wooldridge, 1993), estamos ante uno de los factores críticos del éxito de la sucesión (Chrisman, Chua y Sharma, 1998).

El sucesor debe estar interesado y dispuesto a encargarse de la empresa (Sharma, 2004). En base a este hecho, para Sharma, Chrisman y Chua (2003b) *“la planificación de la sucesión es impulsada por los medios más que por los fines”* (Sharma,

Chrisman y Chua, 2003b: 11). Esto quiere decir que lo que hace que se inicie la planificación de la sucesión (y con ello el proceso de sucesión completo) es la existencia de un sucesor o sucesora de confianza que esté comprometido e interesado en hacerse cargo y tomar la dirección de la empresa.

Sharma e Irving (2005) también estudiaron el papel que juega el compromiso en los miembros de la familia que sucederán en la empresa y especialmente se centraron en analizar las diferentes bases o fundamentos que puedan sustentar el compromiso del sucesor hacia la empresa familiar. Hablan de un compromiso *afectivo* (o emocional, basado en el deseo percibido); un compromiso *normativo* (basado en un sentido de obligación y de respeto a las normas familiares); un compromiso "*calculativo*" (basado en costes de oportunidad) y un compromiso *imperativo* (basado en la necesidad percibida). En función de que se trate de uno u otro de estos tipos, el compromiso del sucesor hacia la empresa será muy diferente y tendrá diversas consecuencias en la misma. Así, si el sucesor puede elegir si entrar o no en la empresa, o si desea unirse a ella, no se ve presionado y se siente aceptado y querido, entonces el compromiso será fuerte. En cambio, si el sucesor no puede elegir, se siente coaccionado y percibe además otras oportunidades o, simplemente, no tiene otras opciones laborales, el compromiso será débil.

Otro factor muy relacionado con éste es el atractivo que pueda suponer para el sucesor el negocio familiar. Ese atractivo, además de basarse en las características de la empresa y las perspectivas reales que ofrezca la misma, está íntimamente conectado con las expectativas que tenga el sucesor sobre la satisfacción de sus intereses y necesidades dentro de la empresa, dado que ello influirá en su nivel de satisfacción, de productividad y en sus planes futuros. La satisfacción de las necesidades

personales implica que el individuo logre un sentimiento de identidad personal. Así, la satisfacción de las distintas necesidades que se experimentan a lo largo de la vida en el contexto de la Empresa Familiar es fundamental, tanto para la persona como para el éxito de la empresa (Handler, 1989 y Cabrera-Suárez, 2005).

C) El contexto familiar

Dado que la mayoría de los problemas que surgen en el momento de la sucesión tienen su origen en los enfrentamientos que se producen entre los intereses familiares y los intereses empresariales, podemos hacernos una idea de la importancia de la familia y todo su contexto sobre la sucesión de la Empresa Familiar.

Algunos autores consideran que ciertas características de la familia son determinantes para que el proceso sucesorio se produzca con éxito (Dyer, 1988; Handler, 1994 y Lansberg y Astrachan, 1994). Entre esas características los estudios hablan de un alto nivel de confianza dentro de las empresas familiares (Dyer y Handler, 1994), de la capacidad de desarrollar una comunicación fluida y de que los negocios familiares sean flexibles.

Para Royer y otros (2008, 17) *“la confianza mutua y la honestidad llevan a una favorable atmósfera de transición”*. Se desarrollan así sentimientos de orgullo, pertenencia y apego que derivarán en la capacidad de los miembros de la familia para anteponer el futuro y el buen funcionamiento de la empresa sobre sus intereses particulares.

El impacto de las relaciones familiares sobre la Empresa Familiar ha acaparado la atención de gran parte de la investigación sobre estas cuestiones. Mantener un sistema familiar estructurado

y flexible (*equilibrado*⁴⁰, como lo denomina Lee (2006)) es crucial para la Empresa Familiar. Las familias en las que los miembros se apoyan mutuamente y trabajan bien juntos son más propensas a transferir efectivamente la empresa a la próxima generación (Dyer, 1988).

Estudios recientes han encontrado que la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la familia influyen en los procesos de empresas exitosas (Cabrera-Suarez, 2005 y Yan y Sorenson, 2006).

No obstante, la influencia de las relaciones familiares puede tanto facilitar como dificultar la planificación de la sucesión y el entrenamiento del sucesor. Y es que, los cambios generados por la sucesión en la alta dirección a menudo se complican por las relaciones familiares y la transferencia de la propiedad (Ward, 1987 y Handler y Kram, 1988). Son muchos los intereses puestos en juego, y los intereses familiares tienen un fuerte impacto sobre la Empresa Familiar (Lee, 2006).

La superposición de los dos principales sistemas que conforman la Empresa Familiar puede hacer que emerjan con facilidad las tensiones. Algunos autores afirman que el conflicto potencial se incrementa cuando están implicados múltiples miembros de la familia y/o con el número de generaciones implicadas (Owen, Carsky y Dolan, 1993; Davis y Harveston, 1998).

Olson (1986) defiende que unas relaciones familiares sanas y una comunicación efectiva están asociadas con alta cohesión y adaptabilidad. Cohesión, referida al grado de conexión y vinculación emocional que experimentan los miembros de la familia

⁴⁰ Para Lee (2006) un sistema familiar equilibrado, que se caracteriza por un estilo de liderazgo más abierto, comunicación abierta, roles compartidos y claramente definidos, conlleva compromiso y satisfacción.

dentro de ella. Y adaptabilidad, referida a la capacidad del sistema familiar para hacer cambios internos en respuesta a situaciones de tensión. Una cohesión alta sugiere que la familia mantiene una orientación de colectivo mientras a la vez es capaz de reconocer y mantener las fronteras claras entre la familia y la empresa, minimizando así la probabilidad de que los problemas y tensiones familiares se lleven al lugar de trabajo y a la relación entre individuos implicados. Y una adaptabilidad alta indica que la familia es flexible, es decir, que sus miembros modifican las reglas y adaptan sus roles en función de las demandas externas, siendo compartidas las responsabilidades de liderazgo.

Por su parte, Lansberg y Astrachan (1994, 42) mantienen que *“el impacto de las relaciones familiares sobre la planificación de la sucesión está ampliamente mediado por dos variables: el compromiso de la familia a la empresa y la calidad de la relación entre el propietario-directivo y el sucesor”*. Prueba de ello es que el interés central de las familias comprometidas es asegurar la vitalidad a largo plazo de la empresa (Poza, 1988).

En conclusión, las relaciones familiares juegan un importante papel en el momento en el que se planifica la sucesión de la dirección (Davis y Stern, 1980; Ward, 1987 y Lansberg, 1988) y, consecuentemente, influyen en la longevidad y rendimiento de la Empresa Familiar.

D) Las relaciones entre los implicados

La calidad de las relaciones entre los dos principales implicados y entre todos los miembros de la familia es la clave para el éxito de la transferencia del negocio a la próxima generación (Davis y Harveston, 1998). Por lo tanto, con el proceso de sucesión deben estar satisfechos todos los miembros de la familia y no sólo el predecesor y el sucesor (Sharma, Chrisman y Chua, 2003a).

Si el fundador o predecesor tiene como objetivo pasar el negocio a la próxima generación, empezará a preparar a su sucesor cuando éste sea muy joven (Cater y Justin, 2009). La mejor forma para iniciar la preparación es establecer una relación positiva, de confianza y respeto, desde la infancia del sucesor.

Cuanto mejores sean las relaciones entre predecesor y sucesor y más se identifiquen con el respeto, la comprensión y la complementariedad, más probabilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio (Handler, 1990; Dyck y otros, 2002). Esto es debido a que los individuos que tienen una experiencia laboral basada en estas características tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con su experiencia en la empresa. Estos sentimientos implican el desarrollo de confianza, feedback y capacidad de aprendizaje mutuo, lo cual es resultado de un proceso evolutivo que empieza antes de que la siguiente generación entre en la empresa y continúa conforme la relación laboral progresa (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y Garcia-Almeida, 2001).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la relación entre predecesor y sucesor normalmente se caracteriza por un cierto grado de ambivalencia. Por un lado, el hijo se identifica con su padre y desea ser como él y, por otro lado, hay sentimientos de envidia y rivalidad que se originan en la infancia del hijo cuando ambos compiten por la atención de la madre (Kets de Vries, 1993). Además, la relación entre ellos puede estar influida por diversos factores, como puedan ser el género o la edad de predecesor y sucesor.

Relaciones de alta calidad entre predecesor o predecesora y sucesor o sucesora se definen por la confianza, el apoyo mutuo, comunicación abierta y formal, y una buena disposición de cada una de las partes para conocer los logros de la otra. Es importante

también que puedan pedirse ayuda y guiarse el uno al otro cuando lo necesiten, y que compartan información relevante respecto a la familia, la empresa y a cada uno de ellos.

En definitiva, la calidad de esa relación facilita un entrenamiento adecuado y una comunicación efectiva, tan necesarios para una sucesión exitosa. Para ello se requerirá el establecimiento de una comunicación madura que reconcilie las expectativas de ambas generaciones respecto a la sucesión.

1.3.7.- PROBLEMAS DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La enorme atención que acapara en la literatura sobre Empresa Familiar la cuestión de su continuidad demuestra la gran trascendencia de este evento. En la mayoría de los artículos surge el tema de la sucesión.

Por ello, en este trabajo se dedica un espacio a la problemática de la Empresa Familiar respecto a su persistencia a lo largo del tiempo y el relevo generacional. Los principales problemas a los que se enfrenta se pueden dividir en dos grupos: en primer lugar, los problemas derivados del funcionamiento de la empresa y, en segundo lugar, los problemas de la sucesión.

Los problemas derivados del funcionamiento de la Empresa Familiar son debidos fundamentalmente a la confusión y/o los conflictos entre los intereses empresariales y familiares.

Dentro de los problemas de la sucesión hay que distinguir entre los problemas fiscales y los conflictos familiares que surgen cuando llega el momento del traspaso generacional, en función de si existía o no Plan de Sucesión. La cuestión fiscal ha sido abordada con anterioridad, en un apartado en el que además de la fiscalidad relacionada con la sucesión se ha hecho referencia específica a la

figura del testamento. Éste se considera el instrumento idóneo para ordenar la sucesión y garantizar la continuidad de la Empresa Familiar.

Un aspecto también trascendente en la problemática del proceso sucesorio surge de la regulación del régimen matrimonial de los accionistas familiares. Esto se debe a que el conflicto potencial que contiene un régimen de gananciales, en caso de separación de los cónyuges, implica dificultades que pueden afectar a la continuidad de la empresa. Como consecuencia, es recomendable que el régimen matrimonial de los accionistas o socios sea el de separación de bienes.

En definitiva, puede concluirse que toda la problemática que rodea, y puede hacer fracasar, la continuidad de la Empresa Familiar está relacionada de alguna manera con la planificación en general (directa o indirectamente), pero sobre todo está relacionada con la planificación de la sucesión en particular. De ahí que planificar este complejo proceso sea indispensable para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, a pesar de dicha relevancia, la literatura ha encontrado que la planificación de la sucesión a menudo no es llevada a cabo por las empresas familiares (Ward, 1988; Lansberg, 1988; Handler, 1989; Sharma, Chrisman y Chua, 2003b). Y aún siendo algo inevitable, se considera un tema tabú en estas empresas (Applegate, 1994).

Entonces cabe preguntarse por qué, conociendo la importancia del problema que supone, no se actúa y se planifica la sucesión con suficiente antelación. En ocasiones esto sucede por ser poco conscientes de que la realidad de la familia y del control de la propiedad cambiarán con el paso del tiempo, haciéndose necesario adaptar las estructuras de la propiedad y del gobierno a las nuevas épocas. En otros casos se permanece inactivo porque,

aun siendo conscientes de los cambios que se producirán, se desconoce cómo enfrentarse a ellos.

Tal es la trascendencia de la planificación de la sucesión para asegurar la continuidad de la empresa, que la falta de planificación o una mala planificación, con toda probabilidad, hará fracasar la permanencia del negocio, con resultados muy negativos para la empresa e incluso para la familia.

No existe una teoría general sobre la planificación de la sucesión en la Empresa Familiar, pero algunos autores han planteado un modelo conceptual. Sharma, Chrisman y Chua (2003b) sostienen que la planificación de la sucesión es una función del deseo del titular o predecesor para mantener la empresa en la familia, del compromiso de la familia en la empresa y de la propensión (y compromiso) de un sucesor de confianza para ocuparse de ésta. Además, consideran que los componentes de la planificación de la sucesión deberían incluir una correcta selección y entrenamiento del sucesor, la definición de roles de predecesor y sucesor, la comunicación abierta de todo el proceso a los principales grupos de interés y el desarrollo de una estrategia de negocio después de la sucesión.

En las variables de este modelo y sus componentes están todas las claves para una buena planificación que proporcione una sucesión exitosa en la empresa. A continuación analizamos cómo pueden verse afectadas algunas de estas claves o qué problemas pueden plantearse para que la sucesión fracase.

Existen multitud de *frenos para que el fundador ponga su negocio en manos de sus sucesores*. Los más comunes que aparecen en los diversos estudios sobre la materia son los siguientes:

- El fundador asocia la retirada con su muerte (Lansberg, 1988 y Handler, 1994).

- Éste desarrolla un conjunto complejo de racionalizaciones y compromisos que le impide dedicarse a planificar la sucesión (está demasiado ocupado dirigiendo la empresa).

- La resistencia a entregar el poder de influencia en el negocio y el temor a perder el "status social" que ha alcanzado. Esto está relacionado con la denominada "sombra generacional"⁴¹.

- El miedo a dejar de ocupar la posición central en la familia como consecuencia de la pérdida del control en la empresa (Lansberg, 1988).

- El temor a quedarse sin patrimonio para vivir y a no tener nada que hacer después de retirarse (por no haber sabido hacer otras cosas que no fuera trabajar en su empresa) (Gallo, 1998).

- Los sentimientos de rivalidad y los celos hacia los posibles sucesores, que llevan a tratar de evitar la retirada.

Para Kets de Vries (1993), el conjunto de *fuerzas o barreras que harán demorarse o incluso no plantearse la planificación* de la cuestión sucesoria es el siguiente:

a) La dificultad que muchas personas tienen en plantearse su propia muerte. A ello se le une el miedo al abandono del fundador por parte de los descendientes debido a los problemas que puede suponer ponerse al frente del negocio, los conflictos dentro de la familia, etc.

b) El valor simbólico que tiene la empresa para muchos fundadores. La pérdida de identidad que supone abandonarla y la preocupación sobre si los descendientes

⁴¹ El titular mantiene un importante rol en la empresa incluso después de que la próxima generación se haya encargado ya de su gestión.

mantendrán su legado. Además de la falta de otros intereses y el miedo a la jubilación.

- c) El dilema de elegir un sucesor entre los descendientes. Esto destruye la teoría de que todos los hijos son iguales.
- d) Lo difícil que resulta para algunas personas abandonar el poder que proviene del trabajo.

Además de tener en cuenta los factores que influyen en el resultado del proceso de sucesión se debe prestar especial atención a las razones por las que la sucesión podría no tener lugar, aun cuando haya intención de hacerla, sucesores disponibles e incluso se haya planificado. Y es que, la existencia de un plan de sucesión no garantiza la continuidad de la empresa. Los planes de sucesión también pueden fallar o no servir para su cometido.

Un estudio de De Massis, Chua y Chrisman (2008) identifica las posibles *causas que impiden que ocurra una sucesión prevista* con anterioridad:

- primero, que todos los sucesores familiares potenciales rechacen el liderazgo de la dirección de la empresa;
- segundo, que la coalición dominante rechace a todos los potenciales sucesores familiares; y/o
- tercero, que la coalición dominante decida en contra de la sucesión familiar aunque existan sucesores familiares aceptables.

Todas estas cuestiones se traducen en que para que la sucesión se realice correctamente tiene que producirse la satisfacción de todos los miembros de la familia con el proceso.

De Massis, Chua y Chrisman (2008) recogen también en ese estudio que los *antecedentes* de estas causas se agruparían en cinco tipos de factores:

- *Factores Individuales:* baja capacidad del sucesor potencial; falta de motivación de éste; pérdida inesperada del sucesor potencial; sentido personal de apego del fundador o titular con la empresa; inesperada y prematura pérdida del fundador; divorcio y nuevo matrimonio e hijos del fundador.
- *Factores Relacionales:* conflictos, rivalidades y competición en la relación padre/madre-hijo/hija y/o entre los miembros de la familia; peligros relativos a la alta sensibilidad al consenso de la empresa familiar; falta de confianza en los sucesores potenciales por parte de los miembros de la familia; falta de compromiso hacia los sucesores por los miembros de la familia; conflicto entre predecesor y/o sucesor y miembros no familiares; falta de confianza en el sucesor potencial por los miembros no familiares.
- *Factores Económicos:* incapacidad para sostener la carga impositiva relativa a la sucesión; incapacidad para encontrar recursos económicos para liquidar la posible salida del heredero; recursos económicos inadecuados para absorber los costes de contratar directivos profesionales.
- *Factores de Contexto:* cambio en el funcionamiento de la empresa; reducción del tamaño de la empresa; falta de clientes o proveedores claves o deterioro en la relación de éstos con el sucesor potencial.
- *Factores de Proceso:* en función de la etapa del proceso se hablaría de actividades preparatorias, de desarrollo del sucesor y todo lo relativo a la selección del sucesor.

1.3.8.- CARACTERÍSTICAS DE LAS SUCESIONES CON ÉXITO

No abordar el problema de la sucesión o fracasar en su planificación puede tener consecuencias graves tanto para la familia como para la empresa, llegando a ser una de las principales razones de la desaparición de la Empresa Familiar⁴². Por lo tanto, superar las barreras que llevan a no realizar la planificación estratégica del proceso o evitar que se produzcan los factores que hacen que fracase son fundamentales para que se dé una sucesión efectiva y con el mayor éxito posible.

Recordamos en este punto el contenido del anterior apartado relativo a los problemas de la Sucesión en la Empresa Familiar. La primera premisa a tener en cuenta es planificar la sucesión y hacerlo sin dilación. Porque si se pospone, por ejemplo, una muerte prematura o una incapacitación del propietario-directivo podría de repente privar a la empresa de recursos humanos que incorporan activos intangibles claves para la gestión (que incluyen información estratégica sobre mercados, productos y empleados; relaciones críticas con grupos de interés externos, tales como proveedores, clientes y fuentes de financiación; etc.). Conviene incluso buscar asesoramiento externo si es necesario.

Dada la importancia de la planificación de la sucesión y de todos sus aspectos, es oportuno plantear en este punto las primeras hipótesis a contrastar con el estudio empírico. El objetivo de éstas es observar qué variables influyen en la planificación de la sucesión que realizan los empresarios y empresarias y cómo y en qué grado muestran preocupación por ella.

⁴² Afirmación recogida en el portal *laempresafamiliar.com*: (<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion47.html>). También lo sostienen numerosos autores y expertos en la materia, nacionales e internacionales, como por ejemplo Dr. J.J. Rodríguez Alcaide, Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, de Córdoba (http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/catedra.php?cte=13&codigo=61); Ward (1988); Lansberg y Astrachan (1994); Handler (1994); Gallo (1998) y Cabrera-Suárez, Saá- Pérez y García-Almeida, 2001.

a) Influencia de la familiaridad de la empresa:

La consideración de la empresa como familiar por parte del empresario o empresaria es esencial. El empresario o empresaria puede pensar que su negocio es de tipo familiar por diferentes motivos: porque la empresa está gestionada por miembros de la familia, porque cuando se toman decisiones que afectan a los familiares se tiene una consideración especial, o porque su intención es que la empresa siga controlada por miembros de la familia en el futuro. Según cuál sea ese motivo la planificación del proceso sucesorio puede ser abordada en mayor o menor medida y de una forma u otra.

En este sentido, consideramos que cuando el empresario o empresaria cree que su empresa es familiar porque la intención es que ésta continúe controlada por la familia probablemente muestre mayor inquietud por realizar planes para su traspaso a la siguiente generación, por lo que la primera hipótesis del trabajo es:

H₁ Entre los motivos por los que el empresario o empresaria considera que su empresa es familiar, el que se refiere a la intención de que ésta siga controlada por la familia es el que más influye en la planificación de la sucesión.

b) Influencia de los rasgos de la empresa:

Las siguientes hipótesis, agrupadas en un bloque, plantean la influencia que poseen determinados rasgos de la empresa sobre la planificación de la sucesión. Algunas características como el tamaño, la antigüedad y la generación de la empresa pueden tener relación con la planificación de la sucesión en la misma.

El tamaño de la empresa, determinado por el número medio de empleados en los tres últimos años, influirá posiblemente en la planificación de la sucesión en la medida en que cuanto mayor sea

la empresa mayor será la formalización de la misma (en estructura, procedimientos, procesos, etc.), y esto hará que se planifique el proceso sucesorio más que en una empresa familiar pequeña.

Respecto a la antigüedad y la generación en la que se encuentre la empresa es probable que aquella que tenga una mayor trayectoria favorezca que el empresario o empresaria piense más en la sucesión y la planifique con antelación.

Igualmente, la antigüedad de la empresa puede tener relación con el Modelo de Sucesión preferible para efectuar el relevo generacional.

Para comprobar estas cuestiones planteamos las siguientes hipótesis:

H_{2.1} El tamaño de la empresa familiar influye en la planificación y preocupación por la sucesión.

H_{2.2} La generación actual en la que se encuentre la empresa familiar (primera generación, segunda, tercera o sucesivas) está relacionada con la planificación y preocupación por la sucesión.

H_{2.3} La antigüedad de la empresa familiar está relacionada con el Modelo de Sucesión.

H_{2.4} La antigüedad de la empresa familiar influye en la planificación de la sucesión.

c) Influencia de las características y motivaciones del empresario o empresaria:

Del mismo modo que ciertos rasgos de la empresa pueden influir en si se lleva a cabo la planificación de la sucesión, determinadas características del empresario o empresaria también pueden hacerlo. Nos referimos a la edad, género y motivaciones

del titular del negocio. De la misma forma pueden estar relacionadas éstas con el modo de retirarse.

Dado que parece que empresarios y empresarias tienen un estilo de liderazgo y de dirección diferenciados según parte de la literatura sobre el tema, estamos interesados en comprobar si en cuanto a su sucesión en la empresa, la planificación del proceso de sucesión y el modo de retirarse, existen también diferencias. Y entonces podremos concluir si el género influye en estas cuestiones.

Concretamente, en cuanto a la edad del empresario o empresaria suponemos que influye en la planificación del traspaso generacional debido a que, como es lógico, un empresario o empresaria joven o de edad media ve lejos su retirada y esto hace que no se preocupe de la sucesión en la empresa de manera inmediata. Mientras que posiblemente a un empresario o empresaria de mayor edad tienda a preocuparle qué va a suceder con la empresa en el momento de su jubilación, que está más cercano.

De igual forma que el género y la edad del empresario pueden influir en la planificación de la sucesión, consideramos que las motivaciones de éste para crear su propio negocio harán que su preocupación por la continuidad del mismo sea también diferente. Es decir, algunos de los motivos que llevan a crear una empresa influyen en que la preocupación por la sucesión sea mayor que otros. Es el caso de una persona que crea un negocio fruto de su vocación de empresario, para el cual la continuidad de la empresa será fundamental y tratará que se produzca la sucesión con éxito, planificándola correctamente. Para analizar la influencia de todas estas variables planteamos siete hipótesis:

H_{3.1} La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar influye en la preocupación por la sucesión.

H_{3.2} La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar está relacionada con las características más valoradas que debe tener el sucesor o sucesora.

H_{3.3} Empresarios o empresarias con mayor antigüedad al frente de la empresa familiar prefieren a un sucesor o sucesora con experiencia.

H_{3.4} El género del empresario influye en la preocupación por la sucesión.

H_{3.5} El empresario o empresaria que crea su empresa por vocación muestra mayor preocupación por la sucesión.

H_{3.6} Existe relación entre el género del empresario y su principal motivación para crear la Empresa.

H_{3.7} El género del empresario influye en el modo de retirarse.

d) Influencia de la flexibilidad y conciliación familiar y profesional:

Y por último, el concepto que tenga el empresario o empresaria en cuanto a la flexibilidad que supone trabajar en la empresa familiar probablemente ejercerá influjo en la elección de su sucesor o sucesora. En este sentido el empresario o empresaria puede considerar varias situaciones diferentes:

- primero, que desarrollar una carrera profesional en la empresa supone mayor flexibilidad y posibilita la conciliación de vida personal y laboral;

- segundo, todo lo contrario a lo anterior: trabajar y dirigir la empresa conlleva menor flexibilidad y tiempo para compaginar el ámbito personal y el profesional;
- tercero, que el buen funcionamiento de la empresa y la consecución de sus objetivos no permite que la persona que se haga cargo de ella pueda equilibrar perfectamente los dos ámbitos.

En función de la situación que contemple el empresario o empresaria, ya sea por motivos de prejuicios o por creer que beneficia a algunas de las partes interesadas, optará por un sucesor u otro (un hijo o una hija).

Incluso es probable también que la percepción de la persona que posee y dirige la empresa familiar guarde relación con su género. Es decir, que empresarios y empresarias tenga una consideración diferente respecto al tema de conciliación entre familia y empresa.

Las hipótesis que servirán para comprobar esta idea son:

H4.1 La consideración del actual empresario o empresaria respecto al equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar influye en el criterio de elección del género del sucesor.

H4.2 La percepción del empresario o empresaria respecto a equilibrio entre vida personal y profesional determina la elección del género del sucesor.

H4.3 Existe relación entre el género del empresario y la percepción de equilibrio entre vida personal y profesional.

Por otro lado, además de la importancia de la planificación del proceso sucesorio, es primordial lograr el máximo consenso

posible entre los diferentes grupos de interés de la empresa y el compromiso, la implicación y el apoyo de la familia.

Es esencial la comunicación, que ha de ser directa entre todos los miembros, con el fin de limitar posibles conflictos que puedan surgir. En el marco de esa comunicación necesaria el fundador debe de informar sobre cómo se va a llevar a cabo el proceso.

En la necesidad de integrar con éxito empresa y familia es preciso, para evitar confusiones y conflictos, el establecimiento de fronteras claramente definidas, apropiadas, transparentes y consistentes, no demasiado rígidas ni demasiado flexibles. Un instrumento eficaz para delimitar ambos ámbitos es el desarrollo de un Protocolo⁴³ que regule las relaciones del grupo familiar con el negocio, como el conjunto de reglas que han de especificar las líneas maestras que definen la relación empresa-familia.

Dentro del decisivo papel que desempeñan empresa y familia en la sucesión, Dyer (1989) describe las *condiciones* de la empresa, de la familia y del consejo *que favorecen las transiciones en las empresas familiares*:

- Condiciones de la empresa

1. La transición ocurre cuando la organización es relativamente "próspera".

2. El fundador se aleja progresivamente de una activa participación en las operaciones de la empresa.

3. Hay un programa de entrenamiento y socialización bien desarrollado para el sucesor.

4. Hay una relación interdependiente entre los fundadores y sus sucesores.

⁴³ Todo lo referente al Protocolo Familiar está recogido en un apartado anterior del trabajo.

- Condiciones de la familia

1. La familia comparte opiniones comunes respecto a la inversión o capital.

2. La familia planifica situaciones de emergencia y otras contingencias.

3. La familia desarrolla mecanismos para resolver el conflicto.

4. La familia comparte los objetivos primordiales.

5. Existe alta confianza entre los miembros de la familia.

- Condiciones del Consejo

1. Las relaciones de poder están claras (existe poca ambigüedad).

2. El Consejo tiene la habilidad necesaria para gestionar los problemas tanto de la empresa como de la familia.

Queda patente de nuevo, como se ha señalado con anterioridad, que la calidad de la relación (o lo que es lo mismo, el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario) entre el sucesor o sucesora potencial y el líder o titular de la organización es esencial para una sucesión efectiva (Lansberg, 1988). Así como también lo es minimizar las tensiones entre valores de la familia y de la empresa (Handler, 1992 y Ward, 1988) y la armonía familiar en general (Malone, 1989).

En síntesis, podemos subrayar las siguientes circunstancias como condiciones básicas para que se alcance el éxito en la Sucesión de la Empresa Familiar:

- El deseo del empresario o empresaria por la continuidad de la empresa a largo plazo y por mantener la empresa en la familia. Además de la firme voluntad de dejar el control y delegar responsabilidades para que el sucesor o sucesora tome sus decisiones una vez que se ha producido el traspaso.

- La existencia de un sucesor o sucesora de confianza comprometido y dispuesto a encargarse de la empresa. Que asuma y desempeñe el rol que le corresponde en este proceso.
- La correcta selección y entrenamiento del sucesor o sucesora. Este punto incluye basar esa elección en criterios de capacidad y no de otro tipo.
- El compromiso familiar hacia la empresa.

1.4.- LA MUJER COMO CATALIZADORA Y FUERZA INFLUYENTE DE LA SUCESION EN LA EMPRESA FAMILIAR

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). Por consiguiente, la mujer, como miembro de la familia, condiciona dicho proceso. Pero lo hace de forma diferente 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, que a continuación detallamos.

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 afirman, incluso, 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 puede 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 una amplia variedad de roles a lo largo de toda la vida de la empresa. Entre ellos se habla de un importante rol de liderazgo. De acuerdo con esto, para Poza y Messer (2001, 28), *"los cónyuges asumen diferentes funciones de liderazgo dependiendo de su relación con el directivo jefe, su conocimiento e interés en la empresa y su compromiso con la visión que incluye la continuidad de la empresa en manos de miembros de la familia"*. El cónyuge o pareja del empresario o empresaria desempeña 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 este asunto no es muy abundante, la mayor parte de la misma se centra principalmente en las esposas de los empresarios. 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.

Desde la perspectiva de las posiciones de la mujer en la Empresa Familiar una de las reglas implícitas que podrían persistir en el comportamiento de la familia es que ella asuma las tareas domésticas y de cuidado de los hijos. De este modo no desempeña ningún papel de manera formal dentro de la empresa, aunque sí

que asume un rol muy importante para el negocio. En el ejercicio de ese rol se encargará del cuidado, la educación y socialización de los hijos e hijas, les transmitirá los valores familiares y empresariales, el compromiso hacia la empresa, etc. Además de esta significativa contribución también asume roles de ayuda, dar consejos y mostrar apoyo al empresario, e incluso como cuidadora de éste en determinadas ocasiones. Así mismo velará por la armonía, la estabilidad y las buenas relaciones dentro de la familia y de la empresa, ejerciendo como mediadora cuando surjan conflictos.

Toda esta amplia variedad de contribuciones que realiza la mujer a la Empresa Familiar, desde un segundo plano no visible la mayoría de las veces, lo han calificado algunos autores como *liderazgo emocional* (Ward, 1987; Salganicoff, 1990). Este *liderazgo emocional* resulta esencial para abordar y desarrollar el proceso sucesorio con éxito.

En el pasado las mujeres ejercían sobre todo un papel secundario, desempeñando funciones como las de madre, esposa, cuidadora y otras tareas semejantes no retribuidas ni valoradas, tal y como hemos comentado. 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. Lo demuestra el estudio de Danes y Olson (2003) al observar que cuando los cónyuges trabajan juntos en la empresa se produce mayor tensión entre ellos. Esas tensiones surgen en torno a 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. Los autores observaron que es más probable que la esposa manifieste una mayor tensión sobre la falta

de claridad de roles, mientras que el marido indicará mayor tensión en la confusión sobre la autoridad.

Si bien, como reconocen estos autores, cierto grado de tensión y discrepancia cuando más de un miembro de la familia trabaja en la empresa es normal, e incluso ayuda a estimular el cambio y mantener la Empresa Familiar a través del tiempo. Ellos dicen que *“alguna tensión crea un movimiento positivo hacia el alcance del objetivo, pero demasiado conflicto detrae recursos para el logro de ese objetivo”* (Danes y Olson, 2003: 64).

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. Por ello, comprender y saber manejar dichos conflictos es fundamental a corto plazo para el funcionamiento de la empresa y, a largo plazo, para la supervivencia de la misma.

De acuerdo con esa 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).

Otros autores que han estudiado la influencia de los cónyuges en los negocios familiares hacen especial hincapié en la relación directa entre cohesión, cooperación y compromiso de éstos hacia la empresa (Smyrniotis y otros, 2003).

En relación a todo ello, proponemos la siguiente hipótesis sobre si un fuerte compromiso del cónyuge del empresario o empresaria, los descendientes y el resto de los miembros de la familia harán que éste se interese más por la continuidad de la empresa y le preocupe cómo realizar la sucesión para que tenga

éxito. Porque si todos estos componentes de la familia muestran interés y compromiso hacia la empresa y apoyo hacia el empresario o empresaria, encontrará más motivaciones para preocuparse y planificar la sucesión. Para verificarlo se va a testar que:

H₅ La preocupación por la sucesión es más amplia si el compromiso, implicación y apoyo de la familia a la empresa familiar es mayor.

Cuando el esposo o la esposa creen en el negocio, está comprometido con él y todo lo que le rodea, sienten la empresa como algo inseparable de sus vidas y son conscientes de la importancia de ésta tanto en lo personal como en lo económico, entonces lucharán por su buen funcionamiento, por su prosperidad y por su continuidad. Y, evidentemente, ese compromiso, esas ideas y esos valores serán los que inculquen a los descendientes o futuros sucesores. Es más, si el cónyuge tiene preferencias hacia un hijo u otro, éstas influirán enormemente en la decisión y elección final del futuro sucesor.

Por ejemplo, bajos niveles de compromiso por parte de la esposa se manifiestan a través de actitudes y comentarios negativos sobre la empresa. Tales comentarios pueden deteriorar la motivación hacia el éxito, además de inculcar al resto de la familia el desinterés, la actitud negativa, la crítica hacia la empresa y la falta de implicación. Lo que perjudicaría seriamente la continuidad del proyecto empresarial.

Asimismo, que los cónyuges compartan una visión y unos objetivos comunes, se muestren apoyo y confianza mutua, establezcan una comunicación abierta, efectiva y dinámica, y traten adecuadamente los momentos de crisis, da lugar a una

buena cohesión familiar. Que junto con la confianza, la lealtad y las normas familiares también son significativas en el funcionamiento de la Empresa Familiar, y en un proceso de sucesión menos conflictivo y con mayores garantías de éxito. Los resultados son obvios:

- si ambos cónyuges comparten visión, objetivos e importancia del negocio y los transmiten a sus futuros sucesores, esto hará que no haya excesivas discrepancias ni tensiones entre predecesor y sucesor.
- si la pareja mantiene una comunicación abierta y efectiva, ambos miembros conocerán las intenciones en el proceso de sucesión del otro, la elección del mejor sucesor será consensuada, las preocupaciones del fundador serán conocidas y recibirá apoyo, etc.

Respecto a la tarea de la mujer como catalizadora en la sucesión de la Empresa Familiar, en concreto, conviene subrayar que ésta a menudo ejerce un poder determinante en las sucesiones de éxito, ya que influye en todo el proceso sucesorio a través de su contribución en la elección y preparación de los sucesores, desde la labor de la educación y socialización de los hijos e hijas.

Junto con la labor desarrollada en el proceso de educación de los hijos e hijas y de influencia sobre los demás miembros de la familia, como ya hemos expuesto, la mujer se convierte en un importante proveedor de apoyo emocional del empresario, de autoconfianza, tenacidad y motivación.

En definitiva, el papel ejercido por la mujer en la Empresa Familiar, y especialmente en el proceso de sucesión de la misma, es trascendental para su desarrollo y supervivencia.

Finalmente, hay que destacar también el rol que tiene la mujer en el momento de la retirada del empresario, como apoyo en la difícil cesión de la batuta y como compañera en otras ocupaciones en el tiempo que deja ya libre la labor empresarial.

1.5.- LA MUJER COMO SUCESORA

Entre los diferentes roles que puede desempeñar la mujer en la Empresa Familiar, en este apartado se analizará en profundidad su condición de sucesora potencial de la misma.

La investigación sobre el tema de la sucesión es extensa, como hemos podido comprobar, 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 en profundidad el traspaso de la dirección de la Empresa Familiar de padre a hija. Uno de los ejemplos más relevantes es Dumas, autora que ha dedicado gran parte de su investigación al proceso de sucesión y al papel de la hija en el mismo y también a las fases en la vida de las mujeres en la Empresa Familiar (Dumas, 1989, 1990, 1992, 1998).

En los últimos años, con motivo del incremento del número de mujeres en puestos de mayor responsabilidad en los negocios familiares, los estudios sobre la mujer en la sucesión de la Empresa Familiar están acaparando mayor atención.

La primera cuestión que surge respecto al tema sucesorio es cómo se selecciona 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 hablan del 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 varón es visto como el único candidato viable para la sucesión. La práctica histórica de la primogenitura aún se produce y lleva a que se espere que los hijos varones se unan a la empresa desde el principio y sean los futuros sucesores. Se identifica así el género como el factor más importante al determinar al sucesor (Keating y Little, 1997).

De acuerdo con ello, en las empresas familiares persistiría el mundo patriarcal. Existe la creencia entre los expertos en la materia que las herederas no reciben los mismos estímulos, oportunidades, socialización, educación ni preparación que los herederos. Éstos 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. (Dumas, 1989, 1992; Iannarelli, 1992; Cole, 1997; Curimbaba, 2002; y Vera y Dean, 2005).

Según la mayoría de la literatura existente sobre estos temas, con frecuencia las mujeres son pasadas por alto como sucesoras potenciales para la Empresa Familiar, aunque cuenten con las capacidades necesarias y experiencia en el mundo de los negocios. Está probado que 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. Tomar conciencia del potencial que representan las hijas como sucesoras en la Empresa Familiar y desarrollarlo puede suponer nuevas oportunidades e incrementar las posibilidades de trasmisión exitosa de la empresa (Constantinidis, 2010).

Se considera incluso que determinadas características o rasgos psicológicos propios del género femenino ofrecerán contribuciones únicas a la gestión y dirección de las empresas familiares. Las mujeres muestran comportamientos que las hacen especialmente hábiles y competentes en la resolución de problemas y conflictos entre los miembros de la familia (Salganicoff, 1990).

En la actualidad, incluso, las características de un buen directivo se relacionan con poseer habilidades personales, de comunicación, ser una persona flexible, abierta, que establece ambientes de trabajo en equipo y se preocupa de los miembros de su equipo de trabajo. A este estilo directivo y de liderazgo se le denomina *liderazgo transformacional*, y se le suele asociar con las características que se corresponden con los estereotipos femeninos (Martínez, 2009).

Sin embargo, no son sólo los padres y/o 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 negocio para desarrollar una carrera profesional, 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 masculino (miembro o no de la familia) (Dumas, 1992; Vera y Dean, 2005). 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).

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 extrema⁴⁴ 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.

Esta idea contrasta, en parte, con la de 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 lo son 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 femenina⁴⁵ 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.

Algunas de las razones de las hijas para unirse a la empresa familiar incluyen ocupar una posición que ningún otro miembro de

⁴⁴ 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.

⁴⁵ 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.).

la familia desea (por ejemplo, por la inexistencia de hermanos varones), querer ayudar a la familia o estar insatisfecha con otro trabajo fuera (Cole, 1997). Otros motivos son la implicación con el negocio desde la infancia, el apoyo y la confianza del padre en ellas, la necesidad en una situación de crisis o de crecimiento de la empresa.

En la decisión de incorporarse a la empresa, como ya se ha mencionado anteriormente, juega un papel clave la motivación y el compromiso que tenga el sucesor o sucesora 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 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 o es elegida para encargarse del negocio familiar, presentará mayor motivación que los hijos, como consecuencia de determinadas características propias de las mujeres y/o por el afán de demostrar que la decisión de elegirla es acertada y que ella está capacitada para llevar la empresa.

En las familias empresarias españolas, por ejemplo, ha tenido lugar en ocasiones cierta discriminación contra la mujer respaldándose en la cultura y tradición de nuestro país. En muchos casos sólo los hijos varones eran tenidos en cuenta para la sucesión, aunque hubiese hermanas tanto o mejor preparadas y capacitadas que ellos. En estos casos, a las mujeres se les ha

vetado el acceso a la empresa o se les han ofrecido puestos de menor responsabilidad.

Es igualmente frecuente a la hora de la transmisión de acciones 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.

No obstante, 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 considerados no 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 de rol que de ellas se espera, tanto a nivel empresarial como a nivel familiar.

Tampoco se debe olvidar 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. Ellas tienen que esforzarse más para demostrar su capacidad y lograr la credibilidad y legitimidad necesarias, ante todos los demás implicados, para gestionar la empresa.

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 recibirán 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 la empresa.

La relación entre padre e hija presenta unas características determinadas. En este sentido, Dumas (1989) se refiere a importantes diferencias en la relación del día a día entre padre-hijo y padre-hija: las hijas muestran mayor conflicto de rol y ambigüedad, pero menos problemas con los padres por cuestiones de control y poder; ellas son más colaboradoras que los hijos; tienen más dificultades en la construcción de una identidad propia; son a veces consideradas por terceras personas importantes de la

empresa (directivos no familiares) como *usurpadoras*; la relación padre-hija es vista como una relación de complementariedad mientras que la de padre-hijo es más competitiva; la hija puede sufrir el rechazo y los celos por parte de la madre; una de sus principales motivaciones para trabajar en la empresa familiar parece ser la de cuidar tanto del padre como del negocio, debido a lo cual se presentan menos conflictos entre padres e hijas que entre padres e hijos; y por último, las hijas a veces sienten que no tienen voz y son invisibles en la empresa, por lo que se hace necesario reforzar su visibilidad otorgándoles mayor estatus, poder y control de lo que los hijos suelen necesitar.

En la actualidad, dado que la esfera de la Empresa Familiar ha evolucionado y ha cambiado, habría que realizar investigaciones en la misma línea en la que la hizo Dumas para corroborar lo que ella descubrió con sus trabajos.

Resumiendo, la relación padre-hija 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, mostrando preocupación por él y condescendiéndole. 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.

Algunos autores han llegado a afirmar que las sucesiones de género contrario, es decir padre-hija y madre-hijo, tienden a transcurrir de forma más tranquila y correcta (Nelton, 1998; Dean y Vera, 2005).

No obstante, en el ámbito empresarial en general y en el de la Empresa Familiar en particular también, se considera que las directivas que suceden a directivos pueden encontrar desavenencias en la organización a corto plazo debido a prejuicios de género. Y a la inversa, en directivos que suceden a directivas, también se produce este hecho. Por lo que podría ser necesario un periodo de socialización para que los empleados y demás grupos de interés se adapten y ajusten al cambio de género y al estilo de liderazgo (Dawley, Hoffman y Smith, 2004).

Dumas en su trabajo sobre la preparación y gestión del proceso de sucesión padre-hija en las empresas familiares plantea cinco principios claves para que se lleve a cabo con éxito:

- *"Considerar a las hijas como recursos viables, y ser conscientes de que se trata de un valioso recurso sin explotar.*
- *Evaluar y estudiar el potencial de la hija. No todas las hijas se adaptan a las empresas familiares. No todos los padres e hijas pueden formar una relación productiva, ni todos disfrutan trabajando juntos.*
- *Entender las cuestiones de desarrollo de las mujeres. Los procesos de desarrollo de hombres y mujeres son diferentes. Por lo tanto, si las hijas son juzgadas de acuerdo con los valores masculinos podrían ser consideradas incapaces de gestionar exitosamente la empresa.*
- *Revelar presunciones o hipótesis sobre el proceso. Ser conscientes de las suposiciones o hipótesis permitirá a padres e hijas adaptarse a sus expectativas.*

- *Proporcionar formación crucial. La empresa es el ambiente ideal para la preparación de las hijas y su padre puede ponerlas al tanto de la empresa”* (Dumas, 1990: 178-179).

Superadas las barreras que les dificultan llegar a ser consideradas posibles sucesoras de la empresa familiar, las hijas que finalmente relevarán al padre o la madre en el negocio tienen que enfrentarse a numerosos y muy diversos desafíos. Entre ellos:

- la escasa disposición del propietario-directivo actual a renunciar al control del negocio;
- la falta de valoración de sus capacidades y habilidades;
- la relación predecesor-sucesor, la falta de sincronía, el conflicto de intereses entre ambos y el fenómeno de la *sombra generacional*;
- la rivalidad entre hermanos y entre empleados no familiares;
- el conflicto de roles trabajo-familia;
- y los estereotipos de género y prejuicios.

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. Salganicoff (1990) afirma que las mujeres que trabajan con la familia presentan mejores posiciones, ingresos más altos y mayor flexibilidad en horarios de trabajo.

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 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). Incluso se ha llegado a afirmar que uno de los factores de mayor influencia en la elección de una mujer como sucesora es el hecho de que en la actualidad la empresa esté dirigida por otra mujer (Allen y Langowitz, 2003).

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).

Finalmente, teniendo en cuenta algunas de las cuestiones más relevantes tratadas en este apartado sobre la Sucesión en la Empresa Familiar, llegamos a las que consideramos las hipótesis centrales del estudio. Este bloque de hipótesis se estructura en tres partes.

a) El género del sucesor como factor principal en su elección:

Para responder a la pregunta de cuál es el principal factor que se tiene en cuenta en la elección del sucesor en la Empresa Familiar comprobaremos si se sostiene que:

H₆ El género del sucesor es un factor determinante en su elección.

b) Criterios de elección del sucesor o sucesora:

En función del criterio de elección del sucesor seguido mayoritariamente conoceremos cuál es el Modelo de Sucesión predominante en las empresas de la muestra. Del mismo modo justificaremos si las empresas familiares en la actualidad apuestan más por criterios relacionados con las capacidades de los potenciales sucesores que por otros criterios.

El nacimiento y justificación de cada uno de los posibles Modelos de Sucesión identificados corresponde a las respuestas obtenidas en la pregunta 10 del cuestionario. En esa pregunta se indica a los empresarios y empresarias que muestren la valoración que harían sobre los distintos criterios propuestos en la elección de su sucesor. Cada una de las opciones expuestas se corresponde con un criterio o característica del posible sucesor o sucesora, y tendrá que ser valorada por el empresario o empresaria en función de la necesidad que le atribuya a que la reúna el futuro sucesor para ser elegido como tal. De esta forma se establecen los siguientes Modelos de Sucesión:

- **Modelo Familiar**, en el que la elección del sucesor o sucesora se basa en la existencia de vínculos familiares con el predecesor.

- **Modelo Tradicional o de Primogenitura Pura**, en el que el empresario o predecesor prefiere y/o elige a su primogénito varón como sucesor. El análisis del criterio de la primogenitura está presente en mucha de la literatura sobre el tema de la sucesión familiar.

- **Modelo de Competencias o de Meritocracia**, el sucesor o sucesora es elegido porque es considerado por su predecesor o predecesora como el candidato más capacitado para sucederle en la gestión y dirección del negocio, con independencia de su género

y de otros rasgos. Este modelo tiene relación con la Teoría de los Recursos y Capacidades mencionada al inicio.

- **Modelo de Continuidad o de Liderazgo y Gestión Complementaria**, al que también se le puede denominar “*de compañero de viajes*”, debido a que el empresario o empresaria elige a su sucesor o sucesora porque posee y desarrolla un estilo de dirección semejante al suyo.

- **Modelo Discriminatorio**, en el que, según la atención que reciba la mujer respecto a ser considerada posible sucesora o no, podemos distinguir entre,

- **Modelo Discriminatorio Negativo o Patriarcal**; el sucesor es elegido simplemente porque es hombre, y el predecesor quiere que su sucesor lo sea; y

- **Modelo Discriminatorio Positivo**: en el que, a la inversa del anterior, el predecesor o predecesora elige a su sucesora porque es mujer, con independencia de otras características y capacidades.

De todos estos modelos probablemente los más importantes, por los criterios de elección en los que se basan, sean el Tradicional, el de Competencias y el Discriminatorio. Lo que significa que se elige a un determinado sucesor bien porque es el primogénito, bien porque es el candidato más capacitado o bien simplemente por su género.

Para justificar por qué se elige a un sucesor u otro contrastaremos las hipótesis que planteamos a continuación:

H7.1 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Familiar.

H7.2 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Tradicional.

H7.3 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión de Continuidad.

H7.4 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Negativo.

H7.5 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Positivo.

H7.6 El Modelo de Competencias es más valorado que el resto de Modelos de Sucesión.

c) Discriminación en la elección de las hijas como sucesoras:

Con el objetivo de verificar en qué medida las hijas son consideradas en la sucesión en los casos en los que también hay hermanos, queremos testar la siguiente hipótesis.

H8 La existencia de hijos en la familia empresaria influye en la consideración de las hijas para la sucesión en la empresa.

En el próximo apartado se profundizará en la sucesión de la Empresa Familiar propiedad de una mujer, con especial atención a cuando es transferida a una hija.

1.6.- LA MUJER COMO EMPRESARIA ANTE LA SUCESIÓN

El papel de la mujer como empresaria en su propia sucesión es el menos conocido, primero, porque tradicionalmente las empresas de mujeres representan una menor proporción y, segundo, porque la investigación les ha prestado una atención muy limitada.

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 estudios se han centrado en la sucesión de éstas. La mayor parte de la investigación analiza la sucesión en las empresas en propiedad y dirigidas por los hombres.

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 (procesos masculinos). Aunque no establecen las diferencias en el proceso sucesorio entre empresarios y empresarias de una forma clara.

Harveston, Davis y Lyden (1997) comparan a mujeres y hombres propietarios de empresas y defienden que unos y otras siguen procesos diferentes al efectuar los planes de sucesión de sus empresas, proponiendo que se desarrollen modelos específicos de género para el análisis de la sucesión.

A lo largo de este trabajo se han analizado diversas teorías sobre las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a la gestión de sus negocios. Ellas declaran tener buenas habilidades de comunicación y facilidad para las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo (Brush, 1992), lo que explica que estén más

abiertas a compartir, sean menos desconfiadas, más conciliadoras, menos directivas, más atentas y menos competitivas en sus empresas. De acuerdo con esto se defiende la idea de que 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, reflejada, por ejemplo, en que la relación entre los dos principales individuos implicados pueda estar bien establecida con anterioridad a trabajar juntos en la empresa.

De la misma forma, también se ha constatado que empresarias y empresarios presentan muchas similitudes, como la resistencia a planificar la sucesión de la empresa, el miedo a perder el control y la identidad en la empresa 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.

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.

Puesto que uno de los objetivos más importantes de la Empresa Familiar es transferir la empresa 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, mujeres y hombres parecen perseguir ese objetivo de forma diferente.

Dado que las características y rasgos psicológicos y de personalidad de quien dirige la empresa influyen en ella y en el proceso de sucesión, 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 conceda a determinados valores frente a otros, las prioridades que establezcan en la empresa y en el proceso sucesorio, los criterios de éxito, etc. Relacionado con algunos de estos aspectos hemos enunciado ya una hipótesis⁴⁶ que permitirá comprobar si el género del empresario influye en la planificación de la sucesión y en la preocupación por este proceso.

Por otro lado, como se ha subrayado con anterioridad, las relaciones familiares también tienen un importante papel en la planificación de la sucesión del negocio. El impacto de éstas sobre el buen desarrollo de la sucesión va a depender enormemente del compromiso de la familia hacia la empresa y de la calidad de la relación de predecesor y sucesor. De ahí que las diversas dinámicas familiares (comunicación, compromiso, capacidad para adaptarse, métodos de toma de decisión, límites entre familia y empresa, etc.) influyan considerablemente en las fuentes de resistencia durante el proceso sucesorio, al igual que lo hacen la calidad de la comunicación, el clima de confianza y las relaciones entre los principales grupos implicados.

En todas estas cuestiones sería de gran interés realizar un análisis en profundidad sobre empresas cuya dirección, gestión y propiedad está en manos de mujeres, puesto que no hay ningún estudio específico en estas empresas.

⁴⁶ **H_{3.4}** El género del empresario influye en la preocupación por la sucesión.

En lo referente a la relación entre madres e hijas en el ámbito de la Empresa Familiar, y especialmente en la sucesión, hay poca investigación también. Existirán casos de madres que mantengan una buena relación con su hija o sus hijas y habrá otros en los que dicha relación no sea tan armoniosa.

Según algunos de los escasos estudios sobre el tema es difícil la relación entre madres empresarias e hijas, debido a que las mujeres que tienen su empresa están muy vinculadas a la misma y suelen buscar la perfección (Vera y Dean, 2005).

Los conflictos que surgen en las relaciones madre-hija durante sus vidas están relacionados principalmente con el asesoramiento y consejos espontáneos de las madres sin que las hijas lo requieran, el fracaso de madres e hijas para cumplir con las expectativas de unas con las otras, y los intentos de las hijas para obtener mayor independencia. Sus relaciones evolucionan a través del ciclo de vida. De esta forma, cuando las hijas llegan a mediana edad y las madres se acercan a la edad de jubilación, la naturaleza de sus relaciones y sus objetivos tienden a converger. Es entonces cuando más fuerte se hace la preferencia de la madre por la hija para encargarse de su empresa. A raíz de esto último surge el interés por verificar si las empresarias son más propensas a facilitar la transferencia de la empresa a las hijas que los empresarios, tal y como han concluido algunos estudios (Hisrich y Fülöp, 1997; Dumas, 1998; y Allen y Langowitz, 2003):

H₉ El género del empresario está relacionado con la elección del sucesor o sucesora.

Una cuestión de interés también es que las mujeres han establecido sus empresas especialmente en el sector servicios⁴⁷, frente a los hombres que lo han hecho en el sector industrial, tecnológico y de la construcción.

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 pensará que los ha de realizar exclusivamente un hombre y otros sólo una mujer. Esto hace que las empresarias de ciertos negocios de servicios especializados⁴⁸ 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*"⁴⁹. Si bien, lo mencionado responde principalmente a estereotipos.

De acuerdo con esto, analizaremos la relación que se establece entre el género del sucesor y el género que predomina en el sector en el que la empresa realiza su actividad.

H₁₀ En empresas familiares dentro de sectores mayoritariamente de mujeres es más probable que el sucesor sea mujer.

⁴⁷ Por ejemplo: venta al por menor, establecimientos de comida y ropa, servicios de limpieza, ocio, turismo, o cuidado personal.

⁴⁸ Es el caso, por ejemplo, de un taller de costura tradicional, una floristería, un salón de belleza y cuidado personal, etc.

⁴⁹ Como es el caso de una pequeña empresa familiar de construcción, un taller mecánico, una explotación agrícola o ganadera, etc.

Finalmente, para complementar cuál es la influencia que ejerce el género del empresario en la sucesión de la Empresa Familiar surgen las dos últimas hipótesis del trabajo.

La primera de ellas analiza la relación que puede establecerse entre el género del empresario y los rasgos o características que estima que debe tener el futuro sucesor o sucesora.

H₁₁ Las empresarias valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora que los que valoran los empresarios.

La segunda estudia si las empresarias consideran necesarios criterios de elección del sucesor diferentes a los de los empresarios, lo que significaría que ellas dan preferencia a un Modelo de Sucesión diferente al de ellos (es decir, el género del predecesor influye en el Modelo de Sucesión predominante).

H₁₂ El género del empresario está relacionado con el Modelo de Sucesión.

El siguiente capítulo desarrolla el estudio empírico, que servirá para contrastar las hipótesis planteadas y cuyos resultados permitirán obtener las conclusiones del trabajo.

II.- ESTUDIO EMPÍRICO

En esta segunda parte del trabajo abordamos el estudio empírico.

En primer lugar enumeramos los objetivos que se persiguen y especificamos la metodología seguida y la justificación de la investigación. A continuación se resumen los objetivos del estudio en relación con las hipótesis que se utilizan para lograrlos.

Posteriormente describimos las variables del estudio, que determinan la información necesaria para explicar las hipótesis planteadas, y justificamos el surgimiento de estas hipótesis.

Una vez presentados los objetivos, las variables y las hipótesis del estudio, se exponen los métodos y técnicas de análisis aplicados y el modelo inicial que se establece para determinar la elección del sucesor en la Empresa Familiar.

En el desarrollo del trabajo empírico propiamente dicho se ha seguido el siguiente esquema:

- primero, elaborar un cuestionario con el que obtener información de una muestra;
- segundo, seleccionar una muestra representativa a la que realizar el cuestionario y de la que adquirir la información a analizar en el estudio;
- tercero, procesar la información obtenida;
- cuarto, tratar esta información con las herramientas y métodos estadísticos más adecuados para comprobar las hipótesis planteadas, aceptándolas o rechazándolas;
- y quinto, explicar los resultados conseguidos.

Finalmente, el análisis de los resultados obtenidos permitirá establecer las conclusiones del estudio y responder a los objetivos y las cuestiones de investigación que son la razón de ser de este trabajo.

2.1.- OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad del estudio empírico es explicar la existencia de determinados *Modelos de Sucesión en la Empresa Familiar* en función de la elección del sucesor, con el propósito de responder a la pregunta de *¿por qué se elige a un sucesor determinado, o qué criterios predominan y tienen más peso en la elección del futuro sucesor de la Empresa Familiar?*.

Los objetivos de la investigación, concretamente, son los siguientes:

- Descubrir el Modelo de Sucesión predominante.
- Analizar la influencia de la variable género en la elección del sucesor en la Empresa Familiar.
- Estudiar el efecto de algunos aspectos empresariales y familiares (como las características de la empresa y del empresario o empresaria y el contexto familiar) sobre la Sucesión en la Empresa Familiar (especialmente sobre la elección del sucesor).
- Explicar la influencia del Modelo de Sucesión en la elección del sucesor.

Este trabajo de investigación tiene carácter explicativo. Una investigación de estas características está orientada a la identificación y estudio de las variables independientes y la influencia de éstas sobre las variables dependientes.

La *explicación* consiste en elaborar modelos para determinar el porqué y el cómo del objeto de estudio. Nuestro trabajo realiza un análisis de este tipo porque formula un modelo que trata de explicar el género del sucesor en función de las variables que lo determinan.

Para lograr todo lo anterior, la metodología utilizada se orienta a verificar las hipótesis que hemos formulado a lo largo de la primera parte del trabajo con el apoyo de la literatura previa.

Desde el planteamiento inicial del estudio la estrategia de investigación podía formularse con dos enfoques diferentes:

- el primero consistía en desarrollar el estudio en su conjunto (cuestionario, hipótesis, muestra, variables) desde un *plano histórico*. Esto es, estudiar la Sucesión en la Empresa Familiar desde la perspectiva de lo que ya ha ocurrido, o cómo se ha venido produciendo hasta el momento presente el traspaso generacional en cada una de las empresas familiares encuestadas y cómo el antecesor planteaba la sucesión y hacía las cosas (si planificaba o no el proceso sucesorio, cómo había sido elegido el sucesor o sucesora, qué relaciones familiares existían, etc.).

- el segundo se fundamentaría en el *plano de la percepción*. Es decir, cómo percibe el empresario o participante la sucesión de la empresa, cómo cree que se tiene que desarrollar, qué criterios y decisiones influyen en el proceso, qué características valora más en el futuro sucesor o sucesora, o cuál es la importancia que le da a la planificación de la sucesión.

Al final se ha optado por seguir para el estudio el segundo enfoque, basado en el análisis de percepciones del empresario o del participante sobre la sucesión de su empresa en un futuro más o menos lejano.

La justificación de esta elección radica en que es más complejo obtener información histórica, ya sea porque no exista, debido a que la muestra esté constituida en su mayoría por empresas en primera generación, o porque quien puede dar dicha información no es el sujeto que responde el cuestionario.

Sin embargo, la línea de investigación basada en las percepciones del actual responsable del futuro de la empresa y en cómo lo plantea sí que permite obtener información para realizar el estudio y poder lograr conclusiones interesantes. E incluso, como es obvio, en las percepciones de futuro dominarán discursos diferentes a los pasados, más acordes con el entorno actual de la empresa y con su realidad y la de la familia.

También hemos tenido en cuenta que aunque dirigimos nuestro cuestionario a los actuales empresarios puede suceder que no sea el propio empresario quien lo responda, y lo haga un descendiente u otro miembro de la familia o de la empresa. Por este motivo se han introducido algunas preguntas al respecto para confirmarlo y diferenciar unas perspectivas de otras, además de obtener datos adicionales relevantes.

La información que se conseguirá va a ser tanto cualitativa como cuantitativa, aunque predomine la cualitativa debido al tipo de análisis seguido.

Dentro de la amplia revisión bibliográfica llevada a cabo se ha hecho especial hincapié en la búsqueda de bibliografía sobre los Modelos de Sucesión en la Empresa Familiar, pero no se ha encontrado ningún estudio que trate el tema ni que haga referencia a las características de un tipo u otro de proceso sucesorio propiamente dicho. Por este motivo nuestro trabajo de investigación pretende obtener conclusiones en un ámbito de la

sucesión en la Empresa Familiar que no ha sido tratado con anterioridad, relativo a los Modelos de Sucesión.

La Tabla 2 relaciona los objetivos del trabajo con las hipótesis que los explican, las cuales serán detalladas en el apartado siguiente.

Tabla 2: Objetivos e hipótesis del estudio

OBJETIVO GENERAL	PROBLEMA A INVESTIGAR	HIPÓTESIS
Describir el Modelo de Sucesión Predominante y explicar la influencia del Modelo de Sucesión en la elección del Sucesor	Cúal es el Modelo de Sucesión predominante	H7.1; H7.2; H7.3; H7.4; H7.5; H7.6
Analizar la influencia de la variable género en la elección del sucesor	La influencia de la variable género en la sucesión	H6; H8; H9; H10; H11; H12
Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar	Qué características de la Empresa (familiaridad, generación en la que se encuentra, antigüedad, tamaño, sector, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (planificación, elección sucesor, etc)	H1; H2.1; H2.2; H2.3; H2.4
	Qué características y motivaciones del Empresario (género, años al frente EF, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación y planificación de la misma, elección del sucesor, modo de retirarse, etc)	H3.1; H3.2; H3.3; H3.4; H3.5; H3.6; H3.7
	Cómo la percepción del empresario respecto a flexibilidad y conciliación familiar y profesional influye en la sucesión de la Empresa Familiar	H4.1; H4.2; H4.3
	Cómo el contexto familiar (compromiso, implicación y apoyo) influye en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación por la sucesión y planificación)	H5

Fuente: Elaboración propia

2.2.- VARIABLES E HIPÓTESIS

A continuación se exponen las variables a utilizar en el estudio, las cuales miden la información necesaria para explicar las hipótesis formuladas y alcanzar los objetivos del trabajo. La Tabla 3 recoge estas variables, sus etiquetas, definición, naturaleza y valores que toman y su correspondiente significado.

Adicionalmente, para resolver cualquier duda que pueda surgir al respecto y para entender mejor el conjunto de variables implicadas en el trabajo de investigación, se explican en el Anexo cada una de ellas y las modificaciones que hayan sido necesarias en algunas para realizar el análisis estadístico.

Asimismo, en el Anexo se ha incorporado una tabla en la que se sintetizan los objetivos, las hipótesis y las variables del trabajo, y las preguntas del cuestionario que representan a esas variables que miden toda la información de la muestra.

Tabla 3: Variables del estudio: definición, tipología y valores

VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN/OBJETO DE MEDIDA	NATURALEZA/TIPO	ESCALA DE MEDIDA	VALORES Y SIGNIFICADO
V01	EF	Medida de la percepción/consideración de si la empresa es familiar	Cualitativa	Nominal	1: sí; 2: no
V02	EFGESTION	Motivo de ser familiar: <i>gestionada por miembros de la familia</i>	Cualitativa	Ordinal	1: nada; 2: poco; 3: normal; 4: bastante; 5: mucho
V03	EFDECISIONES	Motivo de ser familiar: <i>decisiones que afectan a la familia se tiene consideración especial</i>	Cualitativa	Ordinal	1: nada; 2: poco; 3: normal; 4: bastante; 5: mucho
V04	EFSUCESIÓN	Motivo de ser familiar: <i>intención que la empresa siga controlada por miembros de la familia</i>	Cualitativa	Ordinal	1: nada; 2: poco; 3: normal; 4: bastante; 5: mucho
V05	FUNDADOR	Quién fundó la empresa	Cualitativa	Ordinal	1: usted mismo; 2: su padre/madre; 3: su abuelo/a; 4: otros
V06	GENEROEMPRESARIO	Género del empresario/a	Cualitativa	Nominal	1: mujer; 2: hombre
V07	ANTIGÜEDADEMPRESARIO	Años que lleva al frente de la empresa el empresario/a	Cuantitativa	Escala	
V07MOD	ANTIGÜEDADEMPRESARIOINTERVALO	Años que lleva al frente de la empresa el empresario/a en intervalos	Cualitativa	Ordinal	1: por debajo de la antigüedad media (22,69 años); 2: por encima de la media
V08	EMPRESARIOPLANSUCESION	Si ha pensado ya el empresario/a en la sucesión	Cualitativa	Ordinal	1: nunca; 2: rara vez; 3: algunas veces; 4: algunas veces; 5: siempre; 6: no sabe/no contesta
V08MOD	EMPRESARIOPLANSUCESIONREDUCIDA	Si ha pensado ya el empresario/a en la sucesión	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V09	MOTIVOFUNDACION	Motivo por el que el empresario/a fundó la empresa	Cualitativa	Ordinal	De 1: necesidad; 2; 3; 4; 5: vocación (por grados de necesidad a vocación); 6: no contesta
V10	EQUILIBRIOVIDA	Si ser empresario/a facilita el equilibrio entre vida personal y profesional	Cualitativa	Ordinal	1: nada; 2: poco; 3: normal; 4: bastante; 5: mucho
V11	COMPROMISOFAMILIA	Consideración respecto al compromiso e implicación de la familia en la E ^a	Cualitativa	Ordinal	1: nada; 2: poco; 3: normal; 4: bastante; 5: mucho; 6: no tengo

Tabla 3 (cont.): Variables del estudio: definición, tipología y valores

VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN/OBJETO DE MEDIDA	NATURALEZA A/TIPO	ESCALA DE MEDIDA	VALORES Y SIGNIFICADO
V12	SUCESORVINCULOS	Criterios elección sucesor/a: <i>vínculos familiares</i>	Cualitativa	Ordinal	1: innecesario; 2: poco necesario; 3: necesario; 4: muy necesario; 5: imprescindible
V12MOD	SUCESORVINCULOSDICOTOMIZADA	Criterios elección sucesor/a: <i>vínculos familiares, dicotomizada</i>	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V13	SUCESIORPRIMOGENITURA	Criterios elección sucesor/a: <i>primogénito</i>	Cualitativa	Ordinal	1: innecesario; 2: poco necesario; 3: necesario; 4: muy necesario; 5: imprescindible
V13MOD	SUCESIORPRIMOGENITURADICOTOMIZADA	Criterios elección sucesor/a: <i>primogénito, dicotomizada</i>	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V14	SUCESORCAPACIDAD	Criterios elección sucesor/a: <i>persona más capacitada</i>	Cualitativa	Ordinal	1: innecesario; 2: poco necesario; 3: necesario; 4: muy necesario; 5: imprescindible
V14MOD	SUCESORCAPACIDADDICOTOMIZADA	Criterios elección sucesor/a: <i>persona más capacitada, dicotomizada</i>	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V15	SUCESORCONTINUIDAD	Criterios elección sucesor/a: <i>estilo dirección similar al predecesor/a</i>	Cualitativa	Ordinal	1: innecesario; 2: poco necesario; 3: necesario; 4: muy necesario; 5: imprescindible
V15MOD	SUCESORCONTINUIDADDICOTOMIZADA	Criterios elección sucesor/a: <i>estilo dirección similar al predecesor/a, dicotomizada</i>	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V16	SUCESORHOMBRE	Criterios elección sucesor/a: <i>sea hombre</i>	Cualitativa	Ordinal	1: innecesario; 2: poco necesario; 3: necesario; 4: muy necesario; 5: imprescindible
V16MOD	SUCESORHOMBREDICOTOMIZADA	Criterios elección sucesor/a: <i>sea hombre, dicotomizada</i>	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V17	SUCESORMUJER	Criterios elección sucesor/a: <i>sea mujer</i>	Cualitativa	Ordinal	1: innecesario; 2: poco necesario; 3: necesario; 4: muy necesario; 5: imprescindible
V17MOD	SUCESORMUJERDICOTOMIZADA	Criterios elección sucesor/a: <i>sea mujer, dicotomizada</i>	Cualitativa	Nominal	1: No; 2: Sí.
V18	PREPARACIÓNSUCESOR	Criterio de importancia en la preparación del sucesor/a: <i>formación vs experiencia</i>	Cualitativa	Ordinal	1: formación con poca experiencia; 2; 3; 4: experiencia con poca formación (por grados de formación a experiencia); 6: no contesta
V19	SUCESORTENAZ	Carácter y rasgos que debe tener el sucesor: <i>tenaz, constante, persistente</i>	Cualitativa	Ordinal	1: totalmente en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: algo de acuerdo; 4: bastante de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo
V20	SUCESORRELACION	Carácter y rasgos que debe tener el sucesor: <i>capaz de relacionarse, don de gentes</i>	Cualitativa	Ordinal	1: totalmente en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: algo de acuerdo; 4: bastante de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo
V21	SUCESORPRUDENCIA	Carácter y rasgos que debe tener el sucesor: <i>prudente, previsor, ahorrador</i>	Cualitativa	Ordinal	1: totalmente en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: algo de acuerdo; 4: bastante de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo
V22	SUCESORDECISION	Carácter y rasgos que debe tener el sucesor: <i>decidido, valiente</i>	Cualitativa	Ordinal	1: totalmente en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: algo de acuerdo; 4: bastante de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo
V23	SUCESORDIALOGO	Carácter y rasgos que debe tener el sucesor: <i>dialogante con la familia y demás grupos de interés</i>	Cualitativa	Ordinal	1: totalmente en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: algo de acuerdo; 4: bastante de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo

Tabla 3 (cont.): Variables del estudio: definición, tipología y valores

VARIABLE	ETIQUETA DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN/OBJETO DE MEDIDA	NATURALEZA A/TIPO	ESCALA DE MEDIDA	VALORES Y SIGNIFICADO
V24	GENEROSECTOR	En el sector al que pertenece el negocio, las empresas están gestionadas por un género u otro mayoritariamente	Cualitativa	Ordinal	1: mayoritariamente por hombres, aunque hay mujeres; 2; 3; 4; 5: mayoritariamente por mujeres, aunque hay hombres (por grados de mayoritariamente por hombres a mayoritariamente por mujeres)
V25	PARTICIPANTEPLANSUCESION	Si se ha pensado en el proceso de sucesión, desde la perspectiva del encuestado	Cualitativa	Nominal	1: sí; 2: no
V26	SUCESOR	Quién debería ser el sucesor	Cualitativa	Nominal	1: un hijo; 2: una hija; 3: más de un hijo o/e hija; 4: no tengo/no están dispuestos
V26MOD	SUCESORIDENTIFICACIONMODIFICADA	Quién debería ser el sucesor	Cualitativa	Nominal	1: un hijo; 2: una hija; 3: valor perdido por el sistema para el resto de los casos
V27	RETIRO	Una vez se ha retirado el predecesor debe dejar de tomar decisiones o influir en ellas aún	Cualitativa	Ordinal	1: totalmente en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3: algo de acuerdo; 4: bastante de acuerdo; 5: totalmente de acuerdo
V28	AÑOCONSTITUCION	Año de constitución de la empresa	Cuantitativa	Escala	
V28MOD	ANTIGÜEDADEMPRESA	Años que tiene la empresa desde que se constituyó	Cuantitativa	Escala	
V28MODT	ANTIGÜEDADEMPRESAINTERVALOS	Años que tiene la empresa desde que se constituyó por intervalos	Cualitativa	Ordinal	1: 0-20 años; 2: 21-30 años; 3: 31-41 años; 4: 42 ó más años
V29	EMPLEADOS	Nº medio de empleados en los últimos 3 años	Cuantitativa	Escala	
V29MOD	EMPLEADOSINTERVALOS	Nº medio de empleados en los últimos 3 años por intervalos según criterio EUROSTAT	Cualitativa	Ordinal	1: menos de 10; 2:10-49; 3: 50-249; 4: 250 ó más
V30	NºHIJOS	Cuántos hijos tiene el actual empresario	Cuantitativa	Escala	
V30MOD	NºHIJOSDICOTOMIZADA	Si tiene hijos el actual empresario	Cualitativa	Nominal	1: no tiene hijos (= 0 hijos); 2: sí tiene hijos (resto, ≠ 0 hijos).
V31	NºHIJAS	Cuántas hijas tiene el actual empresario	Cuantitativa	Escala	
V31MOD	NºHIJASDICOTOMIZADA	Si tiene hijas el actual empresario	Cualitativa	Nominal	1: no tiene hijas (= 0 hijas); 2: sí tiene hijas (resto, ≠ 0 hijas).
V32	COMUNIDAD	Autónoma de la empresa encuestada	Cualitativa	Nominal	1: Andalucía; 2: Aragón; 3: Asturias; 4: Baleares; 5: Canarias; 6: Cantabria; 7: Castilla-La Mancha; 8: Castilla y León; 9: Cataluña; 10: Comunidad Valenciana; 11: Extremadura; 12: Galicia; 13: La Rioja; 14: Madrid; 15: Navarra; 16: País Vasco; 17: Región de Murcia; 18: Ceuta; 19: Melilla
V33	ESTATUS	Estatus del encuestado en la Empresa Familiar	Cualitativa	Nominal	1: empresario; 2: descendiente o familiar del empresario/a
V34	PARTICIPANTEGENERO	Género del participante o encuestado	Cualitativa	Nominal	1: mujer; 2: hombre

Fuente: Elaboración propia

En este apartado también vamos a formular más ampliamente las hipótesis surgidas, con el fin de justificar por qué se ha enunciado cada una de ellas, las variables implicadas y cómo éstas explican los objetivos propuestos.

De manera resumida, en la Tabla 4 observamos la relación de las variables contenidas en las hipótesis a contrastar.

Tabla 4: Relación de hipótesis y variables

<i>HIPÓTESIS</i>	<i>VARIABLES</i>
H7.1; H7.2; H7.3; H7.4; H7.5; H7.6	V12-V17
H6; H8; H9; H10; H11; H12	V06; V12-V17; V19-V23; V24; V26; V30
H1; H2.1; H2.2; H2.3; H2.4	V02; V03; V04; V05; V06; V08; V12-V17; V25; V28; V29
H3.1; H3.2; H3.3; H3.4; H3.5; H3.6; H3.7	V06; V07; V08; V09; V18; V19-V23; V27
H4.1; H4.2; H4.3	V06; V10; V16-V17; V26
H5	V08; V11

Fuente: Elaboración propia

A continuación exponemos ampliamente estas hipótesis, agrupadas en varios bloques. Cada uno de estos bloques presenta una serie de particularidades propias y responde a una cuestión determinada dentro del marco teórico expuesto en el trabajo.

Las hipótesis plantean las relaciones que existen entre las variables del estudio.

Con los análisis realizados sobre estas hipótesis comprobaremos:

- qué variables, relativas a la empresa y al empresario, influyen en la planificación de la Sucesión de la Empresa Familiar y en la preocupación por este proceso;
- qué determina el Modelo de Sucesión que sigue la empresa y cuál es el que predomina;
- qué rasgos y características debe tener el futuro sucesor o sucesora;
- y cuál es la influencia de la variable género en la elección del sucesor.

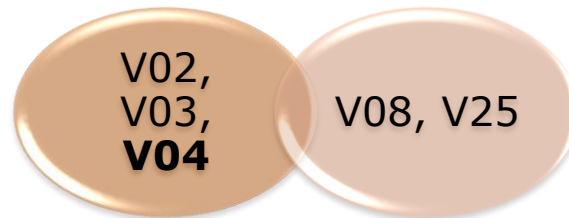
La dificultad que supone definir la Empresa Familiar, por no existir un concepto único y universalmente aceptado, conlleva que encontramos diversidad de criterios a la hora de considerar el carácter familiar de ésta.

Para algunos autores es muy importante, en la consideración de dicho carácter, la percepción del propio empresario o empresaria (Whesthead y Crowing, 1998; Ariza, Molina y Ramírez, 2005). Los motivos por los que se califique como familiar la empresa pueden explicar si se planifica la sucesión y de qué forma se lleva a cabo en el caso de hacerse.

En consonancia con esto, aquellos empresarios o empresarias que consideren su negocio como una Empresa Familiar en función de la intención de que ésta continúe bajo el control de la familia podrán mostrar una mayor disposición por la planificación de la sucesión, es decir, les preocupará la sucesión y habrán pensado ya en ella.

La hipótesis que trata de probar esta cuestión, y las variables que la explican, es la siguiente:

H₁ Entre los motivos por los que el empresario o empresaria considera que su empresa es familiar, el que se refiere a la intención de que ésta siga controlada por la familia es el que más influye en la planificación de la sucesión.



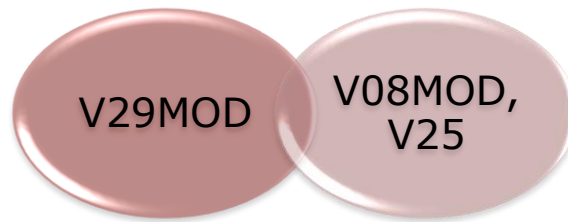
Las cuatro próximas hipótesis tienen en común la influencia que poseen ciertas características de la empresa sobre la planificación de la sucesión⁵⁰ y el Modelo de Sucesión elegido o preferible. Entre las características de la empresa consideradas en este trabajo están: el tamaño de la empresa (medido en número medio de empleados⁵¹), la antigüedad y la generación en la que se encuentra. Con el estudio lograremos comprobar si estas variables tienen alguna relación con la preocupación y desarrollo de la planificación de la sucesión en el negocio familiar, como a priori se piensa, o si sólo alguna de ellas influye en esa planificación y en qué medida lo hacen.

La hipótesis **H_{2.3}** establece que la antigüedad de la empresa guarda relación con el Modelo de Sucesión que sigue u optaría por seguirse. Las cuatro hipótesis de este bloque son:

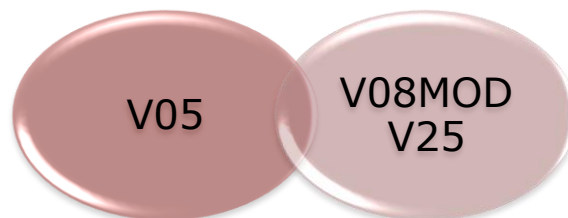
⁵⁰ Medida a través de la preocupación por la planificación de la sucesión y por el proceso sucesorio tanto del actual empresario o empresaria (o fundador o fundadora) como de la persona que responde directamente a la encuesta, en el caso de no ser la misma persona. Preguntas 6 y 14 del cuestionario.

⁵¹ Dada la gran amplitud de número de empleados en las empresas de la muestra hemos optado por clasificarlas en cuatro grupos atendiendo a los criterios de Eurostat: *microempresas*, que tienen menos de 10 trabajadores; *pequeñas empresas*, entre 10 y 49 trabajadores; *medianas empresas*, entre 50 y 249 trabajadores; y *grandes empresas*, con 250 o más trabajadores (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Enterprise_size).

H_{2.1} El tamaño de la empresa familiar influye en la planificación y preocupación por la sucesión.



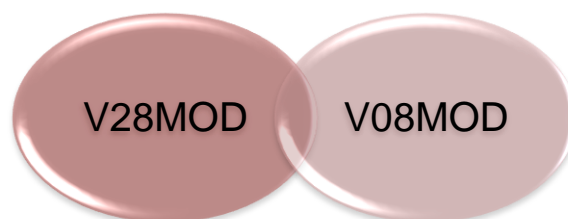
H_{2.2} La generación actual en la que se encuentre la empresa familiar (primera generación, segunda, tercera o sucesivas) está relacionada con la planificación y preocupación por la sucesión.



H_{2.3} La antigüedad de la empresa familiar está relacionada con el Modelo de Sucesión.



H_{2.4} La antigüedad de la empresa familiar influye en la planificación de la sucesión.



Las variables que describen características del actual empresario o empresaria son las que mayor incidencia y relación pueden tener en todos los aspectos del proceso de sucesión de la Empresa Familiar. Como consecuencia de este hecho planteamos un amplio número de hipótesis a contrastar en este sentido.

La preocupación que muestra el empresario o empresaria por la sucesión estará relacionada con su género, con los años que lleve al frente del negocio y/o con los motivos que le llevaron a crearla. Para comprobarlo contrastaremos las hipótesis H_{3.1}, H_{3.4} y H_{3.5}.

La variable *género* es una de las más importantes y utilizadas al estudiar la Empresa Familiar. Como se ha demostrado, es numerosa la bibliografía en la que el contenido principal es la comparación entre empresas dirigidas por mujeres y por hombres en cuanto a su funcionamiento y rendimiento; o estudios tanto sobre las empresarias y sus negocios como sobre el papel que juega la mujer en la Empresa Familiar. Siguiendo con este hilo conductor, basado en la comparativa entre empresarios y empresarias, queremos comprobar si unos y otras difieren en su actitud hacia la sucesión de su negocio, si les preocupa de la misma forma o si la han planificado. E incluso si difieren en la motivación que les llevó a emprender el negocio y el modo de retirarse cuando llegue el momento (H_{3.6} y H_{3.7}).

También es muy importante el tiempo que lleve el empresario o empresaria gestionando la empresa para pensar en la sucesión, puesto que a mayor tiempo y experiencia mayor será el grado de preocupación y planificación del proceso, a priori.

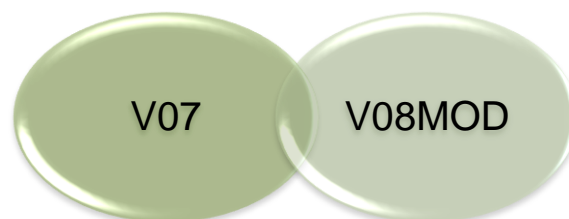
Asimismo, los motivos que le llevaron a establecer su propio negocio contribuyen al nivel de preocupación por elegir a la persona que se hará cargo del mismo. De forma que si creó su

empresa en base únicamente a una necesidad laboral no le va a preocupar que ésta continúe o no (y en manos de quién) del mismo modo que si la empresa es el resultado de su espíritu emprendedor. En este último caso el empresario o empresaria deseará que lo que fundó con ilusión, por vocación y con esfuerzo perdure en el tiempo y que lo haga en manos de alguien que él elija (dentro de la familia seguramente), por lo cual le preocupará de manera especial su sucesión.

Finalmente, se han establecido dos hipótesis para saber si los rasgos, actitudes y habilidades que más se valoran en el futuro sucesor están relacionados con la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la Empresa Familiar (H_{3.2} y H_{3.3}). De este modo, cuanto mayor sea esta antigüedad más peso le otorgará el empresario o empresaria a la experiencia que debe tener el sucesor sobre la formación teórica.

En síntesis, las hipótesis que recogen lo todo anterior son:

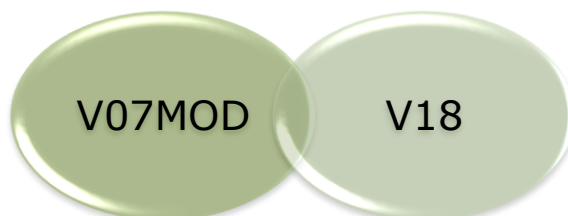
H_{3.1} La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar influye en la preocupación por la sucesión.



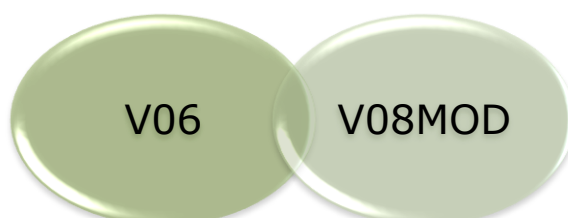
H_{3.2} La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar está relacionada con las características más valoradas que debe tener el sucesor o sucesora.



H_{3.3} Empresarios o empresarias con mayor antigüedad al frente de la empresa familiar prefieren a un sucesor o sucesora con experiencia.



H_{3.4} El género del empresario influye en la preocupación por la sucesión.



H_{3.5} El empresario o empresaria que crea su empresa por vocación muestra mayor preocupación por la sucesión.



H_{3.6} Existe relación entre el género del empresario y su principal motivación para crear la Empresa.



H_{3.7} El género del empresario influye en el modo de retirarse.



Especial atención merece también el tema de la conciliación de vida personal y profesional, analizado en este trabajo y en gran parte de la bibliografía sobre mujer y Empresa Familiar. Esta cuestión ejerce gran influjo tanto en la empresa como en la familia.

El concepto que tenga el empresario o empresaria sobre la flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y profesional que supone la empresa en quien esté en ella influirá en que se decante por un sucesor u otro (mujer u hombre).

Concretamente, nos estamos refiriendo a que si se piensa que dirigir el negocio con éxito es sinónimo de dedicación plena, de difícil equilibrio entre los dos ámbitos y escasa flexibilidad laboral, lo normal es que el predecesor o predecesora prefiera a un hijo para que sea su sucesor frente a una hija, de la cual puede considerar, como consecuencia de estereotipos de género, que debe desempeñar otras funciones en la familia que no le dejarán el tiempo que requiere la gestión de la empresa. Pero es que, además, esa concepción respecto al equilibrio entre vida familiar y laboral puede estar relacionada con el género del predecesor.

Surgen entonces las hipótesis que planteamos a continuación:

H4.1 La consideración del actual empresario o empresaria respecto al equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar influye en el criterio de elección del género del sucesor.



H4.2 La percepción del empresario o empresaria respecto a equilibrio entre vida personal y profesional determina la elección del género del sucesor.



H4.3 Existe relación entre el género del empresario y la percepción de equilibrio entre vida personal y profesional.



El apoyo de la familia hacia la empresa es otro tema de interés en el estudio de la Empresa Familiar, por ello consideramos que es importante determinar cómo influye el compromiso (tanto del cónyuge como de los descendientes del empresario o empresaria), la cohesión y el apoyo familiar hacia la empresa en la preocupación por la sucesión. A priori es lógico que si existe compromiso, apoyo y cohesión familiar el empresario o empresaria se preocupará en mayor medida por la continuidad del negocio

familiar. Pero, ¿y de qué forma medir esa mayor preocupación?. En la pregunta número seis del cuestionario se responde a si el empresario o empresaria ha pensado ya en su sucesión, lo que significará que le preocupa, y en qué grado.

Se deduce entonces que:

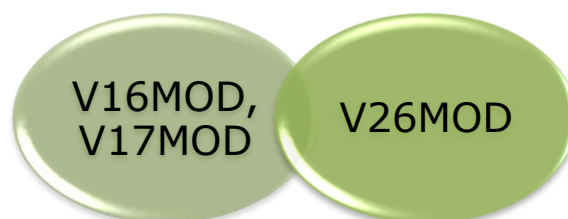
H₅ La preocupación por la sucesión es más amplia si el compromiso, implicación y apoyo de la familia a la empresa familiar es mayor.



Para comprobar el papel que desempeña la mujer como posible sucesora en la Empresa Familiar hemos planteado una serie de hipótesis que incorporan, directa o indirectamente, la variable relativa al género del sucesor. La cuestión principal es verificar que se tiene en cuenta a la hija como futura sucesora de la empresa de la misma forma que a los hijos.

En primer lugar, es imprescindible probar con los test correspondientes si se acepta que:

H₆ El género del sucesor es un factor determinante en su elección.



El sentido de esta proposición es confirmar si en la elección del futuro sucesor del negocio familiar el factor más importante es que éste sea hombre o mujer.

En segundo lugar, una comparación entre los diferentes Modelos de Sucesión pretende justificar que el criterio de elección del sucesor o sucesora basado en las capacidades es preferido sobre los demás. Es decir, que el Modelo de Competencias predomina sobre el Modelo Discriminatorio, basado en el género del sucesor.

Recordamos que los Modelos de Sucesión identificados son:

- Modelo Familiar, que se corresponde con la variable V12.
- Modelo Tradicional o de Primogenitura Pura, corresponde a V13.
- Modelo de Competencias o de Meritocracia, se refiere a V14.
- Modelo de Continuidad o de Liderazgo y Gestión Complementaria, correspondiente a V15.
- *Modelo Discriminatorio Negativo o Patriarcal*, representado por V16.
- *Modelo Discriminatorio Positivo*, representado por V17.

Si tras contrastar las hipótesis conseguimos concluir que uno de los Modelos de Sucesión es predominante sobre el resto, entonces seremos capaces de responder a la pregunta de por qué se elige a un sucesor o sucesora y no a otro u otra.

Esas hipótesis son:

H7.1 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Familiar.

H7.2 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Tradicional (en el que es elegido como sucesor el hijo mayor varón).

H7.3 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión de Continuidad.

H7.4 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Negativo (es elegido el hijo sobre la hija).

H7.5 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Positivo (es elegida la hija sobre el hijo).

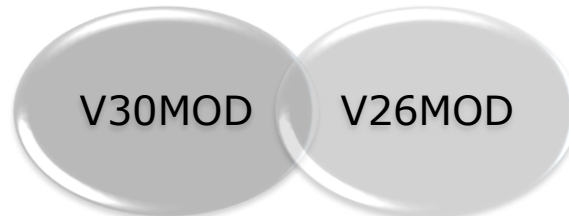
H7.6 El Modelo de Competencias es más valorado que el resto de Modelos de Sucesión.



En tercer lugar, estrechamente relacionado con lo anterior, está la última hipótesis de las que conforman el bloque central del estudio. Con ella pretendemos constatar si es cierto, como se defiende en gran parte de la literatura, que en la continuidad de la Empresa Familiar las hijas no suelen ser tenidas en cuenta para

sucedier al actual empresario, especialmente cuando hay hijos varones. La hipótesis formulada es:

H₈ La existencia de hijos en la familia empresaria influye en la consideración de las hijas para la sucesión en la empresa.



Finalmente, las cuatro últimas hipótesis a testar en el estudio plantean la existencia de relación entre el género del predecesor y la elección del potencial sucesor.

La primera de estas hipótesis trata de explicar la cuestión, surgida a lo largo de la revisión bibliográfica y que algunos autores han estudiado en profundidad, referida a que las empresas creadas y dirigidas por mujeres elegirán con mayor probabilidad a una mujer como sucesora. En otras palabras, las empresarias son más propensas a facilitar la transferencia de la empresa a las hijas que los empresarios (Hisrich y Fülöp, 1997; Dumas, 1998 y Allen y Langowitz, 2003).

La hipótesis a testar la planteamos en términos de relación entre el género del empresario y el género del sucesor:

H₉ El género del empresario está relacionado con la elección del sucesor o sucesora.



En el mismo sentido del planteamiento de esta última hipótesis, y dada la existencia de sectores en los que se produce el predominio de empresas con una participación mayoritaria de mujeres al frente, es conveniente examinar la aceptación que recibe la próxima hipótesis:

H₁₀ En empresas familiares dentro de sectores mayoritariamente de mujeres es más probable que el sucesor sea mujer.



Por último, nos cuestionábamos al inicio del trabajo si hay diferencias respecto a los rasgos del sucesor que consideran más importantes las empresarias y los empresarios, o lo que es lo mismo, si el género del predecesor tiene relación alguna con los rasgos o características que más se valoran del futuro sucesor.

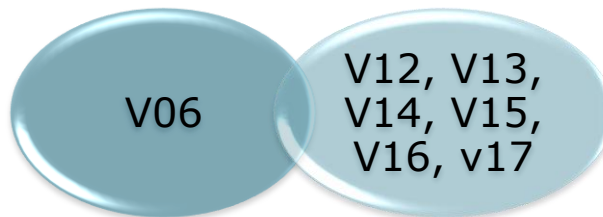
La duda surge debido a que, tal y como se ha puesto de manifiesto en varios estudios de la literatura analizada, mujeres y hombres poseen rasgos psicológicos diferentes. De ahí que puedan, unas y otros, valorar determinadas características del sucesor o sucesora como esenciales para dirigir la empresa en detrimento de otras. Para comprobarlo analizaremos si:

H₁₁ Las empresarias valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora que los que valoran los empresarios.



Igualmente nos preguntamos si habrá diferencias respecto a los criterios de elección del sucesor en base al género del predecesor. La respuesta a esta cuestión la obtendremos con el contraste de la última hipótesis del estudio, que sugiere que:

H₁₂ El género del empresario está relacionado con el Modelo de Sucesión.



Para finalizar este punto presentamos la siguiente tabla, que esquematiza los objetivos del trabajo, las hipótesis que explican estos objetivos y las variables que miden la información necesaria para el contraste de hipótesis:

Tabla 5: Objetivos, hipótesis y variables del estudio

<i>OBJETIVO GENERAL</i>	<i>PROBLEMA A INVESTIGAR</i>	<i>HIPÓTESIS</i>	<i>VARIABLES</i>
Describir el Modelo de Sucesión Predominante y explicar la influencia del Modelo de Sucesión en la elección del Sucesor	Cúal es el Modelo de Sucesión predominante	H7.1; H7.2; H7.3; H7.4; H7.5; H7.6	V12-V17
Analizar la influencia de la variable género en la elección del sucesor	La influencia de la variable género en la sucesión	H6; H8; H9; H10; H11; H12	V06; V12-V17; V19-V23; V24; V26; V30
Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar	Qué características de la Empresa (familiaridad, generación en la que se encuentra, antigüedad, tamaño, sector, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (planificación, elección sucesor, etc)	H1; H2.1; H2.2; H2.3; H2.4	V02; V03; V04; V05; V06; V08; V12-V17; V25; V28; V29
	Qué características y motivaciones del Empresario (género, años al frente EF, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación y planificación de la misma, elección del sucesor, modo de retirarse, etc)	H3.1; H3.2; H3.3; H3.4; H3.5; H3.6; H3.7	V06; V07; V08; V09; V18; V19-V23; V27
	Cómo la percepción del empresario respecto a flexibilidad y conciliación familiar y profesional influye en la sucesión de la Empresa Familiar	H4.1; H4.2; H4.3	V06; V10; V16-V17; V26
	Cómo el contexto familiar (compromiso, implicación y apoyo) influye en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación por la sucesión y planificación)	H5	V08; V11

Fuente: Elaboración propia

2.3.- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS. CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE ESTUDIO.

2.3.1.- MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para llevar a cabo el estudio hemos utilizado diferentes métodos de análisis, pero principalmente Análisis Multivariante. A continuación explicaremos por qué se usa este tipo de análisis, en qué consiste, las técnicas concretas de Análisis Multivariante empleadas, su utilidad en general y la aplicación a nuestra investigación, en particular, para lograr los objetivos planteados.

Previo al Análisis Multivariante realizaremos un breve análisis con la ayuda de técnicas de estadística descriptiva y estadísticos univariantes⁵², cuyos resultados se detallarán más adelante en el apartado correspondiente y que servirán para describir la muestra del estudio.

Para el tratamiento y análisis de la información se utiliza el software SPSS (PASW Statistics V.18.0).

El Análisis Multivariante⁵³ es el conjunto de métodos estadísticos que estudian simultáneamente el comportamiento de tres o más variables. Su razón de ser radica en un mejor entendimiento del fenómeno objeto de estudio, así como obtener información que los métodos estadísticos univariantes y bivariantes son incapaces de facilitar. Se utilizan principalmente para buscar las variables menos representativas y poder eliminarlas, simplificando los modelos estadísticos, y para comprender la relación entre varios grupos de variables.

Los tipos de técnicas o métodos multivariantes se clasifican en tres grupos:

⁵² Por ejemplo: matriz de correlaciones, frecuencias, descriptivos como la media, desviación típica, varianza, etc.

⁵³ Salvador Figueras (2000); Uriel y Aldás (2005) y Hair y otros (2008).

- *Métodos de dependencia*, son aquellos que establecen una distinción entre las variables analizadas, dividiéndolas en dos conjuntos: las variables dependientes (o a explicar) y las variables independientes (o explicativas). El objetivo de estos métodos consiste en determinar si el conjunto de variables independientes afecta al conjunto de variables dependientes y de qué forma, es decir, establecer la relación entre las variables como base para realizar una predicción.
- *Métodos de interdependencia*, son aquellos que no establecen diferenciación entre variables dependientes e independientes y su objetivo consiste en identificar qué variables están relacionadas, cómo lo están y por qué. Se trata, pues, de organizar los datos de forma que sean más manejables y de mayor comprensión.
- *Métodos estructurales*, son los que analizan las relaciones existentes entre un grupo de variables representadas por sistemas de ecuaciones simultáneas, en las que se supone que alguna de ellas (llamadas constructos) se miden con error a partir de otras variables observables (denominadas indicadores). Los modelos utilizados constan, por tanto, de dos partes: un modelo estructural que especifica las relaciones de dependencia entre los constructos latentes y un modelo de medida que especifica cómo los indicadores se relacionan con sus correspondientes constructos.

Entre los *métodos de dependencia* podemos citar el Análisis de Regresión, el Análisis de Supervivencia, el Análisis de la Varianza y la Correlación Canónica, todos ellos en el caso de que la variable dependiente sea cuantitativa. Si es cualitativa, encontramos el Análisis Discriminante, los modelos de Regresión Logística y el Análisis Conjunto o Conjoint. Aunque existe esta gran

variedad de métodos, en este estudio sólo se han utilizado algunos de ellos, debido principalmente a que serán los más adecuados o a que otros diferentes no será posible su aplicación en nuestro caso (por el tipo de variables dependientes, de datos y por los objetivos que se persiguen).

Entre los *métodos de interdependencia* se incluyen el Análisis Factorial y el Análisis de Componentes Principales, las Escalas Multidimensionales, el Análisis Clúster, el Análisis de Correspondencias y los Modelos Log-lineales.

A continuación vamos a exponer cuáles son las técnicas o métodos concretos de Análisis Multivariante utilizados en el estudio y lo que aportan o cuál es la finalidad de cada uno de ellos en nuestro caso concreto.

➤ Análisis CHAID⁵⁴.

Es una técnica de dependencia entre variables y de segmentación. En su uso se distinguen, por un lado, una variable cuya distribución se desea explicar, y por el otro, un conjunto de variables independientes que reciben el nombre de pronosticadoras.

El análisis de segmentación consiste básicamente en la búsqueda de las mejores asociaciones de las variables independientes con la dependiente. Su eficacia reside en la selección automática de aquellas categorías que pronostican mejor los valores de la variable considerada objetivo.

La segmentación permite dividir una muestra de modo que queden grupos de contenido uniforme muy distintos entre ellos en un determinado aspecto (en la variable dependiente).

⁵⁴ Acrónimo de *Chi-Squared Automatic Interaction Detection*.

Esta técnica de segmentación permite hacer inferencias y predicciones.

El Análisis CHAID realiza la detección automática de interacciones mediante chi-cuadrado⁵⁵. En cada paso, CHAID elige la variable independiente (predictora) que presenta la interacción más fuerte con la variable dependiente. Las categorías de cada predictor se funden si no son significativamente distintas respecto a la variable dependiente.

La técnica CHAID utiliza un formato de diagrama de árbol para representar los resultados de una manera sencilla al usuario final, por ello, también se le denomina Decisiones de Árbol⁵⁶. Estos son gráficos que ilustran las reglas de decisión construidas por la técnica CHAID. Esta técnica inicia con un grupo que contiene a todos los individuos en la muestra; luego va dividiendo en dos o más grupos distintos, tomando como base las variables significativas que explican la pertenencia a un grupo específico y luego cada uno de esos grupos los va dividiendo a la vez en subgrupos también mutuamente excluyentes.

El Análisis CHAID necesita que se seleccione una variable a explicar. En nuestro estudio hemos realizado el Análisis CHAID para ver el perfil de las empresas familiares que manifiestan su predicción porque quien suceda en el negocio sea una mujer.

➤ **Análisis Clúster**⁵⁷

Es una técnica que permite identificar o formar grupos de casos relativamente homogéneos a partir de ciertas características seleccionadas. Es decir, su objetivo es clasificar una muestra de entidades (individuos o variables) en un número pequeño de

⁵⁵ Chi-square Automatic Interaction Detection.

⁵⁶ Decision Tree.

⁵⁷ Salvador Figueras, 2001.

grupos de forma que las observaciones pertenecientes a un grupo sean muy similares entre sí pero muy diferentes del resto. Hemos utilizado para ello dos procedimientos: *el Análisis de Conglomerados Jerárquicos y el Análisis de Conglomerados K-Medias*.

Esta técnica servirá para comprobar si existen grupos homogéneos de empresarios y empresarias en la muestra en lo que respecta a la valoración y consideración que hagan de los rasgos que debe tener el sucesor o sucesora.

Es decir, el objetivo es crear una clasificación de las empresas en relación a la valoración de las características que debe reunir el sucesor o sucesora.

Nos ayudará, por tanto, a responder a preguntas como:

- ¿Se establecen patrones de elección en los empresarios o empresarias en función de las características que éstos desean que tengan sus sucesores?.
- ¿Es posible comprobar si empresarios y empresarias (como dos grupos) valoran rasgos diferentes de los sucesores a la hora de elegirlos para que les sucedan en la empresa?.

➤ **Análisis Factorial y Análisis de Componentes Principales**⁵⁸

El Análisis Factorial es una técnica estadística que permite tanto la reducción de dimensionalidad como evidenciar estructuras latentes entre las variables analizadas. En cuanto a la reducción de la dimensionalidad, permite sustituir las variables originales por unas nuevas (factores) que expliquen la variabilidad existente en la matriz original.

Se trata, en definitiva, de un modelo de regresión múltiple que relaciona variables que interesan, y no son observadas, con variables observadas.

Respecto a la evidencia de estructuras latentes, mediante rotaciones de los ejes, manifiesta qué variables están asociadas (cargan) en cada factor, siendo posible interpretar el significado de dichos factores, aunque es una tarea no exenta de dificultad.

En definitiva, su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones (variables o *factores*) capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos.

Análisis Factorial y Análisis de Componentes Principales tienen muchos puntos en común. Tanto en uno como en otro es necesario que las variables originales no estén incorreladas, porque si lo estuvieran no habría nada que explicar de esas variables. La diferencia es que en el Análisis de Componentes Principales sólo se hacen transformaciones ortogonales de las variables originales, haciendo hincapié en la varianza de las nuevas variables, mientras que en el Análisis Factorial interesa más explicar la estructura de las covarianzas entre las variables.

⁵⁸ Salvador Figueras y Gargallo Valero (2006).

A diferencia de lo que ocurre en otras técnicas, en el Análisis Factorial todas las variables cumplen el mismo papel: todas ellas son independientes, en el sentido de que no existe a priori una dependencia conceptual de unas sobre otras.

El planteamiento es el siguiente, cuando utilizamos un gran número de variables de forma simultánea podemos estar interesados en averiguar si las preguntas del cuestionario se agrupan de alguna forma característica. Aplicando un Análisis Factorial a las respuestas de los encuestados podríamos encontrar grupos de variables con significado común y conseguir de esta manera reducir el número de dimensiones necesarias para explicar las respuestas de los encuestados.

Para nuestra investigación esta técnica de análisis es útil en el sentido de dar respuesta a preguntas tan importantes como:

- ¿Cuáles son los criterios que tiene en cuenta un empresario o empresaria cuando elige al sucesor o sucesora?.
- ¿Cuál o cuáles son los determinantes o factores principales en la elección del sucesor o sucesora?.

➤ **Regresión Categórica**⁵⁹

La regresión categórica pronostica los valores de una variable dependiente categórica de una combinación de variables categóricas independientes. Esta técnica de análisis cuantifica los datos categóricos mediante la asignación de valores numéricos a las categorías, obteniéndose una ecuación de regresión lineal óptima para las variables transformadas.

⁵⁹ La regresión categórica se conoce también por el acrónimo CATREG, del inglés *categorical regression*.

Las variables categóricas sirven para separar grupos de casos y la técnica estima conjuntos separados de parámetros para cada grupo. Los coeficientes estimados reflejan cómo los cambios en los predictores afectan a la respuesta. El pronóstico de la respuesta es posible para cualquier combinación de los valores predictores.

En nuestro trabajo hemos utilizado esta técnica con la finalidad de obtener un modelo que pronostique la elección del sucesor en la Empresa Familiar de nuestro entorno a partir de una combinación de variables categóricas independientes.

En la Tabla 6 se resumen las técnicas de análisis utilizadas para contrastar las hipótesis procedentes de los objetivos del estudio.

Tabla 6: Objetivos, hipótesis y técnicas de análisis

OBJETIVOS GENERALES	PROBLEMA A INVESTIGAR	HIPÓTESIS	TÉCNICA DE ANÁLISIS
<p>Describir el Modelo de Sucesión Predominante y explicar la influencia del Modelo de Sucesión en la elección del Sucesor</p>	<p>Cuál es el Modelo de Sucesión predominante</p>	<p>H7.1 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Familiar. H7.2 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Tradicional (en el que es elegido como sucesor el hijo mayor varón). H7.3 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión de Continuidad. H7.4 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Negativo (es elegido el hijo sobre la hija). H7.5 El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Positivo (es elegida la hija sobre el hijo). H7.6 El Modelo de Competencias es más valorado que el resto de Modelos de Sucesión.</p>	<p>Análisis de Tablas de Contingencia</p>
<p>Analizar la influencia de la variable género en la elección del sucesor</p>	<p>La influencia de la variable género en la sucesión</p>	<p>H6 El género del sucesor es un factor determinante en su elección. H8 La existencia de hijos en la familia empresaria influye en la consideración de las hijas para la sucesión en la empresa. H9 El género del empresario está relacionado con la elección del sucesor o sucesora. H10 En empresas familiares dentro de sectores mayoritariamente de mujeres es más probable que el sucesor sea mujer. H11 Las empresarias valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora que los que valoran los empresarios. H12 El género del empresario está relacionado el Modelo de Sucesión.</p>	<p>Análisis de Tablas de Contingencia Análisis Factorial (H11 y H12)</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 (cont.): Objetivos, hipótesis y técnicas de análisis

OBJETIVOS GENERALES	PROBLEMA A INVESTIGAR	HIPÓTESIS	TÉCNICA DE ANÁLISIS
<p>Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar</p>	<p>Qué características de la Empresa (familiaridad, generación en la que se encuentra, antigüedad, tamaño, sector, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (planificación, elección sucesor, etc)</p>	<p>H1 Entre los motivos por los que el empresario o empresaria considera que su empresa es familiar, el que se refiere a la intención de que ésta siga controlada por la familia es el que más influye en la planificación de la sucesión. H2.1 El tamaño de la empresa familiar influye en la planificación y preocupación por la sucesión. H2.2 La generación actual en la que se encuentre la empresa familiar (primera generación, segunda, tercera o sucesivas) está relacionada con la planificación y preocupación por la sucesión. H2.3 La antigüedad de la empresa familiar está relacionada con el Modelo de Sucesión. H2.4 La antigüedad de la empresa familiar influye en la planificación de la sucesión.</p>	<p>Análisis de Correlaciones (H1) Análisis de Tablas de Contingencia Análisis Clúster</p>
<p>Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar</p>	<p>Qué características y motivaciones del Empresario (género, años al frente EF, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación y planificación de la misma, elección del sucesor, modo de retirarse, etc.)</p>	<p>H3.1 La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la Empresa influye en la preocupación por la sucesión. H3.2 La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar está relacionada con las características más valoradas que debe tener el sucesor o sucesora. H3.3 Empresarios o empresarias con mayor antigüedad al frente de la empresa familiar prefieren a un sucesor o sucesora con experiencia. H3.4 El género del empresario influye en la preocupación por la sucesión. H3.5 El empresario o empresaria que crea su empresa por vocación muestra mayor preocupación por la sucesión. H3.6 Existe relación entre el género del empresario y su principal motivación para crear la empresa. H3.7 El género del empresario influye en el modo de retirarse.</p>	<p>ANOVA (H3.1) Análisis de Tablas de Contingencia Análisis Factorial (H3.2)</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 (cont.): Objetivos, hipótesis y técnicas de análisis

OBJETIVOS GENERALES	PROBLEMA A INVESTIGAR	HIPÓTESIS	TÉCNICA DE ANÁLISIS
<p>Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar</p>	<p>Cómo la percepción del empresario respecto a flexibilidad y conciliación familiar y profesional influye en la sucesión de la Empresa Familiar</p>	<p>H4.1 La consideración del actual empresario o empresaria respecto al equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar influye en la elección del sucesor o sucesora. H4.2 La percepción del empresario o empresaria respecto a equilibrio entre vida personal y profesional determina la elección del género del sucesor. H4.3 Existe relación entre el género del empresario y la percepción de equilibrio entre vida personal y profesional.</p>	<p>Análisis de Tablas de Contingencia.</p>
<p>Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar</p>	<p>Cómo el contexto familiar (compromiso, implicación y apoyo) influye en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación por la sucesión y planificación)</p>	<p>H5 La preocupación por la sucesión es más amplia si el compromiso, implicación y apoyo de la familia a la empresa familiar es mayor.</p>	<p>Análisis de Tablas de Contingencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.- CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO: EL MODELO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR

La finalidad del trabajo empírico es, además de contrastar las hipótesis planteadas para lograr los objetivos del estudio, proponer un *modelo teórico o ecuación* que sirva para explicar la variable dependiente *V26MOD*, *relativa a quién debería ser el sucesor (un hijo o una hija)*.

A partir de la revisión de la literatura sobre el tema tratado en este trabajo de investigación y el conocimiento adquirido en este ámbito surge un planteamiento teórico respecto a qué cuestiones pueden incidir en la elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar. Esa elección del futuro sucesor o sucesora la sintetizamos en cuanto a su género puesto que lo que pretendemos conocer de manera más concreta es si se opta o prefiere mejor a un hijo o a una hija.

Esas cuestiones o conjunto de variables, que a priori se consideran que pueden explicar a quién eligen los empresarios y empresarias para que les suceda, necesitan ser analizadas y tratadas mediante una herramienta estadística que nos permita obtener un modelo. En nuestro caso vamos a utilizar la regresión categórica para generar un modelo en el que un grupo de variables independientes expliquen la variable dependiente *V26MOD (quién debería ser el sucesor)*, en las empresas familiares de nuestro contexto. A este modelo lo denominamos *Modelo de Elección del Sucesor* y constituye una importante contribución a la investigación sobre la Empresa Familiar en general, y a la investigación de la Empresa Familiar de nuestro entorno más cercano en particular (más específicamente en el Ámbito de Andalucía).

El Modelo de Elección del Sucesor en la Empresa Familiar que planteamos inicialmente relaciona el género del empresario, su antigüedad al frente de la empresa, la preocupación por la

planificación de la sucesión, su opinión respecto al equilibrio entre vida personal y familiar que supone el empresariado, la valoración de los diferentes criterios de elección del sucesor o sucesora, la importancia de la formación frente a la experiencia en el sucesor o sucesora, los diferentes rasgos que debe tener el sucesor o sucesora, el género predominante en el sector de la empresa, la antigüedad y el tamaño de la empresa, y la existencia de hijos y/o hijas en la familia empresaria.

Es decir, el Modelo de Elección del Sucesor inicial planteado se representa con la siguiente ecuación:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + \beta_1V06 + \beta_2V07 + \beta_3V08MOD + \beta_4V10 + \beta_5V12 + \beta_6V13 + \beta_7V14 + \beta_8V15 + \beta_9V16 + \beta_{10}V17 + \beta_{11}V18 + \beta_{12}V19 + \beta_{13}V20 + \beta_{14}V21 + \beta_{15}V22 + \beta_{16}V23 + \beta_{17}V24 + \beta_{18}V28MOD + \beta_{19}V29 + \beta_{20}V30MOD + \beta_{21}V31MOD + \epsilon$$

Donde la variable dependiente es:

- V26MOD, que responde a quién debería ser el futuro sucesor o sucesora según el empresario o empresaria;

Y las variables independientes son:

- V06, género del empresario;
- V07, número de años que lleva el empresario o empresaria al frente de la empresa familiar;
- V08MOD, la preocupación del empresario o empresaria por la sucesión;
- V10, características del trabajo, referida a la flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional en el empresariado;

- V12, V13, V14, V15, V16 y V17, representan los criterios de elección del sucesor o sucesora. V12, tener vínculos familiares; V13, ser el primogénito; V14, ser la persona más capacitada; V15, tener un estilo dirección similar al predecesor o predecesora; V16, ser hombre; V17, ser mujer.
- V18, importancia en la preparación del sucesor o sucesora de la formación versus a la experiencia;
- V19, V20, V21, V22 y V23, relativas a los diferentes rasgos del sucesor o sucesora: tenaz, constante, persistente, V19; capaz de relacionarse, don de gentes, V20; prudente, previsor, ahorrador, V21; decidido, valiente, V22; y, dialogante con la familia y demás grupos de interés, V23.
- V24, sector al que pertenece la empresa, en relación a que las empresas están gestionadas por un género u otro mayoritariamente;
- V28, antigüedad de la empresa, referida al número de años desde que se constituyó;
- V29, tamaño de la empresa, medido en número medio de empleados en los tres últimos años;
- V30MOD y V31MOD, existencia de hijos e hijas del empresario, respectivamente.

Con posterioridad, en el apartado de los resultados, explicamos este modelo inicial, lo analizamos en profundidad con diferentes técnicas estadísticas y describimos todo el proceso de reespecificación y reestimación (denominado *afinado del modelo*) que permita obtener el *Modelo de Elección del Sucesor definitivo*.

Las principales cuestiones que pretendíamos investigar a las que da respuesta el *Modelo de Elección del Sucesor* propuesto son aquellas que están relacionadas con las variables que influyen en la

identificación del sucesor o sucesora, especialmente la influencia de la variable género en la Sucesión de la Empresa Familiar, de los criterios de elección del sucesor, características y rasgos de éste, o la existencia de hijos en la familia.

Consideramos conveniente reiterar de nuevo y puntualizar que la finalidad del Modelo de Elección del Sucesor formulado no es predictiva, si no que lo que se pretende es plantear, analizar y explicar la relación entre un conjunto de variables independientes y la variable dependiente estudiada (*quién debería ser el sucesor*). Es decir, la finalidad del Modelo es explicativa y no predictiva. Tratamos de explicar la elección del sucesor en función de una serie de variables y no de predecir su género.

2.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. EL CUESTIONARIO

Para realizar este estudio se ha utilizado como método de recogida de información la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario enviado por correo electrónico a los sujetos de la muestra elegida⁶⁰.

El proceso de elaboración del cuestionario ha sido minucioso, a fin de lograr que fuese comprensible, conciso, no muy extenso y fácil de responder.

Se ha elaborado un cuestionario piloto que ha sido testado para evaluarlo en términos de capacidad, validez y fiabilidad.

El cuestionario diseñado está compuesto por 22 preguntas, estructuradas en 5 bloques, para obtener información relativa tanto a características de la empresa, como a datos del empresario o empresaria, de la elección del sucesor o sucesora y del proceso de sucesión, además de otros datos generales de clasificación de la muestra.

⁶⁰ Todas las cuestiones relativas a la muestra se detallan en un epígrafe posterior.

Incluye principalmente preguntas cerradas, sólo 4 de las 22 preguntas recogidas en el mismo son abiertas, pero éstas se refieren a datos concretos de tipo numérico.

La mayoría de las cuestiones plantean una respuesta en Escala de Likert. La escala de valoración empleada en parte de las preguntas de este tipo es una Escala Likert de 5 puntos, donde el valor 1 significa que el ítem o situación no se percibe, desea o valora en absoluto (aspecto negativo), y el valor 5 significa que el ítem o situación se percibe, desea o valora de una forma tajante, precisa (aspecto positivo). También contiene la escala el elemento neutro "3" debido a que se trata de una escala equilibrada.

Las respuestas posibles a otras de las preguntas con este tipo de escala van desde *nada* a *mucho* en una escala también de 5, otras desde *nunca* a *siempre*, de *innecesario* a *imprescindible* y, finalmente, un último tipo emplea una escala de 5 ítems que oscila desde *totalmente en desacuerdo* a *totalmente de acuerdo*.

El cuestionario está organizado en cinco bloques, como hemos comentado. Los cuatro primeros están perfectamente diferenciados por la información a la que hacen referencia, y la última parte es más general.

Los bloques del cuestionario son:

I.- Características de la Empresa Familiar.

II.- Datos del Empresario/a.

III.- Elección del futuro Sucesor/a.

IV.- El Proceso de Sucesión.

V.- Preguntas de Clasificación.

Las preguntas del primer bloque y parte del quinto están orientadas a adquirir información sobre características descriptivas de la empresa, lo que permitirá hacer una clasificación de las empresas de la muestra y establecer posibles relaciones entre dichas características y el proceso sucesorio en la Empresa Familiar. Rasgos como la antigüedad de la empresa, la generación en la que se encuentra o el tamaño en función del número medio de empleados son algunas de las cuestiones planteadas. Pero lo más importante del primer bloque de preguntas es la percepción que el principal responsable de la empresa tiene de la misma, en cuanto a su consideración como empresa familiar y por qué cree que lo es.

Las preguntas recogidas en el segundo bloque pretenden aportar datos del empresario o empresaria. En concreto, las respuestas obtenidas con ellas permitirán, entre otras cosas, establecer características sociodemográficas del mismo (género, años al frente de la empresa familiar, etc.). Adicionalmente, este bloque recoge otras cuestiones importantes relativas al empresario

o empresaria, como las motivaciones que le llevaron a crear la empresa, o la percepción que tiene en cuanto a la cohesión y apoyo de su familia hacia ésta y sobre conciliación de vida personal y profesional. Las respuestas a estas preguntas pueden estar relacionadas con el Modelo de Sucesión que sigue cada empresario o empresaria y también mostrar las relaciones entre todas estas variables y la preocupación por la planificación del proceso sucesorio. En este bloque son especialmente importantes las variables *género del empresario* y *preocupación por la sucesión* en referencia a la pregunta hecha al empresario o empresaria sobre si ha pensado ya en su sucesión.

Mediante las cuestiones del tercer bloque examinaremos el Modelo de Sucesión predominante en la Empresa Familiar de la muestra, además de conseguir más datos acerca de por qué se elige a un sucesor frente a otro, qué criterios de elección predominan en esa elección y cuáles son las características que, según el predecesor, tiene que tener el sucesor (responden a estas cuestiones las preguntas 10, 11 y 12, que son de las que más información aportarán al objetivo del estudio y darán lugar a algunas de las variables claves del modelo planteado). Asimismo es interesante, en la elección del sucesor, conocer el papel que juega el sector en el que opera la empresa. Para observar esto se ha incluido una pregunta que permitirá ver si hay relación entre el predominio de un género u otro en las empresas del sector y el género del sucesor elegido.

En el cuarto bloque se formulan preguntas referentes al Proceso de Sucesión propiamente dicho, para comprobar si en las Empresas Familiares el proceso es planificado con antelación, observar la importancia que los empresarios otorgan al traspaso generacional del negocio familiar y cómo lo afrontan (empresa y empresario).

Finalmente, conscientes de que los cuestionarios con probabilidad podían no ser respondidos de manera directa por el actual propietario o propietaria, hemos incluido dos preguntas en el quinto bloque que tratan de comprobar esto. Estas dos preguntas informan del estatus de la persona que responde la encuesta en la empresa, si es diferente al empresario o empresaria actual, y su género. De esta forma lograremos, entre otras cosas, confirmar cierta información dada en algunas de las preguntas anteriores o comprobar diferentes visiones en la empresa en cuanto al tema de la sucesión (la del predecesor o predecesora y, posiblemente, la del futuro sucesor o sucesora).

En un rápido repaso al cuestionario es fácil destacar las preguntas más significativas, por la información que aportan para los objetivos perseguidos con el estudio. Entre ellas subrayamos especialmente las preguntas 4, 10 y 19. Además de éstas son también importantes las preguntas 6, 12, 14, 15 y 22.

Con la intención de alcanzar el máximo índice de respuestas posible, el cuestionario pretende ser breve y claro, a la vez que contener las preguntas que recojan las variables claves, para así obtener la información que permita contrastar las hipótesis surgidas a lo largo del trabajo de investigación.

El cuestionario distribuido a la muestra del estudio está recogido en el Anexo.

En la Tabla 7 se relacionan las preguntas del cuestionario con los objetivos y las hipótesis del trabajo.

Tabla 7: Objetivos, hipótesis y preguntas del cuestionario

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	PREGUNTAS CUESTIONARIO
Cúal es el Modelo de Sucesión predominante	H7.1; H7.2; H7.3; H7.4; H7.5; H7.6	P10
La influencia de la variable género en la sucesión	H6; H8; H9; H10; H11; H12	P4; P10; P12; P13; P15; P19
Qué características de la Empresa (familiaridad, generación en la que se encuentra, antigüedad, tamaño, sector, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (planificación, elección sucesor, etc)	H1; H2.1; H2.2; H2.3; H2.4	P2; P3; P4; P6; P10; P14; P17; P18
Qué características y motivaciones del Empresario (género, años al frente EF, etc) influyen en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación y planificación de la misma, elección del sucesor, modo de retirarse, etc)	H3.1; H3.2; H3.3; H3.4; H3.5; H3.6; H3.7	P4; P5; P6; P7; P11; P12; P16
Cómo la percepción del empresario respecto a flexibilidad y conciliación familiar y profesional influye en la sucesión de la Empresa Familiar	H4.1; H4.2; H4.3	P4; P8; P10.5-P10.6; P15
Cómo el contexto familiar (compromiso, implicación y apoyo) influye en la sucesión de la Empresa Familiar (preocupación por la sucesión y planificación)	H5	P6; P9

Fuente: Elaboración propia

Una vez enviado el cuestionario a las empresas de la muestra procesamos las respuestas recibidas y con el correspondiente tratamiento estadístico⁶¹ realizamos el análisis de la información obtenida. Los resultados de todo el proceso permitirán explicar las conclusiones finales.

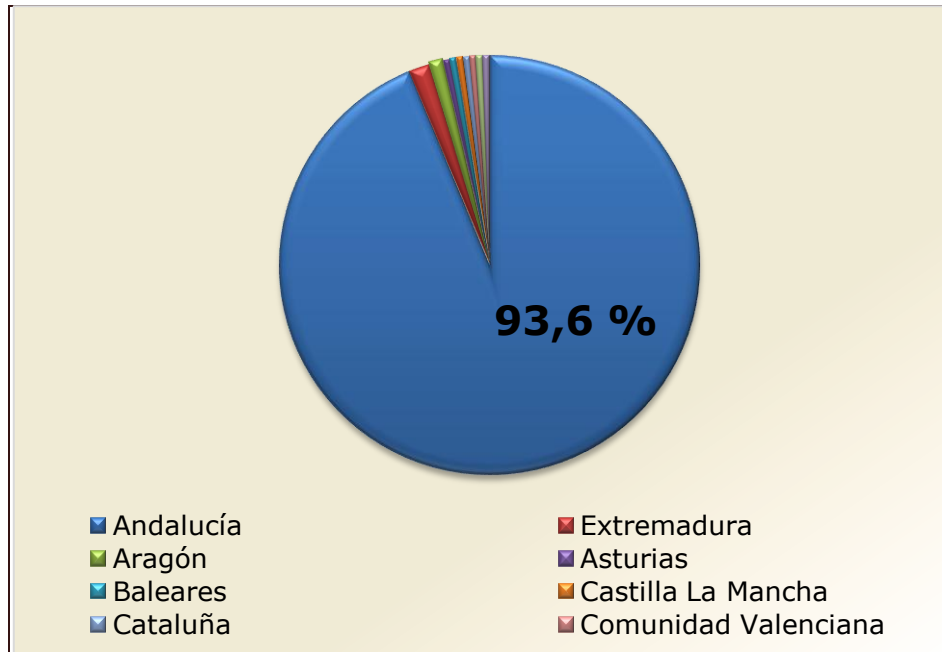
2.5.- DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La población objetivo del estudio son las Empresas Familiares. El ámbito geográfico de la muestra era en el planteamiento inicial nacional, aunque finalmente tienen una sobrerrepresentación en la muestra las empresas radicadas en Andalucía. El 93,6% de las empresas encuestadas son de Andalucía

⁶¹ Tratamiento estadístico a través del programa SPSS, versión 16.0.

y el 6,4% restante se reparte entre el resto de comunidades (1,6% Extremadura, 1,1% Aragón y 0,5%, respectivamente, Asturias, Baleares, Castilla La Mancha, Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid y Navarra).

Figura 9: Distribución geográfica de la muestra



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

La encuesta ha sido distribuida a través de correo electrónico a una amplia muestra de empresas, aunque gran número de ellas no la han contestado. Se ha contactado con las empresas de diferentes formas: directamente, enviándoles el acceso para la realización de la encuesta a los propios empresarios o empresarias, o a través de terceras personas, de asociaciones de empresarios y empresarias, etc. (es lo que se denomina *muestreo* de conveniencia).

Las encuestas estaban dirigidas a los empresarios o empresarias actuales propietarios de los negocios, aunque se contemplaba la posibilidad de que no fueran ellos quienes contestaran de forma directa. Por este motivo se diseñó la encuesta incluyendo determinadas preguntas que permitieran conocer este dato y obtener información al respecto.

De los 296 registros de acceso a la encuesta producidos, hemos obtenido un total de 188 encuestas válidas. Lo que significa que el estudio está realizado sobre 188 empresas familiares. De todas ellas, sólo 6 no eran consideradas por los propios empresarios o empresarias como empresas familiares⁶², en lo que respecta a la respuesta que daban a la primera pregunta del cuestionario.

A continuación se enumeran algunos de los datos descriptivos más destacables de la muestra.

De las 188 empresas, 182 se consideran por sus propietarios empresas familiares (el 96,8%) y 6 no consideran que sus empresas sean de este tipo (3,2%). De las que se consideran familiares, lo hacen principalmente porque la empresa está gestionada por miembros de la familia.

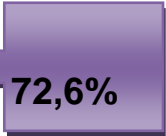
De las 188 encuestas, 83 han sido respondidas directamente por el empresario o empresaria (44,15%) y 105 por un descendiente o familiar de éste (55,85%).

Alrededor de tres cuartas partes de las empresas de la muestra se fundaron por vocación, es decir, como consecuencia del espíritu emprendedor del fundador o fundadora y el deseo de ser empresario.

Según las respuestas a la tercera pregunta del cuestionario, la muestra está compuesta en su mayoría por empresas de segunda generación (55,3%) y sólo 32 de las 188 empresas están en la primera generación (lo que representa el 17%).

⁶² Esto nos debería haber llevado a eliminar a estos seis elementos muestrales, puesto que no formarían parte por definición de nuestra muestra objeto de estudio. Pero hemos optado por dejarlos incorporados debido a que, a pesar de esa primera respuesta, a lo largo del resto de preguntas del cuestionario responden de acuerdo al patrón de empresa familiar, como el resto de la muestra.

Tabla 8: Distribución en porcentaje de empresas de la muestra según la generación familiar que las fundó

Primera Generación (usted mismo)	17,0%	
Segunda Generación (su padre/madre)	55,3%	
Tercera Generación (su abuelo/a)	18,1%	
Cuarta o más Generación (otros)	9,6%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Estas cifras no guardan relación con los datos reflejados en la literatura existente sobre Empresa Familiar⁶³, ni están acorde con la información relativa al número de años que tienen las empresas de la muestra⁶⁴. La explicación que encontramos es que la pregunta formulada para obtener esta información la responden, en parte, personas diferentes al actual empresario, propietario o predecesor, como por ejemplo un hijo o hija⁶⁵, y la contestan desde su propia perspectiva.

Es decir, si la pregunta es *¿quién fundó la empresa?* y la respuesta es *su padre o madre*, consideramos que la empresa se encuentra en la primera generación (aún no se ha producido el relevo generacional, el descendiente que responde aún no ha tomado el control de la empresa, aunque esté dentro de ella). Por

⁶³ En general, aproximadamente el 30% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación (Dyer, 1988) y sólo entre el 10 y el 15% pasan a la tercera.

En España, el 83% de las empresas familiares, aproximadamente, muere antes de alcanzar la tercera generación y, del resto sólo diez de cada cien alcanzan la cuarta (Gallo y García Pont, 1989).

⁶⁴ Información obtenida de las respuestas a la pregunta 17 del cuestionario sobre el año de constitución de la empresa. El 63,8% de las empresas de la muestra tienen una antigüedad igual o inferior a 35 años. Y el 71,6% tienen 40 años o menos. Entre 35 y 40 años es el tiempo aproximado que está el empresario o empresaria (normalmente el fundador) al frente de la empresa.

⁶⁵ Se ha deducido que puede ser un hijo y/o hija la persona que responde al cuestionario, posible futuro sucesor, pero no es una cuestión que se haya podido contrastar.

lo tanto, los resultados a esta pregunta en cuanto a la generación en la que se encuentra la empresa podrían considerarse con una generación de retraso mayoritariamente. Se debe, por tanto, contrastar si coincide la persona que responde la pregunta con el actual empresario o empresaria⁶⁶, y así clasificar las empresas correctamente en primera, segunda o sucesivas generaciones. Por lo que consideramos, de esta forma, que la mayoría de las empresas son empresas en primera generación, como es lo habitual en la práctica.

En la siguiente tabla hemos intentado clasificar la generación en la que realmente se encuentran las empresas en relación al miembro de la familia que fundó la empresa, distinguiendo si el empresario o empresaria y quien contesta al cuestionario coinciden en la misma persona. De este modo, aproximadamente el 55% de las empresas están en la primera generación, el 28% en la segunda, y el 17% en tercera o posterior generación.

Tabla 9: Distribución de las empresas de la muestra por generación en la que se encuentran según el empresario o empresaria y el participante

	Nº empresas	¿Quién fundó la Eª?	Generación	Nº empresas
Empresario = participante	83	(1) usted mismo	I Generación	31
		(2) padre/madre	II Generación	32
		(3) abuelo/a	III Generación	13
		(4) otros	VI/otra generación	7
Empresario ≠ participante	105	(1) usted mismo	"I Generación"	1
		(2) padre/madre	"I Generación"	72
		(3) abuelo/a	"II Generación"	21
		(4) otros	"III/VI/otra generación"	11

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En el 81,4% de las empresas de la muestra el actual empresario es un hombre frente al 18,6% en el que es una mujer. Estos datos son muy significativos, puesto que suponen que menos

⁶⁶ En 83 de los 188 casos es el propio empresario el que responde a la encuesta.

de una quinta parte de las empresas familiares de la muestra están dirigidas por mujeres en la actualidad. Sin embargo, la proporción entre un género y otro de las futuras generaciones que dirijan estas empresas tiene perspectivas de cambio. Esto se puede extraer de la última pregunta del cuestionario, en la que se conoce el género de la persona que está respondiéndolo. En este caso el 37,8% son mujeres y el 61,7% hombres⁶⁷.

Aún existe una importante diferencia entre ambos géneros, pero el dato de las mujeres que posiblemente gestionen la empresa en la siguiente generación será superior al de la actualidad.

Un resumen de esta información se observa en las tablas siguientes:

Tabla 10: Distribución de la muestra según el género del actual empresario

	% Muestra	Nº Empresas
Mujer	18,6%	35
Hombre	81,4%	153
	100,0%	188

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 11: Distribución de la muestra según el género del participante en la encuesta

	% Muestra	Nº Empresas
Hombre	61,7%	116
Mujer	37,8%	71
Sin respuesta	0,5%	1
	100%	188

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

⁶⁷ Hay un dato perdido (0,5% de la muestra), relativo a un participante que no ha dado respuesta a esta pregunta del cuestionario. Corresponde con un elemento muestral que tiene como dato que su estatus es el de *empresario* y el género del actual empresario es *mujer*.

Tabla 12: Distribución de la muestra según el género del empresario y del participante

Género del actual empresario	Género del participante	Nº empresas	%	
Mujer	Mujer	27	77,14%	35
	Hombre	7	20,00%	
Hombre	Mujer	44	28,76%	153
	Hombre	109	71,24%	
		187 ⁶⁸		188

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Respecto a la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa⁶⁹ destacamos que el 24% llevan 10 años o menos, y la mitad de la muestra lleva menos de 23 años. Sólo un 16% del total lleva en la empresa más de 35 años, según los resultados de la encuesta que pueden observarse en la tabla de frecuencias recogida en el Anexo y de manera más resumida en la Tabla 13.

Tabla 13: Número de empresas de la muestra según los años del empresario o empresaria al frente del negocio

	Nº Empresas	%
De 0 a 10 años	45	24,1%
De 0 a 23 años	96	51,3%
De 0 a 35 años	157	84,0%
De 0 a 50 años	184	98,4%
De 0 a 70 años	187 ⁷⁰	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

La antigüedad de la empresa es también un dato a subrayar. El 48% de las empresas de la muestra tiene menos de 30 años, el

⁶⁸ Hay un dato perdido, relativo a un participante que no ha dado respuesta a esta pregunta del cuestionario. Corresponde con un elemento muestral que tiene como dato que su estatus es el de *empresario* y el género del actual empresario es *mujer*.

⁶⁹ De media los empresarios y empresarias de la muestra llevan 22,69 años al frente del negocio. Las empresarias están por debajo de esa media mientras que los empresarios están por encima.

⁷⁰ Hay un valor perdido.

68,1% menos de 40 años y el 84% menos de 50 años. Las empresas de entre 15 y 30 años suponen un tercio de todas.

Estos datos corroboran lo que hemos comentado en relación a la generación en la que se encuentran las empresas de la muestra. La mayoría está actualmente en la primera generación, si atendemos a la antigüedad de la empresa y a la antigüedad del empresario o empresaria al frente de ésta.

Una antigüedad media del empresario o empresaria en la empresa de entre 25 y 30 años (el 77,5% de la muestra lleva 30 años o menos dirigiéndola) y el 62,2% de las empresas con menos de 35 años, hace suponer que sea el fundador quien aún esté gestionando el negocio. Este dato es similar al obtenido en la correspondiente pregunta que nos daba información sobre la generación de la familia que había fundado el negocio, en la que obteníamos como respuesta que el 72,3% estaba entre la primera y segunda generación⁷¹.

En definitiva, la información sobre la antigüedad de la empresa nos ha servido también para contrastar realmente la generación en la que se encuentran mayoritariamente las empresas familiares de nuestra muestra.

Las siguientes tablas sintetizan los últimos datos mencionados respecto a la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa y la antigüedad de las empresas.

⁷¹ Sólo el 17% parecía estar en la primera, pero porque consideramos que el entrevistado confundía la pregunta y respondía en primera persona, cuando él o ella no estaban aún al frente del negocio.

Tabla 14: Distribución de las empresas de la muestra según los años de antigüedad del empresario o empresaria al frente del negocio

	Nº Empresas ⁷²	%	% acumulado
De 0 a 10 años	45	24,1%	24,1%
De 11 a 20 años	38	20,3%	44,4%
De 21 a 30 años	62	33,2%	77,5%
De 31 a 40 años	32	17,1%	94,7%
De 41 a 50 años	7	3,7%	98,4%
Más de 50 años	3	1,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 15: Distribución de las empresas de la muestra según su antigüedad en décadas

Antigüedad de la empresa	Nº Empresas	%
De 0 a 10 años	15	8,0%
De 11 a 20 años	34	18,1%
De 21 a 30 años	48	25,5%
De 31 a 40 años	37	19,7%
De 41 a 50 años	26	13,8%
De 51 a 60 años	6	3,2%
De 61 a 100 años	16	8,5%
Más de 100 años	6	3,2%
	188	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Relacionado con esto, destacamos que la antigüedad media de los empresarios en el negocio es superior a la de las empresarias, es decir, las mujeres cuentan con menos años de experiencia al frente de sus empresas (14 años de media, frente a los casi 25 años de media de ellos). Aunque en lo que se refiere a la antigüedad de sus empresas, las diferencias según el género del actual empresario no son tan significativas: las empresarias dirigen negocios que de media tienen 32,7 años y los empresarios negocios con casi 35 años (34,8 años de media).

⁷² Hay un valor perdido en las empresas en función de los años del actual empresario al frente.

La muestra está compuesta principalmente por microempresas y pequeñas empresas⁷³, el 51,6% tiene 10 empleados o menos, y sólo un 7,4% cuenta con más de 100 empleados (14 de las 188 empresas). Un tercio de las empresas tienen como máximo cinco trabajadores. Observemos con mayor detalle la distribución de las empresas de la muestra en función del número de empleados y por tipologías⁷⁴ en las siguientes tablas.

Tabla 16: Distribución de las empresas de la muestra por tipologías⁷⁵ y por género del empresario

Tipología (nº trabajadores)	Número de empresas	%	Género del empresario	Número de empresas	%
Microempresa (menos 10 trabajadores)	89	47,34%	<i>Mujer</i>	19	21,35%
			<i>Hombre</i>	70	78,65%
Pequeña Empresa (entre 10 y 49 trabajadores)	68	36,17%	<i>Mujer</i>	13	19,12%
			<i>Hombre</i>	55	80,88%
Mediana Empresa (entre 50 y 249 trabajadores)	26	13,83%	<i>Mujer</i>	3	11,54%
			<i>Hombre</i>	23	88,46%
Gran Empresa (250 ó más trabajadores)	5	2,66%	<i>Mujer</i>	0	0,00%
			<i>Hombre</i>	5	100,00%
	188	100,00%			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 17: Distribución de las empresas de la muestra por número de trabajadores

	Número de empresas	%
Empresas entre 0 y 5 trabajadores	61	32,45%
Empresas con 10 ó menos trabajadores	97	51,60%
Empresas con más de 50 trabajadores	31	16,49%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

⁷³ Criterios de denominación del Eurostat.

⁷⁴ Tipologías establecidas por Eurostat según el número de trabajadores que tenga la empresa.

⁷⁵ Tipologías establecidas por Eurostat según el número de trabajadores que tenga la empresa.

En resumen, el perfil de la Empresa Familiar de la muestra es una microempresa o pequeña empresa en primera generación, con menos de 35 años de antigüedad, fundada y dirigida por un empresario varón con vocación y espíritu emprendedor, que lleva entre 15 y 30 años al frente de la misma.

2.6.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta última parte del trabajo de investigación estriba en la interpretación de los resultados conseguidos mediante la aplicación de los métodos y técnicas de análisis estadístico sobre la información obtenida de la muestra.

Los primeros resultados expuestos corresponden al análisis de la información a través de técnicas descriptivas y al cálculo de los estadísticos univariantes más importantes.

A continuación se presentan los resultados logrados con la aplicación de una serie de técnicas de Análisis Multivariante, las cuales permitirán justificar la aceptación o rechazo de las hipótesis que explican los objetivos del trabajo y conocer información relevante de la muestra, para finalmente establecer las conclusiones del estudio.

En último lugar, a través del análisis de un modelo teórico inicial diseñado para explicar la variable *relativa a quién debería ser el sucesor*, planteamos una ecuación final que representa el Modelo propuesto para la Elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar.

2.6.1.- RESULTADOS DE LOS ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y TÉCNICAS UNIVARIANTES

En este primer apartado relativo a los resultados logrados con las encuestas se recoge un amplio resumen de la información de las variables estudiadas, como paso previo a cualquier otro

análisis en mayor profundidad y al empleo de técnicas estadísticas más complejas. Para ello hemos utilizado algunos de los estadísticos descriptivos más destacados, así como Análisis de Frecuencias⁷⁶.

De este análisis preliminar extraemos las siguientes características de las empresas, de los empresarios y empresarias que componen la muestra y del proceso sucesorio en los negocios familiares.

A) CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

De las 188 empresas, 182 se consideran familiares y sólo 6 de ellas no consideran que sus negocios atiendan a esta clasificación. A la vista de estos seis casos, podríamos haber optado por eliminarlos de nuestros resultados válidos, puesto que el estudio se basa únicamente en empresas familiares. Pero hemos decidido dejarlos debido a que interpretamos que la respuesta a esta pregunta del cuestionario no se corresponde con la realidad que describen, fundamentalmente si atendemos a las respuestas de todas las demás preguntas, en las que evidencian ser empresas familiares.

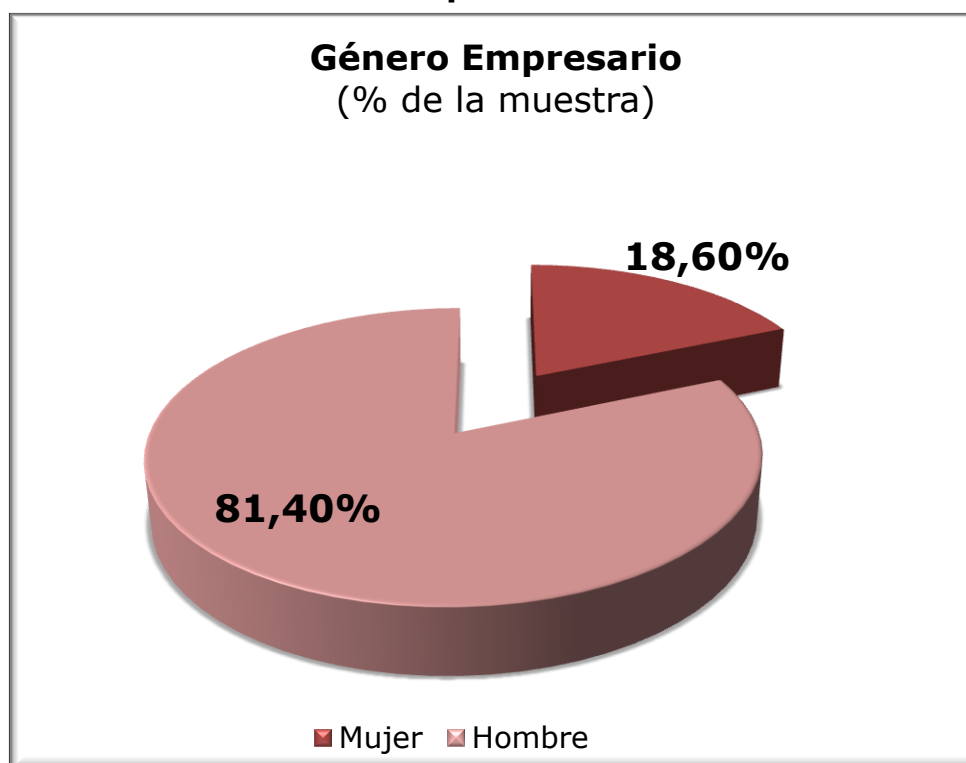
El principal motivo por el que los empresarios y empresarias de la muestra piensan que su empresa es familiar es porque está gestionada por miembros de la familia (casi el 91% declara que este es el motivo que le hace pensar *bastante* o *mucho* que su negocio es familiar). El segundo motivo de los tres expuestos a los encuestados para considerar su empresa como familiar es que existe la intención en ellos de que ésta siga controlada en el futuro por miembros de la familia (en este caso el 76,6% declara que este es el motivo que le hace pensar *bastante* o *mucho* que su negocio es familiar).

⁷⁶ Ver en el Anexo los resultados obtenidos con el Análisis de Frecuencias.

Atendiendo a la pregunta efectuada sobre quién fue el fundador de la empresa podemos decir que el 72,3% de las empresas de la muestra se encuentran en primera o segunda generación. Y más concretamente, el 17% en la primera generación y el 55,3% en la segunda⁷⁷. Aunque estos últimos datos han de ser precisados, tal y como hemos mencionado anteriormente en el apartado de la descripción de la muestra⁷⁸.

De gran importancia es la información que revela que algo más del 80% de las empresas de la muestra están dirigidas y gestionadas por un hombre. Es decir, menos de una quinta parte de estas empresas tienen a una mujer al frente, que las gestionan y tienen la propiedad.

Figura 10: Composición de la muestra por género del empresario



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

⁷⁷ Atendiendo a las respuestas dadas a la pregunta 3 del cuestionario sobre quién fundó la empresa, con independencia del sujeto que la responda.

⁷⁸ Los resultados de esta pregunta en cuanto a la generación en la que se encuentra la empresa deben considerarse en muchos de los casos de estudio con una generación de retraso, por lo que las empresas de la muestra son principalmente empresas familiares de primera generación.

La antigüedad de la empresa aporta igualmente información relevante sobre las empresas de la muestra. La pregunta realizada sobre el año de constitución servirá para comprobar su antigüedad. El 51,6% de los negocios tiene 30 años o menos y el 71,3% 40 años o menos. Sólo el 15% de las empresas de la muestra cuenta con una antigüedad superior a 50 años.

Las empresas de entre 15 y 30 años suponen algo más de un tercio de todas (37,2%). La mitad aproximadamente tienen entre 21 y 40 años.

Algunos datos interesantes sobre la antigüedad de las empresas y su clasificación por intervalos en función de los percentiles de la muestra están resumidos en las tablas que aparecen a continuación.

Tabla 18: Distribución de las empresas de la muestra por su antigüedad

	%	Nº Empresas
De 0 a 10 años	8,0%	15
De 11 a 20 años	18,1%	34
De 21 a 30 años	25,5%	48
De 31 a 40 años	19,7%	37
De 41 a 50 años	13,8%	26
De 51 a 60 años	3,2%	6
De 61 a 100 años	8,5%	16
Más de 100 años	3,2%	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 19: Distribución de las empresas de la muestra según su antigüedad por percentiles

De 0 a 20 años	49	Percentil 1
De 21 a 30 años	48	Percentil 2
De 31 a 41 años	47	Percentil 3
De 42 a 171 años	44	Percentil 4

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

Si nos fijamos en el año de constitución de la empresa, podemos analizar los datos de creación de empresas por décadas.

De esta forma observamos que la década de los 80 fue en la que mayor número de empresas se constituyeron, seguida de la década de los 90, aunque en menor medida⁷⁹.

Respecto al número de empleados (como medida del tamaño de la empresa), la mayoría de las empresas familiares son pequeños negocios que cuentan con una plantilla reducida. Aproximadamente el 50% de la muestra está formada por empresas con menos de 10 trabajadores (47,34%). Un dato más concluyente incluso, respecto a la dimensión de las empresas de la muestra, es que un tercio del total tiene 5 ó menos empleados (en muchos casos incluido el empresario o empresario o los socios). Únicamente 31 de las 188 empresas encuestadas declaran tener más de 50 trabajadores.

Tabla 20: Distribución de las empresas de la muestra por su tamaño (según número trabajadores)

Tipología (nº trabajadores)	Número de empresas	%
Microempresa (menos de 10 trabajadores)	89	47,34%
Pequeña Empresa (entre 10 y 49 trabajadores)	68	36,17%
Mediana Empresa (entre 50 y 249 trabajadores)	26	13,83%
Gran Empresa (250 ó más trabajadores)	5	2,66%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

Las empresas gestionadas por mujeres tienen de media un menor número de empleados, y por lo tanto, un menor tamaño (unos 17 empleados). Las empresas gestionadas por ellos tienen de media el doble de trabajadores. Sólo el 9,7% de las empresas con más de 50 trabajadores son de empresarias.

⁷⁹ Observar la Tabla de Frecuencias incorporada en el Anexo.

También se han encontrado diferencias en las empresas de la muestra dirigidas por las mujeres en cuanto a los años que llevan al frente de las mismas: los empresarios llevan de media 24 años en sus negocios, mientras que las empresarias llevan unos 14 años de media. Y en conjunto, la media de la muestra relativa a los años que lleva el empresario o empresaria al frente de la empresa es de unos 23 años (22,69 años, concretamente).

Tabla 21: Distribución de las empresas de la muestra por tipologías y género del empresario

Tipología (nº trabajadores)	Género del empresario	Número de empresas	%
Microempresa (menos 10 trabajadores)	<i>Mujer</i>	19	21,35%
	<i>Hombre</i>	70	78,65%
Pequeña Empresa (entre 10 y 49 trabajadores)	<i>Mujer</i>	13	19,12%
	<i>Hombre</i>	55	80,88%
Mediana Empresa (entre 50 y 249 trabajadores)	<i>Mujer</i>	3	11,54%
	<i>Hombre</i>	23	88,46%
Gran Empresa (250 ó más trabajadores)	<i>Mujer</i>	0	0,00%
	<i>Hombre</i>	5	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

A continuación resumimos algunas de las características comentadas más relevantes de las empresas de la muestra distinguiéndolas según el género del actual empresario. Nos referimos concretamente a la antigüedad de la empresa, su tamaño y el número de años que lleva el empresario en ésta.

Las empresarias tienen menos experiencia de media en la empresa y ésta es de media más pequeña.

Tabla 22: Principales características de las empresas de la muestra según el género del empresario

	Empresarias	Empresarios
Antigüedad media de la empresa (nº años)	32,71	34,85
Tamaño de la empresa (nº medio empleados)	17,37	34,01
Antigüedad del empresario al frente (media en años)	14,11	24,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas.

B) INFORMACIÓN Y RASGOS PRINCIPALES DEL ACTUAL EMPRESARIO O EMPRESARIA

El género del empresario es un dato a destacar en nuestro estudio. Indicamos nuevamente que de los 188 empresarios, 35 son mujeres y 153 hombres. Esto es, un 18,6% de la muestra está compuesta por empresarias frente al 81,4% compuesta por empresarios.

Estas cifras confirman los datos que se observan a lo largo de la bibliografía revisada en cuanto a la disparidad en la representación de hombres y mujeres en el mundo empresarial en general, y en el de la Empresa Familiar en particular.

De media, en las empresas de la muestra, el empresario o empresaria lleva casi 23 años al frente del negocio. Sólo un 1,6% lleva más de 50 años. Es destacable que en 31 de las 188 empresas (16%) el empresario o empresaria tiene una experiencia al frente del negocio familiar de más de 35 años.

Observemos algunos de los datos relativos a esta cuestión en la Tabla 23⁸⁰.

⁸⁰ Ver también la Tabla de Frecuencia correspondiente a estos datos incorporada en el Anexo.

Tabla 23: Distribución de las empresas de la muestra según la antigüedad del empresario o empresaria al frente

	Nº Empresas	% ⁸¹	% acumulado
De 0 a 10 años	45	24,1%	24,1%
De 11 a 20 años	38	20,3%	44,4%
De 21 a 30 años	62	33,2%	77,5%
De 31 a 40 años	32	17,1%	94,7%
De 41 a 50 años	7	3,7%	98,4%
Más de 50 años	3	1,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Respecto a la planificación de la sucesión en las empresas y a través de la pregunta seis del cuestionario sobre si el empresario o empresaria ha pensado ya en la sucesión, el 23,4% declara que *nunca o rara vez* se ha planteado la sucesión o pensado en ella. No obstante, el 43% declara haber pensado *bastantes veces o siempre*.

El motivo principal por el que los empresarios y empresarias deciden crear su propio negocio es su vocación empresarial, así lo asegura con total rotundidad el 67,5%. Fundar su propia empresa por cuestión de necesidad y por no disponer de otras opciones lo hizo menos del 12%.

Tabla 24: Distribución de los empresarios y empresarias según su motivación para crear la empresa

	Nº casos	%
Necesidad (1)	22	11,7%
Vocación (5)	127	67,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

⁸¹ Porcentajes calculados sobre 187 elementos muestrales debido a que hay un valor perdido.

Por géneros, el 62,9% de las empresarias dicen que es por vocación, sin dudarlo (valor cinco en la respuesta), y el 65,4% de los empresarios afirman lo mismo. Aunque el porcentaje de empresarias que declaran haberlo hecho por no tener otra alternativa o por ser la mejor opción es más elevado que el de empresarios.

Tabla 25: Distribución de las empresarias según su motivación para crear la empresa

	Nº casos	%
Necesidad (1)	6	17,1%
Vocación (5)	22	62,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 26: Distribución de los empresarios según su motivación para crear la empresa

	Nº casos	%
Necesidad (1)	16	10,5%
Vocación (5)	100	65,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

En cuanto a la percepción que empresarios y empresarias tienen sobre si el empresariado facilita el equilibrio entre vida personal y profesional, la mayoría declaran que lo facilita *poco* o *nada*. El 46,8% opina que ser empresario o empresaria no facilita o facilita poco el equilibrio entre vida personal y profesional, frente al 26% de empresarios y empresarias que opina que esta dedicación le permite *bastante* o *mucho* equilibrio entre las dos facetas.

Tabla 27: Distribución de la muestra según la percepción sobre cómo facilita la empresa el equilibrio entre vida personal y profesional

	Nº casos	%	%
Nada	24	12,8%	46,8%
Poco	64	34,0%	
Normal	51	27,1%	27,1%
Bastante	35	18,6%	26,1%
Mucho	14	7,4%	
	188	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 28: Distribución de la muestra según la percepción sobre cómo facilita la empresa el equilibrio entre vida personal y profesional por género

	Empresarias			Empresarios		
	Nº casos	%	%	Nº casos	%	%
Nada	9	25,7%	42,9%	15	9,8%	47,7%
Poco	6	17,1%		58	37,9%	
Normal	9	25,7%	25,7%	42	27,5%	27,5%
Bastante	4	11,4%	31,4%	31	20,3%	24,8%
Mucho	7	20,0%		7	4,6%	
	35	100,0%	100,0%	153	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Sí se refleja la idea de que la familia del empresario o empresaria está comprometida e implicada con el negocio. Menos del 10% de los encuestados considera que su familia está *poco* o *nada* implicada, frente al 74,5% que piensa que es *bastante* o *mucho* el compromiso y la implicación familiar hacia la empresa.

Tabla 29: Distribución de la muestra según la percepción sobre compromiso e implicación de la familia en la empresa

	Nº casos	%	%
Nada	6	3,2%	9,6%
Poco	12	6,4%	
Normal	30	16,0%	16,0%
Bastante	66	35,1%	74,5%
Mucho	74	39,4%	
	188	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Tabla 30: Distribución de la muestra según la percepción sobre compromiso e implicación de la familia en la empresa por género

	<i>Empresarias</i>			<i>Empresarios</i>		
	Nº casos	%	%	Nº casos	%	%
Nada	0	0,0%	11,4%	6	3,9%	9,2%
Poco	4	11,4%		8	5,2%	
Normal	4	11,4%	11,4%	26	17,0%	17,0%
Bastante	7	20,0%	77,1%	59	38,6%	73,9%
Mucho	20	57,1%		54	35,3%	
	35	100,0%	100,0%	153	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

C) ELECCIÓN DEL FUTURO SUCESOR O SUCESORA

Dentro de las cuestiones relativas a la elección del futuro sucesor, se requería a los encuestados que hicieran una valoración sobre una serie de criterios a la hora de elegir al futuro sucesor, evaluando cada uno de los criterios en una escala de cinco puntos, desde *innecesario* hasta *imprescindible*. Los seis criterios permiten establecer los cinco Modelos de Sucesión planteados en nuestro estudio: *Modelo Familiar*, *Modelo Tradicional o de Primogenitura Pura*, *Modelo de Meritocracia o Competencias*, *Modelo de Continuidad* y *Modelo Discriminatorio (Negativo o Patriarcal y Positivo)*.

La elección del sucesor o sucesora por el hecho de que tenga vínculos familiares es considerada por el 21,3% de nuestros participantes como *innecesario* o *poco necesario*, frente al 78,7% que considera que es *necesario*, *muy necesario* e incluso *imprescindible*.

Que el sucesor o sucesora sea el primogénito no es necesario para los empresarios y empresarias. El 87,8% sitúa este criterio como *innecesario* o *poco necesario*. Sólo para un 5,4% es muy *necesario* o *imprescindible*.

El criterio de elección basado en la capacidad es el más importante. Más de la mitad de los empresarios y empresarias lo consideran *imprescindible* (51,6%). Prácticamente todos los encuestados valoran la necesidad de que la persona que elijan como sucesor o sucesora sea la persona más capacitada (el 96,8% lo sitúa en la escala como *necesario*, *muy necesario* o *imprescindible*).

Sin embargo, que el sucesor o sucesora tenga un estilo de dirección similar al del empresario o empresaria actual no es un criterio que lleve a elegir a uno u otro sucesor. Algo más de la mitad de la muestra lo ve como un criterio *necesario* pero no *imprescindible* (el 56,4% frente a un 43,6% que lo ve como *poco o nada necesario*).

Finalmente, el criterio de elección del sucesor basado en el género es el criterio menos valorado por los encuestados. Más del 90% de los empresarios y empresarias de la muestra consideran *innecesario* o *poco necesario* que la persona que se haga cargo del negocio en el futuro tenga que ser de un género determinado. En concreto, el 91,5% califica como *innecesario* o *poco necesario* que su sucesor tenga que ser un hombre, y un 95,2% que tenga que ser una mujer.

No obstante, es destacable que aunque el género del sucesor como criterio para su elección es algo *innecesario*, es considerado más innecesario incluso el hecho de que sea una mujer. Los datos obtenidos de la encuesta muestran que el 8,5% de los empresarios y empresarias valoran como al menos *necesario* que su sucesor sea del género masculino, frente al 4,8% que valora la necesidad de que sea del género femenino (criterio que nadie sitúa como *imprescindible*).

Sintetizamos en la Tabla 31 toda esta información sobre la importancia asignada en la muestra a cada uno de los criterios de elección del sucesor.

Tabla 31: Distribución de la muestra según la valoración de la necesidad asignada a cada criterio de elección del sucesor

Necesidad de reunir el criterio de elección	Modelo Familiar (existencia vínculos familiares)		Modelo Tradicional o Primogenitura Pura (primogénito varón)		Modelo de Competencias (el más capacitado)	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
NO	40	21,3%	165	87,8%	6	3,2%
SÍ	148	78,7%	23	12,2%	182	96,8%
	188	100,0%	188	100,0%	188	100,0%

Necesidad de reunir el criterio de elección	Modelo de Continuidad (estilo dirección complementario)		Modelo Discriminatorio Negativo (hombre)		Modelo Discriminatorio Positivo (mujer)	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
NO	82	43,6%	172	91,5%	179	95,2%
SÍ	106	56,4%	16	8,5%	9	4,8%
	188	100,0%	188	100,0%	188	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

Con independencia de la cuestión anterior sobre la elección del sucesor o sucesora, en el criterio relacionado con su preparación en cuanto a la importancia de la formación frente a la experiencia, es mayor el porcentaje de empresarios y empresarias

que se inclinan por valorar más la experiencia con poca formación que la formación con poca experiencia. Aunque es cierto que no se sitúan en los extremos, es decir, prefieren que su sucesor o sucesora tenga tanto formación como experiencia.

Una cuestión que quisimos introducir en nuestra encuesta fue la relativa a las características y rasgos psicológicos que, a juicio del empresario o empresaria actual, debe tener el futuro sucesor o sucesora. El objetivo es obtener información sobre si hay determinados rasgos que predominan en los sucesores, o si el perfil del sucesor guarda relación con el Modelo de Sucesión o con otras variables importantes del estudio (género del empresario actual, género del sucesor, características de la empresa, etc). Se han establecido cinco bloques de características, que son las siguientes:

- Relativas a la tenacidad, constancia y persistencia.
- Relativas al don de gentes y capacidad para relacionarse.
- Relativas a la prudencia, capacidad previsor y de ahorro.
- Relativas a la capacidad de decisión y de ser valiente en la toma de decisiones.
- Relativas al consenso y a ser dialogante, tanto con los miembros de la familia como con los demás grupos de interés de la empresa.

La respuesta a esta cuestión consistía en valorar el grado de acuerdo o desacuerdo en una escala en cuanto a cómo debe ser el sucesor o sucesora. De este modo hemos observado que los rasgos que responden a un sucesor tenaz, constante y persistente son los más valorados (el 90,5% de los empresarios y empresarias están *bastante o totalmente de acuerdo* en que su sucesor debe ser así), seguidos muy de cerca por la capacidad de relacionarse (el 88,8% de los empresarios y empresarias está *bastante o totalmente de*

acuerdo en que su sucesor tenga don de gentes). Más de la mitad de los empresarios y empresarias muestra su *total acuerdo* en que el futuro sucesor sea capaz de relacionarse con los demás (concretamente el 54,8%).

Que sea dialogante también es muy valorado, el 85,1% de los encuestados cree que el sucesor o sucesora debe reunir esta característica (está *bastante* o *totalmente de acuerdo* con ello).

La prudencia del sucesor o sucesora es un rasgo, que debe tener quien se haga cargo del negocio en el futuro, en el que están *bastante* o *muy de acuerdo* los empresarios y empresarias (71,3%). Y por último, la característica relativa a la capacidad de decisión y el rasgo de ser valiente en la toma de decisiones, aunque es valorado muy positivamente, es menor el porcentaje de empresarios y empresarias que está *totalmente* o *bastante de acuerdo* en que su sucesor debe tenerla (68,7% en total, y sólo el 27,7% muestra su total acuerdo).

En resumen, la tenacidad y la capacidad de relacionarse son las principales características que debe reunir el futuro sucesor o sucesora a juicio de los empresarios y empresarias de negocios familiares de la muestra.

En relación al género de empresarios y sucesores, la pregunta formulada en clave del predominio de un género u otro en el sector en el que opera cada una de las empresas de la muestra pretende obtener información sobre si el género de los empresarios predominante en el sector de la empresa tiene relación con el género del futuro sucesor. Los resultados están en consonancia con los obtenidos con la pregunta del género del empresario. Las empresas están gestionadas mayoritariamente por hombres aunque haya mujeres (el 66% se sitúa en este extremo de la escala frente al 2,7% en el otro extremo, en el que son

mujeres las que mayoritariamente gestionan las empresas del sector).

La última pregunta del cuestionario pretende servir de control respecto a la elección del futuro sucesor y la influencia de la variable género en esa elección. Tal y como hemos comentado con anterioridad, consideramos que la encuesta posiblemente no fuera respondida por el empresario o empresaria directamente, sino que lo hiciera otra persona de la empresa. Esta persona podría ser el futuro sucesor⁸². Por ello su género puede indicar si existen diferencias en la elección del sucesor en cuanto a esta variable. En las empresas de la muestra gestionadas y dirigidas por empresarias el participante es también una mujer en un 77% de los casos, frente a un 20% en el que el participante es un hombre. En cambio, en menos del 30% de las empresas dirigidas y gestionadas por empresarios el participante es mujer, frente al 71,24% en las que es un hombre. Lo vemos de manera esquematizada a continuación.

Tabla 32: Distribución de la muestra por género del empresario y del participante

Género del actual empresario	Género del participante	Nº empresas	%	
Mujer (un valor perdido por género participante)	Mujer	27	77,14%	35
	Hombre	7	20,00%	
Hombre	Mujer	44	28,76%	153
	Hombre	109	71,24%	
		187 ⁸³		188

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las encuestas

D) EL PROCESO DE SUCESIÓN

Dentro del bloque del cuestionario relativo al proceso de sucesión hemos obtenido información sobre si preocupa o no este proceso en la Empresa Familiar, sobre cómo debe ser la retirada

⁸² Esta cuestión se deduce en el estudio pero que no ha sido contrastada.

⁸³ Hay 187 elementos muestrales debido a que hay un valor perdido.

del predecesor o predecesora y quién debe ser el sucesor o sucesora. Mayoritariamente la sucesión preocupa, y los empresarios y empresarias piensan en ella. El 69,7% de los participantes en nuestro estudio así lo afirman. Sin embargo, el 30% que declara no haber pensado en la sucesión supone una parte también significativa de la muestra.

En las empresas de la muestra se considera que el predecesor o predecesora debe retirarse y dejar de tomar decisiones una vez que se produce el relevo generacional (el 76% de los encuestados está *de acuerdo*, en algo, *bastante* o *totalmente* con esta postura). Si bien se observa que la afirmación no la defienden con rotundidad ni en un sentido ni en otro, puesto que las respuestas oscilan entre un mayor o menor acuerdo o desacuerdo. Es más, el *total desacuerdo* con la idea es defendido en un 9% de los casos frente al *total acuerdo* defendido en un 5,7% de ellos.

Para los encuestados el puesto de sucesor o sucesora deben ocuparlo más de un hijo o hija: el 45,7% así lo desveló al responder a esta pregunta. El 37,2% respondía que debería ser una hija, frente al 17% que debería ser un hijo.

Desconocemos si los resultados de esta pregunta responden a un planteamiento ideal o a uno real, o a un comportamiento sesgado por lo que se considera *adecuado socialmente*, puesto que difieren en cierto sentido con la información facilitada sobre la valoración del criterio de elección del sucesor basado en el género y con otros datos implícitos obtenidos con el cuestionario.

Al hilo de los resultados logrados nos preguntamos si éstos significan que el doble de los encuestados de la muestra piensa que quien les suceda debe ser una hija frente a los que piensan que debe ser un hijo.

Hemos encontrado alguna contradicción, por ejemplo, al analizar la pregunta relativa a la valoración de los criterios en la elección del sucesor. El criterio que hace referencia a que el sucesor sea mujer es valorado como *innecesario* para un porcentaje ligeramente superior de empresarios y empresarias que el criterio referido a que sea hombre (a pesar de que el criterio del género se revelaba como *innecesario o poco necesario* en general).

E) OTROS DATOS Y RASGOS DE CARÁCTER GENERAL

Atendiendo al número medio de empleados para referirnos al tamaño de la empresa, las empresas de la muestra pueden clasificarse como pequeñas, el 51,6% de ellas tiene 10 empleados o menos y apenas un 7,4% tiene más de 100. Estos datos coinciden con el perfil de la Empresa Familiar, que es el de una pequeña o mediana empresa.

Se ha preguntado también en el cuestionario el número de hijos e hijas que tiene el actual empresario o empresaria. Esta información nos permitirá conocer si existe relación entre la existencia o no de hijos y/o hijas y la elección del género del sucesor, es decir, si cuando hay hijos en la familia empresaria éstos son considerados para la sucesión sobre las hijas.

El ámbito geográfico de nuestra muestra es nacional, aunque se ha producido una sobrerrepresentación de la Comunidad de Andalucía, ya que el 93,6% de las empresas encuestadas pertenecen a esta región. Con menor representación le siguen empresas situadas en Extremadura (1,6%) y Aragón (1,1%). Y con una mínima presencia, del 0,5%, están otras 6 comunidades (Asturias, Baleares, Castilla La Mancha, Cataluña, Comunidad Valenciana, Comunidad de Madrid y Navarra).

En previsión a que la encuesta enviada a las empresas no fuera respondida de forma directa por el actual empresario o empresaria se han introducido dos preguntas finales. Estas

preguntas pretenden comprobar este hecho y obtener información sobre el estatus que ocupa en la empresa la persona que responde en ese momento y su género, que puede ser de gran utilidad. En el 55,9% de los casos responde un descendiente o familiar del empresario o empresaria (en el 44,1% restante es el propio empresario o empresaria quien lo hace).

Conocer el género de quien nos responde la encuesta servirá, por ejemplo, para contrastar esta variable con la variable género del empresario y poder así plantear relaciones entre el género del empresario y el género del sucesor, entre otras cuestiones.

Los resultados han sido que el 37,8% de las personas que han respondido directamente a la encuesta son mujeres, y el 61,7% hombres. Aunque hay que tener en cuenta realmente quién es esta persona que responde, puesto que puede ser indicativo de que se está produciendo una tendencia hacia la mayor presencia de la mujer en la Empresa Familiar y, por tanto, a una menor diferencia de género en cuanto a quienes tengan la propiedad y dirijan en el futuro. Esta diferencia en la generación actual es muy significativa. En el 18% de las empresas de la muestra está al frente una mujer frente al 81,4% en el que está un hombre.

2.6.2.- RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

2.6.2.1.- Influencia de la familiaridad de la empresa en la planificación de la sucesión

H₁ Entre los motivos por los que el empresario o empresaria considera que su empresa es familiar⁸⁴, el que se refiere a la intención de que ésta siga controlada por la familia⁸⁵ es el que más influye en la planificación de la sucesión⁸⁶.

⁸⁴ V02, V03, V04.

⁸⁵ V04.

⁸⁶ V08MOD y/o V25.

En primer lugar analizamos si las variables relativas a los motivos por los que una empresa se considera familiar tienen relación entre ellas y también con la variable V01 (consideración de la empresa como familiar). Los resultados obtenidos permiten afirmar que las tres variables sobre los motivos por los que se considera una empresa como familiar (estar gestionada por miembros de la familia, V02; especial atención en las decisiones que afectan a la familia, V03; y tener la intención de que continúe controlada por la familia, V04) están relacionadas con la variable sobre la consideración de Empresa Familiar (V01). Es decir, las variables empleadas en la descripción de Empresa Familiar sirven perfectamente para ello y, además, entre ellas guardan una estrecha relación. Lo que significa que son características descriptivas todas ellas de lo que es una Empresa Familiar. Esto lo hemos comprobado a través de la matriz de correlaciones, utilizando el estadístico Rho de Spearman (Tabla 33).

Una vez efectuada esta primera comprobación, que considerábamos conveniente como paso previo para iniciar el análisis de la primera hipótesis planteada, probaremos si, como establecíamos a priori, cuando el empresario o empresaria cree que su empresa es familiar porque la intención es que ésta continúe controlada por la familia la preocupación por realizar planes para el traspaso generacional es mayor. Es decir, que aquellos empresarios y empresarias que consideran su negocio como una Empresa Familiar en función de la intención de que ésta siga bajo el control de la familia mostrarán más disposición por planificar la sucesión.

Tabla 33: Matriz de Correlaciones entre las variables relativas a los *motivos de consideración de empresa familiar y planificación de la sucesión*

			Correlaciones				
			EF	EF	EF	Empresario	Participante
			Gestión	Decisiones	Sucesión	Plan	Plan
						sucesión	Sucesión
Rho de Spearman	EF Gestión	Coefficiente de correlación	1,000	,408**	,427**	,163	-,154*
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,026	,035
		N	188	188	188	188	188
	EF Decisiones	Coefficiente de correlación	,408**	1,000	,339**	,154*	-,043
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,035	,561
		N	188	188	188	188	188
	EF Sucesión	Coefficiente de correlación	,427**	,339**	1,000	,271**	-,236**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,001
		N	188	188	188	188	188
	Empresario Plan sucesión	Coefficiente de correlación	,163	,154*	,271**	1,000	-,514**
		Sig. (bilateral)	,026	,035	,000	.	,000
		N	188	188	188	188	188
	Participante Plan Sucesión	Coefficiente de correlación	-,154*	-,043	-,236**	-,514**	1,000
		Sig. (bilateral)	,035	,561	,001	,000	.
		N	188	188	188	188	188

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Para facilitar los contrastes de esta hipótesis inicial y lograr un resultado más claro se ha utilizado una variable modificada de V08⁸⁷: la variable V08MOD, nominal, que toma los valores 1 (el empresario no ha pensado aún en la sucesión) ó 2 (el empresario ha pensado en la sucesión). Con esta modificación la variable V08 se trasforma en una variable nominal de dos categorías, que indica

⁸⁷ La variable ordinal V08 se ha modificado por V08MOD para simplificar el análisis. La pregunta del cuestionario referida a esta variable plantea una respuesta en forma de Escala de Likert de cinco puntos, que van desde *nunca* (valor 1), *rara vez* (2), *algunas veces* (3), *bastantes veces* (4) hasta *siempre* (valor 5).

si el empresario ha pensado en la sucesión⁸⁸ o si no lo ha hecho (variable dicotomizada).

Tras el análisis efectuado con tablas de contingencia **aceptamos** la hipótesis **H₁**, es decir, ***entre los motivos por los que el empresario o empresaria considera que su empresa es familiar, el que se refiere a la intención de que ésta siga controlada por la familia es el que más influye en la planificación de la sucesión.*** La variable V04 es la que presenta una relación más intensa con V08MOD ($\chi^2=17,186$, sig. 0,002) y V25 ($\chi^2=13,735$, sig. 0,008)⁸⁹.

En conclusión, la intención de los gestores actuales de que la empresa siga en el futuro bajo el control de los miembros de la familia es el principal motivo por el que el empresario o empresaria ha pensado ya en su sucesión.

Además del Análisis de Tablas de Contingencia hemos realizado un examen más detallado de las variables implicadas en esta primera hipótesis a través de un Análisis Clúster. El objetivo es observar si se pueden formar grupos homogéneos que muestren patrones de comportamiento diferentes respecto a las variables V02, V03, V04, V08 y V25.

Primero se ha efectuado un Análisis de Conglomerados Jerárquicos para identificar a priori, a través del dendograma, el número de conglomerados que se forman en la muestra. Posteriormente hemos aplicado el Análisis Clúster con el procedimiento de Conglomerados K-Medias, que permite, a través de la observación de los centros finales de los conglomerados,

⁸⁸ V08MOD toma el valor 1 para responder a que el empresario no ha pensado en la sucesión (refiriéndose a los valores 1 y 2 de V08) y el valor 2 para responder a que el empresario ha pensado en la sucesión ya (valores 3, 4 y 5 de V08).

⁸⁹ Ver en el Anexo las Tablas de Contingencia correspondiente a H1.

caracterizar los grupos obtenidos. El resultado logrado a través del Análisis de Conglomerados de K-Medias son 5 conglomerados⁹⁰:

- **Conglomerado 1:** al que denominamos como "Totalmente Familiar", que considera que su empresa es familiar porque está gestionada por miembros de la familia con el valor o categoría *mucho*; en menor medida, aunque también *bastante*, porque cuando se toman las decisiones que afectan a los familiares se tiene una consideración especial y porque la intención de los actuales gestores es que la empresa siga controlada en el futuro por miembros de la familia. En este primer grupo de empresas el actual empresario ha pensado *siempre* en la sucesión, por lo que le preocupa y planifica el proceso, mientras que la persona que participa y contesta a la cuesta (si es una persona diferente al empresario) *no* ha pensado en el proceso (tal vez porque lo ve lejano). Este grupo está formado por 79 empresas.
- **Conglomerado 2:** este segundo grupo o conglomerado está formado por 15 elementos de la muestra y lo definimos como "Escasamente Familiar" debido a que los diferentes motivos por los que se puede considerar el negocio como familiar son poco valorados, especialmente en lo referente a decisiones familiares. Tampoco les preocupa la continuidad de la empresa.
- **Conglomerado 3:** "Familiar de Primera Generación poco Planificador de la Sucesión", formado por 27 empresas cuyos gestores son miembros de la familia y que toman las decisiones que afectan a ésta con una consideración especial pero que sólo *algunas veces* han pensado en la sucesión, lo que significa que no han planificado nada del

⁹⁰ Ver en el Anexo los resultados del Análisis de Conglomerados K-Medias.

proceso. Estas características, que se consideran familiares tanto por la gestión como porque afectan las decisiones de la familia al negocio y que no les preocupe la sucesión, es lo que nos lleva a determinar que las empresas que componen este conglomerado están en la primera generación y no tienen mucha antigüedad.

- **Conglomerado 4:** "Muy Familiar con Escasa Preocupación por la Sucesión", se trata del segundo grupo de empresas más grande, con 65, por detrás del conglomerado 1 con 79. Está formado, igual que el conglomerado 1, por empresas que se consideran muy familiares tanto porque están gestionadas por miembros de la familia y hay intención de que así continúen como porque las decisiones que afectan a la familia son tomadas con especial atención. Pero se diferencian del primer conglomerado en que los empresarios y empresarios no planifican ni les preocupa el proceso de sucesión.
- **Conglomerado 5:** que calificamos como "Atípico", con sólo dos elementos muestrales, porque ni se planifica ni preocupa la sucesión y sólo se considera algo más familiar porque cuando se toman decisiones que afectan a los familiares se tiene una consideración especial.

2.6.2.2.- *Influencia de las características de la empresa sobre la sucesión*

Para observar la influencia que poseen ciertas características de la empresa (como el tamaño, la antigüedad y la generación en la que se encuentra) sobre la planificación de la sucesión y el Modelo de Sucesión elegido se han realizado una serie de análisis estadísticos. Con los resultados obtenidos vamos a explicar por qué las hipótesis siguientes son aceptadas o rechazadas.

H_{2.1} El tamaño de la empresa familiar⁹¹ influye en la planificación y preocupación por la sucesión⁹².

H_{2.2} La generación actual en la que se encuentre la empresa familiar⁹³ (primera generación, segunda, tercera o sucesivas) está relacionada con la planificación y preocupación por la sucesión⁹⁴.

H_{2.3} La antigüedad de la empresa familiar⁹⁵ está relacionada con el Modelo de Sucesión⁹⁶.

H_{2.4} La antigüedad de la empresa familiar⁹⁷ influye en la planificación de la sucesión⁹⁸.

De nuevo, en los análisis de este segundo bloque de hipótesis, hemos utilizado para lograr un mejor resultado en los contrastes de hipótesis las variables modificadas V08MOD, V29MOD y V28MOD, que estudian la planificación de la sucesión por parte del empresario o empresaria, el tamaño de la empresa y la antigüedad de ésta, respectivamente.

En primer lugar se ha realizado un análisis de las correlaciones entre las variables implicadas (tamaño de la empresa en intervalos, planificación de la sucesión del empresario o empresaria y preocupación del proceso de sucesión por el encuestado) para comprobar si el tamaño de la empresa influye en la planificación de la sucesión. Lo que se pretende es estudiar si estas variables están relacionadas, porque si no lo están la hipótesis no sería aceptada. Pero en esta ocasión el Análisis de

⁹¹ V29MOD.

⁹² V08MOD y/o V25.

⁹³ V05.

⁹⁴ V08MOD y/o V25.

⁹⁵ V28MODT.

⁹⁶ V12, V13, V14, V15, V16 y V17.

⁹⁷ V28MODT.

⁹⁸ V08MOD.

Correlaciones no permite afirmar si las variables implicadas están significativamente relacionadas, por lo que se ha realizado el Análisis de Tablas de Contingencia.

El Análisis de Tablas de Contingencia y el estadístico Chi-cuadrado de Pearson⁹⁹ ($\chi^2=11,259$, sig. 0,010 y/o $\chi^2=8,815$, sig. 0,032) nos indican que se **acepta** la hipótesis **H_{2.1}**. Lo que significa que **el tamaño de la empresa influye en la planificación de la sucesión de la Empresa Familiar y la preocupación por dicho proceso.**

Observando la Tabla de Contingencia (Tabla 34) podemos, además, afirmar que entre las grandes empresas es habitual que el empresario piense y planifique la sucesión, mientras que en las empresas más pequeñas (microempresas) es en las que menos se preocupa el empresario o empresaria por el proceso sucesorio (sólo en el 38,2% de estas empresas manifiesta el empresario o empresaria que ha pensado ya en la sucesión).

Destacamos también que en las empresas pequeñas¹⁰⁰ la preocupación por el proceso sucesorio es mayor que en las empresas medianas¹⁰¹. En la siguiente tabla se recogen estos datos con mayor detalle.

⁹⁹ Ver en el Anexo las Pruebas de Chi-cuadrado.

¹⁰⁰ Aquellas que tienen entre 10 y 49 trabajadores.

¹⁰¹ Aquellas que tienen entre 50 y 249 trabajadores.

Tabla 34: Tabla de Contingencia de las variables relativas al tamaño de la empresa y empresario plan de sucesión con 2 categorías

			Empresario Plan Sucesión 2		Total
			Categorías		
			NO	SI	
Tamaño Empresa	Microempresa	Recuento	55	34	89
		% dentro de Tamaño Empresa	61,8%	38,2%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	56,1%	37,8%	47,3%
		% del total	29,3%	18,1%	47,3%
	Pequeña empresa	Recuento	29	39	68
		% dentro de Tamaño Empresa	42,6%	57,4%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	29,6%	43,3%	36,2%
		% del total	15,4%	20,7%	36,2%
	Mediana empresa	Recuento	14	12	26
		% dentro de Tamaño Empresa	53,8%	46,2%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	14,3%	13,3%	13,8%
		% del total	7,4%	6,4%	13,8%
Gran empresa	Recuento	0	5	5	
	% dentro de Tamaño Empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	,0%	5,6%	2,7%	
	% del total	,0%	2,7%	2,7%	
Total	Recuento	98	90	188	
	% dentro de Tamaño Empresa	52,1%	47,9%	100,0%	
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	52,1%	47,9%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

En total, con independencia del tamaño de la empresa, los empresarios y empresarias de la muestra declaran en mayor medida no haber pensado aún en el proceso de sucesión (el 52,1%

no lo ha hecho, frente al 47,9% que sí). Aunque es cierto que son muy similares los porcentajes y no hay grandes diferencias respecto al hecho de que en la Empresa Familiar preocupe la sucesión del negocio entre los actuales empresarios y empresarias.

Por lo que respecta a los datos facilitados por la persona que responde a la encuesta sobre si ha pensado ella directamente en la sucesión (que puede ser el propio empresario u otra persona diferente de éste¹⁰²), los resultados difieren: el 70% declara no haberlo hecho y el 30% sí. De todos ellos, los que representan a las empresas de mayor tamaño son los que declaran en mayor medida no haber pensado en la sucesión, seguido de las medianas empresas. En este caso son los participantes de las empresas más pequeñas los que más se preocupan por la sucesión.

Respecto a la relación entre la generación actual en la que se encuentra la empresa y la preocupación y planificación de la sucesión por parte del actual empresario o empresaria, los análisis efectuados permiten concluir que la hipótesis **H_{2.2}** es **rechazada** respecto a la variable dicotomizada referida a si el empresario ha pensado ya en la sucesión (V08MOD). Las Pruebas de Chi-cuadrado ($\chi^2=5,683$, sig. 0,128) muestran que la generación en la que esté la empresa (V05) no tiene relación con si el empresario o empresaria le preocupa y piensa en la sucesión de su negocio (V08MOD).

Sin embargo, las Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson indican que la generación en la que se encuentra la empresa (V05) sí está relacionada significativamente ($\chi^2=13,129$, sig.0,004) con la preocupación por la sucesión mostrada por los encuestados (V25), pudiendo ser éstos diferentes del máximo responsable actual.

¹⁰² Recordemos que sólo en 83 de las 188 empresas de la muestra coinciden la persona que responde la encuesta con el actual empresario (44,15%).

De las personas que responden a la encuesta¹⁰³, el 69,7% manifiesta no haber pensado en la sucesión aún y el 30,3% restante sí. De todos ellos, los que declaran haberlo hecho en mayor proporción son los que se encuentran en empresas de primera generación.

Debido a que la cuestión que realmente queremos contrastar es la relación entre el tamaño de la empresa familiar y la planificación de la sucesión por parte del actual empresario o empresaria, tomamos el resultado inicial, sobre la relación entre las variables V08MOD y V05: para lo que rechazamos H_{2.2}.

El contraste de la hipótesis H_{2.3} (sobre la relación entre la antigüedad de la empresa y el Modelo de Sucesión) se ha realizado con una modificación en la variable inicial relativa a la antigüedad de la empresa. Esta variable V28, año en el que se constituyó la empresa, se modifica por V28MOD¹⁰⁴. V28MOD es nuevamente modificada para simplificar el análisis, sin afectar al resultado obtenido, por V28MODT. Esta última hace referencia al número de años que tiene la empresa por intervalos¹⁰⁵.

Una vez realizadas las modificaciones comentadas en las variables de la hipótesis, se ha estudiado la dependencia entre estas variables a través de tablas de contingencia¹⁰⁶ y del estadístico Chi-cuadrado (Tabla 35) y se ha obtenido que la antigüedad de la empresa no influye en los Modelos de Sucesión que prefieren o eligen los empresarios o empresarias, excepto en el Modelo de Sucesión Tradicional o de Primogenitura. Por lo que podemos concluir que, en general, **se rechaza H_{2.3}**.

¹⁰³ Que en el 44,15% de los casos es el propio empresario.

¹⁰⁴ V28MOD se refiere al número de años que tiene la empresa (por diferencia desde el año 2011, año al que están referidos los datos del estudio, y el año de constitución de la empresa).

¹⁰⁵ V28MODT toma los siguientes valores: 1, menos de 20 años de antigüedad; 2, entre 21 y 30 años; 3, entre 31 y 41 años; y 4, 42 o más años.

¹⁰⁶ Ver Tablas de Contingencia en el Anexo.

Tabla 35: Pruebas Chi-Cuadrado de Pearson de las variables relativas a la *antigüedad de la empresa* y el *Modelo de Sucesión*

Para la variable	χ^2	Sig.
V12	13,384	0,342
V13	22,608	0,031
V14	8,137	0,774
V15	14,227	0,286
V16	12,434	0,412
V17	12,026	0,212

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

La antigüedad del negocio familiar no guarda relación con el hecho de que el empresario o empresaria elija a su sucesor porque sea de la familia, o porque sea el más capacitado, o sea hombre o mujer, o porque sea quien tiene un estilo de dirección similar al suyo. Sólo se comprueba que existe relación entre la antigüedad de la empresa y el Modelo de Primogenitura. La Prueba de Chi-cuadrado para estas dos variables en el Análisis de Tablas de Contingencia muestra un resultado de $\chi^2=22,608$, sig. 0,031.

En los casos en los que se valora como *necesario, muy necesario o imprescindible* el criterio de elección del sucesor basado en la primogenitura las empresas tienen menos de 30 años. Aunque en general, para todas las empresas de la muestra, se considera un criterio de elección *innecesario o poco necesario*.

La última hipótesis de este bloque sobre la influencia de ciertas características de la empresa sobre la planificación de la sucesión y el Modelo de Sucesión establece que probablemente los años que tenga el negocio determinen si se planifica o no el proceso sucesorio. Para realizar las pruebas necesarias para contrastar la hipótesis se han utilizado las variables modificadas

V08MOD y V28MOD, relativas a antigüedad de la empresa y a si el empresario ha pensado ya en la sucesión.

El Análisis de Tablas de Contingencia¹⁰⁷ y la Prueba de Chi-Cuadrado muestran que estas variables están relacionadas significativamente ($\chi^2=22,879$, sig. 0,000). Es decir, la preocupación del empresario o empresaria por la sucesión guarda relación con la antigüedad que tenga la empresa: **se acepta H_{2.4}**.

Los empresarios y empresarias de negocios familiares de menor antigüedad son los que en mayor proporción afirman no haber pensado aún en la sucesión. Y en las empresas que tienen entre 31 y 41 años es en las que más preocupación muestran los empresarios y empresarias, debido a que el traspaso de la batuta es más inminente. Este hecho, por lógica, hace que cuanto más tiempo lleve el empresario o empresaria al frente de la empresa más le preocupe su sucesión, como comprobamos al contrastar la hipótesis H_{3.1}.

2.6.2.3.- Influencia de las características del empresario o empresaria sobre la sucesión

Con el tercer bloque de hipótesis se pretende determinar qué variables relativas a las características del empresario o empresaria influyen en el proceso de sucesión de la Empresa Familiar.

En concreto, justificaremos si la preocupación del empresario o empresaria por la sucesión tiene relación con su género, con los años que lleve al frente del negocio o con los motivos que le llevaron a crearlo. Se comprobará también si existen diferencias significativas en base al género del empresario en relación a cuestiones como la actitud o la preocupación por la sucesión, las motivaciones para la creación de un negocio, el modo de retirarse, etc., o la influencia de la experiencia del empresario o empresaria

¹⁰⁷ Ver Tablas de Contingencia en el Anexo.

al frente de la empresa sobre los rasgos, actitudes y habilidades más valoradas en el futuro sucesor o sucesora.

El análisis estadístico de las siete hipótesis de este bloque nos permite dar respuesta a todas estas cuestiones:

H_{3.1} La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar¹⁰⁸ influye en la preocupación por la sucesión¹⁰⁹.

H_{3.2} La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar¹¹⁰ está relacionada con las características más valoradas que debe tener el sucesor o sucesora¹¹¹.

H_{3.3} Empresarios o empresarias con mayor antigüedad al frente de la empresa familiar¹¹² prefieren a un sucesor o sucesora con experiencia¹¹³.

H_{3.4} El género del empresario¹¹⁴ influye en la preocupación por la sucesión¹¹⁵.

H_{3.5} El empresario o empresaria que crea su empresa por vocación¹¹⁶ muestra mayor preocupación por la sucesión¹¹⁷.

H_{3.6} Existe relación entre el género del empresario¹¹⁸ y su principal motivación para crear la empresa¹¹⁹.

H_{3.7} El género del empresario¹²⁰ influye en el modo de retirarse¹²¹.

¹⁰⁸ V07.

¹⁰⁹ V08MOD.

¹¹⁰ V07MOD.

¹¹¹ V19, V20, V21, V22 y V23.

¹¹² V07MOD.

¹¹³ V18.

¹¹⁴ V06.

¹¹⁵ V08MOD.

¹¹⁶ V09.

¹¹⁷ V08.

¹¹⁸ V06.

¹¹⁹ V09.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

La primera hipótesis (**H_{3.1}**), contrastada a través de un Análisis de Varianza (ANOVA), es **aceptada** ($F=25,797$, sig.0,000). Por lo que se sostiene que **la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa influye en su preocupación por la sucesión en la empresa**. Ésta será mayor cuanto mayor sea la experiencia del empresario o empresaria.

En primer lugar se ha realizado un análisis de frecuencias de la variable que representa los años del empresario o empresaria al frente de la empresa (V07), con el que observamos algunas características de la muestra. De media, la antigüedad de los actuales gestores y propietarios de las empresas de la muestra es de 22,69 años. Aunque hay que subrayar que existen diferencias en función del género del empresario: ellos llevan de media casi 25 años frente a los 14 años que llevan ellas. El empresario con mayor antigüedad gestionando el negocio familiar lo ha hecho durante 70 años. El 25% de los empresarios y empresarias tienen menos de 11 años de experiencia en la gestión de la empresa y el 75% menos de 30 años.

Para analizar la hipótesis **H_{3.2}** hemos modificado la variable antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa (V07)¹²². Con la variable modificada y las variables relativas a las características del sucesor o sucesora (V19-V23) se ha llevado a cabo un Análisis de Tablas de Contingencia cuyos resultados indican que **rechazamos H_{3.2}**. La Tabla 36 recoge los resultados de las Pruebas de Chi-cuadrado para cada una de estas variables.

¹²⁰ V06.

¹²¹ V27.

¹²² La variable V07 (número de años que lleva el empresario o empresaria al frente de la empresa), cuantitativa y de escala, es transformada en V07MOD, cualitativa y ordinal. V07MOD puede tomar el valor 1, para valores de V07 por debajo de la media (22,69 años) y el valor 2, para valores de V07 por encima de la media. Facilitando de esta forma el estudio y obteniendo resultados concluyentes en los análisis que contengan esta variable.

La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa no se relaciona con ninguna de las características que, según el empresario o empresaria, debe tener el sucesor o sucesora.

Los resultados obtenidos con las Tablas de Contingencia¹²³ muestran que los rasgos o características asignados al futuro sucesor o sucesora no están relacionados significativamente con el número de años que lleva el empresario o empresaria gestionando y dirigiendo el negocio.

Tabla 36: Pruebas Chi-Cuadrado de Pearson de las variables relativas a los rasgos y características del sucesor o sucesora

Para la variable	χ^2	Sig.
V19	2,803	0,591
V20	6,348	0,175
V21	3,359	0,500
V22	2,182	0,702
V23	4,014	0,404

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Con las respuestas proporcionadas por la muestra, observamos que los encuestados manifiestan que todas las características seleccionadas (V19 a V23) deben estar presentes en su futuro sucesor o sucesora y para todas ellas manifiestan semejante grado de acuerdo en que las reúna.

Para completar el análisis hemos querido analizar de qué forma perciben los encuestados las características que debe reunir el sucesor o sucesora, unas respecto a otras. Una técnica que puede servir para este análisis es el Escalamiento Multidimensional.

¹²³ Ver con detalle las Tablas de Contingencia recogidas en el Anexo.

El objetivo del Escalamiento Multidimensional es encontrar la estructura de un conjunto de objetos o casos a través de la distancia, o dimensionalidad, entre éstos.

Esta técnica nos indica, mediante la medición de la distancia entre las variables, el grado de proximidad entre ellas. Esa proximidad significa similitud entre las variables analizadas, es decir, relación.

Aplicándolo a nuestro caso, las variables relativas a las características que debe tener el sucesor o sucesora más próximas significan que son percibidas por los encuestados con similitud. En otras palabras, los encuestados perciben que tienen relación esas características del sucesor o sucesora.

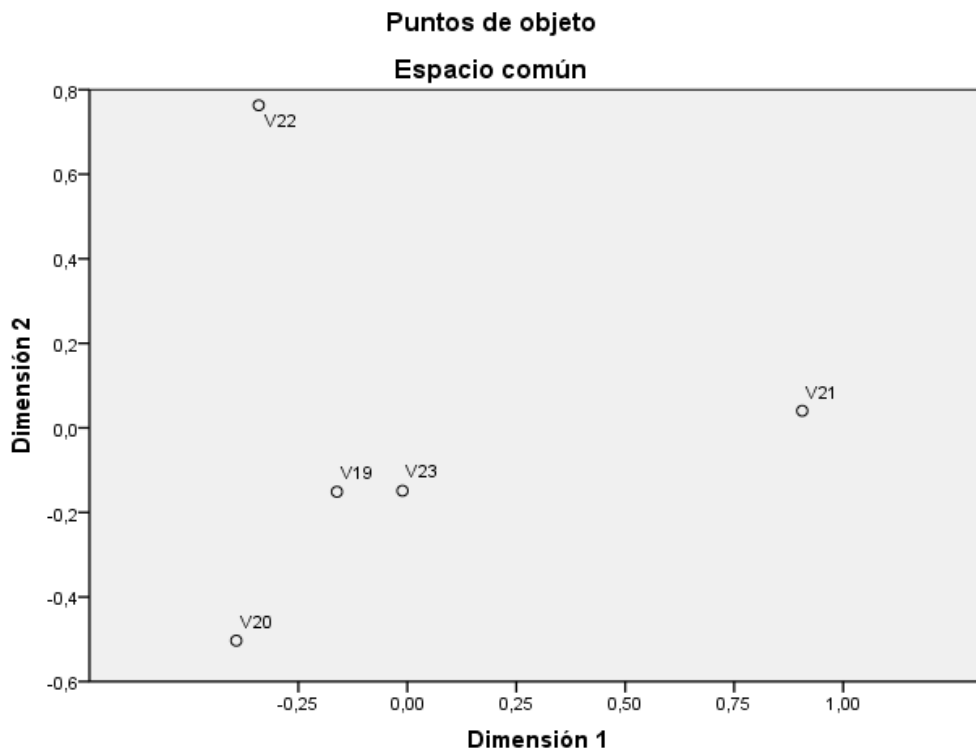
El resultado de esta técnica se recoge en la Figura 11.

El gráfico muestra las distancias entre las puntuaciones de las distintas variables representadas y realiza un mapa de proximidad conceptual. En este caso las variables (características del sucesor o sucesora) difieren unas de otras, presentando una percepción aproximada solamente las variables V19¹²⁴ y V23¹²⁵.

¹²⁴ Rasgos o características del sucesor o sucesora: tenaz, constante y persistente (SUCESORTENAZ).

¹²⁵ Rasgos o características del sucesor o sucesora: dialogante con la familia y demás grupos de interés (SUCESORDIÁLOGO).

Figura 11: Análisis de Escalamiento Multidimensional de las variables relativas a los rasgos y características del sucesor o sucesora



Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

También hemos considerado de interés aplicar un Análisis Factorial a las respuestas de los sujetos a la pregunta 12 del cuestionario, para observar si el grupo de variables relativas a las diferentes características que debe tener el sucesor o sucesora tienen un significado común, y conseguir de esta manera reducir el número de dimensiones necesarias para explicar esas respuestas.

Con la aplicación de esta técnica se pretenden encontrar interrelaciones entre las variables, con el objetivo de calcular un *factor* que manifieste dichas interrelaciones o estructuras latentes de relación entre las variables, imperceptibles a la mera observación.

El Análisis Factorial explica la estructura de las covarianzas entre las variables. Los resultados se recogen en las siguientes tablas.

Tabla 37: Resultados del Análisis Factorial de las variables relativas a los rasgos del sucesor o sucesora

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,835
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	279,614
	Gl	10
	Sig.	,000

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,855	57,106	57,106	2,855	57,106
2	,689	13,786	70,892			
3	,562	11,249	82,141			
4	,476	9,521	91,662			
5	,417	8,338	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,835, sig.0,000) señala que los datos de la muestra son adecuados para realizar el Análisis Factorial. Los resultados del análisis indican que un único factor (que relacione las variables referidas a las características del sucesor o sucesora relativas a *tenacidad*, V19; *capacidad de relacionarse*, V20; *prudencia*, V21; *capacidad de decisión*, V22; y *ser dialogante*, V23) explica el 57,1% de la varianza total. Es decir, en un único factor se podría resumir el 57,1% de la variabilidad de todas las características, o lo que es lo mismo, todas las características del sucesor o sucesora consideradas se tienen en cuenta como conjunto.

La Matriz de Componentes del Factor se detalla a continuación.

Tabla 38: Matriz de Componentes^a resultante del Análisis Factorial de las variables relativas a los rasgos y características del sucesor o sucesora

	Componente
	1
Tenaz	,797
Relación	,772
Prudencia	,672
Decisión	,722
Dialogante	,807

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Respecto al nivel de experiencia y de formación del sucesor o sucesora, éste sí mantiene relación con la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa. Los resultados de la Prueba de Chi-cuadrado indican que **se acepta H_{3.3}**. ($\chi^2=11,048$, sig. 0,026). **Los empresarios o empresarias que llevan más tiempo en la empresa prefieren que el sucesor o sucesora cuente con más experiencia que formación.**

No obstante, analizando con detalle las respuestas a la pregunta 11 del cuestionario, los encuestados no sitúan sus puntuaciones en los extremos de la escala. Es decir, para los empresarios o empresarias es importante que la preparación del futuro sucesor o sucesora esté sustentada tanto por una buena formación como por experiencia previa. Aunque dan más valoración a la *experiencia con poca formación*. En la Tabla de Contingencia de ambas variables se observa muy bien esta cuestión.

Tabla 39: Tabla de Contingencia de las variables relativas a la preparación del sucesor o sucesora y antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa

			Antigüedad Empresario en intervalos		Total
			Menor que la media	Mayor que la media	
Preparación sucesor	Formación Poca experiencia	Recuento	14	6	20
		% dentro de Preparación sucesor	70,0%	30,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	15,2%	6,3%	10,7%
		% del total	7,5%	3,2%	10,7%
	2	Recuento	29	25	54
		% dentro de Preparación sucesor	53,7%	46,3%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	31,5%	26,3%	28,9%
		% del total	15,5%	13,4%	28,9%
	3	Recuento	29	47	76
		% dentro de Preparación sucesor	38,2%	61,8%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	31,5%	49,5%	40,6%
		% del total	15,5%	25,1%	40,6%
Experiencia Poca formación	Recuento	6	10	16	
	% dentro de Preparación sucesor	37,5%	62,5%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	6,5%	10,5%	8,6%	
	% del total	3,2%	5,3%	8,6%	
6	Recuento	14	7	21	
	% dentro de Preparación sucesor	66,7%	33,3%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	15,2%	7,4%	11,2%	
	% del total	7,5%	3,7%	11,2%	
Total	Recuento	92	95	187	
	% dentro de Preparación sucesor	49,2%	50,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	49,2%	50,8%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

En relación al género del empresario y la preocupación de éste por la sucesión¹²⁶, los resultados de la Prueba de Chi-Cuadrado ($\chi^2=0,433$, sig. 0,510) indican que la hipótesis **H_{3,4} es rechazada. El género del empresario no influye en la preocupación y planificación del proceso sucesorio por parte de éste.** Los empresarios no difieren significativamente de las empresarias en si han pensado ya o no en su sucesión en la empresa.

Tabla 40: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y preocupación por la sucesión

			Empresario Plan Sucesión 2		Total
			Categorías		
			NO	SI	
Género empresario	Mujer	Recuento	20	15	35
		% dentro de Género empresario	57,1%	42,9%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	20,4%	16,7%	18,6%
		% del total	10,6%	8,0%	18,6%
	Hombre	Recuento	78	75	153
		% dentro de Género empresario	51,0%	49,0%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	79,6%	83,3%	81,4%
		% del total	41,5%	39,9%	81,4%
Total		Recuento	98	90	188
		% dentro de Género empresario	52,1%	47,9%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	52,1%	47,9%	100,0%

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuesta

¹²⁶ Representada por la variable V08MOD.

La mayoría de los encuestados declaran que su empresa fue fundada por vocación¹²⁷.

El espíritu emprendedor y deseo de ser empresario o empresaria que llevan a establecer un negocio propio se podría pensar que supone una mayor preocupación por la supervivencia de la empresa fundada. En base a ello planteamos la hipótesis **H_{3.5}**. Sin embargo, los resultados de los análisis efectuados justifican que esta hipótesis **es rechazada**. No existe relación entre la preocupación del empresario o empresaria por la sucesión y su principal motivación para constituir la empresa.

El Análisis de Tablas de Contingencia¹²⁸ se ha realizado tanto con la variable V08 como con la variable modificada V08MOD, y en ambos casos los resultados de las Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2=28,487$, sig.0,286 y $\chi^2=5,543$, sig. 0,353, respectivamente) indican que **el empresario o empresaria que crea una empresa por vocación no muestra mayor preocupación por la sucesión** que aquel empresario o empresaria que lo hace porque no dispone de otras opciones laborales o se ve en la necesidad de hacerlo.

De los encuestados que manifiestan que la empresa se fundó por vocación no hay diferencias significativas en cuanto a si han pensado ya en la sucesión (50,4%), y por tanto supone que les preocupa, o no (49,6%). Esta diferencia es algo mayor en quienes han fundado la empresa por necesidad, pero tampoco es muy importante. Recordamos que los datos de los empresarios y empresarias que afirman haber pensado en la sucesión de su empresa (el 52,1%) son muy similares a los que no han pensado aún en el proceso (el 47,9%).

¹²⁷ El 67,6% da el valor más alto a este ítem en la pregunta 7 del cuestionario.

¹²⁸ Ver con detalle las Tablas de Contingencia recogidas en el Anexo.

Paralelamente hemos considerado conveniente en nuestro estudio contrastar la existencia de relación entre la motivación principal que lleva a una persona a crear una empresa y su género¹²⁹. O lo que es lo mismo, si las empresarias manifiestan una motivación diferente a los empresarios al fundar su empresa.

La Prueba de Chi-Cuadrado ($\chi^2=4,018$, sig.0,547) indica que no existen diferencias significativas entre géneros en cuanto a la principal motivación para crear la empresa. Por lo que **H_{3.6} es rechazada: no existe relación entre el género del empresario y su principal motivación para crear la empresa.**

Finalmente, la última hipótesis de este bloque plantea que el género del empresario guarda relación con el modo de retirarse de la empresa.

A la vista de los resultados obtenidos en la Prueba de Chi-Cuadrado ($\chi^2=10,794$, sig. 0.029), **aceptamos** la hipótesis **H_{3.7}: el género del empresario influye en el modo de retirarse éste de la empresa.**

Empresarios y empresarias difieren en el modo de retirarse cuando se produce la sucesión. Observando los datos recogidos en la Tabla de Contingencia¹³⁰ se advierte que los empresarios están más de acuerdo con que el predecesor debe retirarse y dejar de tomar decisiones o influir en ellas una vez que se produce la sucesión, aunque el porcentaje entre las empresarias totalmente de acuerdo con esta idea es mayor que entre los empresarios (que se sitúan más en valores intermedios de este valor o característica).

¹²⁹ Mediante Análisis de Tablas de Contingencia, cuyos resultados se recogen en el Anexo.

¹³⁰ Ver con detalle las Tablas de Contingencia recogidas en el Anexo.

2.6.2.4.- Influencia del concepto de equilibrio entre vida personal y profesional por trabajar en la Empresa Familiar sobre la sucesión

En este bloque hemos contrastado la influencia en la elección del sucesor o sucesora del concepto que tenga el predecesor en cuanto al equilibrio entre vida personal y profesional que supone gestionar la empresa familiar, y la relación existente entre esa concepción y el género del empresario.

H4.1 La consideración del actual empresario o empresaria respecto al equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar¹³¹ influye en el criterio de elección del género del sucesor¹³².

H4.2 La percepción del empresario o empresaria respecto a equilibrio entre vida personal y profesional¹³³ determina la elección del género del sucesor¹³⁴.

H4.3 Existe relación entre el género del empresario¹³⁵ y la percepción de equilibrio entre vida personal y profesional¹³⁶.

La primera de las tres hipótesis plantea la existencia de relación entre la variable relativa a la percepción del empresario o empresaria respecto a equilibrio entre vida personal y profesional (V10) con las variables que describen el criterio de elección del sucesor basado en el género de éste, que sea hombre (V16) o que sea mujer (V17).

¹³¹ V10.

¹³² V16MOD, V17MOD.

¹³³ V10.

¹³⁴ V26MOD.

¹³⁵ V06.

¹³⁶ V10.

El tipo de análisis realizado en primer lugar para comprobar esa posible relación entre las variables comentadas indicaba que no existe una relación significativa entre V10 y V16. Pero el resultado no es concluyente, puesto que se obtiene un número de casillas elevado que tienen una frecuencia esperada inferior a cinco. En el caso de la relación entre V10 y V17 la significación bilateral es de 0,093 (y podría llegar a aceptarse la hipótesis en este caso), pero, dado que existen 12 casillas que tienen una frecuencia esperada inferior a 5, no es concluyente el resultado tampoco.

Debido a estos resultados iniciales hemos optado por realizar una modificación en las variables del criterio de elección del sucesor relativas al género (V16 y V17). La modificación consiste en convertir dichas variables en dicotómicas, obteniendo V16MOD¹³⁷ y V17MOD¹³⁸.

Los análisis con estas nuevas variables permiten obtener unos resultados más concluyentes, los cuales indican que V10 no está relacionada ni con V16MOD ni con V17MOD ($\chi^2=6,341$, sig. 0,175 y $\chi^2=4,329$, sig. 0,363 respectivamente), por lo que **rechazamos** la hipótesis **H_{4.1}**. **La consideración del actual empresario o empresaria respecto a la flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar no influye en el criterio de elección basado en el género del sucesor**, esto es, en la valoración del empresario o empresaria sobre la necesidad de que el sucesor sea de un género u otro.

¹³⁷ V16MOD, valoración de la necesidad que asigna el empresario o empresaria al criterio de elección del sucesor basado en que éste sea hombre. Toma el valor 1, si no se considera necesario (recoge los valores 1 y 2 de V16, innecesario o poco necesario) y el valor 2, si se considera necesario (valores 3, 4 y 5 de V17, necesario, muy necesario e imprescindible, respectivamente).

¹³⁸ V17MOD, valoración de la necesidad que asigna el empresario al criterio de elección del sucesor basado en que ésta sea mujer. Toma el valor 1, si no se considera necesario (recoge los valores 1 y 2 de V17, innecesario o poco necesario) y el valor 2, si se considera necesario (valores 3, 4 y 5 de V17, necesario, muy necesario e imprescindible, respectivamente).

Tabla 41: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la *consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional y al criterio de elección basado en que el sucesor sea hombre*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,341 ^a	4	,175
Razón de verosimilitudes	7,885	4	,096
Asociación lineal por lineal	,002	1	,969
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,19.

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Tabla 42: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la *consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional y al criterio de elección basado en que el sucesor sea mujer*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,329 ^a	4	,363
Razón de verosimilitudes	5,135	4	,274
Asociación lineal por lineal	,504	1	,478
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,67.

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Comentamos a continuación algunos de los datos más importantes recogidos en las Tablas de Contingencia¹³⁹.

Entre quienes consideran que no es necesario que sea hombre el sucesor, el 48% opina que el equilibrio personal y profesional que supone el negocio familiar es *poco o nada*. Quienes sí valoran más la necesidad de que sea hombre consideran que el

¹³⁹ Ver Tablas de Contingencia en el Anexo.

equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar es *normal* (43,8%) o *bastante* (25%).

Los resultados obtenidos entre quienes consideran que no es necesario que sea mujer el sucesor son muy semejantes a los datos de quienes no consideran necesario que sea hombre. Sin embargo, en el caso de quienes sostienen que la sucesora debe ser una mujer es mayor el porcentaje que opina que el equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar es *normal o bastante* (77,7% conjuntamente).

En resumen, no se apoya empíricamente que en función de la consideración que tenga el empresario o empresaria en el aspecto de la conciliación optará por un sucesor de determinado género sobre el otro (un hijo o una hija).

No obstante, debido a que sospechamos que la respuesta de los encuestados a la pregunta sobre el criterio de elección del sucesor o sucesora¹⁴⁰ basado en que éste sea hombre o sea mujer está influida por un comportamiento *socialmente adecuado y aceptable*, hemos estimado la necesidad de contrastar la misma cuestión (hipótesis H_{4.2}) con otra variable. En esta otra variable (V26) el encuestado declara quién cree que debería ser el sucesor¹⁴¹, un hijo, una hija o más de uno y/o una. Si bien es cierto que la pregunta correspondiente a esta otra variable puede estar también influenciada por el mismo efecto y comportamiento, consideramos que lo está en menor medida.

Como paso previo al contraste se ha modificado la variable inicial V26 por una nueva variable V26MOD¹⁴², para obtener así

¹⁴⁰ Pregunta 10 del cuestionario.

¹⁴¹ Esta variable representa la pregunta 15 del cuestionario, que funciona como una pregunta control respecto a anteriores preguntas con el mismo objetivo de información.

¹⁴² Variable nominal que representa quién debería ser el sucesor según los encuestados. Toma el valor 1 cuando el sucesor debería ser un hijo; el valor 2 cuando debería ser una hija; y el valor 3 como valor perdido para el resto de

resultados más claros. La prueba de Chi-Cuadrado ($\chi^2=3,127$, sig. 0.537) confirma que **H_{4.2} no es aceptada** tampoco para esta variable. Concluimos así que **la idea que tenga el empresario o empresaria respecto a equilibrio entre vida personal y profesional no tiene relación con la elección del sucesor o sucesora**, y por tanto no determina esta elección en base al género.

Por lo que se refiere al género del propio empresario y el concepto que éste tenga de equilibrio y flexibilidad personal y profesional, los resultados de la prueba de Chi-Cuadrado del Análisis con Tablas de Contingencia (Tabla 43) determinan que la hipótesis **H_{4.3} es aceptada**. Lo que significa que **la percepción que tiene la persona que posee y dirige la Empresa Familiar sobre el equilibrio que ésta supone en lo personal y lo profesional está significativamente relacionada** ($\chi^2=19,582$, sig. 0.001) **con su género**.

Tabla 43: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional y quién debería ser el sucesor modificada

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,582 ^a	4	,001
Razón de verosimilitudes	17,317	4	,002
Asociación lineal por lineal	,269	1	,604
N de casos válidos	188		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,61.

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

casos (que en la variable V26 hace referencia a más de un hijo o hija o al caso en que el empresario no tenga hijos e hijas o no estén dispuestos a sucederle en la empresa).

Examinando la Tabla de Contingencia observamos que las empresarias opinan que el empresariado facilita el equilibrio entre la vida personal y la profesional en mayor medida que los empresarios¹⁴³. Un 20% de las empresarias consideran que lo facilita *mucho*, y sólo un 4,65% de los empresarios lo creen así.

Aunque, si bien es cierto que también son las empresarias las que se sitúan en mayor proporción en el extremo opuesto. El 25,7% de ellas declara que ser empresario o empresaria no facilita nada el equilibrio entre la carrera profesional y la vida personal.

En general, los empresarios varones consideran que el empresariado ni facilita ni dificulta especialmente el equilibrio de ambas facetas de la vida. Para el 65,4% de ellos esa facilidad o equilibrio es *poca o normal*.

¹⁴³ Para el 31,4% de ellas, ser empresaria facilita el equilibrio entre vida personal y profesional bastante o mucho, frente al 24,9% de empresarios que lo consideran de la misma manera.

Tabla 44: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y su consideración de equilibrio del empresariado en la vida personal y profesional

			Género empresario		Total
			Mujer	Hombre	
Equilibrio vida	Nada	Recuento	9	15	24
		% dentro de Equilibrio vida	37,5%	62,5%	100,0%
		% dentro de Género empresario	25,7%	9,8%	12,8%
		% del total	4,8%	8,0%	12,8%
	Poco	Recuento	6	58	64
		% dentro de Equilibrio vida	9,4%	90,6%	100,0%
		% dentro de Género empresario	17,1%	37,9%	34,0%
		% del total	3,2%	30,9%	34,0%
	Normal	Recuento	9	42	51
		% dentro de Equilibrio vida	17,6%	82,4%	100,0%
		% dentro de Género empresario	25,7%	27,5%	27,1%
		% del total	4,8%	22,3%	27,1%
	Bastante	Recuento	4	31	35
		% dentro de Equilibrio vida	11,4%	88,6%	100,0%
		% dentro de Género empresario	11,4%	20,3%	18,6%
		% del total	2,1%	16,5%	18,6%
Mucho	Recuento	7	7	14	
	% dentro de Equilibrio vida	50,0%	50,0%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	20,0%	4,6%	7,4%	
	% del total	3,7%	3,7%	7,4%	
Total	Recuento	35	153	188	
	% dentro de Equilibrio vida	18,6%	81,4%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	18,6%	81,4%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

2.6.2.5.- *Influencia del compromiso familiar en la empresa sobre su sucesión*

Además de la importancia de la planificación del proceso sucesorio, es fundamental también el compromiso, la implicación y el apoyo de los miembros de la familia.

La hipótesis **H₅** defiende que un fuerte compromiso del cónyuge del empresario o empresaria, los descendientes y el resto de los miembros de la familia le llevan a interesarse en mayor medida por la continuidad de la empresa y le preocupa más que la sucesión tenga éxito.

H₅ La preocupación por la sucesión¹⁴⁴ es más amplia si el compromiso, implicación y apoyo de la familia a la empresa familiar¹⁴⁵ es mayor.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la Tabla de Contingencia y Pruebas Chi-cuadrado (Tabla 45), **aceptamos H₅** ($\chi^2=12,831$, sig. 0.012).

La preocupación del empresario o empresaria por la sucesión está relacionada con el nivel de compromiso, implicación y apoyo de la familia a la Empresa Familiar.

¹⁴⁴ V08MOD.

¹⁴⁵ V11.

Tabla 45: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la preocupación por la sucesión y el compromiso e implicación de la familia en la empresa

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,831 ^a	4	,012
Razón de verosimilitudes	13,264	4	,010
Asociación lineal por lineal	12,136	1	,000
N de casos válidos	188		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,87.

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

En la Tabla de Contingencia resultante del análisis observamos que cuanto mayor es el compromiso y el apoyo de la familia mayor preocupación por la sucesión y su planificación manifiesta el empresario o empresaria. El 62,2% de los empresarios y empresarias de la muestra que declaran que el compromiso familiar es *mucho* manifiestan haber pensado ya en la sucesión, y por lo tanto les preocupa. En el extremo opuesto, de los que declaran que no existe *nada* de compromiso de la familia, el 83,3% no han pensado aún en la sucesión, lo que lleva a pensar que no les preocupa.

En definitiva, **la preocupación por la sucesión es más amplia si el compromiso, implicación y apoyo de la familia a la Empresa Familiar es más elevado.**

Tabla 46: Tabla de Contingencia de las variables relativas a la preocupación por la sucesión y el compromiso e implicación de la familia en la empresa

		Compromiso familia					Total
		Nada	Poco	Normal	Bastante	Mucho	
Empresario Plan NO Sucesión 2 Categorías	Recuento	5	9	19	37	28	98
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	5,1%	9,2%	19,4%	37,8%	28,6%	100,0%
	% dentro de Compromiso familia	83,3%	75,0%	63,3%	56,1%	37,8%	52,1%
	% del total	2,7%	4,8%	10,1%	19,7%	14,9%	52,1%
SI	Recuento	1	3	11	29	46	90
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	1,1%	3,3%	12,2%	32,2%	51,1%	100,0%
	% dentro de Compromiso familia	16,7%	25,0%	36,7%	43,9%	62,2%	47,9%
	% del total	,5%	1,6%	5,9%	15,4%	24,5%	47,9%
Total	Recuento	6	12	30	66	74	188
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	3,2%	6,4%	16,0%	35,1%	39,4%	100,0%
	% dentro de Compromiso familia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	3,2%	6,4%	16,0%	35,1%	39,4%	100,0%

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

2.6.2.6.- Influencia de la variable género en la sucesión

Las siguientes hipótesis constituyen el núcleo fundamental del estudio y responden a sus dos objetivos más importantes. De los resultados obtenidos con el análisis de dichas hipótesis concluiremos, principalmente, el papel que desempeña la mujer como posible sucesora en la Empresa Familiar.

Estas hipótesis están separadas en tres subgrupos. En el primero de ellos se incluye la hipótesis **H₆**:

H₆ El género del sucesor¹⁴⁶ es un factor determinante en su elección¹⁴⁷.

El sentido de esta proposición es verificar si en la elección del futuro sucesor o sucesora del negocio familiar el factor más importante es que éste sea hombre o mujer.

En primer lugar, para efectuar los test estadísticos que permitan contrastar la hipótesis, se han modificado las variables V16 y V17¹⁴⁸ por V16MOD y V17MOD¹⁴⁹, y también la variable V26¹⁵⁰ por V26MOD¹⁵¹, con la finalidad de facilitar y explicar mejor el análisis.

Especialmente importante es la modificación de la variable relativa a *quién debería ser el sucesor* (V26). Hemos considerado de interés centrar el análisis únicamente en si el sucesor debe ser un hijo o si debe ser una hija, para no verse influenciado el

¹⁴⁶ V16MOD ,V17MOD.

¹⁴⁷ V26MOD.

¹⁴⁸ V16 es la variable que hace referencia a la necesidad de que el sucesor sea hombre como criterio de elección, según el encuestado. Mide esa necesidad en una escala que va desde *innecesario* (valor 1) hasta *imprescindible* (valor 5). V17 es la variable que hace referencia a la necesidad de que el sucesor sea mujer como criterio de elección, según el encuestado. Mide esa necesidad en una escala que va desde *innecesario* (valor 1) hasta *imprescindible* (valor 5).

¹⁴⁹ Se corresponden respectivamente con V16 y V17 dicotomizadas. Tomando el valor 1, para cuando el encuestado considera que no es necesario como criterio de elección que el sucesor sea de un género determinado (valores 1 y 2 de la variable inicial V16/V17), o el valor 2 para cuando el encuestado considera que es necesario como criterio de elección que el sucesor sea de ese género en concreto (valores 3, 4 y 5 de V16/V17).

¹⁵⁰ V26 es la variable relativa a quién debería ser el sucesor, y puede tomar los siguientes valores: 1, cuando debería ser el sucesor un hijo; 2, cuando debería serlo una hija; 3, cuando quien suceda deban ser más de un hijo y/o hija; y 4, cuando el predecesor no tiene hijos o no están dispuestos a sucederle.

¹⁵¹ V26MOD es la variable modificada de V26 al haber reducido ésta a sólo dos valores posibles: 1, cuando el encuestado responde que el sucesor de su empresa debería ser un hijo; y 2, cuando el sucesor debería ser una hija.

resultado con otras opciones, y así observar realmente cuál es el género predominante en la elección del sucesor.

Los resultados del estudio de la relación entre las variables de *quién debería ser el sucesor modificada* (V26MOD) y el *criterio de elección del sucesor basado en que sea hombre* (V16MOD) indican que no existe relación entre ambas ($\Phi = -0,037$, sig. 0,706).

Igualmente, el análisis entre la variable de *quién debería ser el sucesor modificada* (V26MOD) y el *criterio de elección del sucesor basado en que éste sea una mujer* (V17MOD) indican que tampoco existe relación entre ambas ($\Phi = 0,056$, sig. 0,574). Estos resultados podemos observarlos en las Tablas 47 y 48.

Tabla 47: Significación del estadístico Phi sobre la relación entre las variables relativas a *quién debería ser el sucesor modificada* y al *criterio de elección basado en que el sucesor sea hombre modificada*

Medidas simétricas		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por nominal	Phi	-,037	,706
	V de Cramer	,037	,706
	Coeficiente de contingencia	,037	,706
N de casos válidos		102	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Tabla 48: Significación del estadístico Phi sobre la relación entre las variables relativas a *quién debería ser el sucesor modificada* y al *criterio de elección basado en que el sucesor sea mujer modificada*

Medidas simétricas		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,056	,574
	V de Cramer	,056	,574
	Coefficiente de contingencia	,056	,574
N de casos válidos		102	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Por lo tanto, según los resultados obtenidos con la información de nuestra muestra, **no aceptamos H₆: el género del sucesor no es un factor determinante en su elección**. No podemos afirmar que en la elección del futuro sucesor o sucesora el factor más importante es que éste sea hombre o mujer.

Al utilizar la variable V26MOD (*quién debería ser el sucesor modificada*) solamente tenemos 102 elementos de la muestra¹⁵². De ellos, 70 declaran que la sucesora debería ser una hija (68,6%) y 32 que debería ser un hijo (31,4%). Los primeros, en un 90% de los casos, no consideran necesario el criterio de elección basado en que el sucesor sea hombre. Pero lo destacable es que todavía consideran menos necesario el criterio de elección basado en que sea una mujer (94,3%). De los que dicen que debería ser un hijo el sucesor (32 elementos muestrales) el 87,5% no consideran necesario el criterio de que el sucesor sea hombre, el 12,5% sí lo consideran necesario. Y respecto al criterio de que sea una mujer la sucesora, opinan que no es necesario en un 96,9% (sólo un 3% habla de la necesidad de que el futuro sucesor sea mujer).

¹⁵² Los 86 elementos muestrales restantes respondían a la pregunta sobre quién debería ser el sucesor algo distinto a un hijo o una hija, y más concretamente todos ellos respondían que los sucesores debían ser más de un hijo y/o hija.

Con independencia de estos resultados, hay dos cuestiones que no pueden ser obviadas en cuanto a quién considera el empresario o empresaria que debe ser su sucesor o sucesora:

- La primera de ellas es si tiene hijos y/o hijas. Porque, como es obvio, si el empresario o empresaria no tiene nada más que un hijo (o una hija) dirá que su sucesor debe ser su hijo (o hija).
- La segunda es que la valoración que haga el empresario o empresaria en cuanto a la necesidad de que el sucesor sea hombre o sea mujer puede diferir de quién considera que debe ser, teniendo en cuenta sus circunstancias particulares. Además, se ha advertido, como ya hemos comentado anteriormente en el trabajo, que con probabilidad los encuestados responden influenciados por lo que se establece como adecuado y correcto en la sociedad, aunque no se corresponda con lo que piensan o con la actuación que tendrán al final¹⁵³.

No obstante, observando con detenimiento los resultados y a pesar de estas cuestiones citadas, se concluye que los empresarios y empresarias de la muestra dan mayor valoración a la necesidad del criterio de elección del sucesor basado en que éste sea hombre (10,8%) que al basado en que sea mujer (4,9%). Algo más del doble de empresarios y empresarias así lo declaran.

¹⁵³ Esta cuestión no se puede contrastar, es una deducción.

Tabla 49: Tabla de Contingencia de las variables relativas a quién debería ser el sucesor modificada y el criterio de elección del sucesor basado en que éste sea hombre modificada

			Sucesor: Hombre dicotomizada		Total
			No	Sí	
Sucesor identificación modificada	Un hijo	Recuento	28	4	32
		% dentro de Sucesor identificación modificada	87,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	30,8%	36,4%	31,4%
		% del total	27,5%	3,9%	31,4%
	Una hija	Recuento	63	7	70
		% dentro de Sucesor identificación modificada	90,0%	10,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	69,2%	63,6%	68,6%
	% del total	61,8%	6,9%	68,6%	
Total		Recuento	91	11	102
		% dentro de Sucesor identificación modificada	89,2%	10,8%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	89,2%	10,8%	100,0%

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Tabla 50: Tabla de Contingencia de las variables relativas a *quién debería ser el sucesor* modificada y el criterio de elección del sucesor basado en que éste sea mujer modificada

Tabla de contingencia

			Sucesor: mujer dicotomizada		Total
			No	Sí	
Sucesor identificación modificada	Un hijo	Recuento	31	1	32
		% dentro de Sucesor identificación modificada	96,9%	3,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	32,0%	20,0%	31,4%
		% del total	30,4%	1,0%	31,4%
	Una hija	Recuento	66	4	70
		% dentro de Sucesor identificación modificada	94,3%	5,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	68,0%	80,0%	68,6%
		% del total	64,7%	3,9%	68,6%
Total	Recuento		97	5	102
	% dentro de Sucesor identificación modificada		95,1%	4,9%	100,0%
	% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada		100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		95,1%	4,9%	100,0%

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

El segundo grupo de hipótesis de esta parte tienen el mismo planteamiento: una comparación entre los diferentes Modelos de Sucesión. La finalidad es justificar si existe un criterio en la elección del sucesor o sucesora que predomine sobre los demás, y por lo tanto un Modelo dominante. En concreto, hemos considerado como modelo de referencia para comparar con los demás el Modelo de Competencias, puesto que es el que se basa en el criterio de las capacidades del sucesor o sucesora para ser elegido (siendo muy beneficioso para la empresa) y porque es el que presenta una

puntuación media en las respuestas de los encuestados más elevada (Tabla 51).

Tabla 51: Resumen de resultados del Análisis de Frecuencias de los *criterios de elección del sucesor o sucesora*

		Sucesor: Vínculos	Sucesor : Primoge nitura	Sucesor: Capacidad	Sucesor: Continuidad	Sucesor: Hombre	Sucesor : Mujer
N	Válidos	188	188	188	188	188	188
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,44	1,62	4,44	2,73	1,39	1,27
Mediana		3	1	5	3	1	1
Desv. Típ.		1,171	0,926	0,828	1,139	0,874	0,581

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

El conjunto de hipótesis a contrastar es el siguiente:

H_{7.1} El Modelo de Sucesión de Competencias¹⁵⁴ es más valorado que el Modelo de Sucesión Familiar¹⁵⁵.

H_{7.2} El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Tradicional¹⁵⁶.

H_{7.3} El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión de Continuidad¹⁵⁷.

H_{7.4} El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Negativo¹⁵⁸.

H_{7.5} El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Discriminatorio Positivo¹⁵⁹.

Si todas estas hipótesis son aceptadas, entonces, por silogismo, aceptamos que:

H_{7.6} El Modelo de Competencias es más valorado que el resto de Modelos de Sucesión¹⁶⁰.

El primer paso a realizar para efectuar los contrastes de estas hipótesis es comprobar si existe relación entre el criterio de elección del sucesor o sucesora basado en sus capacidades o competencias y el resto de criterios.

Para ello hemos llevado a cabo un Análisis de Tablas de Contingencia y un contraste a través del estadístico Chi-cuadrado de Pearson. Los resultados obtenidos nos indican que el criterio de

¹⁵⁴ V14.

¹⁵⁵ V12.

¹⁵⁶ V13.

¹⁵⁷ V15.

¹⁵⁸ V16.

¹⁵⁹ V17.

¹⁶⁰ V12, V13, V15, V16, V17.

elección basado en las capacidades guarda relación con los demás criterios, es decir, el Modelo de Sucesión de Competencias está relacionado con todos los Modelos expuestos. La siguiente tabla recoge esos resultados de las Pruebas de Chi-Cuadrado para cada uno de los contrastes entre la variable V14, que representa al Modelo de Sucesión de Competencias, y las demás variables que representan al resto de Modelos de Sucesión planteados (V12, V13, V15, V16 y V17):

Tabla 52: Significaciones de las Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora

Para la variable	χ^2	Sig.
V12 (M. Sucesión Familiar)	23,984	0,090
V13 (M. Sucesión Tradicional)	30,378	0,016
V15 (M. Sucesión Continuidad)	37,766	0,002
V16 (M. Sucesión Discriminatorio Negativo)	44,332	0,000
V17 (M. Sucesión Discriminatorio Positivo)	29,118	0,004

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Debemos anotar una cuestión importante obtenida en los análisis. Esta cuestión hace referencia a que el número de casillas con frecuencia esperada inferior a 5 es muy elevada en todos los casos¹⁶¹, por lo que los resultados no son concluyentes. No obstante, el análisis es útil para tomar una idea de la valoración que le dan los empresarios y empresarias a cada uno de los criterios de elección.

¹⁶¹ Ver en el Anexo las tablas de los resultados obtenidos con el Análisis de Tablas de Contingencia.

Aceptando que existe relación entre el Modelo de Sucesión de Competencias y el resto de Modelos, vamos a especificar el tipo de relación con cada uno de ellos a través del Análisis de Tablas de Contingencia.

Para el caso del Modelo de Sucesión Familiar (criterio de elección basado en la existencia de vínculos familiares del sucesor o sucesora) la Tabla de Contingencia muestra que de los que valoran la necesidad del criterio de capacidades, es menor la proporción que valora necesario que el sucesor o sucesora sea de la familia.

Destaca que el porcentaje de empresarios y empresarias que valoran como *necesario, muy necesario e imprescindible* el criterio basado en las capacidades del sucesor o sucesora para ser elegido es superior al del criterio basado en la existencia de vínculos familiares (el 96,8% frente al 78,7%). En cuanto a que sea *imprescindible* uno u otro criterio la diferencia es incluso más significativa: el 51,6% de la muestra considera *imprescindible* que el sucesor o sucesora sea el más capacitado frente al 23,9% que considera *imprescindible* que tenga vínculos familiares.

Tabla 53: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en que sea la persona más capacitada y en la existencia de vínculos familiares

			Sucesor: Vínculos					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	0	0	0	1	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	10,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%	1,1%
		% del total	,5%	,0%	,0%	,0%	,5%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	0	0	0	1	3	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	,0%	,0%	,0%	2,3%	6,7%	2,1%
		% del total	,0%	,0%	,0%	,5%	1,6%	2,1%
	Necesario	Recuento	0	2	7	6	4	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	10,5%	36,8%	31,6%	21,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	,0%	6,7%	11,7%	14,0%	8,9%	10,1%
		% del total	,0%	1,1%	3,7%	3,2%	2,1%	10,1%
Muy necesario	Recuento	5	10	17	14	20	66	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	7,6%	15,2%	25,8%	21,2%	30,3%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	50,0%	33,3%	28,3%	32,6%	44,4%	35,1%	
	% del total	2,7%	5,3%	9,0%	7,4%	10,6%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	4	18	36	22	17	97	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	4,1%	18,6%	37,1%	22,7%	17,5%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	40,0%	60,0%	60,0%	51,2%	37,8%	51,6%	
	% del total	2,1%	9,6%	19,1%	11,7%	9,0%	51,6%	
Total	Recuento	10	30	60	43	45	188	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	5,3%	16,0%	31,9%	22,9%	23,9%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	5,3%	16,0%	31,9%	22,9%	23,9%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Los resultados del análisis sobre la relación entre el Modelo de Sucesión Tradicional y el Modelo de Competencias muestra una relación inversa entre ambos. El criterio de elección basado en la

primogenitura es considerado *innecesario o poco necesario* por el 87,8% de los empresarios y empresarias de la muestra.

De los que valoran la necesidad del criterio de capacidades (96,8%), es menor la proporción que valora *necesario* que el sucesor sea el primogénito.

De acuerdo con estos resultados, según los cuales apenas un 12% valora la necesidad de que el sucesor sea el primer hijo varón, advertimos que el criterio de primogenitura ya no prevalece a la hora de elegir al sucesor de la Empresa Familiar, como se ha venido defendiendo en gran parte de la literatura sobre el tema hasta la actualidad.

Tabla 54: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora *basados en que sea la persona más capacitada y en que sea el primogénito varón*

			Sucesor: Primogenitura					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	1	0	0	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	,9%	1,8%	,0%	,0%	,0%	1,1%
		% del total	,5%	,5%	,0%	,0%	,0%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	1	3	0	0	0	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	25,0%	75,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	,9%	5,5%	,0%	,0%	,0%	2,1%
		% del total	,5%	1,6%	,0%	,0%	,0%	2,1%
	Necesario	Recuento	7	8	4	0	0	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	36,8%	42,1%	21,1%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	6,4%	14,5%	30,8%	,0%	,0%	10,1%
		% del total	3,7%	4,3%	2,1%	,0%	,0%	10,1%
Muy necesario	Recuento	30	27	3	3	3	66	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	45,5%	40,9%	4,5%	4,5%	4,5%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Primogenitura	27,3%	49,1%	23,1%	60,0%	60,0%	35,1%	
	% del total	16,0%	14,4%	1,6%	1,6%	1,6%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	71	16	6	2	2	97	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	73,2%	16,5%	6,2%	2,1%	2,1%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Primogenitura	64,5%	29,1%	46,2%	40,0%	40,0%	51,6%	
	% del total	37,8%	8,5%	3,2%	1,1%	1,1%	51,6%	
Total	Recuento	110	55	13	5	5	188	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	58,5%	29,3%	6,9%	2,7%	2,7%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Primogenitura	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	58,5%	29,3%	6,9%	2,7%	2,7%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

El Modelo de Continuidad es el que muestra menos diferencias en los resultados en cuanto a la valoración que dan los encuestados. El mayor porcentaje de ellos da una valoración intermedia a la necesidad de que el sucesor o sucesora sea aquella persona que tenga un estilo de dirección semejante al predecesor, ni lo consideran en gran medida *innecesario*, ni *imprescindible*. Concretamente, el 8% lo considera *imprescindible* y el 14,9% *innecesario*. El 48,4% de la muestra valora este criterio en el sucesor o sucesora como *necesario* o *muy necesario*.

El Análisis de Tabla de Contingencia entre el Modelo de Continuidad y el Modelo de Competencias indica que existe relación entre ambos ($\chi^2=37,766$, sig. 0.002). No hay diferencias importantes entre los que no consideran necesario el criterio de capacidad respecto al de continuidad. Y para los que valoran que el sucesor o sucesora debería ser la persona más capacitada también valoran en mayor proporción la necesidad de que tenga un estilo de dirección semejante al del predecesor o predecesora.

Tabla 55: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora *basados en que sea la persona más capacitada y en que tenga un estilo de dirección similar al predecesor o predecesora*

			Sucesor: Continuidad					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	2	0	0	0	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	7,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,1%
		% del total	1,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	0	1	1	1	1	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	,0%	1,9%	1,6%	3,3%	6,7%	2,1%
		% del total	,0%	,5%	,5%	,5%	,5%	2,1%
	Necesario	Recuento	2	4	12	1	0	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	10,5%	21,1%	63,2%	5,3%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	7,1%	7,4%	19,7%	3,3%	,0%	10,1%
		% del total	1,1%	2,1%	6,4%	,5%	,0%	10,1%
	Muy necesario	Recuento	7	14	29	13	3	66
		% dentro de Sucesor: Capacidad	10,6%	21,2%	43,9%	19,7%	4,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	25,0%	25,9%	47,5%	43,3%	20,0%	35,1%
		% del total	3,7%	7,4%	15,4%	6,9%	1,6%	35,1%
Imprescindible	Recuento	17	35	19	15	11	97	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	17,5%	36,1%	19,6%	15,5%	11,3%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Continuidad	60,7%	64,8%	31,1%	50,0%	73,3%	51,6%	
	% del total	9,0%	18,6%	10,1%	8,0%	5,9%	51,6%	
Total	Recuento	28	54	61	30	15	188	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	14,9%	28,7%	32,4%	16,0%	8,0%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Continuidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,9%	28,7%	32,4%	16,0%	8,0%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Finalmente, los resultados obtenidos con el Análisis de Tablas de Contingencia (Tablas 56 y 57) para estudiar las relaciones entre el Modelo de Competencias y el Modelo de Sucesión Discriminatorio (Negativo o Positivo) muestran que quienes prefieren como criterio de elección las capacidades y competencias del sucesor no consideran la necesidad de que el sucesor tenga que ser de un género determinado.

En el caso del Modelo Discriminatorio Negativo, el 91,5% de la muestra declara que es *innecesario o poco necesario* que el sucesor tenga que ser hombre (el 8,5% lo considera de *necesario a imprescindible*). En el caso del Modelo Discriminatorio Positivo, los encuestados que consideran *innecesario o poco necesario* que la sucesora sea una mujer son el 95,2%.

Aunque ambos criterios de elección, basados en el género del sucesor, son valorados como *innecesarios* entre un porcentaje muy similar de la muestra, es relevante que se considere más *innecesario* aún (78,7% frente a 76,6%) que la sucesora sea mujer y menos *imprescindible* que lo sea (ningún elemento de la muestra valora como *imprescindible* que la sucesora debe ser una mujer, frente al 2,7% que sí valora como *imprescindible* que sea hombre).

En definitiva, es mayor la proporción de la muestra que valora la necesidad de que el sucesor sea un hombre. Los datos así lo manifiestan: el 8,5% considera que es necesario, en diferentes grados, que el sucesor sea hombre y sólo el 4,8% valora como necesario que sea mujer.

Tabla 56: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora *basados en que sea la persona más capacitada y en que éste sea hombre*

			Sucesor: Hombre					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	0	0	1	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	,7%	,0%	,0%	25,0%	,0%	1,1%
		% del total	,5%	,0%	,0%	,5%	,0%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	2	1	0	1	0	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	1,4%	3,6%	,0%	25,0%	,0%	2,1%
		% del total	1,1%	,5%	,0%	,5%	,0%	2,1%
	Necesario	Recuento	12	5	0	0	2	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	63,2%	26,3%	,0%	,0%	10,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	8,3%	17,9%	,0%	,0%	40,0%	10,1%
		% del total	6,4%	2,7%	,0%	,0%	1,1%	10,1%
Muy necesario	Recuento	51	11	3	1	0	66	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	77,3%	16,7%	4,5%	1,5%	,0%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Hombre	35,4%	39,3%	42,9%	25,0%	,0%	35,1%	
	% del total	27,1%	5,9%	1,6%	,5%	,0%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	78	11	4	1	3	97	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	80,4%	11,3%	4,1%	1,0%	3,1%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Hombre	54,2%	39,3%	57,1%	25,0%	60,0%	51,6%	
	% del total	41,5%	5,9%	2,1%	,5%	1,6%	51,6%	
Total	Recuento	144	28	7	4	5	188	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	76,6%	14,9%	3,7%	2,1%	2,7%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Hombre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	76,6%	14,9%	3,7%	2,1%	2,7%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Tabla 57: Tabla de Contingencia de las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora *basados en que sea la persona más capacitada y en que sea mujer*

			Sucesor: Mujer				Total	
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario		
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	1	0	0	2	
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%	
		% dentro de Sucesor: Mujer	,7%	3,2%	,0%	,0%	1,1%	
			% del total	,5%	,5%	,0%	,0%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	2	1	0	1	4	
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%	
		% dentro de Sucesor: Mujer	1,4%	3,2%	,0%	50,0%	2,1%	
			% del total	1,1%	,5%	,0%	,5%	2,1%
	Necesario	Recuento	14	5	0	0	19	
		% dentro de Sucesor: Capacidad	73,7%	26,3%	,0%	,0%	100,0%	
		% dentro de Sucesor: Mujer	9,5%	16,1%	,0%	,0%	10,1%	
			% del total	7,4%	2,7%	,0%	,0%	10,1%
Muy necesario	Recuento	51	12	2	1	66		
	% dentro de Sucesor: Capacidad	77,3%	18,2%	3,0%	1,5%	100,0%		
	% dentro de Sucesor: Mujer	34,5%	38,7%	28,6%	50,0%	35,1%		
		% del total	27,1%	6,4%	1,1%	,5%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	80	12	5	0	97		
	% dentro de Sucesor: Capacidad	82,5%	12,4%	5,2%	,0%	100,0%		
	% dentro de Sucesor: Mujer	54,1%	38,7%	71,4%	,0%	51,6%		
		% del total	42,6%	6,4%	2,7%	,0%	51,6%	
Total	Recuento	148	31	7	2	188		
	% dentro de Sucesor: Capacidad	78,7%	16,5%	3,7%	1,1%	100,0%		
	% dentro de Sucesor: Mujer	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% del total	78,7%	16,5%	3,7%	1,1%	100,0%		

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Para sintetizar, se ha comprobado que el criterio de elección del sucesor basado en las capacidades guarda relación con los demás criterios. Esa relación, en algunos casos inversa, es de predominio del Modelo de Competencias sobre el resto de Modelos de Sucesión. Esto lo justificamos con la siguiente tabla, en la que se resumen los porcentajes de la muestra que valoran la necesidad y no necesidad de los diferentes criterios de elección del sucesor o sucesora, correspondientes a cada uno de los Modelos de Sucesión establecidos:

Tabla 58: Distribución de la valoración sobre la necesidad de los criterios de elección del sucesor

Necesidad de reunir el criterio de elección	Modelo Familiar	Modelo Tradicional	Modelo de Competencias	Modelo de Continuidad	Modelo Discriminatorio Negativo	Modelo Discriminatorio Positivo
	%	%	%	%	%	%
NO	21,3%	87,8%	3,2%	43,6%	91,5%	95,2%
SÍ	78,7%	12,2%	96,8%	56,4%	8,5%	4,8%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

En base a los resultados que se han obtenido con los análisis realizados:

- **Aceptamos H_{7.1}**, por lo que el Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo Familiar.
- **Aceptamos H_{7.2}**, es decir, el Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo Tradicional o de Primogenitura, en el que es elegido como sucesor el hijo mayor varón.
- **Aceptamos H_{7.3}**, y por tanto, el Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Continuidad.
- **Aceptamos H_{7.4}**, lo que significa que el Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo

Discriminatorio Negativo en el que el hijo es elegido sobre la hija como posible sucesor.

- **Aceptamos H7.5**, lo que significa también que el Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo Discriminatorio Positivo en el que es elegida la hija sobre el hijo como sucesor potencial.

Por lo tanto, **aceptamos H7.6, el Modelo de Competencias es más valorado que el resto de Modelos de Sucesión**. Esto permite concluir que el principal criterio en la elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar es el que hace referencia a las capacidades y competencias. Es decir, el sucesor o sucesora será elegido porque su predecesor le considere el candidato más capacitado para sucederle en la gestión y dirección del negocio.

La última de las hipótesis de este bloque tiene que ver con una idea ampliamente defendida en la bibliografía. Se trata de verificar en qué medida las hijas son consideradas en la sucesión en los casos en los que también hay hermanos:

H8 La existencia de hijos en la familia empresaria¹⁶² influye en la consideración de las hijas para la sucesión en la empresa¹⁶³.

En parte de la literatura sobre sucesión en la Empresa Familiar se recoge que suele seleccionarse como sucesor al hijo primogénito, es decir, se defiende que el criterio de la primogenitura prevalece sobre otro (Dumas, 1989; Hollander y Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990). Esta regla de preferencia del varón para la sucesión implica que no se considere a las hijas como potenciales sucesores (Dumas, 1992, 1998; Curimbaba, 2002), excepto en determinadas ocasiones.

¹⁶² V30MOD.

¹⁶³ V26MOD.

Con nuestro estudio hemos querido comprobar si cuando existen hijos varones en la familia la consideración de las hijas como potenciales sucesoras se ve influenciada. Para ello se ha realizado el Análisis de Tablas de Contingencia entre las variables relativas a si el empresario o empresaria tiene hijos y/o hijas y quién debería ser el sucesor.

Para efectuar el análisis se han modificado las variables originales por las variables V30MOD¹⁶⁴ y V26MOD¹⁶⁵, referidas respectivamente a la existencia de hijos por parte del empresario o empresaria y a si el sucesor debería ser un hijo o si debería ser una hija. Ambas variables están significativamente relacionadas.

Tabla 59: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas a la existencia de hijos en la familia empresaria y a quién debería ser el sucesor

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,397 ^a	1	,004		
Corrección por continuidad ^b	7,128	1	,008		
Razón de verosimilitudes	9,332	1	,002		
Estadístico exacto de Fisher				,006	,003
Asociación lineal por lineal	8,315	1	,004		
N de casos válidos	102				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,35.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

¹⁶⁴ V30 es la variable relativa al número de hijos que tiene el empresario o empresaria. Para utilizar una variable que haga referencia a la existencia o no de hijos tenemos que transformar V30 de la siguiente forma en V30MOD: cuando V30 toma valores iguales a cero, V30MOD toma el valor 1; y cuando V30 toma valores distintos de cero, V30MOD toma el valor 2.

¹⁶⁵ V26MOD es una variable nominal, resultante de una modificación en V26. Representa quién debería ser el sucesor según los encuestados. Toma el valor 1 cuando el sucesor debería ser un hijo; el valor 2 cuando debería ser una hija; y el valor 3 como valor perdido por el sistema para el resto de los casos de la variable V26 (más de un hijo y/o hija o que el empresario o empresaria no tenga hijos y/o hijas o no estén dispuestos a sucederle en la empresa).

Teniendo en cuenta, por tanto, que la existencia de hijos influye en la elección de la hija como posible sucesora, debemos analizar el tipo de influencia.

Según los resultados de la Tabla de Contingencia, el número de empresarios y empresarias con hijos varones que dicen que su sucesor o sucesora debería ser una hija es mayor que los que dicen que debería ser un hijo (41 frente a 28).

Tabla 60: Tabla de Contingencia de las variables relativas a la existencia de hijos en la familia empresaria y a quién debería ser el sucesor

			Sucesor identificación modificada		Total
			Un hijo	Una hija	
Número de hijos dicotomizada	Sin hijos	Recuento	4	29	33
		% dentro de Número de hijos dicotomizada	12,1%	87,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	12,5%	41,4%	32,4%
		% del total	3,9%	28,4%	32,4%
	Con hijos	Recuento	28	41	69
		% dentro de Número de hijos dicotomizada	40,6%	59,4%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	87,5%	58,6%	67,6%
		% del total	27,5%	40,2%	67,6%
Total	Recuento	32	70	102	
	% dentro de Número de hijos dicotomizada	31,4%	68,6%	100,0%	
	% dentro de Sucesor identificación modificada	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	31,4%	68,6%	100,0%	

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

La conclusión a la que se llega es que **aceptamos H_8** ($\chi^2=8,397$, sig. 0.004), es decir, **la existencia de hijos en la familia empresaria influye en la consideración de las hijas**

para la sucesión en la empresa familiar. Pero esa influencia no es en el mismo sentido que defiende gran parte de la literatura analizada, según la cual las hijas no son consideradas como potenciales sucesores cuando hay hijos varones.

Estos datos están en concordancia con los obtenidos en la pregunta relativa a los criterios de elección del sucesor o sucesora basados en el género de éste. Aunque unos y otros, como ya mencionamos, parecen ser el resultado de un comportamiento que responde a una forma de actuar y manifestarse en público adecuada socialmente.

Tanto empresarios como empresarias, aún teniendo hijos varones, se decantan en mayor medida porque el sucesor debería ser una hija frente a la opción de un hijo. Si bien el porcentaje de empresarias que así lo consideran es notablemente mayor que el de empresarios.

Entonces, tal y como defienden importantes autores sobre estos temas, las empresarias son más proclives a facilitar la transferencia de la empresa a las hijas. Para sostener esta afirmación hemos llevado a cabo un análisis que permita comprobar si.

H₉ El género del empresario¹⁶⁶ está relacionado con la elección del sucesor o sucesora¹⁶⁷.

Los resultados permiten concluir que existe una relación significativa entre ambas variables ($\chi^2=5,474$, sig. 0.065). Por lo que **aceptamos H₉, el género del empresario influye en la elección del sucesor o sucesora.**

¹⁶⁶ V06.

¹⁶⁷ V26.

En la Tabla de Contingencia del análisis observamos que las empresarias prefieren mayoritariamente a una hija como sucesora. Cuestión que algunos de los estudios revisados para realizar este trabajo defendían al afirmar que las mujeres son más propensas que los hombres a imaginarse a sus hijas como sucesoras (Hisrich y Fülöp, 1997 y Dumas, 1998) o al manifestar que uno de los factores de mayor influencia en la elección de una mujer como sucesora es el hecho de que la empresa esté dirigida por otra mujer (Allen y Langowitz, 2003).

El 54,3% de las empresarias de la muestra responden que su sucesora debería ser una hija, seguido por el 31,4% para las que deberían ser más de uno los sucesores y/o sucesoras, y sólo un 14,3% de ellas optaría por un hijo como sucesor.

Los empresarios, en un 49%, consideran que les debería suceder un grupo de sucesores formado por más de un hijo y/o hija. Incluso, es especialmente interesante que también declaren que prefieren como sucesora a una hija un porcentaje mayor de empresarios que los que prefieren a un hijo (33,3% frente al 17,6%). Estos datos ya han sido comentados.

En general, empresarios y empresarias consideran que debería sucederles en el negocio familiar un equipo formado por más de un hijo y/o hija. Tendencia presente en los últimos años en las investigaciones sobre sucesión, que señalan que se está optando por la creación de un equipo de hermanos y hermanas que compartan la dirección y la propiedad.

Tabla 61: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y a quién debería ser el sucesor

			Sucesor identificación			Total
			Un hijo	Una hija	Más de un hijo o hija	
Género empresario	Mujer	Recuento	5	19	11	35
		% dentro de Género empresario	14,3%	54,3%	31,4%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación	15,6%	27,1%	12,8%	18,6%
		% del total	2,7%	10,1%	5,9%	18,6%
	Hombre	Recuento	27	51	75	153
		% dentro de Género empresario	17,6%	33,3%	49,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación	84,4%	72,9%	87,2%	81,4%
% del total		14,4%	27,1%	39,9%	81,4%	
Total	Recuento	32	70	86	188	
	% dentro de Género empresario	17,0%	37,2%	45,7%	100,0%	
	% dentro de Sucesor identificación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	17,0%	37,2%	45,7%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Si el género del empresario influye en la elección del sucesor o sucesora y hemos comprobado que las empresarias prefieren a sus hijas como futuras sucesoras, entonces las empresas dentro de los sectores en los que predominan los negocios en propiedad y gestionados por mujeres tendrán con mayor probabilidad una sucesora. Para comprobarlo contrastamos la siguiente hipótesis:

H₁₀ En empresas familiares dentro de sectores mayoritariamente de mujeres¹⁶⁸ es más probable que el sucesor sea mujer¹⁶⁹.

En efecto, en base a los resultados del Análisis de Tablas de Contingencia entre las variables *género del sector* e *identificación del sucesor*, existe relación entre ambas variables.

¹⁶⁸ V24.

¹⁶⁹ V26.

Tabla 62: Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis con Tablas de Contingencia de las variables relativas al género predominante en el sector y a quién debería ser el sucesor

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,743 ^a	8	,046
Razón de verosimilitudes	21,056	8	,007
Asociación lineal por lineal	,517	1	,472
N de casos válidos	188		

a. 7 casillas (46,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,68.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Pero no podemos aceptar aún H_{10} . Hay que matizar la hipótesis respecto a como está planteada, especialmente si nos fijamos sólo en los datos recogidos en la Tabla de Contingencia para este análisis. Según éstos, el mayor porcentaje de la muestra en sectores donde predominan las mujeres (un 60%) dice que el sucesor debería ser más de un hijo y/o hija, y no una hija solamente.

Tabla 63: Tabla de Contingencia de las variables relativas al género predominante en el sector y a quién debería ser el sucesor

			Sucesor identificación			Total
			Un hijo	Una hija	Más de un hijo o hija	
Género sector	Mayoritariamente hombres	Recuento	27	40	57	124
		% dentro de Género sector	21,8%	32,3%	46,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación	84,4%	57,1%	66,3%	66,0%
		% del total	14,4%	21,3%	30,3%	66,0%
	2	Recuento	0	19	15	34
		% dentro de Género sector	,0%	55,9%	44,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación	,0%	27,1%	17,4%	18,1%
		% del total	,0%	10,1%	8,0%	18,1%
	3	Recuento	3	8	10	21
		% dentro de Género sector	14,3%	38,1%	47,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación	9,4%	11,4%	11,6%	11,2%
		% del total	1,6%	4,3%	5,3%	11,2%
4	Recuento	2	1	1	4	
	% dentro de Género sector	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	% dentro de Sucesor identificación	6,3%	1,4%	1,2%	2,1%	
	% del total	1,1%	,5%	,5%	2,1%	
Mayoritariamente mujeres	Recuento	0	2	3	5	
	% dentro de Género sector	,0%	40,0%	60,0%	100,0%	
	% dentro de Sucesor identificación	,0%	2,9%	3,5%	2,7%	
	% del total	,0%	1,1%	1,6%	2,7%	
Total	Recuento	32	70	86	188	
	% dentro de Género sector	17,0%	37,2%	45,7%	100,0%	
	% dentro de Sucesor identificación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	17,0%	37,2%	45,7%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

No obstante, si nos centramos en la opción de que se opte por un único sucesor o sucesora, **se acepta** ($\chi^2=15,743$, sig. 0.046) **que en empresas familiares dentro de sectores mayoritariamente de mujeres es más probable que la sucesora sea mujer (H₁₀)**. Es decir, entre los encuestados pertenecientes a sectores con mayoría de mujeres al frente de las empresas familiares es más elevada la proporción que considera que su sucesora debería ser una hija (40%) que los que dicen que debería ser un hijo (0%).

Estos resultados están en consonancia con los resultados del contraste de las dos hipótesis anteriores.

Observando de nuevo la anterior Tabla 61 obtenida del Análisis de Tablas de Contingencia entre las variables género del empresario (V06) e identificación del sucesor (V26), comprobamos también la preferencia de las empresarias por sus hijas para la sucesión: el 54,3% de las empresarias opta porque una hija debería sucederla mientras que sólo un 14,3% opta por un hijo.

Finalmente, las dos últimas hipótesis planteadas tienen como objetivo estudiar la relación del género del empresario con los rasgos que debe tener el sucesor o sucesora y los criterios de elección.

H₁₁ Las empresarias¹⁷⁰ valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora que los que valoran los empresarios¹⁷¹.

H₁₂ El género del empresario¹⁷² está relacionado con el Modelo de Sucesión¹⁷³.

¹⁷⁰ V06.

¹⁷¹ V19, V20, V21, V22 y V23.

¹⁷² V06.

¹⁷³ V12, V13, V14, V15, V 16 y V17.

Para verificar la primera de las dos hipótesis, referida a si existen diferencias respecto a los rasgos del sucesor o sucesora que consideran más importantes los empresarios y los que consideran más importantes las empresarias, hemos efectuado un Análisis de Tablas de Contingencia¹⁷⁴ entre la variable *género del empresario* y cada una de las variables relativas a los *rasgos o características del sucesor o sucesora (V19-V23)*.

La siguiente tabla resume las significaciones obtenidas con las Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson para cada una de estas variables:

Tabla 64: Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis de Tablas de Contingencia de las variables relativas a los rasgos del sucesor o sucesora

Para la variable	χ^2	Sig.
V19 (Tenaz, constante, persistente)	2,538	0,638
V20 (Capaz de relacionarse, don de gentes)	3,227	0,521
V21 (Prudente, previsor, ahorrador)	3,737	0,443
V22 (Decidido, valiente)	5,215	0,266
V23 (Dialogante con familia y demás grupos de interés)	1,884	0,757

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Con estos resultados concluimos que el género del predecesor no tiene relación alguna con los rasgos que más se valoran en el futuro sucesor o sucesora: **rechazamos H₁₁. Las empresarias no valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora de los que valoran los empresarios.** Es decir, el género del empresario no influye en los rasgos o características que debe tener sucesor o sucesora.

¹⁷⁴ Ver estas Tablas de Contingencia en el Anexo.

Si analizamos las respuestas sobre el grado de acuerdo en la pregunta referente a las características que debe tener el sucesor o sucesora, distinguiendo según el género del empresario, observamos lo siguiente:

- Empresarios y empresarias manifiestan estar de acuerdo en semejante grado en que todas las características seleccionadas deben estar presentes en su futuro sucesor o sucesora. Esto, como se ha mencionado con anterioridad, permite considerar la opción de que un único factor represente a todas estas variables.

La característica con mayor peso en ese factor es el que se refiere a que el sucesor o sucesora sea *dialogante*, seguida de que sea *tenaz, capaz de relacionarse, tenga capacidad de decisión* y, en último lugar, sea *prudente*.

- Que el sucesor o sucesora sea *prudente, previsor y ahorrador* es la característica con la que menor porcentaje, tanto de empresarios como de empresarias, están *totalmente de acuerdo*. Ellas, incluso, en menor proporción (25,7% frente al 33,3% de ellos). En el extremo opuesto, en *desacuerdo* con que el sucesor o sucesora deba reunir esta característica, ninguna empresaria se sitúa, frente al 6,5% de empresarios.
- La característica en la que más difieren en su grado de acuerdo total, empresarios y empresarias, es en que el sucesor o sucesora sea *decidido y valiente*. Ellas muestran mayor grado de acuerdo que ellos en que su sucesor o sucesora tenga capacidad de decisión. No obstante, es la característica menos valorada por toda la muestra.
- Las empresarias manifiestan menor grado de desacuerdo para todas las características. Es decir, valoran o están de

acuerdo en que los rasgos mencionados tienen que estar presentes en los futuros sucesores o sucesoras.

- Unas y otros valoran en la misma medida estas características del sucesor o sucesora como esenciales para dirigir la empresa.

En definitiva, los encuestados, con independencia de su género, manifiestan que todas las características seleccionadas deben estar presentes en el sucesor o sucesora y para todas ellas manifiestan semejante grado de acuerdo en que las reúna.

Como ya comprobamos anteriormente, durante el estudio de la hipótesis H_{3.2}. a través del Análisis de Tablas de Contingencia y la técnica de Escalamiento Multidimensional, las diferentes características o rasgos del sucesor no tienen relación entre sí. Realizamos además un Análisis Factorial que nos llevó a considerar que estas variables se pueden resumir en un único factor que represente cómo debe ser el futuro sucesor o sucesora, combinación de los cinco rasgos o características analizados.

Los resultados del Análisis Factorial¹⁷⁵ indican que un único factor (que relaciona las variables respecto de las características del sucesor o sucesora relativas a *tenacidad*, V19; *capacidad de relacionarse*, V20; *prudencia*, V21; *capacidad de decisión*, V22; y *ser dialogante*, V23) explica el 57,1% de la varianza total.

La finalidad de utilizar los resultados logrados con este Análisis Factorial es contrastar ahora la hipótesis H₁₁ con el factor obtenido. Pero los resultados conseguidos de esta forma no difieren de los anteriores (Tabla 66). **Rechazamos** también **H₁₁** (F=0,930, sig. 0,336): no existe relación entre el factor que combina los diferentes rasgos y características que debe tener el futuro sucesor o sucesora y el género del empresario.

¹⁷⁵ Ver Análisis Factorial en el Anexo, recogido también en un apartado anterior del trabajo.

Tabla 65: Tabla Anova del Factor que relaciona las variables relativas a los rasgos del sucesor o sucesora

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 1 * Género empresario	1	Inter-grupos (Combinadas)	,931	1	,931	,930	,336
		Intra-grupos	186,069	186	1,000		
		Total	187,000	187			

Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

Para contrastar la última hipótesis, sobre la existencia de diferencias respecto a los criterios de elección del sucesor o sucesora según el género del predecesor, se han efectuado distintas técnicas y tipos de análisis.

El primer paso es analizar las posibles relaciones entre la variable género del empresario con las variables referidas a los criterios de elección del sucesor o sucesora. Para ello hemos efectuado un Análisis de Tablas de Contingencia¹⁷⁶. Los resultados de este análisis muestran que no existe relación entre el género del empresario y los criterios de elección del sucesor o sucesora. Las significaciones de las pruebas de Chi-Cuadrado se resumen en la Tabla 66.

¹⁷⁶ Ver estas Tablas de Contingencia en el Anexo.

Tabla 66: Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson del Análisis de Tablas de Contingencia de las variables relativas al género del empresario y a los criterios de elección del sucesor o sucesora

Para la variable	χ^2	Sig.
V12 (Criterio elección sucesor/a: vínculos familiares)	1,254	0,869
V13 (Criterio elección sucesor/a: primogénito)	5,023	0,285
V14 (Criterio elección sucesor/a: persona más capacitada)	7,696	0,103
V15 (Criterio elección sucesor/a: estilo dirección similar al predecesor)	5,452	0,244
V16 (Criterio elección sucesor/a: sea hombre)	2,753	0,600
V17 (Criterio elección sucesor/a: sea mujer)	5,053	0,168

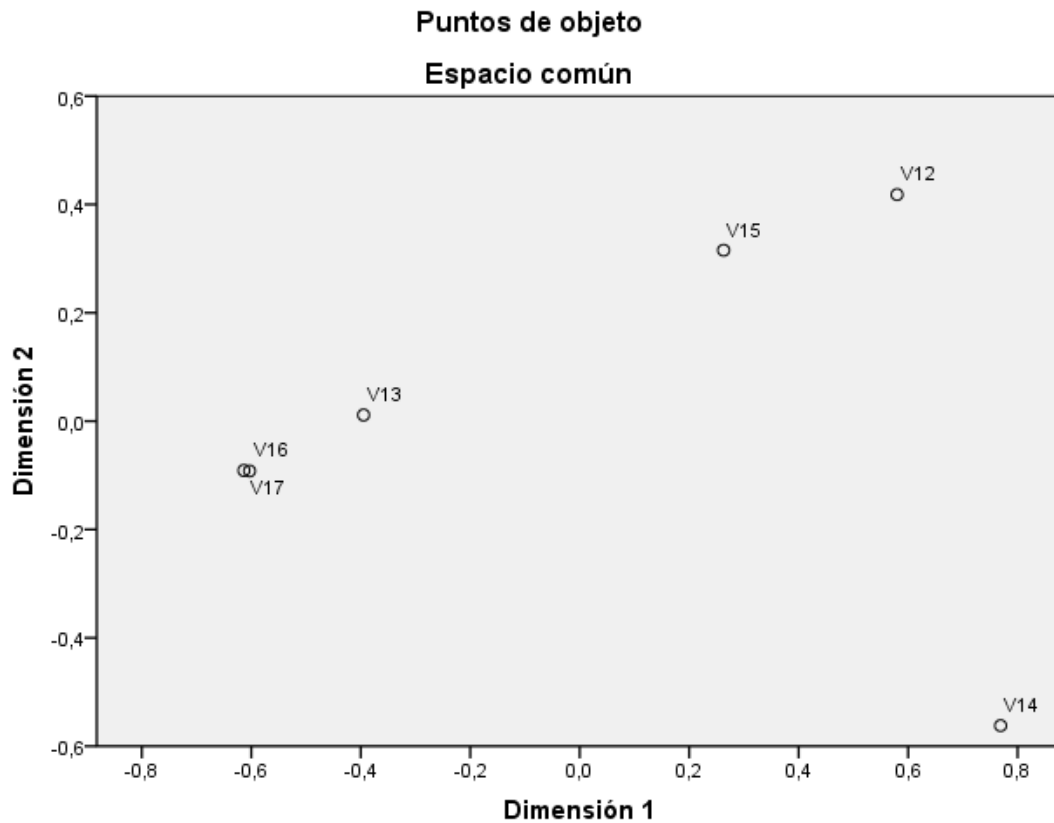
Fuente: Salida de resultados de SPSS a partir del tratamiento de los datos recopilados con las encuestas

De acuerdo con estos primeros resultados, en los que se indica que no hay relación entre las variables analizadas, podríamos decir ya que la hipótesis H_{12} no se acepta. Si no hay relación entre unas variables, una de ella no puede influir en la otra.

Hemos querido, no obstante, efectuar un análisis más completo, iniciado con el estudio de la percepción que tienen los empresarios o empresarias en cuanto a los criterios de elección del sucesor o sucesora, unos respecto de otros. Para ello se ha utilizado la técnica de Escalamiento Multidimensional con el objetivo de observar la relación que perciben los empresarios o empresarias que tienen los diferentes criterios de elección del sucesor entre ellos. Los criterios de elección se percibirán como relacionados para los empresarios o empresarias cuando estén

próximos en el gráfico (Figura 12), es decir, existirá similitud entre ellos.

Figura 12: Análisis de Escalamiento Multidimensional sobre las variables relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Teniendo en cuenta esta aproximación inicial sobre las relaciones entre los criterios de elección percibidas por los empresarios y empresarias, un Análisis Factorial nos servirá para completar el estudio de estas variables. Este tipo de análisis tiene como finalidad comprobar la interrelación entre todas las variables iniciales observadas para reducirlas en un número mínimo de factores (o variables no observadas) que las representen y expliquen el máximo de información contenida en los datos de la muestra.

Obtenemos tres factores, con los que podemos contrastar nuevamente la hipótesis H₁₂ sobre la influencia del género del empresario en la elección del sucesor o sucesora.

Los factores resultantes son:

- **Factor 1:** que podemos denominar *Factor de Preferencia Discriminatoria*, se corresponde con los criterios de elección del sucesor relativos a que éste sea el primogénito varón, que sea hombre o que sea mujer. Es decir, el Factor 1 está conformado a partir de las variables V13, V16 y V17.
- **Factor 2:** denominado *Factor de Familiaridad*, en referencia al criterio de elección del sucesor o sucesora basado en los vínculos familiares y en el estilo de dirección similar del sucesor con el predecesor (factor constituido a partir de las variables V12 y V15).
- **Factor 3:** denominado *Factor de Competencias*, correspondiente al criterio de elección del sucesor o sucesora más capacitado (factor conformado a partir de la variable V14).

Del Análisis Factorial¹⁷⁷ obtenemos un valor de KMO=0,643 que indica la adecuación de los datos de la muestra para realizar este tipo de análisis (sig. 0,000).

Tabla 67: KMO y prueba de Bartlett del Análisis Factorial de las variables relativas a los *criterios* de elección del sucesor

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,643
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	169,837
	Gl	15
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

¹⁷⁷ Ver los resultados obtenidos con este Análisis Factorial en el Anexo.

Los resultados del análisis indican que tres factores son los que conforman las variables referidas a los seis criterios de elección del sucesor o sucesora¹⁷⁸. Estos tres factores resultantes explican el 70,89% de la varianza total, es decir, en tres factores se podría resumir el 70,89% de la variabilidad de todos los criterios de elección del sucesor o sucesora.

Tabla 68: Resultados del Análisis Factorial de las variables relativas a los *criterios* de elección del sucesor o sucesora

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,136	35,592	35,592	2,136	35,592	35,592	1,944	32,402
2	1,112	18,540	54,132	1,112	18,540	54,132	1,215	20,254	52,657
3	1,006	16,760	70,892	1,006	16,760	70,892	1,094	18,235	70,892
4	,774	12,897	83,789						
5	,633	10,544	94,333						
6	,340	5,667	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

La Matriz de Componentes Rotados resultante del Análisis Factorial se detalla en la Tabla 69 e indica la carga factorial de cada variable.

¹⁷⁸ Criterio de elección del sucesor o sucesora basado en la existencia de vínculos familiares, criterio de elección basado en que el sucesor sea el primogénito varón, criterio de elección basado en la capacidad, criterio de elección basado en la continuidad, criterio de elección basado en que el sucesor sea hombre y criterio de elección basado en que sea mujer.

Tabla 69: Resultados del Análisis Factorial de las variables relativas a los *criterios* de elección del sucesor o sucesora

Matriz de componentes rotados^{a-}

	Componente		
	1	2	3
Sucesor: Vínculos	-,105	,632	-,524
Sucesor: Primogenitura	,592	,399	-,151
Sucesor: Capacidad	-,171	,093	,863
Sucesor: Continuidad	,177	,803	,220
Sucesor: Hombre	,873	,055	-,044
Sucesor: Mujer	,872	-,017	-,052

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

De la misma forma que hemos hecho para las variables iniciales observadas, es conveniente efectuar el análisis de las relaciones entre los factores resultantes y el género del empresario. Se ha realizado con un Test de Medias y para ninguno de los tres factores ha resultado significativo el análisis (Tabla 70). Es decir, el género del empresario no guarda tampoco relación con los *factores* que representan a los criterios de elección del sucesor o sucesora. Por lo que, definitivamente, **rechazamos H₁₂** (F=0,488, sig. 0,486; F=1,296, sig. 0,256 y F=1,066, sig. 0,303): **el género del empresario no está relacionado con el Modelo de Sucesión.**

Tabla 70: Tabla de Anova: Test de Medias sobre los factores que representan los criterios de elección del sucesor o sucesora

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 2 *	Inter- grupos	(Combinadas)	,489	1	,489	,488	,486
Género empresario	Intra-grupos		186,511	186	1,003		
	Total		187,000	187			
REGR factor score 2 for analysis 2 *	Inter- grupos	(Combinadas)	1,294	1	1,294	1,296	,256
Género empresario	Intra-grupos		185,706	186	,998		
	Total		187,000	187			
REGR factor score 3 for analysis 2 *	Inter- grupos	(Combinadas)	1,065	1	1,065	1,066	,303
Género empresario	Intra-grupos		185,935	186	1,000		
	Total		187,000	187			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

En consecuencia, las empresarias no consideran criterios de elección del sucesor diferentes a los de los empresarios, o lo que es lo mismo, las empresarias no dan preferencia a un Modelo de Sucesión diferente al de los empresarios. Unas y otros valoran más la necesidad de que el sucesor o sucesora sea el candidato más capacitado y más competente.

En la Tabla 71 resumimos los resultados obtenidos con los contrastes de todas las hipótesis del estudio y su significado, que servirán para establecer las conclusiones de nuestro trabajo de investigación sobre la Sucesión en la Empresa Familiar.

Tabla 71: Resumen de contrastes de hipótesis

<u>Hipótesis</u>	<u>Resultado</u>	<u>Significado/Conclusión</u>	<u>Estadístico/Significación</u>
H1	ACEPTADA	Entre los motivos por los que el empresario o empresaria considera que su empresa es familiar, el que se refiere a la intención de que ésta siga controlada por la familia es el que más influye en la planificación de la sucesión.	$\chi^2=17,186, \text{Sig.}0,002$ $\chi^2=13,735, \text{Sig.}0,008$
H2.1	ACEPTADA	El tamaño de la empresa influye en la planificación de la sucesión de la empresa familiar y la preocupación por dicho proceso.	$\chi^2=11,259, \text{Sig.}0,010$ $\chi^2=8,815, \text{Sig.}0,032$
H2.2	ACEPTADA para V25 RECHAZADA para V08MOD	La generación en la que esté la empresa no tiene relación con si el empresario o empresaria le preocupa y piensa en la sucesión de su negocio. La generación en la que se encuentra la empresa sí está relacionada significativamente con la preocupación por la sucesión mostrada por los encuestados.	$\chi^2=5,683, \text{Sig.}0,128$ $\chi^2=13,129, \text{Sig.}0,004$
H2.3	RECHAZADA	La antigüedad de la empresa familiar no tiene relación con el Modelo de Sucesión.	$\chi^2=13,384, \text{Sig.}0,342$ $\chi^2=22,608, \text{Sig.}0,031$ $\chi^2=8,137, \text{Sig.}0,774$ $\chi^2=14,227, \text{Sig.}0,286$ $\chi^2=12,434, \text{Sig.}0,412$ $\chi^2=12,026, \text{Sig.}0,212$
H2.4	ACEPTADA	La antigüedad de la empresa familiar influye en la planificación de la sucesión.	$\chi^2=13,384, \text{Sig.}0,000$
H3.1	ACEPTADA	La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar influye en la preocupación por la sucesión.	$F=25,797, \text{Sig.}0,000$
H3.2	RECHAZADA	La antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa familiar no está relacionada con las características más valoradas que debe tener el sucesor o sucesora.	$\chi^2=2,803, \text{Sig.}0,591$ $\chi^2=6,348, \text{Sig.}0,175$ $\chi^2=3,359, \text{Sig.}0,500$ $\chi^2=2,182, \text{Sig.}0,702$ $\chi^2=4,014, \text{Sig.}0,404$
H3.3	ACEPTADA	Empresarios o empresarias con mayor antigüedad al frente de la empresa familiar prefieren a un sucesor o sucesora con experiencia.	$\chi^2=11,048, \text{Sig.}0,026$
H3.4	RECHAZADA	El género del empresario no influye en la preocupación por la sucesión.	$\chi^2=0,433, \text{Sig.}0,510$
H3.5	RECHAZADA	El empresario o empresaria que crea su empresa por vocación no muestra mayor preocupación por la sucesión.	$\chi^2=28,487, \text{Sig.}0,286$ $\chi^2=5,543, \text{Sig.}0,353$

Tabla 71 (cont.): Resumen de contrastes de hipótesis

Hipótesis	Resultado	Significado/Conclusión	Estadístico/ Significación
H3.6	RECHAZADA	No existe relación entre el género del empresario y su principal motivación para crear la empresa.	$\chi^2=4,018$, Sig. 0,547
H3.7	ACEPTADA	El género del empresario influye en el modo de retirarse.	$\chi^2=10,794$, Sig0,029
H4.1	RECHAZADA	La consideración del actual empresario respecto al equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar no influye en el criterio de elección del género del sucesor.	$\chi^2=6,341$, Sig. 0,175 $\chi^2=4,329$, Sig. 0,363
H4.2	RECHAZADA	La percepción del empresario/a respecto a equilibrio entre vida personal y profesional no determina la elección del género del sucesor.	$\chi^2=3,127$, Sig. 0,537
H4.3	ACEPTADA	Existe relación entre el género del empresario y la percepción de equilibrio entre vida personal y profesional.	$\chi^2=19,582$,Sig.0,001
H5	ACEPTADA	La preocupación por la sucesión es más amplia si el compromiso, implicación y apoyo de la familia a la empresa familiar es mayor.	$\chi^2=12,831$,Sig.0,012
H6	RECHAZADA	El género del sucesor no es un factor determinante en su elección.	Phi=0,037,Sig.0,706 Phi=4,329, Sig.0,574
H7.1	ACEPTADA	El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Familiar.	$\chi^2=23,984$, Sig.0,090
H7.2	ACEPTADA	El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión Tradicional.	$\chi^2=30,378$, Sig.0,016
H7.3	ACEPTADA	El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo de Sucesión de Continuidad.	$\chi^2=37,766$, Sig.0,002
H7.4	ACEPTADA	El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo Discriminatorio Negativo.	$\chi^2=44,332$, Sig.0,000
H7.5	ACEPTADA	El Modelo de Sucesión de Competencias es más valorado que el Modelo Discriminatorio Positivo.	$\chi^2=29,118$, Sig.0,000
H7.6	ACEPTADA	El Modelo de Competencias es más valorado que el resto de Modelos de Sucesión.	
H8	ACEPTADA	La existencia de hijos en la familia empresaria influye en la consideración de las hijas para la sucesión en la empresa.	$\chi^2=8,397$, Sig.0,004
H9	ACEPTADA	El género del empresario está relacionado con la elección del sucesor o sucesora.	$\chi^2=5,474$, Sig. 0,065
H10	ACEPTADA	En empresas familiares dentro de sectores mayoritariamente de mujeres es más probable que la sucesora sea mujer.	$\chi^2=15,743$, Sig.0,046

Tabla 71 (cont.): Resumen de contrastes de hipótesis

<u>Hipótesis</u>	<u>Resultado</u>	<u>Significado/Conclusión</u>	<u>Estadístico/Significación</u>
H11_a ¹⁷⁹	RECHAZADA	Las empresarias no valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora que los que valoran los empresarios.	$\chi^2=2,538$, Sig. 0,638 $\chi^2=3,227$, Sig. 0,521 $\chi^2=3,737$, Sig. 0,443 $\chi^2=5,215$, Sig. 0,266 $\chi^2=1,884$, Sig. 0,757
H11_b ¹⁸⁰	RECHAZADA	Las empresarias no valoran rasgos diferentes del sucesor o sucesora que los que valoran los empresarios.	Factor1: F=0,930,Sig.0,336
H12_a ¹⁸¹	RECHAZADA	El género del empresario no está relacionado con el Modelo de Sucesión.	$\chi^2=1,254$,Sig.0,869 $\chi^2=5,023$,Sig.0,285 $\chi^2=7,696$, Sig.0,103 $\chi^2=5,452$,Sig.0,244 $\chi^2=2,753$,Sig.0,600 $\chi^2=5,053$,Sig.0,168
H12_b ¹⁸²	RECHAZADA	El género del empresario no está relacionado con el Modelo de Sucesión.	Factor1: F=0,486,Sig.0,486 Factor2: F=1,296,Sig.0,256 Factor3: F=1,065,Sig.0,303

Fuente: Elaboración propia

¹⁷⁹ Contraste a través del Análisis de Tablas de Contingencia con las variables relativas a *los rasgos o características del sucesor o sucesora (V19-V23)*.

¹⁸⁰ Contraste a través de Test de Medias con el Factor (F1) resultante del Análisis Factorial de V19-V23.

¹⁸¹ Contraste a través del Análisis de Tablas de Contingencia con las variables relativas a *los criterios de elección del sucesor o sucesora (V12-V17)*.

¹⁸² Contraste a través de Test de Medias con los Factores (F₁, F₂ y F₃) resultantes del Análisis Factorial de V12-V17.

2.6.3.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS SOBRE CARACTERÍSTICAS DEL SUCESOR Y CRITERIOS DE ELECCIÓN

Adicional al conjunto de análisis efectuados para el contraste de las hipótesis del trabajo hemos realizado un Análisis Clúster sobre las variables¹⁸³ relativas a los criterios de elección del sucesor o sucesora, las características o rasgos y el nivel de preparación que debe tener para ser elegido, según su predecesor. La finalidad que se persigue con este tipo de análisis es clasificar la muestra en un número más reducido de grupos de individuos, de forma que los componentes de un grupo sean muy similares entre sí pero diferentes del resto.

Para el Análisis Clúster hemos empleado el procedimiento de Análisis de Conglomerados K-Medias sobre las variables que representan los diferentes criterios de elección del sucesor o sucesora¹⁸⁴, la variable relativa a la importancia que da el empresario a la preparación del sucesor o sucesora (formación versus a experiencia¹⁸⁵) y las variables sobre los rasgos o características del sucesor o sucesora¹⁸⁶.

El resultado que se ha obtenido son diez conglomerados (Tabla 72). De estos diez conglomerados cuatro son los más importantes, constituyendo el 88% de la muestra. Cada conglomerado representa unas características y criterios que debe reunir el sucesor o sucesora.

¹⁸³ Variables sobre las que se ha realizado el Análisis Clúster: V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22 y V23.

¹⁸⁴ V12, V13, V14, V15, V16 y V17.

¹⁸⁵ V18.

¹⁸⁶ V19, V20, V21, V22 y V23.

Tabla 72: Centros de los conglomerados finales obtenidos con el Análisis de Conglomerados K-Medias de las variables relativas a criterios de elección y características del sucesor o sucesora

	Conglomerado									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sucesor: Vínculos	5	2	4	3	3	5	3	3	3	5
Sucesor: Primogenitura	5	2	4	2	1	2	2	1	1	2
Sucesor: Capacidad	4	3	5	5	5	4	4	4	4	2
Sucesor: Continuidad	2	1	4	4	2	2	3	3	3	5
Sucesor: Hombre	1	4	4	1	1	1	4	1	1	3
Sucesor: Mujer	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2
Preparación sucesor	2	2	4	3	2	3	2	6	3	5
Tenaz	1	5	4	5	4	4	5	5	2	5
Relación	1	5	5	5	4	4	4	5	1	3
Prudencia	1	4	5	4	4	4	4	4	2	3
Decisión	1	5	5	4	4	4	3	4	2	5
Dialogante	1	5	5	4	4	5	4	5	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

El número de casos en cada uno de los conglomerados evidencia que los más importantes son cuatro, por este orden: el 5, 6, 4 y 8.

Tabla 73: Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	1
	2	3
	3	6
	4	39
	5	61
	6	46
	7	6
	8	19
	9	5
	10	2
Válidos		188
Perdidos		0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Las características de los cuatro conglomerados principales son las siguientes:

- **Conglomerado 5:** empresarios o empresarias que valoran como *necesario* que su sucesor o sucesora tenga vínculos familiares; como *innecesario* que el sucesor tenga que ser el primogénito varón; *imprescindible* que sea la persona más capacitada; poco *necesario* que tenga un estilo de dirección similar al suyo e *innecesario* que sea hombre o mujer.

Respecto a la preparación del sucesor o sucesora consideran más importante la formación, aunque con experiencia también. Y en relación a los rasgos que debe tener el sucesor o sucesora los encuestados están *bastante de acuerdo* en que reúna los rasgos analizados, es decir, que el sucesor o sucesora sea tenaz, constante y persistente; que tenga don de gentes y sea capaz de relacionarse con los demás; que sea prudente y previsor; que sea decidido y valiente; y que sea dialogante.

Este conglomerado está compuesto por 61 empresarios y empresarias (un tercio de la muestra).

- **Conglomerado 6:** formado por 46 empresarios y empresarias (el 25% de la muestra) que consideran *imprescindible* que su sucesor tenga vínculos familiares, además de valorar como *muy necesario* que sea la persona más capacitada.

Para ellos es *poco necesario* que sea el primogénito varón y que tenga un estilo de dirección similar al suyo, e *innecesario* su género. Prefieren que tenga más experiencia que formación. Están *bastante de acuerdo* en que el sucesor o sucesora sea tenaz, capaz de relacionarse con la gente,

prudente y decidido, y *totalmente de acuerdo* en que sea una persona dialogante.

- **Conglomerado 4:** 39 de los 188 encuestados (20,74%) están incluidos en este conglomerado que valora como *imprescindible* que el sucesor o sucesora sea el más capacitado, como *muy necesario* que tenga un estilo de dirección similar, *poco necesario* el criterio de primogenitura pura y como *innecesario* el criterio del género.

Consideran *necesaria* la existencia de vínculos del sucesor o sucesora para ser elegido como tal. En cuanto a la preparación del sucesor o sucesora valoran más la experiencia y respecto a los rasgos que debe tener están bastante o *totalmente de acuerdo* con todos ellos (tenacidad, capacidad de relacionarse, prudencia, capacidad de decisión y diálogo).

- **Conglomerado 8:** para los 19 individuos que componen este conglomerado (10% de la muestra) el sucesor o sucesora es *muy necesario* que sea la persona más capacitada entre los candidatos y *necesario* que tenga vínculos familiares y un estilo de dirección similar al predecesor o predecesora, valorando como *innecesarios* la primogenitura y el género del sucesor.

No contestan en cuanto al nivel de formación o experiencia que consideran importante en la persona que les suceda, pero sí están *bastante de acuerdo o totalmente de acuerdo* en que esa persona reúna todas las características expuestas (especialmente la tenacidad, capacidad de relacionarse y capacidad de diálogo).

También son de interés los otros conglomerados, a pesar de estar formados por un número muy pequeño de elementos muestrales. Nos referimos a los conglomerados 1, 2, 3, 7, 9 y 10:

- Para el único componente del **conglomerado 1** es *imprescindible* que el sucesor o sucesora tenga vínculos familiares y que sea el primogénito, y *muy* necesario que sea la persona más capacitada. En cambio, defiende que es *poco necesario* el estilo de dirección que tenga el sucesor o sucesora e *innecesario* el género de éste.

Se trata del único conglomerado y, por tanto, el único individuo de la muestra que considera que el sucesor tiene que ser el primogénito varón.

Valora que el sucesor esté formado y tenga experiencia, aunque da más importancia a la formación.

También es el único elemento de la muestra que está *totalmente en desacuerdo* con que el sucesor o sucesora reúna de manera específica las características o rasgos planteados.

- Los tres empresarios o empresarias del **conglomerado 2** *no* consideran *muy necesarios* ninguno de los criterios de elección mencionados salvo el que se refiere a que el sucesor sea hombre. Los integrantes de este conglomerado, junto con los de los conglomerados 3 y 7 (15 empresarios y empresarias en total de los 188), son los únicos que consideran que es *muy necesario* que el sucesor sea hombre.

En este conglomerado se da, por tanto, prioridad al género sobre otro criterio a la hora de elegir al sucesor o sucesora, y más concretamente al género masculino. En cambio, ninguno de los individuos de la muestra sitúa ese alto grado de necesidad en cuanto a que el sucesor sea una mujer.

Estos empresarios y empresarias valoran por igual que esté formado y tenga experiencia, incluso ligeramente dan algo más de importancia a la formación.

Respecto a los rasgos que debe tener el sucesor o sucesora están *bastante o totalmente de acuerdo* con todos ellos en conjunto.

- Los componentes del **conglomerado 3** (seis) son los que más alto valoran los criterios propuestos para elegir al sucesor o sucesora y casi todos por igual, excepto uno, el referido a que el sucesor tenga que ser mujer (para ellos este criterio no es *muy necesario ni imprescindible*).

Además, los empresarios y empresarias de este grupo, junto con los del 4 y el 5 (dos de los más importantes) son los que más valor le dan al criterio de capacidad¹⁸⁷.

También son los que manifiestan más alta la importancia de la experiencia del futuro sucesor o sucesora sobre la formación, y el mayor grado de acuerdo respecto a que el sucesor o sucesora reúna todos los rasgos descritos.

- Los individuos que forman el **conglomerado 7**, que son seis, piensan que es *muy necesario* que el sucesor sea hombre y que sea el más competente y preparado. Prefieren que tenga más formación que experiencia, aunque ambas son necesarias, y están muy de acuerdo en que sea una persona tenaz, capaz de relacionarse con la gente, previsor y, en menor medida, decidida.
- **Conglomerado 9**, incluye a cinco individuos para los que la elección del sucesor o sucesora se debe fundamentar en la capacidad de la persona sobre cualquier otro criterio, y para los que la preparación del sucesor o sucesora se ha de sustentar tanto en la formación como en la experiencia, aunque más incluso en esta última. Ninguno de los rasgos

¹⁸⁷ Los tres conglomerados juntos suponen el 56% de la muestra, y los empresarios y empresarias que los componen son los que más imprescindible consideran que el sucesor tiene que ser la persona más capacitada y preparada para ser elegido como tal.

o características expuestas es necesario en la persona a elegir para sucederles.

- Al último **conglomerado**, el **10**, se le podría calificar como de *Familiar-Tradicional*, debido a que demuestra dar gran importancia a que la empresa continúe dentro de la familia. Para los dos elementos muestrales que lo forman es imprescindible que el sucesor o sucesora tenga vínculos familiares y un estilo de dirección muy similar al predecesor. También consideran necesario que sea hombre. Y como rasgos importantes lo que más valoran es que sea una persona tenaz y decidida.

Si resumimos por criterios de elección, los conglomerados para los que es muy necesario que el sucesor sea hombre son el 2, el 3 y el 7. Que suponen 15 individuos de los 188 que forman la muestra (el 8 %).

Que el sucesor debe ser la persona más preparada, sólo consideran que *no es necesario* los dos individuos del conglomerado 10. Los empresarios y empresarias de los conglomerados 3, 4 y 5, que suponen el 56,4% de la muestra, lo consideran *imprescindible*, por encima de ningún otro criterio.

El único conglomerado en el que se puntúa algo más alta la necesidad de que el sucesor sea una mujer es en el 3, aunque los seis encuestados que lo integran ni tan siquiera creen que deba ser *muy necesario*. El resto de empresarios y empresarias de la muestra ven totalmente *innecesario o poco necesario* que la sucesora tenga que ser una mujer.

Entre las empresas de los conglomerados 1 y 3 el criterio de la primogenitura sigue siendo muy importante a la hora de elegir a sus sucesores (lo que representa el 3,7% de la muestra).

Los empresarios y empresarias de los grupos 3, 4, 6 y 9 son para los que es más importante que el sucesor o sucesora cuente

con experiencia en detrimento de formación (el 30,3% de la muestra). Además, todos ellos relacionan esa experiencia con mayores capacidades y competencias y eligen a su sucesor o sucesora por ser el candidato más preparado.

El conglomerado 10, ya mencionado, es claramente familiar y tradicional. Eligen a un sucesor que sea de la familia y continúe con el mismo estilo de gestión y dirección de la empresa que su predecesor o predecesora.

Finalmente, destaca el conglomerado 3, formado por los encuestados que mayores puntuaciones le dan a todos las cuestiones analizadas, es decir, todos los criterios de elección son necesarios para ellos, valoran más que el sucesor o sucesora tenga experiencia en lugar de formación y están totalmente de acuerdo en que el sucesor o sucesora reúna todas las características propuestas.

2.6.4.- RESULTADOS SOBRE EL MODELO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR

Esta última parte del trabajo empírico tiene como finalidad construir un *modelo teórico o ecuación* que permita explicar qué variables influyen en la determinación del género del sucesor en la Empresa Familiar del contexto analizado. Es decir, explicar la variable dependiente *V26MOD, relativa a quién debería ser el sucesor (un hijo o una hija)*, en función de un conjunto de variables independientes.

Esas variables independientes, que se han considerado a priori que pueden incidir en la elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar, han surgido a raíz de la amplia revisión bibliográfica y estudio realizados para conocer la Empresa Familiar.

Con las variables independientes seleccionadas inicialmente construimos un planteamiento teórico respecto a las cuestiones que

puedan explicar la elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar en relación a su género. El objetivo es conocer si se opta o prefiere mejor a un hijo o a una hija para que se haga cargo de la gestión y el control del negocio familiar en el futuro¹⁸⁸.

Este conjunto de variables seleccionadas originalmente necesitan ser analizadas con alguna técnica o herramienta estadística para obtener el modelo teórico. En nuestro estudio utilizamos Análisis de Regresión Categórica para generar ese modelo, al que identificamos como *Modelo de Elección del Sucesor en la Empresa Familiar*.

A continuación exponemos la justificación de la inclusión en el modelo inicial de las variables independientes seleccionadas para explicar la variable dependiente relativa a *quién debería ser el sucesor (un hijo, una hija)*.

Género del empresario: V06.

La variable *género* es una de las más importantes y utilizadas al estudiar la Empresa Familiar, tanto en lo relativo al empresario como al sucesor. Entre ambas variables puede existir una importante relación y por este motivo hemos considerado la importancia de estudiar la influencia del género del empresario en la elección del sucesor o sucesora.

En este sentido, existen estudios que concluyen que las empresarias son más propensas a facilitar la transferencia de la empresa a las hijas que los empresarios (Hisrich y Fülöp, 1997; Dumas, 1998). Incluso se ha llegado a manifestar que uno de los factores de mayor influencia en la elección de una mujer como sucesora es el hecho de que en la actualidad la empresa esté dirigida por otra mujer (Allen y Langowitz, 2003).

¹⁸⁸ No se pretende deducir ni predecir el género del sucesor, sino que la finalidad es más bien especulativa en cuanto a los factores que influyen en su elección.

Es numerosa la bibliografía en la que su contenido principal es explicar la existencia o no de diferencias en el funcionamiento, crecimiento y rentabilidad entre empresas de ambos géneros. En la existencia de esas diferencias pueden influir gran cantidad de variables, como son el perfil psicológico, los valores, las motivaciones o las percepciones del empresario o empresaria. En el caso concreto de las percepciones, por ejemplo, es probable que la percepción del empresario o empresaria en cuanto al equilibrio y conciliación que suponga gestionar el negocio familiar guarde relación con el género del empresario e influya, por tanto, en la elección de un sucesor o sucesora.

Asimismo, como veremos a continuación, el género del predecesor puede estar relacionado con otras variables implicadas en la elección del sucesor o sucesora, como son los criterios de elección del sucesor, los rasgos o características que debe tener el sucesor o sucesora, o su perfil en cuanto formación o experiencia laboral.

■ *Número de años que lleva el empresario o empresaria al frente de la empresa familiar: V07.*

Las variables que describen características del actual empresario o empresaria son las que mayor influencia pueden tener en todos los aspectos del proceso de sucesión de la Empresa Familiar en general, y en la elección del sucesor o sucesora en particular. Además del género del empresario, la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa puede tener relación con la elección del sucesor o sucesora y por ello se ha incluido esta variable en el modelo.

■ *La preocupación del empresario o empresaria por la sucesión: V08MOD¹⁸⁹.*

¹⁸⁹ Variable modificada de V08. La variable V08 se transforma en una variable dicotómica (V08MOD) que puede tomar el valor 1, que significa que el empresario no ha pensado en la sucesión, y 2, que sí ha pensado.

Determinadas características de la empresa y del propio empresario influyen en la preocupación del empresario o empresaria por el proceso sucesorio en el negocio familiar y, consecuentemente, en la elección del sucesor o sucesora.

Consideramos que una mayor disposición por la planificación de la sucesión puede influir en el Modelo de Sucesión preferible por el empresario o empresaria, por ejemplo en el Modelo de Sucesión basado en que el sucesor sea hombre.

Utilizamos la variable V08MOD porque queremos comprobar en qué medida la preocupación del empresario por la sucesión y su planificación influyen en si el empresario o empresaria dejaría la gestión y la propiedad de la empresa a un hijo o a una hija

■ Características del trabajo, referida a la *flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional en el empresariado*: V10.

Especial atención merece también el tema de la conciliación de vida laboral y personal, analizado a lo largo del estudio y en gran parte de la bibliografía sobre mujer y Empresa Familiar. Esta cuestión ejerce gran influjo tanto en la empresa como en la familia.

Para muchos autores ser empresaria es una alternativa al desempleo y/o permite compatibilizar mejor las responsabilidades de la familia y de la 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 Barbato, 2003; Williams, 2004 y Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide, 2010).

Sin embargo, también existen estudios en un sentido contrario en estas cuestiones: como que el cuidado de los hijos tiene un efecto negativo sobre ser autónomo o que existe una relación negativa entre autoempleo y tiempo pasado en el cuidado de los hijos (Hundley, 2001; Rowe y Hong, 2000 y Hildebrand y

Williams, 2003). Incluso algunos investigadores han encontrado un conflicto de roles en las mujeres por la lucha entre el rol familiar y el rol empresarial (Stoner, Hartman y Aurora, 1990 y Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez, 2009).

Al igual que otras características y rasgos del empresario pueden influir en el funcionamiento de la Empresa Familiar y, por tanto, en su sucesión consideramos que también la percepción de la persona que posee y dirige la empresa respecto a conciliación guarda relación con la elección del sucesor. Lo que significaría que en función de esa percepción del equilibrio familiar y profesional se opte por la conveniencia de que el sucesor sea de un determinado género. Esta es la razón por la que se ha incorporado la variable.

■ *Criterio de elección del sucesor o sucesora:* tener vínculos familiares, V12; ser el primogénito, V13; ser la persona más capacitada, V14; tener un estilo dirección similar al predecesor o predecesora, V15; ser hombre, V16; ser mujer, V17.

En la literatura se afirma que la elección de quién será el futuro máximo responsable de la empresa es determinante (Ward, 1988).

Los criterios por los que se elige a un determinado sucesor o sucesora y no a otro pueden ser variados. Entre ellos, que sea de la familia simplemente, que sea el primogénito varón, que sea el más capacitado, que tenga un estilo de dirección similar al del predecesor o, bien simplemente, por su género. En función del criterio que más valore el predecesor o predecesora se elegirá a un sucesor determinado.

Por ejemplo, considerar el criterio de primogenitura o preferencia del varón para la sucesión implica que no se considere a las hijas como potenciales sucesoras (Dumas, 1992, 1998; Curimbaba, 2002). Este criterio de elección recibe numerosas

críticas por parte de algunos expertos en la materia, que defienden criterios basados en las capacidades y méritos para la elección del sucesor (Dumas, 1989, 1990, 1992, 1998; Salganicoff, 1990; Frishkoff y Brown, 1993; Cabrera, 1997; Nelton, 1998; Curimbaba, 2002; Vera y Dean, 2005 y Martinez, 2009).

En consecuencia, creemos que las variables relativas a los criterios de elección tienen que ser incluidas para explicar el género del sucesor.

■ *Importancia en la preparación del sucesor o sucesora de la formación versus a la experiencia: V18.*


El nivel de preparación que se le asigne a los posibles candidatos a la sucesión de la empresa puede hacer que se elija a uno u otro. En este sentido, hemos encontrado algunos estudios que han analizado la posible existencia de diferencias en el nivel de formación y experiencia entre mujeres y hombres empresarios o posibles sucesores de la empresa, (Kallenberg y Leicht, 1991; Iannarelli, 1992; Fischer, Reuber y Dyke, 1993; Carter, Williams y Reynolds, 1997; Boden y Nucci, 2000; Bliss y Garratt, 2001; Lerner y Almor, 2002). A la vista de los resultados de estos estudios hemos considerado la importancia, al igual que de otras características del sucesor, de analizar la influencia de la variable relativa al nivel de experiencia y de formación en la elección del sucesor o sucesora.

■ *Rasgos o características del sucesor o sucesora: tenaz, constante, persistente, V19; capaz de relacionarse, don de gentes, V20; prudente, previsor, ahorrador, V21; decidido, valiente, V22; y, dialogante con la familia y demás grupos de interés, V23.*

Tal y como se ha puesto de manifiesto en algunos estudios de la literatura analizada, mujeres y hombres poseen rasgos o características diferentes (Hisrich y Brush, 1983; Sexton y


Bowman, 1990; Fagenson y Marcus, 1991; Brush (1992); Olson y Currier, 1992; Chaganti y Parasuraman, 1996; Anna, Chandler, Jensen y Mero, 2000; Powell, Butterfield y Parent, 2002 y Constantinidis, 2010). O puede suceder que, simplemente, por cuestiones de estereotipos se le asignen determinados rasgos a mujeres y hombres (Powell, 2012).

En función de las características y rasgos que se considere que debe reunir la persona que se haga cargo de la propiedad y la gestión de la empresa se elegirá el género del sucesor. Justamente por esta cuestión se han incluido en el modelo de elección del sucesor las variables relativas a características o rasgos de éste.

 *Sector al que pertenece la empresa*, en relación a que las empresas están gestionadas por un *género* u otro mayoritariamente: V24.

Una cuestión de interés también, tratada por numerosos expertos en la materia, es que las mujeres han establecido sus empresas especialmente en determinados sectores.

Debido a la existencia de sectores en los que se produce el predominio de empresas con una participación mayoritaria de mujeres al frente y considerando lo que hemos comentado antes sobre que las empresarias son más propensas a facilitar la transferencia de la empresa a las hijas que los empresarios (Hisrich y Fülöp, 1997; Dumas, 1998 y Allen y Langowitz, 2003), creemos conveniente analizar la influencia de la variable género del sector en la elección del sucesor en cuanto a su género.

 *Antigüedad de la empresa*¹⁹⁰, referida al número de años que tiene la empresa desde que se constituyó: V28MOD.

¹⁹⁰ Variable modificada. V28MOD se refiere a la antigüedad de la empresa en número de años (diferencia entre el año actual del estudio, 2011, y el año de constitución de la empresa, V28).

En el conjunto de hipótesis planteadas en este trabajo hay algunas que tratan de contrastar la influencia de determinadas características de la empresa en la sucesión de la Empresa Familiar y especialmente en el Modelo de Sucesión. Esto ha sido así porque consideramos que, por ejemplo, la antigüedad de la empresa o su tamaño pueden tener relación con la elección del sucesor. Se puede pensar, por ejemplo, que en empresas más antiguas se prefiera a un sucesor de un género determinado.

▣ *Tamaño de la empresa*, medido en número medio de empleados en los tres últimos años: V29.

Hemos incorporado esta variable en el modelo por un motivo semejante al anterior. Empresas de mayores dimensiones pueden elegir a un sucesor de un género distinto al que eligen las empresas familiares de menor tamaño.

▣ *Existencia de hijos e hijas por parte del empresario o empresaria*: V30MOD y V31MOD¹⁹¹, respectivamente.

La finalidad de estudiar estas dos variables en el modelo de elección del sucesor es observar en qué medida las hijas son consideradas en la sucesión en el caso en el que también hay hermanos. O lo que es lo mismo, analizar la influencia de la variable relativa a que existen hijos varones en la familia empresaria sobre el género del sucesor elegido. El estudio de la relación entre estas variables constituye una de las principales hipótesis de la investigación.

Volviendo a hacer referencia al criterio de elección del sucesor en el que el hijo mayor varón es visto como el único candidato viable para la sucesión (primogenitura), se establece que

¹⁹¹ Variables modificadas de V30 y V31. Las variables V30 y V31 se transforman en variables dicotómicas que pueden tomar el valor 1, si el empresario o empresaria no tiene hijos (V30MOD) o hijas (V31MOD); y el valor 2, si los tienen, respectivamente.

las mujeres son pasadas por alto como sucesoras potenciales para la Empresa Familia.

Esta invisibilidad de las mujeres se manifiesta en que las hijas sólo en algunas ocasiones parecen ser consideradas un sucesor potencial (Sexton y Browman-Upton, 1990; Dumas, 1992, 1998 y Curimbaba, 2002).

Existe la creencia entre los expertos en la materia que las hijas no reciben los mismos estímulos, oportunidades, socialización, educación ni preparación que los hijos (Iannarelli, 1992).

Una vez justificada la incorporación de cada una de las variables, el Modelo de Elección del Sucesor inicialmente propuesto¹⁹² se formula a través de la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} ES_u = V26MOD = & \alpha + \beta1V06 + \beta2V07 + \beta3V08MOD + \beta4V10 \\ & + \beta5V12 + \beta6V13 + \beta7V14 + \beta8V15 + \beta9V16 + \beta10V17 + \\ & \beta11V18 + \beta12V19 + \beta13V20 + \beta14V21 + \beta15V22 + \beta16V23 \\ & + \beta17V24 + \beta18V28MOD + \beta19V29 + \beta20V30MOD + \\ & \beta21V31MOD + \epsilon \end{aligned}$$

A partir de este modelo, con la aplicación del Análisis de Regresión Categórica en sucesivas etapas, llegaremos a la estimación del modelo que mejor explique las variables que influyen en la variable dependiente (V26MOD) y el tipo de relación que se establece entre todas las variables.

Del resumen del procesamiento de los casos obtenemos que los casos usados en el análisis son 102 y los casos activos con valores perdidos 86. El resumen del Modelo de Elección del Sucesor I muestra un R cuadrado (R^2)¹⁹³ igual a 0,416.

¹⁹² Modelo de Elección del Sucesor I.

¹⁹³ R^2 , cuadrado del coeficiente de correlación muestral, también denominado *coeficiente de determinación*. Indica la proporción de variabilidad total de la variable dependiente explicada por el modelo de regresión.

La Tabla ANOVA resultante (Tabla 74) indica que este modelo inicial no es significativo (F=1.182, sig. 0,274).

Tabla 74: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor I: Tabla ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	42,456	38	1,117	1,182	,274
Residual	59,544	63	,945		
Total	102,000	101			

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Antigüedad empresario Empresario Plan Sucesión 2 Categorías Equilibrio vida Sucesor: Vínculos Sucesor: Primogenitura Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Sucesor: Hombre Sucesor: Mujer Preparación sucesor Tenaz Relación Prudencia Decisión Dialogante Género sector Antigüedad Empleados Número de hijos dicotomizada Número de hijas dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Puesto que este modelo inicial¹⁹⁴ no es significativo y a la vista de la tabla de coeficientes (Tabla 75) hemos decidido extraer del modelo las variables independientes con una significación mayor. Concretamente extraemos las siguientes variables: V08MOD¹⁹⁵, V16¹⁹⁶, V17¹⁹⁷, V19¹⁹⁸ y V29¹⁹⁹.

¹⁹⁴ Modelo de Elección del Sucesor I.

¹⁹⁵ Preocupación del empresario o empresaria por la sucesión.

¹⁹⁶ Criterio de elección del sucesor o sucesora: que sea hombre.

¹⁹⁷ Criterio de elección del sucesor o sucesora: que sea mujer.

¹⁹⁸ Rasgos o características del sucesor o sucesora: tenaz, constante, persistente.

¹⁹⁹ Tamaño de la empresa.

Tabla 75: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor I: Tabla de Coeficientes

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Género empresario	,064	,090	1	,505	,480
Antigüedad empresario	-,069	,181	1	,145	,705
Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	,022	,110	1	,038	,846
Equilibrio vida	-,100	,197	2	,258	,773
Sucesor: Vínculos	-,160	,191	2	,700	,501
Sucesor: Primogenitura	-,158	,269	3	,345	,793
Sucesor: Capacidad	,182	,183	3	,994	,401
Sucesor: Continuidad	,231	,224	2	1,065	,351
Sucesor: Hombre	-,052	,395	1	,017	,896
Sucesor: Mujer	,086	,288	2	,089	,915
Preparación sucesor	,073	,214	1	,115	,735
Tenaz	-,047	,313	1	,022	,882
Relación	,314	,295	4	1,132	,349
Prudencia	,251	,280	4	,806	,526
Decisión	-,205	,360	2	,323	,725
Dialogante	-,355	,400	2	,786	,460
Género sector	,299	,247	2	1,465	,239
Antigüedad	,042	,169	1	,061	,805
Empleados	-,033	,190	1	,030	,863
Número de hijos dicotomizada	,231	,134	1	2,986	,089
Número de hijas dicotomizada	,047	,091	1	,271	,605

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Una vez extraídas las variables enunciadas reespecificamos el modelo inicial y obtenemos el Modelo de Elección del Sucesor II, en el que la variable dependiente viene explicada por las variables independientes:

- *Género del empresario: V06.*
- *Número de años que lleva el empresario o empresaria al frente de la empresa familiar: V07*
- *Características del trabajo, referida a la flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional en el empresariado: V10.*
- *Criterio de elección del sucesor o sucesora: tener vínculos familiares, V12; ser el primogénito, V13; ser la persona más capacitada, V14; tener un estilo dirección similar al predecesor o predecesora, V15.*
- *Importancia en la preparación del sucesor o sucesora de la formación versus a la experiencia: V18*
- *Rasgos o características del sucesor o sucesora: capaz de relacionarse, don de gentes, V20; prudente, previsor, ahorrador, V21; decidido, valiente, V22; y, dialogante con la familia y demás grupos de interés, V23.*
- *Género del sector al que pertenece la empresa, en relación a que las empresas están gestionadas por un género u otro mayoritariamente: V24.*
- *Antigüedad de la empresa: V28MOD.*
- *Existencia de hijos por parte del empresario o empresaria: V30MOD.*
- *Existencia de hijas por parte del empresario o empresaria: V31MOD.*

La especificación del nuevo modelo (Modelo de Elección del Sucesor II) es:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + \beta1V06 + \beta2V07 + \beta3V10 + \beta4V12 + \beta5V13 + \beta6V14 + \beta7V15 + \beta8V18 + \beta9V20 + \beta10V21 + \beta11V22 + \beta12V23 + \beta13V24 + \beta14V28MOD + \beta15V30MOD + \beta16V31MOD + \epsilon$$

Para este nuevo modelo el R cuadrado (R^2) es igual a 0,409. La Tabla ANOVA indica para este nuevo modelo un $F=1.807$ y una significación de 0,023 (Tabla 76).

Los resultados de la nueva Tabla de Coeficientes (Tabla 77) muestran variables con una significación muy elevada, lo que nos lleva a extraer las que presenten un valor más elevado.

Tabla 76: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor II: Tabla ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	41,759	28	1,491	1,807	,023
Residual	60,241	73	,825		
Total	102,000	101			

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Antigüedad empresario Equilibrio vida Sucesor: Vínculos Sucesor: Primogenitura Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Preparación sucesor Relación Prudencia Decisión Dialogante Género sector Antigüedad Número de hijos dicotomizada Número de hijas dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Tabla 77: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor II: Tabla de Coeficientes

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Género empresario	,082	,082	1	1,002	,320
Antigüedad empresario	-,074	,145	1	,259	,612
Equilibrio vida	-,108	,174	2	,386	,681
Sucesor: Vínculos	-,160	,148	2	1,165	,318
Sucesor: Primogenitura	-,181	,201	2	,816	,446
Sucesor: Capacidad	,178	,146	3	1,481	,227
Sucesor: Continuidad	,222	,174	2	1,619	,205
Preparación sucesor	,060	,174	1	,120	,730
Relación	,343	,186	1	3,420	,068
Prudencia	,227	,217	4	1,096	,365
Decisión	-,219	,224	2	,962	,387
Dialogante	-,381	,290	2	1,730	,184
Género sector	,313	,158	2	3,930	,024
Antigüedad	,023	,137	1	,027	,869
Número de hijos dicotomizada	,217	,108	1	4,042	,048
Número de hijas dicotomizada	,057	,088	1	,420	,519

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

La reespecificación del Modelo de Elección del Sucesor II a través de la extracción de cinco de las variable independientes²⁰⁰ que incluía, nos lleva a la siguiente especificación del Modelo de Elección del Sucesor III:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + \beta_1V06 + \beta_2V12 + \beta_3V13 + \beta_4V14 + \beta_5V15 + \beta_6V20 + \beta_7V21 + \beta_8V22 + \beta_9V23 + \beta_{10}V24 + \beta_{11}V30MOD + \epsilon$$

²⁰⁰ V07, V10, V18, V28MOD y V31MOD.

El R cuadrado (R^2) es igual a 0,390, pero la significación de este nuevo modelo (Tabla ANOVA) no mejora sustancialmente respecto a la del anterior ($F=1,844$, sig. 0,021).

Tabla 78: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor III: Tabla ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	39,783	26	1,530	1,844	,021
Residual	62,217	75	,830		
Total	102,000	101			

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Sucesor: Vínculos Sucesor: Primogenitura Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Relación Prudencia Decisión Dialogante Género sector Número de hijos dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

A la vista de los resultados de la Tabla de Coeficientes reespecificamos nuevamente el Modelo de Elección del Sucesor III eliminando las dos variables que presentan una significación mayor ($V13^{201}$ y $V21^{202}$).

²⁰¹ *Criterio de elección del sucesor o sucesora relativo a la primogenitura.*

²⁰² *Rasgo o característica del sucesor o sucesora relativa a ser prudente y previsor.*

Tabla 79: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor III: Tabla de Coeficientes

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Género empresario	,098	,070	1	1,932	,169
Sucesor: Vínculos	-,191	,113	3	2,871	,042
Sucesor: Primogenitura	-,181	,174	3	1,090	,359
Sucesor: Capacidad	,185	,122	3	2,312	,083
Sucesor: Continuidad	,210	,153	2	1,895	,157
Relación	,353	,163	2	4,661	,012
Prudencia	,217	,208	4	1,091	,367
Decisión	-,253	,185	2	1,867	,162
Dialogante	-,359	,279	2	1,656	,198
Género sector	,313	,137	3	5,242	,002
Número de hijos dicotomizada	,233	,095	1	5,984	,017

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

De forma que la nueva especificación del modelo (Modelo de Elección del Sucesor IV) queda así:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + \beta_1V06 + \beta_2V12 + \beta_3V14 + \beta_4V15 + \beta_5V20 + \beta_6V22 + \beta_7V23 + \beta_8V24 + \beta_9V30MOD + \epsilon$$

En el Modelo de Elección del Sucesor IV la variable dependiente *quién debería ser el sucesor* (V26MOD) viene explicada por las variables independientes:

- *Género del empresario.*
- *Criterio de elección del sucesor o sucesora:* tener vínculos familiares; ser la persona más capacitada; tener un estilo dirección similar al predecesor o predecesora.

■ *Rasgos o características del sucesor o sucesora: capaz de relacionarse, don de gentes; decidido, valiente; y dialogante con la familia y demás grupos de interés.*

■ *Género del sector al que pertenece la empresa.*

■ *Existencia de hijos por parte del empresario o empresario.*

El Análisis de Regresión realizado sobre este último modelo muestra los siguientes resultados:

Tabla 80: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor IV: Resumen del modelo

R múltiple	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error de predicción aparente
,578	,334	,190	,666

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Sucesor: Vínculos Sucesor: Capacidad

Sucesor: Continuidad Relación Decisión Dialogante Género sector

Número de hijos dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Tabla 81: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor IV: Tabla ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	34,067	18	1,893	2,312	,006
Residual	67,933	83	,818		
Total	102,000	101			

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Sucesor: Vínculos Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad

Relación Decisión Dialogante Género sector Número de hijos dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Tabla 82: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor IV: Tabla de Coeficientes

	Coeficientes tipificados		Gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Género empresario	,098	,071	1	1,895	,172
Sucesor: Vínculos	-,215	,101	3	4,490	,006
Sucesor: Capacidad	,185	,111	3	2,807	,045
Sucesor: Continuidad	,184	,146	2	1,578	,213
Relación	,344	,195	2	3,099	,050
Decisión	-,244	,229	2	1,130	,328
Dialogante	-,200	,267	2	,560	,573
Género sector	,280	,150	2	3,502	,035
Número de hijos dicotomizada	,238	,086	1	7,703	,007

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

A la vista de estos resultados consideramos que se debe reespecificar nuevamente el modelo eliminando la variable V23, que hace referencia al rasgo del sucesor relativo a la ser dialogante con la familia y demás grupos de interés, debido a que no explica la variable dependiente (Sig. 0,573).

La especificación del modelo resultante, Modelo de Elección del Sucesor V, se expresa:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + \beta_1V06 + \beta_2V12 + \beta_3V14 + \beta_4V15 + \beta_5V20 + \beta_6V22 + \beta_7V24 + \beta_8V30MOD + \epsilon$$

El nuevo modelo es significativo (Sig. 0,005), ha mejorado incluso con respecto al anterior (Tabla 81). Aunque si atendemos al valor que presenta de R cuadrado no es un buen modelo predictivo²⁰³ (Tabla 83).

No obstante, como nuestra finalidad no es predictiva sino explicativa, lo más importante es que el modelo sea significativo. El objetivo es conocer qué factores o variables influyen realmente en la variable dependiente²⁰⁴.

Tabla 83: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Resumen del modelo

R múltiple	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error de predicción aparente
,569	,324	,187	,676

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Sucesor: Vínculos Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Relación Decisión Género sector Número de hijos dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Tabla 84: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Tabla ANOVA

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	33,071	17	1,945	2,371	,005
Residual	68,929	84	,821		
Total	102,000	101			

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Predictores: Género empresario Sucesor: Vínculos Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Relación Decisión Género sector Número de hijos dicotomizada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

²⁰³ Dado que el coeficiente $R^2=0,324$ indica que la variabilidad total de la variable dependiente explicada por el modelo de regresión es sólo del 32,4%.

²⁰⁴ Reiteramos que el modelo planteado en este trabajo no es un modelo con finalidad predictiva, si no que lo que se pretende es explicar la relación existente entre una serie de variables independientes y la variable dependiente (V26MOD, *quién debería ser el sucesor*).

Los resultados obtenidos con la Tabla de Coeficientes nos muestran que aún existen en este modelo dos variables que no son significativas (*género del empresario*²⁰⁵, sig. 0,192, y *criterio de elección del sucesor relativo a tener un estilo dirección similar al predecesor*²⁰⁶, sig. 0,142).

Tabla 85: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor V: Tabla de Coeficientes

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Género empresario	,097	,074	1	1,728	,192
Sucesor: Vínculos	-,219	,092	3	5,631	,001
Sucesor: Capacidad	,186	,110	3	2,868	,041
Sucesor: Continuidad	,177	,130	3	1,866	,142
Relación	,299	,156	1	3,691	,058
Decisión	-,307	,133	3	5,348	,002
Género sector	,282	,138	2	4,187	,018
Número de hijos dicotomizada	,255	,085	1	9,002	,004

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Si reespecificamos el Modelo de Elección del Sucesor V extrayendo la variable con mayor significación (V06), obtenemos un modelo²⁰⁷ con un $R^2=0,317$, y una significación de 0,001. Lo que supone que el nuevo modelo mejora en significación pero empeora en capacidad predictiva. Cuestión esta última que como hemos comentado no nos preocupa en exceso porque nuestro objetivo no es obtener un *modelo predictivo* sino uno *explicativo*.

²⁰⁵ V06.

²⁰⁶ V15.

²⁰⁷ Modelo de Elección del Sucesor VI.

La Tabla de Coeficientes obtenida muestra que la otra variable que presentaba en el Modelo de Elección del Sucesor V una significación mayor junto con la que hemos eliminado, es ahora incluso menos significativa y podría ser eliminada también. Se trata de la variable relativa al *criterio de elección del sucesor basado en tener un estilo dirección similar al predecesor*²⁰⁸.

Tabla 86: Resultados del Análisis de Regresión Categórica sobre el Modelo de Elección del Sucesor VI: Tabla de Coeficientes

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Sucesor: Vínculos	-,217	,097	3	4,977	,003
Sucesor: Capacidad	,178	,114	2	2,439	,093
Sucesor: Continuidad	,178	,143	2	1,544	,219
Relación	,305	,161	1	3,569	,062
Decisión	-,292	,147	3	3,951	,011
Género sector	,309	,133	2	5,392	,006
Número de hijos dicotomizada	,261	,082	1	10,117	,002

Variable dependiente: Sucesor identificación modificada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Si finalmente eliminamos esa variable de mayor significación llegamos a un modelo cuyo R^2 empeora y para el que la significación no mejora sustancialmente.

Como consecuencia de los últimos resultados obtenidos con el Análisis de Regresión Categórica y teniendo en cuenta la justificación por la que se incluían algunas variables independientes en el modelo inicial, como el *género del empresario*, consideramos que el modelo final propuesto que mejor explica la variable

²⁰⁸ V15.

dependiente V26MOD es el Modelo de Elección del Sucesor V, cuya especificación es:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + \beta_1V06 + \beta_2V12 + \beta_3V14 + \beta_4V15 + \beta_5V20 + \beta_6V22 + \beta_7V24 + \beta_8V30MOD + \varepsilon$$

Por lo tanto, se ha decidido no extraer del modelo la variable del *género del empresario* (V06) porque comprobamos que está relacionada con la variable *identificación del sucesor* (V26MOD). Además, recordamos que la variable *género* es una de las más importantes en el estudio la Empresa Familiar, existiendo numerosa bibliografía que defiende la influencia del género del empresario en la elección del sucesor²⁰⁹, lo que justifica que esta variable se incluya en el modelo que explique la *elección del género del sucesor*.

En resumen, las variables que influyen en la determinación del *género del sucesor* en la Empresa Familiar de nuestro contexto (V26MOD) son:

- *Género del empresario: V06.*
- *Criterio de elección del sucesor o sucesora: tener vínculos familiares, V12; ser la persona más capacitada, V14; tener un estilo dirección similar al predecesor o predecesora, V15.*
- *Rasgos o características del sucesor o sucesora: capaz de relacionarse, don de gentes, V20; decidido, valiente, V22.*
- *Género del sector al que pertenece la empresa: V24.*
- *Existencia de hijos por parte del empresario o empresaria: V30MOD.*

²⁰⁹ Existen estudios que concluyen que las empresarias con mayor probabilidad transferirán la empresa a las hijas (Hisrich y Fülöp, 1997; Dumas, 1998 y Allen y Langowitz, 2003).

El modelo es significativo (Sig. 0,005) y presenta un $R^2=0,324$ (Tabla 83 y Tabla 84). Los coeficientes, que indican los términos que “modifican” el efecto de las variables en el modelo, son los siguientes:

Tabla 87: Coeficientes del Modelo de Elección del Sucesor V

	Coeficientes tipificados
	Beta
Género empresario (V06)	,097
Sucesor: Vínculos (V012)	-,219
Sucesor: Capacidad (V14)	,186
Sucesor: Continuidad (V15)	,177
Relación (V20)	,299
Decisión (V22)	-,307
Género sector (V24)	,282
Número de hijos dicotomizada (V30MOD)	,255

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos con los análisis en SPSS

Por lo que el Modelo de Elección del Sucesor que planteamos en esta investigación se expresa mediante esta ecuación:

$$ES_u = V26MOD = \alpha + 0,097V06 - 0,219V12 + 0,186V14 + 0,177V15 + 0,299V20 - 0,307V22 + 0,282V24 + 0,255V30MOD + \varepsilon$$

Es decir, el género del empresario, que el sucesor o sucesora tenga vínculos familiares, sea la persona más capacitada, tenga un estilo de dirección similar al de su predecesor o predecesora, que sea capaz de relacionarse, y sea decidido, el género mayoritario del sector al que pertenece la empresa y la existencia de hijos en la familia empresaria son las variables que explican *quién debería ser el futuro sucesor (un hijo o una hija)*.

Además del modelo obtenido sobre las variables que influyen en la determinación del *género del sucesor* hemos considerado que podría establecerse un modelo de regresión en el que se explicara la variable *identificación del sucesor*²¹⁰ en función de los criterios de elección del sucesor o sucesora²¹¹.

Los resultados obtenidos al efectuar el Análisis de Regresión indican que el modelo que se obtendría únicamente explica el 16% de la varianza de la variable dependiente (por lo que no es un buen modelo predictivo) aunque sí es significativo (F=2,349, sig. 0,005). La Tabla 88 recoge el resumen del modelo y la Tabla ANOVA. En la Tabla 89, correspondiente a la Tabla de Coeficientes del modelo observamos el valor del estadístico y significación para cada uno de los criterios de elección.

Tabla 88: Resultados del Análisis de Regresión Categórica de la variable *identificación del sucesor* para las variables relativas a los criterios de elección de sucesor o sucesora: resumen del modelo y Tabla ANOVA

Resumen del modelo

R múltiple	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error de predicción aparente
,400	,160	,092	,840

Variable dependiente: Sucesor identificación

Predictores: Sucesor: Vínculos Sucesor: Primogenitura Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Sucesor: Hombre Sucesor: Mujer

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	30,029	14	2,145	2,349	,005
Residual	157,971	173	,913		
Total	188,000	187			

Variable dependiente: Sucesor identificación

Predictores: Sucesor: Vínculos Sucesor: Primogenitura Sucesor: Capacidad Sucesor: Continuidad Sucesor: Hombre Sucesor: Mujer

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de un modelo de regresión lineal en SPSS.

²¹⁰ V26, relativa a *quién debería ser el sucesor o sucesora* según el empresario o empresaria (un hijo, una hija, más de un hijo y/o hija).

²¹¹ V12, V13, V14, V15, V16 y V17.

Tabla 89: Resultados del Análisis de Regresión Categórica de la variable *identificación del sucesor* para las variables relativas a los criterios de elección de sucesor o sucesora: Coeficientes

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Bootstrap (1000) Estimación de error típico			
Sucesor: Vínculos	-,104	,119	2	,766	,466
Sucesor: Primogenitura	-,217	,173	2	1,583	,208
Sucesor: Capacidad	,207	,160	2	1,663	,193
Sucesor: Continuidad	,189	,070	4	7,274	,000
Sucesor: Hombre	-,416	,246	1	2,868	,092
Sucesor: Mujer	,416	,255	3	2,657	,050

Variable dependiente: Sucesor identificación

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de un modelo de regresión lineal en SPSS

A la vista de los resultados, las dos variables que presentan una significación mayor (sig. 0,466 y sig. 0,208) tendrían que ser eliminadas del modelo. Es decir, estas dos variables no explican la elección del futuro sucesor o sucesora en las empresas de la muestra. Estamos haciendo referencia al criterio de elección basado en la existencia de vínculos familiares y al criterio basado en la primogenitura.

Aunque no se pueda establecer un modelo de regresión con capacidad predictiva ($R^2=0,160$) a través del cual se explique la identificación del futuro sucesor o sucesora en función de los diferentes criterios de elección, con los resultados del Análisis de Regresión realizado sí podemos concluir que el hecho de que el sucesor sea de la familia o sea el primogénito varón no influyen en la elección del futuro sucesor de la Empresa Familiar. En cambio, el criterio de continuidad es el criterio que explica en mayor medida la elección del sucesor.

Con independencia de los análisis anteriores, se ha realizado también un Análisis CHAID. Se trata de una técnica de segmentación que permite hacer inferencias y predicciones en tanto la muestra tenga un tamaño aceptable, como es el caso. Hemos realizado este análisis para ver el perfil de las empresas familiares que manifiestan su predicción porque el sucesor sea una mujer.

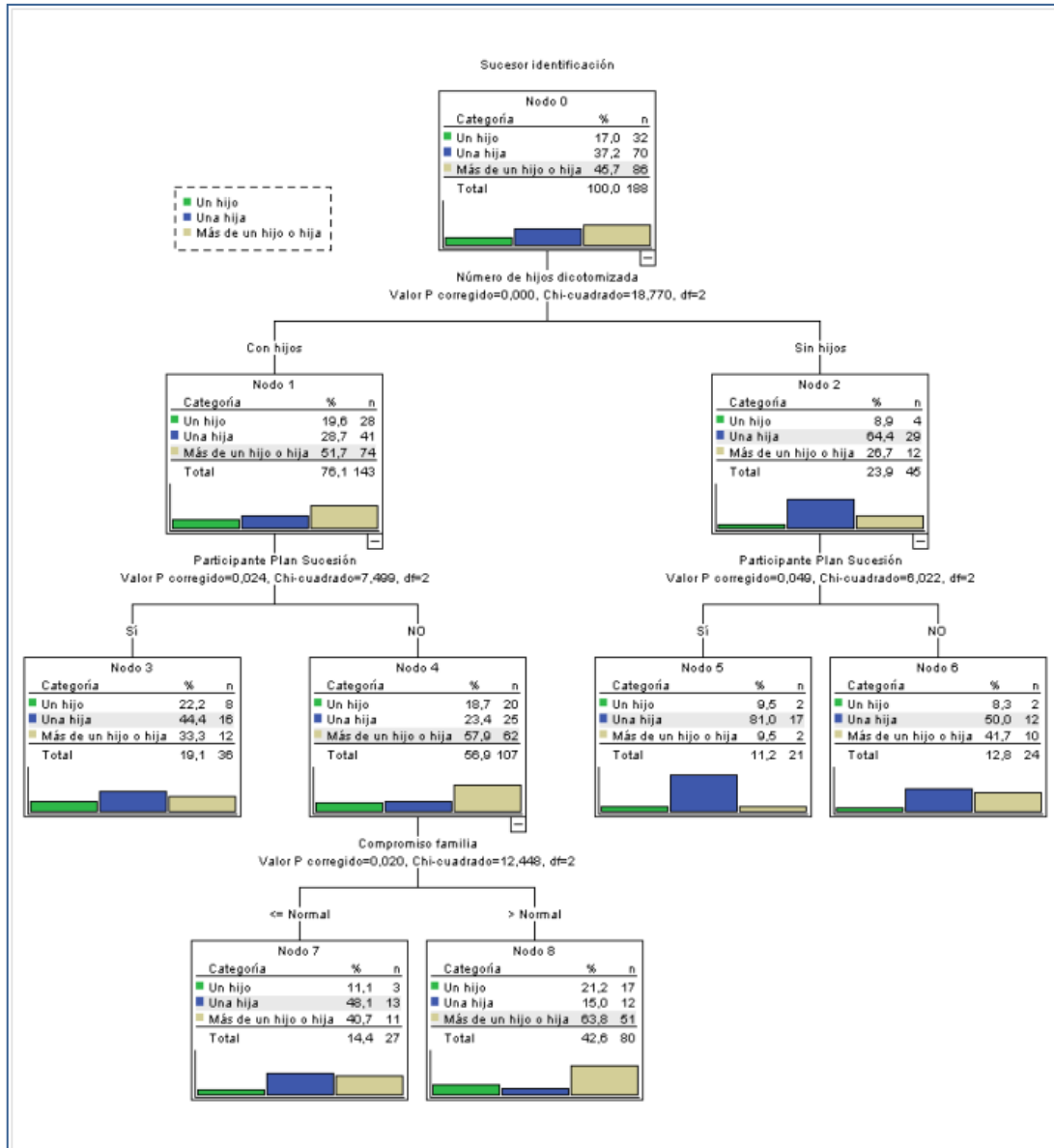
El Análisis CHAID necesita que se seleccione una variable a explicar, que en nuestro estudio es la relativa a *quién debería ser el sucesor*²¹². De esa variable se elige una categoría objetivo, en este caso es que *el sucesor sea una hija*.

Para realizar el Análisis introducimos todas las variables en el modelo y éste selecciona en cada interacción la mejor variable predictora.

La Figura 13 representa el *árbol de decisión* derivado del Análisis CHAID y la Tabla 90 recoge la *Tabla de Clasificación* con los resultados obtenidos.

²¹² V26 (un hijo, una hija, más de un hijo y/o hija).

Figura 13: Análisis CHAID sobre la variable relativa a identificación del sucesor o sucesora: Árbol de Decisión



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de un modelo de regresión lineal en SPSS.

Tabla 90: Análisis CHAID sobre la variable la relativa a identificación del sucesor o sucesora: Tabla de Clasificación

Observado	Pronosticado			
	Un hijo	Una hija	Más de un hijo o hija	Porcentaje correcto
Un hijo	0	15	17	,0%
Una hija	0	58	12	82,9%
Más de un hijo o hija	0	35	51	59,3%
Porcentaje global	,0%	57,4%	42,6%	58,0%

Métodos de crecimiento: CHAID exhaustivo
Variable dependiente: Sucesor identificación

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de un modelo de regresión lineal en SPSS.

A partir del Análisis CHAID, concluimos que los empresarios o empresarias que prefieren o elijen en mayor medida a una hija como sucesora en la Empresa familiar son los que manifiestan haber pensado ya en el proceso de sucesión (les preocupa la sucesión) y no tienen hijos varones.

III. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación ha surgido con la finalidad de conocer cuáles son los criterios que predominan en la elección del sucesor o sucesora en la Empresa Familiar y qué variables influyen en esa elección, para tratar de establecer cuál es el Modelo de Sucesión en la Empresa Familiar de nuestro contexto.

Numerosos estudios citan 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. Es el criterio utilizado en el que hemos denominado Modelo de Sucesión Tradicional. Sin embargo, se advierte un cambio de tendencia en el proceso de sucesión en la Empresa Familiar, materializado en el abandono del *criterio de primogenitura* y preferencia por el *criterio de capacidad*. Los empresarios y empresarias se inclinan por valorar la necesidad de que su futuro sucesor o sucesora sea la persona más capacitada sobre cualquier otro criterio.

Los resultados de nuestro estudio difieren de lo que se recoge en algunos estudios existentes hasta la actualidad sobre el tema, en los que se considera que por norma las hijas no tienen las mismas oportunidades ni preparación que los hijos y que éstos son preparados para el liderazgo y para hacerse cargo de la empresa. A las hijas se las emplea en trabajos infravalorados, sin poder de decisión y sin ser tenidas en cuenta para encargarse de la empresa, salvo cuando una situación de necesidad se produce o porque sea más conveniente para la actividad de la empresa.

En relación a los diferentes problemas que planteábamos con nuestra investigación, los resultados que hemos obtenido respecto a las variables consideradas más relevantes en la Sucesión de la Empresa Familiar son los siguientes.

A) Características de la empresa:

- El tamaño y la antigüedad de la empresa influyen en la planificación de la sucesión de la empresa y la preocupación por dicho proceso.
- Sin embargo, la antigüedad de la empresa no influye en el Modelo de Sucesión que prefieren o eligen los empresarios y empresarias.

B) Características del empresario o empresaria:

- La antigüedad al frente de la empresa tiene relación con la preocupación por la sucesión en la empresa y con el tipo de preparación que debe tener el sucesor o sucesora (referida al nivel de experiencia y de formación), pero no está relacionada con otros rasgos o características valorados en el sucesor o sucesora.
- El género del empresario no influye en su preocupación por la sucesión y planificación del proceso sucesorio ni en el modo de retirarse de la empresa una vez que se produzca el relevo generacional. Aunque sí está relacionado con las motivaciones que le llevaron a crear la empresa.
- El género del empresario igualmente está relacionado con la consideración que éste tenga sobre el equilibrio entre vida personal y profesional que supone gestionar el negocio familiar. Sin embargo, la idea que tenga el empresario o empresaria respecto al equilibrio entre vida personal y profesional no influye en la elección del sucesor en base al género.

C) Contexto familiar:

- El compromiso, implicación y apoyo de la familia hacia la Empresa Familiar influye en la preocupación por la sucesión del empresario o empresaria. Si ese compromiso e implicación es elevado la preocupación por el proceso sucesorio será más amplia.

D) Influencias más importantes de la variable género en la Sucesión de la Empresa Familiar:

- El género del empresario no influye ni en los rasgos y características más valorados en el sucesor o sucesora ni en los criterios de elección de éste. Es decir, empresarios y empresarias no difieren en las características que consideran que debe tener el futuro sucesor o sucesora ni en el Modelo de Sucesión que prefieren.
- En cambio, el género del empresario sí influye en la elección del sucesor o sucesora. Las empresarias eligen mayoritariamente a una hija como futura sucesora. Así, en sectores en los que predominan las empresas cuya propiedad y gestión está en manos de mujeres se prefiere como sucesora a una mujer.
- Por lo que se refiere a cómo influye la existencia de hijos varones dentro la familia empresaria en la consideración de las hijas para la sucesión hemos obtenido como resultado que existe relación entre ambas variables, pero no en el sentido que defiende la mayor parte de la literatura sobre el tema hasta la actualidad. En nuestro estudio obtenemos que aun existiendo hijos en la familia, los empresarios y empresarias manifiestan mayor preferencia por las hijas para sucederles.

- En cualquier caso, los resultados de esta investigación indican que el género del sucesor no es un factor determinante en su elección.

E) Respecto al Modelo de Sucesión predominante podemos afirmar que el Modelo de Sucesión de Competencias es el más valorado y de mayor preferencia por los empresarios y empresarias en la Empresa Familiar.

En resumen, concluimos que el criterio más valorado en la elección del sucesor en la Empresa Familiar es el que hace referencia a las capacidades y competencias de éste. Es decir, el sucesor es elegido por su predecesor o predecesora porque es el candidato más capacitado para sucederle en la gestión y dirección del negocio y no por otro criterio. En relación a quién consideran los encuestados que debería ser el sucesor, optan principalmente porque sea más de un hijo y/o hija.

Estos resultados están en consonancia con el cambio de tendencia que se está observando en la actualidad en relación a la elección del sucesor: el criterio de primogenitura es fuertemente criticado, defendiéndose que la elección del sucesor se debe basar en criterios de capacidad y no en el género, y la sucesión en muchas empresas familiares se está realizando a través de la formación de un equipo de hermanos y hermanas que comparten la dirección y la propiedad.

No obstante, en las actuales generaciones que poseen, gestionan y dirigen las empresas familiares aún es muy significativa la diferencia por razón de género, como sucede en la muestra del estudio, compuesta sólo por un 18,6% de empresarias frente al 81,6% de empresarios.

Aunque el criterio de elección del sucesor basado en las competencias y capacidades es el más valorado por los empresarios y empresarias de la muestra, si prestamos atención al

criterio basado en el género del sucesor se advierten algunas cuestiones de interés. Por ejemplo, a pesar de ser uno de los criterios valorados como menos necesarios, entre ambos géneros el que se refiere a que el sucesor sea hombre recibe una valoración más alta que el referido a que sea mujer, lo cual denota aún algo más de preferencia porque el sucesor sea hombre y, por lo tanto, cierta discriminación en contra de la mujer. Esto podría significar que se prefiere a los hijos sobre las hijas para la sucesión de la Empresa Familiar, a pesar de que los empresarios y empresarias declaren que el sucesor debe ser una hija en mayor proporción que un hijo. Esta cuestión es la que nos hace pensar que algunas respuestas de los encuestados, y por tanto los resultados del estudio que de ellas se desprenden, están sesgadas por lo que se considera un comportamiento socialmente adecuado²¹³.

La preferencia de la hija como sucesora es mayor entre las empresarias que entre los empresarios. Si bien es cierto que ellos también manifiestan que el sucesor debería ser una hija en un porcentaje superior a un hijo, pero optando en primer lugar por una sucesión en más de un hijo y/o hija.

Para sintetizar:

- ❖ El género del sucesor no es el factor determinante en su elección.
- ❖ El género del empresario influye en la elección del sucesor o sucesora, puesto que las empresarias elegirían a una hija como su sucesora sobre cualquier opción, mientras que los empresarios elegirían a más de un hijo y/o hija para que les suceda como principal opción. Aunque ambos manifiestan, en general, mayor preferencia por las hijas que por los hijos como sucesores.

²¹³ Es necesario explicar que a lo que nos referimos es algo especulativo y que no se trata de una cuestión derivada de información contrastada. Es decir, lo deducimos de los datos obtenidos con la encuesta pero no está contrastado.

- ❖ Por lo que se refiere a los criterios de elección del sucesor, la elección en base al género es el criterio considerado menos necesario por los empresarios y empresarias. No obstante, distinguiendo por género, la elección del sucesor porque sea mujer es menos necesaria incluso: ningún elemento muestral valora que este criterio sea *imprescindible* a la hora de elegir al sucesor, mientras que sí que lo hacen para el caso de que sea hombre cinco elementos de la muestra. El 8,5% de la muestra considera la necesidad de que el sucesor sea hombre frente al 4,8% de que sea mujer. Esto justifica que consideremos que hay cierta discriminación contra la mujer aún en la actualidad en la Empresa Familiar y en especial en la Sucesión, pero sobre todo que deduzcamos que se produce cierta contradicción en las respuestas dadas por los encuestados (lo cual nos permite hablar de unos resultados sesgados por lo que se considera que se debe decir con respecto a lo que luego realmente sucede).
- ❖ Se ha contrastado que tanto empresarias como empresarios consideran que el sucesor o sucesora tiene que ser la persona más capacitada y competente. Sin diferir tampoco en las características y rasgos que consideran que el sucesor o sucesora debe reunir.
- ❖ Se ha comprobado a través del análisis de la información obtenida de la muestra que los empresarios y empresarias que prefieren o elijen en mayor proporción a una hija como sucesora de la empresa son los que manifiestan haber pensado ya en el proceso de sucesión y no tienen hijos varones.

Como consecuencia del sesgo advertido en las respuestas de los encuestados, las conclusiones de este estudio respecto a la elección del género del sucesor se han de tomar considerando las limitaciones del mismo, a las que aludimos a continuación.

Finalmente, en relación al Modelo que determina **quién debería ser el sucesor** (*un hijo o una hija*) concluimos que esta elección es explicada por el género del empresario, porque el sucesor o sucesora tenga vínculos familiares, sea la persona más capacitada, tenga un estilo de dirección similar al de su predecesor o predecesora, tenga capacidad para relacionarse y sea decidido, el género mayoritario en el sector al que pertenece la empresa y la existencia de hijos varones en la familia empresaria.

Las principales contribuciones de nuestro estudio son, en primer lugar, confirmar el importante cambio de tendencia en la Sucesión en la Empresa Familiar al que ya hemos hecho referencia y que se materializa en tres cuestiones:

- El Modelo de Sucesión de Primogenitura Pura ya no es el que predomina a la hora de elegir al futuro sucesor en la Empresa Familiar, sino que se opta por el Modelo de Sucesión de Competencias.
- Los empresarios y empresarias de negocios familiares prefieren que el relevo generacional se realice sobre más de un hijo y/o hija, y no sobre un único sucesor, hijo o hija.
- El género del sucesor no es un factor determinante en su elección.

En segundo lugar, resaltar que los resultados de este estudio sobre la sucesión en la Empresa Familiar se enmarcan en un ámbito y contexto que no había sido analizado con anterioridad y con unos objetivos muy concretos²¹⁴ no propuestos en estudios ya existentes.

²¹⁴ Sobre cuál es el Modelo de Sucesión predominante en la Empresa Familiar y el modelo que establece las variables que influyen en la elección del género del sucesor.

Las limitaciones más importantes que nos encontramos en este trabajo de investigación sobre la Empresa Familiar están referidas a:

- Una sobrerrepresentación o concentración de la muestra en una única región geográfica.
- No es el empresario o empresaria de la empresa familiar quien mayoritariamente contesta a la encuesta de una manera directa, por lo que no es realmente su criterio u opinión lo que se ha conseguido. Por este motivo no se pueden establecer conclusiones definitivas respecto a lo que el empresario o empresaria considera sobre la Sucesión de la Empresa Familiar, la influencia de la variable género en este proceso, etc.
- No se han incluido en la encuesta determinadas preguntas más concretas y convenientes para clarificar datos sobre la planificación de la sucesión y el proceso sucesorio.
- Se ha realizado la encuesta sin poder controlar la persona que la responde y desde el punto de vista que lo hace, además de advertir realmente posibles sesgos en sus respuestas.
- Por último, el modelo propuesto para explicar la elección del sucesor o sucesora²¹⁵ no es un buen modelo predictivo puesto que sólo explica el 32,4% de la varianza de esa variable dependiente. Aunque sí se trata de un modelo significativo válido para observar qué variables explican la elección del sucesor o sucesora.

En definitiva, consideramos que no se pueden establecer conclusiones definitivas respecto al rol que juega la variable género, tanto del empresario como del sucesor, en la Sucesión de

²¹⁵ Variable dependiente relativa a *quién debería ser el sucesor*.

la Empresa Familiar. Para ello sería necesario realizar un estudio en el que:

- Obtener información concreta sobre las variables más importantes que puedan influir en la Sucesión de la Empresa Familiar y en especial sobre la elección del sucesor, sucesora o conjunto de sucesores, asegurándose de que toda esta información es la emitida por el empresario o empresaria actual. Para ello la mejor opción es realizar una entrevista personal a los empresarios y empresarias.
- Incluir en el cuestionario preguntas que sirvan para verificar y contrastar realmente las respuestas de las personas entrevistadas, tratando de evitar los sesgos que se pudieran producir como consecuencia de disimular comportamientos, actitudes y planteamientos que no son socialmente adecuados ni aceptables.

IV. BIBLIOGRAFÍA

AGUIAR, E. 1998. *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Colección de Estudios e Informes nº 13. Servicios de Estudios de La Caixa.

ALDRICH, H., ROSEN, B., AND WOODWARD, W. 1987. The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 154-168.

ALLEN, I.E. Y LANGOWITZ, N.S. 2003. *Women in family-owned business*. Boston, MA: MassMutual Financial Group and Center for Women´s Leadership, Badson College.

AMAT, J. A. 2004. *La sucesión en la empresa familiar*. Gestión 2000. Barcelona.

ANNA, A.L., CHANDLER, G.N., JANSEN, E. Y MERO, N.P. 2000. Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing* 15 (3): 279-303.

APPLEGATE, J. 1994. Keep your firm in the family. *Money* 23: 88-91.

ARIZA MONTES, J.A., MOLINA SÁNCHEZ, H. Y RAMÍREZ SOBRINO, J. 2005. El concepto de Empresa Familiar. *Comunicación presentada al XIII Congreso de AECA*, Oviedo.

ARONOFF, C. E. 1998. Megatrends in family business. *Family Business Review* 11 (3): 183-185.

ARONOFF, C.E. Y WARD, J.L. 1995. Family owned businesses: a think of the past or a model for the future?. *Family Business Review* 8 (2): 121-130.

ASTRACHAN, J.H. 2003. Commentary on the special issue: the emergence of a field. *Journal of Business Venturing* 18 (5): 567-572.

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 definition problem. *Family Business Review* 15 (1): 45-58.

ASTRACHAN, J.H. Y SHANKER, M.C. 2003. Family business' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review* 16 (3): 211-219.

BARNEY, J. B. 1992. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis". *Advances in Strategic Management* 8: 39-61.

BARRY, B. 1989. The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review* 2 (3): 293-315.

BATES, T. 2002. Restricted access to markets characterizes women-owned businesses. *Journal of Business Venturing* 17 (4): 313-324.

BIRD, B., WELSCH, H., ASTRACHAN, J.H. Y PISTRUI, D. 2002. Family business research: the evolution of an academic field. *Family Business Review* 15 (4): 337-350.

BIRLEY, S. 1989. Female entrepreneurs: Are they really any different?. *Journal of Small Business Management* 27 (1): 32-37.

BJUGGREN, P-O Y SUND, L-G 2001. Strategic decision making in intergenerational successions of small- and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review* 14 (1): 11-23.

BLISS, R.T. Y GARRATT, N.L. 2001. Supporting women entrepreneurs in transitioning economies. *Journal of Small Business Management* 39 (4): 336-344.

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* 58 (1): 71-83.

BODEN, R.J. Y NUCCY, A.R. 2000. On the survival prospects of men and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing* 15 (4): 347-362.

BOWEN, D.D. Y HISRICH, R.D. 1986. The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review* 11 (2): 393-407.

BRUSH, C. 1992. Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 16 (4): 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* 35 (1): 34-46.

CABRERA-SUÁREZ, K. 2005. Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly* 16 (1): 71-96.

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* 14 (1): 37-46.

CADIEUX, L., LORRAIN, J. Y HUGRON, P. 2002. Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review* 15 (1): 17-30.

CÁMARAS DE COMERCIO 2008. Informe PYME familiar en España 2007-2008. Disponible en <http://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/media/upload/arxius/Estudio%20PYME%20FAMILIAR.pdf> [consultado el 12 de mayo de 2012].

CAPPUYNS, K. 2006. Women behind the scenes in family businesses. Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Disponible en

http://www.iese.edu/es/files/5_23862.pdf [consultado el 2 de abril de 2012].

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* 36 (3): 8-17.

CARNEY, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 29 (3): 249-265.

CARTER, N.M., WILLIAMS, M. Y REYNOLDS, P.D. 1997. Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy, and gender. *Journal of Business Venturing* 12 (2): 125-145.

CASADO, F. 1997. La empresa familiar en España. *Economistas* 73: 82-84.

CATER, J.J. Y JUSTIS, R.T. 2009. The development of successors from followers to leaders in small family firms: an exploratory study. *Family Business Review* 22 (2): 109-124.

CHAGANTI, R. Y PARASURAMAN, S. 1996. A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 21 (2): 73-75.

CHRISMAN, J.J., CARSRUD, A.L., DECASTRO, J. Y HERRON, L. 1990. A comparison of assistance needs of male and female pre-venture entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 5 (4): 235-248.

CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. Y SHARMA, P. 1998. Important attributes of successors in family business: an exploratory study. *Family Business Review* 11 (1): 19-34.

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*: 1-62.

CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J. Y SHARMA, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 23 (4): 19-39.

CHUA, J.H., CHRISMAN, J.J. Y SHARMA, P. 2003. Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review* 16 (2): 89-107.

CHURCHILL, N.C. Y HATTEN, K.J. 1987. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business* 12 (2): 53-66.

CLIFF, J.E. 1998. Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business Size. *Journal of Business Venturing* 13 (6): 523-542.

COLE, P.M. 1997. Women in family business. *Family Business Review* 10 (4): 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* 38 (3): 37-52.

COLLINS-DODD, C., GORDON, I.M. Y SMART, C. 2004. Further evidence on the role of gender in financial performance. *Journal of Small Business Management* 42 (4): 395-417.

CONSTANTINIDIS, C. 2010. Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles. *Revue Française de Gestion* 200: 143-159.

CROMIE, S. Y BIRLEY, S. 1992. Networking by female business owners in northern ireland. *Journal of Business Venturing* 7 (3): 237-251.

CURIMBABA, F. 2002. The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review* 15 (3): 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* 16 (1): 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* 9 (2): 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* 2 (1): 47-74.

DAVIS, P. 1983. Realizing the potential of the Family Business. *Organizational Dynamics* 12 (1): 47-56.

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* 22 (3): 31-53.

DAVIS, P. Y STERN, D. 1980. Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective. *Family Business Review* 1 (1): 69-84.

DAWLEY, D., HOFFMAN, J.J. Y SMITH, A.R. 2004. Leader succession: does gender matter?. *Leadership and Organization Development Journal* 25 (8): 678-690.

DEBICKI, B.J., MATHERNE, C.F., KELLERMANN, F.W. Y CHRISMAN, J.J. 2009. Family business research in new millennium. *Family Business Review* 22 (2): 151-166.

DE MASSIS, A., CHUA, J.H. Y CHRISMAN, J.J. 2008. Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review* 21 (2): 183-199.

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* 18 (6): 815-832.

DONNELLEY, R.G. 1964. The family business. *Harvard Business Review* 42 (4): 94-105.

DUMAS, C. 1989. Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business. *Family Business Review* 2 (1): 31-46.

DUMAS, C. 1990. Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review* 3 (2): 169-191.

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

DUMAS, C. 1998. Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review* 11 (3): 219-228.

DYCK, B., MAUWS, M., STARKE, F.A. Y MISCHKE, G.A. 2002. Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing* 17 (2): 143-162.

DYER, W.G. 1988. Culture and continuity in family firms. *Family Business Review* 1 (1): 37-50.

DYER, W.G. 1989. Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review* 2 (3): 221-235.

DYER, W. Y HANDLER, W. 1994. Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 19 (1): 71-83.

DYER, W.G. Y SÁNCHEZ, M. 1998. Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review* 11 (4): 287-295.

EAGLY, A.H. Y CARLI, L. 2003. The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14: 807-834.

ELSAID, E. Y URSEL, N.D. 2011: CEO succession, gender and risk taking. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (7): 499-512.

FAGENSON, E.A. Y MARCUS, E.C. 1991. Perceptions of the sex-role stereotypic characteristics of entrepreneurs: women's evaluations. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 15 (4): 33-47.

FERNÁNDEZ, Z. 1993. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española* 56: 178-193.

FISCHER, E. 1992. Sex differences and small business performance among Canadian retailers and service providers. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 9 (4): 2-13.

FISCHER, E.M., REUBER, A.R. Y DYKE, L.S. 1993. A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8 (2): 151-168.

FRISHKOFF, P.A. Y BROWN, B.M. 1993. Women on the move in family business. *Business Horizons* 36: 66-70.

GALLO, M.A. 1995. The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family Business Review* 8 (2): 83-97.

GALLO, M.A. 1998. *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de Estudios e Informes nº 12. Servicios de Estudios de La Caixa.

GALLO, M. A. 2004. Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo* 7 (2): 241-258.

GALLO, M.A. Y GARCÍA PONT, C. 1989. La empresa familiar en la economía española. *Papeles de Economía Española* 39: 67-85.

GARCÍA ÁLVAREZ, E., LÓPEZ SANTAS, J. Y SALDAÑA GONZALVO, P. 2002. Socialization patterns of successors in first- to second-generation family business. *Family Business Review* 15 (3): 189-203.

GERICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. M. Y LANSBERG, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. E.U.A.: Editorial Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

GERICK, K. E., LANSBERG, I., DESJARDINS, M. Y DUNN, B. 1999. Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review* 12 (4): 287-297.

GOLDBERG, S.D. Y WOOLDRIDGE, B. 1993. Self-confidence and managerial autonomy: successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review* 6 (1): 55-73.

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* 67: 359-376.

GRANT, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3): 114-135.

GROTE, J. 2003. Conflicting generations: a new theory of family business rivalry. *Family Business Review* 16 (2): 113-124.

GUNDRY, L.K. Y WELSCH, H.P. 1994. Differences in familial influence among women-owned business. *Family Business Review* 7 (3): 273-286.

HABERMAN, H. Y DANES, S.M. 2007. Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application. *Family Business Review* 20 (2): 163-184.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. 2008. *Análisis Multivariante*. Pearson Prentice Hall. Madrid.

HAMILTON, E. 2001. Entrepreneurial learning in family business: a situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18 (1): 8-26.

HANDLER, W.C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* 2 (3): 257-276.

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

HANDLER, W.C. 1992. The succession experience of the next generation. *Family Business Review* 5 (3): 283-307

HANDLER, W.C. 1994. Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review* 7 (2): 133-157.

HANDLER, W.C. Y KRAM, K.E. 1988. Succession in family firms. The problem of resistance. *Family Business Review* 1 (4): 361-381.

HARRIS, D., MARTÍNEZ, J.I. Y WARD, J.L. 1994. Is strategy different for the family owned business?. *Family Business Review* 7 (2): 159-174.

HARVESTON, P.D., DAVIS, P.S. Y LYDEN, J.A. 1997. Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review* 10 (4): 373-396.

HARVEY, M. Y EVANS, R.E. 1994. Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review* 7(4): 331-348.

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* 12 (3): 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* 28 (4): 383-389.

HECK, R.K.Z. Y TRENT, E.S. 1999. *The prevalence of family business from a household sample*. *Family Business Review* 12 (3): 209-219.

HELMER, T. Y OLSON, S.F. 1987. *The minority entrepreneur: an assessment of the correlation between personal values and company strategy*. Southwest Academy of Management Sciences. March.

HILDEBRAND, V. Y WILLIAMS, D.R. 2003. *Self-employment and caring for children: evidence from Europe*. IRISS-C/I Working Paper Series, nº 2003-06, CEPS/INSTEAD, Differdange, Luxembourg.

HISRICH, R.D. Y BRUSH, C.G. 1983. The women entrepreneur: implications of family, educational, and occupational experience. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 255-270.

HISRICH, R.D. Y BRUSH, C.G. 1984. The women entrepreneur: implications of family, educational and occupational experience. *Journal of Small of Business Management* 22 (1): 30-37.

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: 566-582.

HISRICH, R.D. Y BRUSH, C. 1987. Women entrepreneurs: a longitudinal study. *In Frontiers of Entrepreneurship Research*: 187-189.

HISRICH, R.D. Y FÜLÖP, G. 1997. Women entrepreneurs in family business: the Hungarian case. *Family Business Review* 10 (3): 281-302.

HOLLANDER, B.S. Y BUKOWITZ, W.R. 1990. Women, family culture and family business. *Family Business Review* 3 (2): 139-151.

HUNDLEY, G. 2001. Why women earn less than men in self-employment. *Journal of Labor Research* 22 (4): 817-829.

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

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR 2012. "Cifras". Disponible en http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html [consultado el 12 de mayo de 2012]...

KALLEBERG, A. Y LEIGHT, K.T. 1991. Gender and organizational performance. Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal* 34 (1): 136-161.

KEATING, N.C. Y LITTLE, H.M. 1997. Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review* 10 (2): 157-171.

KETS DE VRIES, M.F. 1993. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics* 21 (3): 59-71.

KLEIN, S. 2000. Family businesses in Germany: significance and structure. *Family Business Review* 13 (3): 157-181.

LACHAPPELLE, K. Y BARNES, L. 1998. The trust catalys in family-owned business. *Family Business Review* 11 (1): 1-17.

LANSBERG, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* 1 (2): 119-143.

LANSBERG, I.S. 1995. The power of the chief emotional officer. *Family Business Magazine*. Spring: 1-3.

LANSBERG, I. Y ASTRACHAN, J.H. 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. *Family Business Review* 7 (1): 39-59.

LANSBERG, I.S., PERROW, E.L. Y ROGOLSKY, S. 1988. Family business as an emerging field. *Family Business Review* 1 (1): 1-8.

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D. Y STEINER L.P. 2004. Toward and integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 28 (4): 305-328.

LEE, J. 2006. Impact of family relations on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review* 19 (3): 175-191.

LERNER, M. Y ALMOR, T. 2002. Relationship among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management* 40 (2): 109-125.

LITZ, R. A. 1995. The family business: towards definitional clarity. *Family Business Review* 7 (2): 71-81.

LUSSIER, R. N. Y SONFIELD, M. C. 2012. Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (1): 7-19.

LYMAN, A.R., SALGANICOFF, M. Y HOLLANDER, B. 1985. Women in family business: an untapped resource. *SAM Avanced Management Journal* 50 (1): 46-49.

MALONE, S. 1989. Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Family Business Review* 2 (4): 341-353.

MARTÍNEZ JIMÉNEZ, R. 2009. Research on women in family firms. Current status and future directions. *Family Business Review* 22 (1): 53-64.

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* 34 (2): 29-43.

MAZZOLA, P., MARCHISIO, G. Y ASTRACHAN, J. 2008. Strategic planning in family business: a powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review* 21 (3): 239-258.

MILLER, N. J. 2006. Do strategic business networks benefit male- and female-owned small-community business?. *Journal of Small Business Strategy* 17 (2): 1- 17.

MILLER, N. J., FITZGERALD, M. A., WINTER, M. Y PAUL, J. 1999. Exploring the overlap of family and business demands: household an family business manager's adjustment strategies. *Family Business Review* 12 (3): 253-268.

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. Y SCHOLNICK, B. 2008. Stewardship versus stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies* 45 (1): 51-78.

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN. SECRETARIA GENERAL DE EMPLEO 2010. *Anuario de Estadísticas del Ministerio de Trabajo e*

Inmigración 2010. Disponible en http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ANUARIO2010/AFI/afi29_top_HTML.htm [consultado el 11 de abril de 2012]...

MORCK, R. Y YEUNG, B. 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 27 (4): 367-382.

MORRIS, M.H., WILLIAMS, R.W. Y NEL, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2 (3): 68-81.

MURRAY, B. 2003. The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Business Review* 16 (1): 17-33.

MUSKE, G. Y FITZGERALD, M. A. 2006. A panel study of copreneurs in business: who enters, continues, and exits?. *Family Business Review* 19 (3): 193-205.

NELTON, S. 1998. The rise of women in family firms: a call for research now. *Family Business Review* 11 (3): 215-218.

NEUBAUER, H. 2003. The dynamics of succession in family business in Western European countries. *Family Business Review* 16 (4): 269-281.

OLSON, D.H. 1986. Circumplex model: validation studies and FACES III. *Family Process* 25 (3): 337-351.

OLSON, S.F. Y CURRIE, H.M. 1992. Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management* 30 (1): 49-57.

OWEN, A.J., CARSKY, M.L. Y DOLAN, E.M. 1993. Home-based employment historical and current considerations. *Family Business Review* 6 (4): 437-451.

OWEN, A.J. Y WINTER, M. 1991. Research note: the impact of home-based business on family life. *Family Business Review* 4 (4): 425-432.

POWELL, G.N. 2012. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal* 27 (2): 119-141.

POWELL, G.N., BUTTERFIELD, D.A. Y PARENT, J.D. 2002. Gender and managerial stereotypes: have the times changed?. *Journal of Management* 28 (2): 177-193.

POZA, E.J. 1988. Managerial practices that support entrepreneurship and continued growth. *Family Business Review* 1 (4): 339-359.

POZA, E.J. Y MESSER, T. 2001. Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review* 14 (1): 25-36.

PriceWaterhouseCoopers. 2007. *Informe sobre la Empresa Familiar en España*.

RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J. Y RODRÍGUEZ ZAPATERO, M. 2004. *La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla*. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba.

RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J. Y RODRÍGUEZ ZAPATERO, M. 2005. Los factores claves para un pacto en la familia empresaria. *Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba* 1: 1-27.

RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J. Y RODRÍGUEZ ZAPATERO, M. 2007. *El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba.

RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M. Y RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M. (2009): *El género femenino en la empresa familiar cordobesa. Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba* (9): 1-45.

RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M. Y RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M. (2010): *Sucesión en tiempos de crisis. Cuaderno de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba* (11): 1-37.

RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M. Y RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J. 2010. *Interpretación de la familia empresaria*. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba.

RODRÍGUEZ ZAPATERO, M., RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M. Y RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J. 2011. *La familia empresaria cordobesa y su empresa familiar*. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Córdoba.

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* 6 (4): 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* 13 (1): 1-13.

ROYER, S., SIMONS, R., BOYD, B. Y RAFFERTY A. 2008. Promoting family: a contingency model of family business succession. *Family Business Review* 21 (1): 15-30.

SALGANICOFF, M. 1990. Women in family business: challenges and opportunities. *Family Business Review* 3 (2): 125-137.

SALVADOR FIGUERAS, M. 2000. Introducción al Análisis Multivariante. Disponible en <http://www.5campus.com/leccion/anamul> [consultado el 1 de agosto de 2010].

SALVADOR FIGUERAS, M. 2001. Análisis de Conglomerados o Clúster. Disponible en <http://www.5campus.org/leccion/cluster> [consultado el 1 de agosto de 2010]...

SALVADOR FIGUERAS, M. Y GARGALLO VALERO, P. 2006. Análisis Factorial. Disponible en <http://www.5campus.com/leccion/factorial> [consultado el 1 de agosto de 2010]..

SALVATO, C. Y MELIN, L. 2008. Creating value across generations in family-controlled business: the role of family social capital. *Family Business Review* 21 (3): 259-276.

SCHERER, R.F., BRODZINSKI, J.D. Y WIEBE, F.A. 1990. Entrepreneur career selection and gender: a socialization approach. *Journal of Small Business Management* 28 (2): 37-44.

SCHERER, R.F., ADAMS, J.S., CARLEY, S.S. Y WIEBE, F.A 1989. Role model performance effects on the development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 13 (3): 53-71.

SECADES GARCÍA, J. Y DEL BURGO AZPÍROZ, I. 2008a. El protocolo familiar. Disponible en http://www.navactiva.com/es/documentacion/el-protocolo-familiar_32208 [consultado el 23 de septiembre de 2009]..

SECADES GARCÍA, J. Y DEL BURGO AZPÍROZ, I. 2008b. El proceso de consenso familiar. Disponible en <http://www.navactiva.com/es/documentacion/el-proceso-de->

consenso-familiar_32126 [consultado el 23 de septiembre de 2009]..

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* 5 (1): 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* 9 (2): 107-123.

SHARMA, P. 2004. An overview of the field of family business studies: current and directions for the future. *Family Business Review* 17 (1): 1-36.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J.H. 2003a. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing* 18 (5): 667-687.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J.H. 2003b. Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review* 16 (1): 1-15.

SHARMA, P. Y IRVING, P.G. 2005. Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 29 (1): 13-33.

SHIM, S. Y EASTLICK, M.A. 1998. Characteristics of hispanic female business owners: an exploratory study. *Journal of Small Business Management* 36 (3): 18-34.

SMYRNIOS, K.X., ROMANO, C.A.; TANEWSKI, G.A., KAROFKY, P.I., MILLE, R. Y YILMAZ, M. 2003. Work-family conflict: a study of american and australian family business. *Family Business Review* 16 (1): 35-51.

SORIA, F. 2002. Los principales retos de la empresa familiar en el siglo XXI. UNILCO. Fusiones y Adquisiciones. *Capital & Corporate*.

STEIER, L.P., CHUA, J.H. Y CHRISMAN, J.J. 2009. Embeddedness perspectives of economic action within family firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 33 (6): 1157-1167.

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* 28 (1): 30-38.

STEVENSON, L. 1986. Against all odds: the entrepreneurship of women. *Journal of Small Business Management* 24 (4): 30-36.

URIEL JIMÉNEZ, E. Y ALDÁS MANZANO, J. 2005. *Análisis Multivariante Aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. Ed. Thomson Paraninfo. Madrid.

VAN AUKEN, H. Y WERBEL, J. 2006. Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment. *Family Business Review* 19 (1): 49-63.

VERA, C.F. Y DEAN, M.A. 2005. An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review* 18 (4): 321-345.

VERHEUL, I., UHLANER, L. Y THURIK, R. 2005. Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing* 20 (4): 483-518.

VERTER, E., BOSHOFF, C. Y MASS, G. 2005. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review* 18 (4): 283-303.

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* 1 (2): 105-117.

WARD, J.L. Y ARONOFF 1994. Managing family-business conflict. *Nation`s Business* 82 (11): 54-55.

WATSON, J. 2002. Comparing the performance of male- and female-controlled business: relating outputs to inputs. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 26 (3): 91-100.

WATSON, J. 2003. Failure rates for female-controlled business: are they any different?. *Journal of Small Business Management* 41 (3): 262-277.

WESTHEAD, P. Y CROWLING, M. 1998. Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 23 (1): 31-56.

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

YAN, J. Y SORENSON, R. 2006. The effect of confucian values on succession in family business. *Family Business Review* 19 (3): 235-250.

ZAPALSKA, A. 1997. A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland. *Journal of Small Business Management* 35 (4): 76-82.

V. ANEXO

1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO.

Relación detallada de las variables del estudio y las modificaciones realizadas sobre algunas de ellas para realizar el análisis estadístico.

Cada pregunta del cuestionario representa al menos a una variable. Estas variables y las etiquetas asignadas a cada una de ellas son:

- Características familiares de la empresa, respecto a la consideración de la empresa como familiar: V01, etiqueta (*EF*);
- El motivo por el que se considera que la empresa es Familiar es que está gestionada por miembros de la familia: V02, (*EFGESTION*);
- El motivo por el que se considera que la empresa es Familiar es que al tomarse decisiones que afectan a la familia se tiene una consideración especial: V03, (*EFDECISIONES*);
- El motivo por el que se considera que la empresa es Familiar es la intención de que la empresa siga controlada por miembros de la familia: V04, (*EFSUCESIÓN*);
- Generación en la que se encuentra la empresa: V05, (*FUNDADOR*);
- Género del empresario: V06, (*GENEROEMPRESARIO*);

- Número de años que lleva el empresario o empresaria al frente de la empresa familiar: V07²¹⁶, (*ANTIGÜEDADEMPRESARIO*);
- La preocupación del empresario o empresaria por la sucesión: V08²¹⁷, (*EMPRESARIOPLANSUCESION*);
- Motivación para la creación de la empresa: V09, (*MOTIVOFUNDACION*);
- Características del trabajo, referida a la flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional en el empresariado: V10, (*EQUILIBRIOVIDA*);
- Consideración respecto al compromiso e implicación de la familia hacia la Empresa: V11, (*COMPROMISOFAMILIA*);
- Criterio de elección del sucesor o sucesora: tener vínculos familiares, V12 (*SUCESORVINCULOS*); ser el primogénito, V13 (*SUCESORPRIMOGENITURA*); ser la persona más capacitada, V14, (*SUCESORCAPACIDAD*); tener un estilo dirección similar al predecesor o predecesora, V15 (*SUCESORCONTINUIDAD*); ser hombre, V16²¹⁸

²¹⁶ Variable modificada para realizar alguno de los análisis estadísticos por V07MOD. Se ha utilizado V07MOD debido a la amplia variedad de valores que puede tomar V07, resumiendo y facilitando el estudio de esta variable y su influencia en otras. V07MOD puede tomar dos valores: 1, para indicar que la antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa es inferior a la media (que se sitúa en 22,69 años), y 2, para indicar que esa antigüedad está por encima de la media.

²¹⁷ Variable modificada por V08MOD para realizar alguno de los análisis estadísticos. La variable V08 se transforma en una variable dicotómica que puede tomar el valor 1, que significa que el empresario no ha pensado en la sucesión, y 2, que sí ha pensado. El objetivo de esta modificación es sintetizar el estudio de la variable y obtener resultados más claros.

²¹⁸ Variable modificada para realizar alguno de los análisis estadísticos por V16MOD. V16MOD mide la valoración de la necesidad que asigna el empresario o empresaria al criterio de elección del sucesor basado en que éste sea hombre. Toma el valor 1, si no se considera necesario (recoge los valores 1 y 2 de V16,

(*SUCESORHOMBRE*); ser mujer, V17²¹⁹
(*SUCESORMUJER*);

- Importancia en la preparación del sucesor o sucesora de la formación versus a la experiencia: V18, (*PREPARACIONSUCEADOR*);
- Rasgos del sucesor o sucesora: tenaz, constante, persistente, V19 (*SUCESORTENAZ*); capaz de relacionarse, don de gentes, V20 (*SUCESORRELACION*); prudente, previsor, ahorrador, V21 (*SUCESORPRUDENCIA*); decidido, valiente, V22 (*SUCESORDECISION*); y, dialogante con la familia y demás grupos de interés, V23 (*SUCESORDIALOGO*).
- Sector al que pertenece la empresa, en relación a que las empresas están gestionadas por un género u otro mayoritariamente: V24, (*GENEROSECTOR*);
- La planificación de la sucesión, en relación a si la persona encuestada ha pensado en el proceso de sucesión en la empresa: V25, (*PARTICIPANTEPLANSUCESION*);
- Responde a quién debería ser el futuro sucesor o sucesora según el empresario o empresaria: V26²²⁰, (*SUCESOR*);

innecesario o poco necesario) y el valor 2, si se considera necesario (valores 3, 4 y 5 de V17, necesario, muy necesario e imprescindible, respectivamente).

²¹⁹ Variable modificada para realizar alguno de los análisis estadísticos por V17MOD. Esta variable modificada mide igualmente la valoración de la necesidad que asigna el empresario o empresaria al criterio de elección del sucesor basado en que ésta sea mujer. Pero toma sólo dos valores posibles: el valor 1, si no se considera necesario (recoge los valores 1 y 2 de V17, innecesario o poco necesario); y el valor 2, si se considera necesario (valores 3, 4 y 5 de V17, necesario, muy necesario e imprescindible, respectivamente).

- El modo de retirarse del negocio el predecesor o predecesora: V27, (*RETIRO*).
- Antigüedad de la empresa²²¹, referida al año de constitución de la empresa: V28, (*AÑOCONSTITUCIÓN*);
- Tamaño de la empresa²²², medido en número medio de empleados en los tres últimos años: V29, (*EMPLEADOS*);
- Número de hijos y número de hijas del empresario o empresaria: V30 y V31 respectivamente (*NºHIJOS* y *NºHIJAS*);
- Comunidad Autónoma de la empresa: V32, (*COMUNIDAD*);
- Estatus del participante en la encuesta: V33, (*ESTATUS*);
- Género del participante en la encuesta: V34, (*PARTICIPANTEGENERO*);

²²⁰ Variable modificada para determinados análisis por V26MOD. La nueva variable tomará sólo dos valores: 1, un hijo; 2, una hija; y el resto de los casos se toma como valor perdido por el sistema.

²²¹ Variable modificada. Se ha utilizado la variable V28MOD y V28MODT para el análisis estadístico. V28MOD se refiere a la antigüedad de la empresa en número de años (diferencia entre el año actual del estudio, 2011, y el año de constitución de la empresa, V28), etiqueta asignada ANTIGÜEDADEMPRESA. V28MODT se refiere a la antigüedad de la empresa en número de años por intervalos (cuatro intervalos), cuya etiqueta es ANTIGÜEDADEMPRESAINTERVALOS. Los cuatro intervalos para esta variable son de 0 a 20 años; de 21 a 30 años; de 31 a 41 años; y de 42 ó más años.

²²² Variable modificada para realizar el análisis estadístico. Dada la gran amplitud de número de empleados en las empresas de la muestra hemos optado por clasificarlas en cuatro grupos atendiendo a los criterios de Eurostat: *microempresas*, que tienen menos de 10 trabajadores; *pequeñas empresas*, entre 10 y 49 trabajadores; *medianas empresas*, entre 50 y 249 trabajadores; y *grandes empresas*, con 250 o más trabajadores.

2. RELACIÓN DE OBJETIVOS, HIPÓTESIS, VARIABLES Y PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

<i>OBJETIVOS GENERALES</i>	<i>HIPÓTESIS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>PREGUNTAS CUESTIONARIO</i>
Describir el Modelo de Sucesión Predominante y explicar la influencia del Modelo de Sucesión en la elección del Sucesor	H7.1; H7.2; H7.3; H7.4; H7.5; H7.6	V12-V17	P10
Analizar la influencia de la variable género en la elección del sucesor	H6; H8; H9; H10; H11; H12	V06; V12-V17; V19- V23; V24; V26; V30	P4; P10; P12; P13; P15; P19
Estudiar el efecto de aspectos empresariales y familiares sobre la Sucesión en la Empresa Familiar	H1; H2.1; H2.2; H2.3; H2.4	V02; V03; V04; V05; V06; V08; V12-V17; V25; V28; V29	P2; P3; P4; P6; P10; P14; P17; P18
	H3.1; H3.2; H3.3; H3.4; H3.5; H3.6; H3.7	V06; V07; V08; V09; V18; V19-V23; V27	P4; P5; P6; P7; P11; P12; P16
	H4.1; H4.2; H4.3	V06; V10; V16-V17; V26	P4; P8; P10.5-P10.6; P15
	H5	V08; V11	P6; P9

3. TABLA DE FRECUENCIAS RELATIVA A LA ANTIGÜEDAD DEL EMPRESARIO O EMPRESARIA AL FRENTE DE LA EMPRESA

Antigüedad empresario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	3	1,6	1,6	3,7
	3	1	,5	,5	4,3
	4	5	2,7	2,7	7,0
	5	5	2,7	2,7	9,6
	6	7	3,7	3,7	13,4
	7	5	2,7	2,7	16,0
	8	1	,5	,5	16,6
	9	5	2,7	2,7	19,3
	10	9	4,8	4,8	24,1
	11	3	1,6	1,6	25,7
	12	4	2,1	2,1	27,8
	13	1	,5	,5	28,3
	14	4	2,1	2,1	30,5
	15	7	3,7	3,7	34,2
	16	3	1,6	1,6	35,8
	17	2	1,1	1,1	36,9
	18	1	,5	,5	37,4
	19	3	1,6	1,6	39,0
	20	10	5,3	5,3	44,4
	21	4	2,1	2,1	46,5
	22	5	2,7	2,7	49,2
	23	4	2,1	2,1	51,3
	24	1	,5	,5	51,9
	25	13	6,9	7,0	58,8
	26	3	1,6	1,6	60,4
	27	6	3,2	3,2	63,6
	28	6	3,2	3,2	66,8
	30	20	10,6	10,7	77,5
	31	2	1,1	1,1	78,6
	32	1	,5	,5	79,1
	33	1	,5	,5	79,7
	34	1	,5	,5	80,2
	35	7	3,7	3,7	84,0
	36	3	1,6	1,6	85,6
	37	1	,5	,5	86,1
40	16	8,5	8,6	94,7	
45	1	,5	,5	95,2	
46	1	,5	,5	95,7	
47	1	,5	,5	96,3	
50	4	2,1	2,1	98,4	
55	1	,5	,5	98,9	
56	1	,5	,5	99,5	
70	1	,5	,5	100,0	
	Total	187	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		188	100,0		

4. ANÁLISIS DE FRECUENCIAS Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Empresa Familiar Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,03
Mediana		1,00
Moda		1

Empresa Familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	182	96,8	96,8	96,8
	No	6	3,2	3,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EF Gestión Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,61
Mediana		5,00
Moda		5

EF Gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	7	3,7	3,7	3,7
	Poco	2	1,1	1,1	4,8
	Normal	8	4,3	4,3	9,0
	Bastante	23	12,2	12,2	21,3
	Mucho	148	78,7	78,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EF Decisiones
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		3,95
Mediana		4,00
Moda		5

EF Decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	11	5,9	5,9	5,9
	Poco	5	2,7	2,7	8,5
	Normal	39	20,7	20,7	29,3
	Bastante	61	32,4	32,4	61,7
	Mucho	72	38,3	38,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

EF Sucesión
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,14
Mediana		5,00
Moda		5

EF Sucesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	15	8,0	8,0	8,0
	Poco	7	3,7	3,7	11,7
	Normal	22	11,7	11,7	23,4
	Bastante	37	19,7	19,7	43,1
	Mucho	107	56,9	56,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fundador

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		2,20
Mediana		2,00
Moda		2

Fundador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primera generación	32	17,0	17,0	17,0
	2ª Generación	104	55,3	55,3	72,3
	Tercera generación	34	18,1	18,1	90,4
	Otras generaciones	18	9,6	9,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Género empresario

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,81
Mediana		2,00
Moda		2

Género empresario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	35	18,6	18,6	18,6
	Hombre	153	81,4	81,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Antigüedad empresario

Estadísticos

N	Válidos	187
	Perdidos	1
Media		22,69
Mediana		23,00
Moda		30

Antigüedad empresario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	3	1,6	1,6	3,7
	3	1	,5	,5	4,3
	4	5	2,7	2,7	7,0
	5	5	2,7	2,7	9,6
	6	7	3,7	3,7	13,4
	7	5	2,7	2,7	16,0
	8	1	,5	,5	16,6
	9	5	2,7	2,7	19,3
	10	9	4,8	4,8	24,1
	11	3	1,6	1,6	25,7
	12	4	2,1	2,1	27,8
	13	1	,5	,5	28,3
	14	4	2,1	2,1	30,5
	15	7	3,7	3,7	34,2
	16	3	1,6	1,6	35,8
	17	2	1,1	1,1	36,9
	18	1	,5	,5	37,4
	19	3	1,6	1,6	39,0
	20	10	5,3	5,3	44,4
	21	4	2,1	2,1	46,5
	22	5	2,7	2,7	49,2
	23	4	2,1	2,1	51,3
	24	1	,5	,5	51,9
	25	13	6,9	7,0	58,8
	26	3	1,6	1,6	60,4
	27	6	3,2	3,2	63,6
	28	6	3,2	3,2	66,8
	30	20	10,6	10,7	77,5
	31	2	1,1	1,1	78,6
	32	1	,5	,5	79,1
	33	1	,5	,5	79,7
	34	1	,5	,5	80,2
	35	7	3,7	3,7	84,0
	36	3	1,6	1,6	85,6
	37	1	,5	,5	86,1
	40	16	8,5	8,6	94,7
	45	1	,5	,5	95,2
	46	1	,5	,5	95,7
	47	1	,5	,5	96,3
	50	4	2,1	2,1	98,4
	55	1	,5	,5	98,9
	56	1	,5	,5	99,5
	70	1	,5	,5	100,0
	Total	187	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		188	100,0		

Antigüedad Empresario en intervalos Estadísticos

N	Válidos	187
	Perdidos	1
Media		1,51
Mediana		2,00
Moda		2

Antigüedad Empresario en intervalos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor que la media	92	48,9	49,2	49,2
	Mayor que la media	95	50,5	50,8	100,0
	Total	187	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		188	100,0		

Empresario Plan sucesión Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		3,43
Mediana		3,00
Moda		3

Empresario Plan sucesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	22	11,7	11,7	11,7
	Rara vez	22	11,7	11,7	23,4
	Algunas veces	54	28,7	28,7	52,1
	Bastantes veces	43	22,9	22,9	75,0
	Siempre	38	20,2	20,2	95,2
	No contesta	9	4,8	4,8	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Empresario Plan Sucesión 2 Categorías
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,48
Mediana		1,00
Moda		1

Empresario Plan Sucesión 2 Categorías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	98	52,1	52,1	52,1
	SI	90	47,9	47,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Motivo fundación
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,31
Mediana		5,00
Moda		5

Motivo fundación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Necesidad	22	11,7	11,7	11,7
	2	2	1,1	1,1	12,8
	3	14	7,4	7,4	20,2
	4	15	8,0	8,0	28,2
	Vocación	127	67,6	67,6	95,7
	No contesta	8	4,3	4,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Equilibrio vida
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		2,74
Mediana		3,00
Moda		2

Equilibrio vida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	24	12,8	12,8	12,8
	Poco	64	34,0	34,0	46,8
	Normal	51	27,1	27,1	73,9
	Bastante	35	18,6	18,6	92,6
	Mucho	14	7,4	7,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Compromiso familia
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,01
Mediana		4,00
Moda		5

Compromiso familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	6	3,2	3,2	3,2
	Poco	12	6,4	6,4	9,6
	Normal	30	16,0	16,0	25,5
	Bastante	66	35,1	35,1	60,6
	Mucho	74	39,4	39,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: Vínculos
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		3,44
Mediana		3,00
Moda		3

Sucesor: Vínculos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innecesario	10	5,3	5,3	5,3
	Poco necesario	30	16,0	16,0	21,3
	Necesario	60	31,9	31,9	53,2
	Muy necesario	43	22,9	22,9	76,1
	Imprescindible	45	23,9	23,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: Primogenitura
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,62
Mediana		1,00
Moda		1

Sucesor: Primogenitura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innecesario	110	58,5	58,5	58,5
	Poco necesario	55	29,3	29,3	87,8
	Necesario	13	6,9	6,9	94,7
	Muy necesario	5	2,7	2,7	97,3
	Imprescindible	5	2,7	2,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: Capacidad
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,34
Mediana		5,00
Moda		5

Sucesor: Capacidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innecesario	2	1,1	1,1	1,1
	Poco necesario	4	2,1	2,1	3,2
	Necesario	19	10,1	10,1	13,3
	Muy necesario	66	35,1	35,1	48,4
	Imprescindible	97	51,6	51,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: Continuidad
Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		2,73
Mediana		3,00
Moda		3

Sucesor: Continuidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innecesario	28	14,9	14,9	14,9
	Poco necesario	54	28,7	28,7	43,6
	Necesario	61	32,4	32,4	76,1
	Muy necesario	30	16,0	16,0	92,0
	Imprescindible	15	8,0	8,0	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: Hombre

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,39
Mediana		1,00
Moda		1

Sucesor: Hombre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innecesario	144	76,6	76,6	76,6
	Poco necesario	28	14,9	14,9	91,5
	Necesario	7	3,7	3,7	95,2
	Muy necesario	4	2,1	2,1	97,3
	Imprescindible	5	2,7	2,7	100,0
	Total		188	100,0	100,0

Sucesor: Hombre dicotomizada

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,09
Mediana		1,00
Moda		1

Sucesor: Hombre dicotomizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	172	91,5	91,5	91,5
	Sí	16	8,5	8,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: Mujer

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,27
Mediana		1,00
Moda		1

Sucesor: Mujer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Innecesario	148	78,7	78,7	78,7
	Poco necesario	31	16,5	16,5	95,2
	Necesario	7	3,7	3,7	98,9
	Muy necesario	2	1,1	1,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor: mujer dicotomizada

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,05
Mediana		1,00
Moda		1

Sucesor: mujer dicotomizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	179	95,2	95,2	95,2
	Sí	9	4,8	4,8	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Preparación sucesor

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		2,92
Mediana		3,00
Moda		3

Preparación sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Formación Poca experiencia	20	10,6	10,6	10,6
	2	54	28,7	28,7	39,4
	3	77	41,0	41,0	80,3
	Experiencia Poca formación	16	8,5	8,5	88,8
	6	21	11,2	11,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Tenaz

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,34
Mediana		4,00
Moda		5

Tenaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,1	2,1	2,1
	Bastante en desacuerdo	1	,5	,5	2,7
	Algo de acuerdo	13	6,9	6,9	9,6
	Bastante de acuerdo	80	42,6	42,6	52,1
	Totalmente de acuerdo	90	47,9	47,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Relación

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,37
Mediana		5,00
Moda		5

Relación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	2,7	2,7	2,7
	Bastante en desacuerdo	3	1,6	1,6	4,3
	Algo de acuerdo	13	6,9	6,9	11,2
	Bastante de acuerdo	64	34,0	34,0	45,2
	Totalmente de acuerdo	103	54,8	54,8	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Prudencia

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		3,96
Mediana		4,00
Moda		4

Prudencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,1	2,1	2,1
	Bastante en desacuerdo	6	3,2	3,2	5,3
	Algo de acuerdo	44	23,4	23,4	28,7
	Bastante de acuerdo	74	39,4	39,4	68,1
	Totalmente de acuerdo	60	31,9	31,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Decisión

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		3,89
Mediana		4,00
Moda		4

Decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,1	2,1	2,1
	Bastante en desacuerdo	6	3,2	3,2	5,3
	Algo de acuerdo	49	26,1	26,1	31,4
	Bastante de acuerdo	77	41,0	41,0	72,3
	Totalmente de acuerdo	52	27,7	27,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Dialogante

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		4,28
Mediana		4,00
Moda		5

Dialogante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	2,1	2,1	2,1
	Bastante en desacuerdo	2	1,1	1,1	3,2
	Algo de acuerdo	22	11,7	11,7	14,9
	Bastante de acuerdo	69	36,7	36,7	51,6
	Totalmente de acuerdo	91	48,4	48,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Género sector

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,57
Mediana		1,00
Moda		1

Género sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayoritariamente hombres	124	66,0	66,0	66,0
	2	34	18,1	18,1	84,0
	3	21	11,2	11,2	95,2
	4	4	2,1	2,1	97,3
	Mayoritariamente mujeres	5	2,7	2,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Participante Plan Sucesión

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,30
Mediana		1,00
Moda		1

Participante Plan Sucesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	131	69,7	69,7	69,7
	Sí	57	30,3	30,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor identificación

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		2,29
Mediana		2,00
Moda		3

Sucesor identificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un hijo	32	17,0	17,0	17,0
	Una hija	70	37,2	37,2	54,3
	Más de un hijo o hija	86	45,7	45,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Sucesor identificación modificada

Estadísticos

N	Válidos	102
	Perdidos	86
Media		1,69
Mediana		2,00
Moda		2

Sucesor identificación modificada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un hijo	32	17,0	31,4	31,4
	Una hija	70	37,2	68,6	100,0
	Total	102	54,3	100,0	
Perdidos	Sistema	86	45,7		
Total		188	100,0		

Retiro

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		3,04
Mediana		3,00
Moda		3

Retiro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	9,0	9,0	9,0
	Bastante en desacuerdo	28	14,9	14,9	23,9
	Algo de acuerdo	84	44,7	44,7	68,6
	Bastante de acuerdo	48	25,5	25,5	94,1
	Totalmente de acuerdo	11	5,9	5,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Año constitución

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1945,62
Mediana		1981,00
Moda		1980

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20	1	,5	,5	,5
	30	1	,5	,5	1,1
	60	1	,5	,5	1,6
	1840	1	,5	,5	2,1
	1893	1	,5	,5	2,7
	1903	1	,5	,5	3,2
	1904	2	1,1	1,1	4,3
	1910	1	,5	,5	4,8
	1912	1	,5	,5	5,3
	1922	1	,5	,5	5,9
	1929	1	,5	,5	6,4
	1930	1	,5	,5	6,9
	1935	1	,5	,5	7,4
	1939	1	,5	,5	8,0
	1940	5	2,7	2,7	10,6
	1942	1	,5	,5	11,2
	1943	1	,5	,5	11,7
	1947	1	,5	,5	12,2
	1950	2	1,1	1,1	13,3
	1951	1	,5	,5	13,8
	1955	2	1,1	1,1	14,9
	1960	2	1,1	1,1	16,0
	1961	3	1,6	1,6	17,6
	1962	1	,5	,5	18,1
	1963	1	,5	,5	18,6
	1964	1	,5	,5	19,1
	1965	4	2,1	2,1	21,3
	1967	1	,5	,5	21,8
	1968	1	,5	,5	22,3
	1969	4	2,1	2,1	24,5
	1970	10	5,3	5,3	29,8
	1971	4	2,1	2,1	31,9
	1972	1	,5	,5	32,4
	1973	2	1,1	1,1	33,5
	1974	1	,5	,5	34,0
	1975	6	3,2	3,2	37,2
	1976	1	,5	,5	37,8
	1977	3	1,6	1,6	39,4
	1978	3	1,6	1,6	41,0
	1979	4	2,1	2,1	43,1
	1980	12	6,4	6,4	49,5
	1981	5	2,7	2,7	52,1
	1982	2	1,1	1,1	53,2
	1983	4	2,1	2,1	55,3
	1984	8	4,3	4,3	59,6
	1985	7	3,7	3,7	63,3
	1986	2	1,1	1,1	64,4
	1987	1	,5	,5	64,9
	1988	4	2,1	2,1	67,0
	1989	5	2,7	2,7	69,7
	1990	9	4,8	4,8	74,5
	1991	2	1,1	1,1	75,5
	1992	8	4,3	4,3	79,8
	1993	3	1,6	1,6	81,4
	1994	4	2,1	2,1	83,5
	1995	3	1,6	1,6	85,1
	1996	1	,5	,5	85,6
	1997	5	2,7	2,7	88,3
	1998	1	,5	,5	88,8
	1999	3	1,6	1,6	90,4
	2000	3	1,6	1,6	92,0
	2001	2	1,1	1,1	93,1
	2002	1	,5	,5	93,6
	2003	2	1,1	1,1	94,7
	2004	3	1,6	1,6	96,3
	2006	2	1,1	1,1	97,3
	2007	2	1,1	1,1	98,4
	2010	2	1,1	1,1	99,5
	2011	1	,5	,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Antigüedad

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		34,46
Mediana		30,00
Moda		31

Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	,5	,5
	1	2	1,1	1,6
	4	2	1,1	2,7
	5	2	1,1	3,7
	7	3	1,6	5,3
	8	2	1,1	6,4
	9	1	,5	6,9
	10	2	1,1	8,0
	11	3	1,6	9,6
	12	3	1,6	11,2
	13	1	,5	11,7
	14	5	2,7	14,4
	15	1	,5	14,9
	16	3	1,6	16,5
	17	4	2,1	18,6
	18	3	1,6	20,2
	19	8	4,3	24,5
	20	3	1,6	26,1
	21	9	4,8	30,9
	22	5	2,7	33,5
	23	4	2,1	35,6
	24	1	,5	36,2
	25	2	1,1	37,2
	26	7	3,7	41,0
	27	8	4,3	45,2
	28	4	2,1	47,3
	29	2	1,1	48,4
	30	6	3,2	51,6
	31	12	6,4	58,0
	32	4	2,1	60,1
	33	3	1,6	61,7
	34	3	1,6	63,3
	35	1	,5	63,8
	36	6	3,2	67,0
	37	1	,5	67,6
	38	2	1,1	68,6
	39	1	,5	69,1
	40	4	2,1	71,3
	41	10	5,3	76,6
	42	4	2,1	78,7
	43	1	,5	79,3
	44	1	,5	79,8
	46	4	2,1	81,9
	47	1	,5	82,4
	48	1	,5	83,0
	49	1	,5	83,5
	50	3	1,6	85,1
	51	2	1,1	86,2
	56	2	1,1	87,2
	60	2	1,1	88,3
	61	2	1,1	89,4
	64	1	,5	89,9
	68	1	,5	90,4
	69	1	,5	91,0
	71	5	2,7	93,6
	72	1	,5	94,1
	76	1	,5	94,7
	81	1	,5	95,2
	82	1	,5	95,7
	89	1	,5	96,3
	99	1	,5	96,8
	101	1	,5	97,3
	107	2	1,1	98,4
	108	1	,5	98,9
	118	1	,5	99,5
	171	1	,5	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Antigüedad en intervalos

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		2,46
Mediana		2,00
Moda		1

Antigüedad en intervalos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 a 20	49	26,1	26,1	26,1
	21 a 30	48	25,5	25,5	51,6
	31 a 41	47	25,0	25,0	76,6
	42 a 171	44	23,4	23,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Empleados

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		49,17
Mediana		10,00
Moda		3

Empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	3	1,6	1,6	1,6
	1	8	4,3	4,3	5,9
	2	12	6,4	6,4	12,2
	3	17	9,0	9,0	21,3
	4	1	,5	,5	21,8
	4	6	3,2	3,2	25,0
	5	14	7,4	7,4	32,4
	6	8	4,3	4,3	36,7
	7	4	2,1	2,1	38,8
	8	14	7,4	7,4	46,3
	9	2	1,1	1,1	47,3
	10	8	4,3	4,3	51,6
	11	3	1,6	1,6	53,2
	12	5	2,7	2,7	55,9
	14	2	1,1	1,1	56,9
	15	6	3,2	3,2	60,1
	16	1	,5	,5	60,6
	17	1	,5	,5	61,2
	18	3	1,6	1,6	62,8
	20	5	2,7	2,7	65,4
	21	2	1,1	1,1	66,5
	22	1	,5	,5	67,0
	24	2	1,1	1,1	68,1
	25	5	2,7	2,7	70,7
	26	1	,5	,5	71,3
	27	1	,5	,5	71,8
	28	1	,5	,5	72,3
	29	1	,5	,5	72,9
	30	8	4,3	4,3	77,1
	32	1	,5	,5	77,7
	35	3	1,6	1,6	79,3
	40	3	1,6	1,6	80,9
	42	1	,5	,5	81,4
	45	2	1,1	1,1	82,4
	46	1	,5	,5	83,0
	48	1	,5	,5	83,5
	56	1	,5	,5	84,0
	58	1	,5	,5	84,6
	60	2	1,1	1,1	85,6
	65	1	,5	,5	86,2
	67	1	,5	,5	86,7
	68	1	,5	,5	87,2
	70	2	1,1	1,1	88,3
	75	2	1,1	1,1	89,4
	80	1	,5	,5	89,9
	85	1	,5	,5	90,4
	90	1	,5	,5	91,0
	100	3	1,6	1,6	92,6
	105	1	,5	,5	93,1
	120	3	1,6	1,6	94,7
	125	1	,5	,5	95,2
	130	1	,5	,5	95,7
	150	2	1,1	1,1	96,8
	160	1	,5	,5	97,3
	300	1	,5	,5	97,9
	500	1	,5	,5	98,4
	550	1	,5	,5	98,9
	1000	1	,5	,5	99,5
	2500	1	,5	,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Tamaño Empresa

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,72
Mediana		2,00
Moda		1

Tamaño Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Microempresa	89	47,3	47,3	47,3
	Pequeña empresa	68	36,2	36,2	83,5
	Mediana empresa	26	13,8	13,8	97,3
	Gran empresa	5	2,7	2,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Nº hijos

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,57
Mediana		1,00
Moda		1

Nº hijos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	45	23,9	23,9	23,9
	1	58	30,9	30,9	54,8
	2	48	25,5	25,5	80,3
	3	20	10,6	10,6	91,0
	4	9	4,8	4,8	95,7
	5	5	2,7	2,7	98,4
	6	2	1,1	1,1	99,5
	8	1	,5	,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Número de hijos dicotomizada

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,76
Mediana		2,00
Moda		2

Número de hijos dicotomizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sin hijos	45	23,9	23,9	23,9
	Con hijos	143	76,1	76,1	100,0
Total		188	100,0	100,0	

Nº hijas

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,54
Mediana		1,00
Moda		1

Nº hijas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	42	22,3	22,3	22,3
	1	64	34,0	34,0	56,4
	2	50	26,6	26,6	83,0
	3	18	9,6	9,6	92,6
	4	7	3,7	3,7	96,3
	5	3	1,6	1,6	97,9
	6	1	,5	,5	98,4
	7	2	1,1	1,1	99,5
	9	1	,5	,5	100,0
	Total		188	100,0	100,0

Número de hijas dicotomizada

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,78
Mediana		2,00
Moda		2

Número de hijas dicotomizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sin hijas	42	22,3	22,3	22,3
	Con hijas	146	77,7	77,7	100,0
Total		188	100,0	100,0	

Comunidad Autónoma

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,46
Mediana		1,00
Moda		1

Comunidad Autónoma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Andalucía	176	93,6	93,6	93,6
	Aragón	2	1,1	1,1	94,7
	Asturias	1	,5	,5	95,2
	Baleares	1	,5	,5	95,7
	Castilla la Mancha	1	,5	,5	96,3
	Cataluña	1	,5	,5	96,8
	Valencia	1	,5	,5	97,3
	Extremadura	3	1,6	1,6	98,9
	Madrid	1	,5	,5	99,5
	Navarra	1	,5	,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Estatus

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
	Media	1,56
	Mediana	2,00
	Moda	2

Estatus

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empresaria/o	83	44,1	44,1	44,1
	Descendiente o familiar de la empresaria/o	105	55,9	55,9	100,0
Total		188	100,0	100,0	

Género del participante

Estadísticos

N	Válidos	187
	Perdidos	1
	Media	1,62
	Mediana	2,00
	Moda	2

Género del participante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	71	37,8	38,0	38,0
	Hombre	116	61,7	62,0	100,0
	Total	187	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		188	100,0		

Sucesor: Capacidad modificada

Estadísticos

N	Válidos	188
	Perdidos	0
Media		1,9681
Mediana		2,0000
Moda		2,00

Sucesor: Capacidad modificada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	6	3,2	3,2	3,2
	2,00	182	96,8	96,8	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

5. RESULTADOS ANÁLISIS ESTADÍSTICO PARA EL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

5.1. H_1 : Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a la *consideración de empresa familiar porque siga controlada por la familia y planificación y preocupación por la sucesión*

EF Sucesión * Empresario Plan Sucesión 2 Categorías

Tabla de contingencia

			Empresario Plan Sucesión 2 Categorías		Total
			NO	SI	
EF Sucesión	Nada	Recuento	10	5	15
		% dentro de EF Sucesión	66,7%	33,3%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	10,2%	5,6%	8,0%
		% del total	5,3%	2,7%	8,0%
	Poco	Recuento	4	3	7
		% dentro de EF Sucesión	57,1%	42,9%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	4,1%	3,3%	3,7%
		% del total	2,1%	1,6%	3,7%
	Normal	Recuento	19	3	22
		% dentro de EF Sucesión	86,4%	13,6%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	19,4%	3,3%	11,7%
		% del total	10,1%	1,6%	11,7%
Bastante	Recuento	21	16	37	
	% dentro de EF Sucesión	56,8%	43,2%	100,0%	
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	21,4%	17,8%	19,7%	
	% del total	11,2%	8,5%	19,7%	
Mucho	Recuento	44	63	107	
	% dentro de EF Sucesión	41,1%	58,9%	100,0%	
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	44,9%	70,0%	56,9%	
	% del total	23,4%	33,5%	56,9%	
Total	Recuento	98	90	188	
	% dentro de EF Sucesión	52,1%	47,9%	100,0%	
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	52,1%	47,9%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,186 ^a	4	,002
Razón de verosimilitudes	18,544	4	,001
Asociación lineal por lineal	9,745	1	,002
N de casos válidos	188		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,35.

EF Sucesión * Participante Plan Sucesión

Tabla de contingencia

			Participante Plan Sucesión		Total
			NO	Sí	
EF Sucesión	Nada	Recuento	7	8	15
		% dentro de EF Sucesión	46,7%	53,3%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	5,3%	14,0%	8,0%
		% del total	3,7%	4,3%	8,0%
Poco		Recuento	4	3	7
		% dentro de EF Sucesión	57,1%	42,9%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	3,1%	5,3%	3,7%
		% del total	2,1%	1,6%	3,7%
Normal		Recuento	10	12	22
		% dentro de EF Sucesión	45,5%	54,5%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	7,6%	21,1%	11,7%
		% del total	5,3%	6,4%	11,7%
Bastante		Recuento	27	10	37
		% dentro de EF Sucesión	73,0%	27,0%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	20,6%	17,5%	19,7%
		% del total	14,4%	5,3%	19,7%
Mucho		Recuento	83	24	107
		% dentro de EF Sucesión	77,6%	22,4%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	63,4%	42,1%	56,9%
		% del total	44,1%	12,8%	56,9%
Total		Recuento	131	57	188
		% dentro de EF Sucesión	69,7%	30,3%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	69,7%	30,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,735 ^a	4	,008
Razón de verosimilitudes	12,996	4	,011
Asociación lineal por lineal	10,937	1	,001
N de casos válidos	188		

a. 3 casillas (30,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,12.

5.2. Análisis Clúster: análisis de Conglomerados de K-Medias de las variables relativas a la *consideración de empresa como familiar y planificación y preocupación por la sucesión*

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado				
	1	2	3	4	5
EF Gestión	5	1	5	5	1
EF Decisiones	5	1	2	5	4
EF Sucesión	5	3	1	5	1
Empresario Plan Sucesión	6	3	3	1	1
Participante Plan Sucesión	1	1	2	2	2

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado				
	1	2	3	4	5
EF Gestión	5	3	5	5	2
EF Decisiones	4	2	4	4	4
EF Sucesión	5	3	2	5	1
Empresario Plan Sucesión	5	2	3	2	1
Participante Plan Sucesión	1	1	1	1	2

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	79,000
	2	15,000
	3	27,000
	4	65,000
	5	2,000
Válidos		188,000
Perdidos		,000

5.3. H_{2.1}: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a *tamaño de la empresa y planificación y preocupación por la sucesión*

Tamaño Empresa * Empresario Plan Sucesión 2 Categorías

Tabla de contingencia

			Empresario Plan Sucesión 2 Categorías		Total
			NO	SI	
Tamaño Empresa	Microempresa	Recuento	55	34	89
		% dentro de Tamaño Empresa	61,8%	38,2%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	56,1%	37,8%	47,3%
		% del total	29,3%	18,1%	47,3%
Pequeña empresa	Pequeña empresa	Recuento	29	39	68
		% dentro de Tamaño Empresa	42,6%	57,4%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	29,6%	43,3%	36,2%
		% del total	15,4%	20,7%	36,2%
Mediana empresa	Mediana empresa	Recuento	14	12	26
		% dentro de Tamaño Empresa	53,8%	46,2%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	14,3%	13,3%	13,8%
		% del total	7,4%	6,4%	13,8%
Gran empresa	Gran empresa	Recuento	0	5	5
		% dentro de Tamaño Empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	,0%	5,6%	2,7%
		% del total	,0%	2,7%	2,7%
Total	Total	Recuento	98	90	188
		% dentro de Tamaño Empresa	52,1%	47,9%	100,0%
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	52,1%	47,9%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	11,259 ^a	3	,010	,008		
Razón de verosimilitudes	13,223	3	,004	,005		
Estadístico exacto de Fisher	11,114			,008		
Asociación lineal por lineal	5,937 ^b	1	,015	,017	,009	,004
N de casos válidos	188					

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,39.

b. El estadístico tipificado es 2,437.

Tamaño Empresa * Participante Plan Sucesión

Tabla de contingencia

			Participante Plan Sucesión		Total
			NO	Sí	
Tamaño Empresa	Microempresa	Recuento	54	35	89
		% dentro de Tamaño Empresa	60,7%	39,3%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	41,2%	61,4%	47,3%
		% del total	28,7%	18,6%	47,3%
	Pequeña empresa	Recuento	50	18	68
		% dentro de Tamaño Empresa	73,5%	26,5%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	38,2%	31,6%	36,2%
		% del total	26,6%	9,6%	36,2%
	Mediana empresa	Recuento	22	4	26
		% dentro de Tamaño Empresa	84,6%	15,4%	100,0%
		% dentro de Participante Plan Sucesión	16,8%	7,0%	13,8%
		% del total	11,7%	2,1%	13,8%
Gran empresa	Recuento	5	0	5	
	% dentro de Tamaño Empresa	100,0%	,0%	100,0%	
	% dentro de Participante Plan Sucesión	3,8%	,0%	2,7%	
	% del total	2,7%	,0%	2,7%	
Total	Recuento	131	57	188	
	% dentro de Tamaño Empresa	69,7%	30,3%	100,0%	
	% dentro de Participante Plan Sucesión	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	69,7%	30,3%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado Pearson de	8,815 ^a	3	,032	,028		
Razón verosimilitudes de	10,478	3	,015	,017		
Estadístico exacto de Fisher	8,196			,034		
Asociación lineal por lineal	8,742 ^b	1	,003	,004	,002	,001
N de casos válidos	188					

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,52.

b. El estadístico tipificado es -2,957.

5.4. H_{2.3}: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a *antigüedad de la empresa* y cada uno de los *Modelos de Sucesión Tradicional (criterios de elección del sucesor)*

Sucesor: Vínculos * Antigüedad en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad en intervalos				Total
			0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Sucesor: Vínculos	Innecesario	Recuento	3	6	0	1	10
		% dentro de Sucesor: Vínculos	30,0%	60,0%	,0%	10,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	6,1%	12,5%	,0%	2,3%	5,3%
		% del total	1,6%	3,2%	,0%	,5%	5,3%
	Poco necesario	Recuento	10	8	6	6	30
		% dentro de Sucesor: Vínculos	33,3%	26,7%	20,0%	20,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	20,4%	16,7%	12,8%	13,6%	16,0%
		% del total	5,3%	4,3%	3,2%	3,2%	16,0%
	Necesario	Recuento	11	15	19	15	60
		% dentro de Sucesor: Vínculos	18,3%	25,0%	31,7%	25,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	22,4%	31,3%	40,4%	34,1%	31,9%
		% del total	5,9%	8,0%	10,1%	8,0%	31,9%
Muy necesario	Recuento	13	9	12	9	43	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	30,2%	20,9%	27,9%	20,9%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos en	26,5%	18,8%	25,5%	20,5%	22,9%	
	% del total	6,9%	4,8%	6,4%	4,8%	22,9%	
Imprescindible	Recuento	12	10	10	13	45	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	26,7%	22,2%	22,2%	28,9%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos en	24,5%	20,8%	21,3%	29,5%	23,9%	
	% del total	6,4%	5,3%	5,3%	6,9%	23,9%	
Total	Recuento	49	48	47	44	188	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos en	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,384 ^a	12	,342
Razón de verosimilitudes	14,838	12	,250
Asociación lineal por lineal	1,387	1	,239
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,34.

Sucesor: Primogenitura * Antigüedad en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad en intervalos				Total
			0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Sucesor: Primogenitura	Innecesario	Recuento	26	27	30	27	110
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	23,6%	24,5%	27,3%	24,5%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos	53,1%	56,3%	63,8%	61,4%	58,5%
		% del total	13,8%	14,4%	16,0%	14,4%	58,5%
	Poco necesario	Recuento	10	15	14	16	55
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	18,2%	27,3%	25,5%	29,1%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos	20,4%	31,3%	29,8%	36,4%	29,3%
		% del total	5,3%	8,0%	7,4%	8,5%	29,3%
	Necesario	Recuento	9	1	2	1	13
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	69,2%	7,7%	15,4%	7,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos	18,4%	2,1%	4,3%	2,3%	6,9%
		% del total	4,8%	,5%	1,1%	,5%	6,9%
	Muy necesario	Recuento	2	2	1	0	5
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos	4,1%	4,2%	2,1%	,0%	2,7%
		% del total	1,1%	1,1%	,5%	,0%	2,7%
	Imprescindible	Recuento	2	3	0	0	5
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	40,0%	60,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos	4,1%	6,3%	,0%	,0%	2,7%
		% del total	1,1%	1,6%	,0%	,0%	2,7%
Total	Recuento	49	48	47	44	188	
	% dentro de Sucesor: Primogenitura	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,608 ^a	12	,031
Razón de verosimilitudes	23,741	12	,022
Asociación lineal por lineal	7,259	1	,007
N de casos válidos	188		

a. 12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,17.

Sucesor: Capacidad * Antigüedad en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad en intervalos				Total
			0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	1	0	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos de en	2,0%	2,1%	,0%	,0%	1,1%
		% del total	,5%	,5%	,0%	,0%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	0	1	1	2	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos de en	,0%	2,1%	2,1%	4,5%	2,1%
		% del total	,0%	,5%	,5%	1,1%	2,1%
	Necesario	Recuento	6	7	2	4	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	31,6%	36,8%	10,5%	21,1%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos de en	12,2%	14,6%	4,3%	9,1%	10,1%
		% del total	3,2%	3,7%	1,1%	2,1%	10,1%
Muy necesario	Recuento	18	14	17	17	66	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	27,3%	21,2%	25,8%	25,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos de en	36,7%	29,2%	36,2%	38,6%	35,1%	
	% del total	9,6%	7,4%	9,0%	9,0%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	24	25	27	21	97	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	24,7%	25,8%	27,8%	21,6%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos de en	49,0%	52,1%	57,4%	47,7%	51,6%	
	% del total	12,8%	13,3%	14,4%	11,2%	51,6%	
Total	Recuento	49	48	47	44	188	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos de en	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,137 ^a	12	,774
Razón de verosimilitudes	9,986	12	,617
Asociación lineal por lineal	,140	1	,708
N de casos válidos	188		

a. 12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,47.

Sucesor: Continuidad * Antigüedad en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad en intervalos				Total
			0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Sucesor: Continuidad	Innecesario	Recuento	6	8	6	8	28
		% dentro de Sucesor: Continuidad	21,4%	28,6%	21,4%	28,6%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	12,2%	16,7%	12,8%	18,2%	14,9%
		% del total	3,2%	4,3%	3,2%	4,3%	14,9%
	Poco necesario	Recuento	12	17	12	13	54
		% dentro de Sucesor: Continuidad	22,2%	31,5%	22,2%	24,1%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	24,5%	35,4%	25,5%	29,5%	28,7%
		% del total	6,4%	9,0%	6,4%	6,9%	28,7%
	Necesario	Recuento	12	15	16	18	61
		% dentro de Sucesor: Continuidad	19,7%	24,6%	26,2%	29,5%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	24,5%	31,3%	34,0%	40,9%	32,4%
		% del total	6,4%	8,0%	8,5%	9,6%	32,4%
	Muy necesario	Recuento	14	4	9	3	30
		% dentro de Sucesor: Continuidad	46,7%	13,3%	30,0%	10,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	28,6%	8,3%	19,1%	6,8%	16,0%
		% del total	7,4%	2,1%	4,8%	1,6%	16,0%
	Imprescindible	Recuento	5	4	4	2	15
		% dentro de Sucesor: Continuidad	33,3%	26,7%	26,7%	13,3%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	10,2%	8,3%	8,5%	4,5%	8,0%
		% del total	2,7%	2,1%	2,1%	1,1%	8,0%
Total	Recuento	49	48	47	44	188	
	% dentro de Sucesor: Continuidad	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,227 ^a	12	,286
Razón de verosimilitudes	14,359	12	,278
Asociación lineal por lineal	2,620	1	,106
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,51.

Sucesor: Hombre * Antigüedad en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad en intervalos				Total
			0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Sucesor: Hombre	Innecesario	Recuento	41	37	36	30	144
		% dentro de Sucesor: Hombre	28,5%	25,7%	25,0%	20,8%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	83,7%	77,1%	76,6%	68,2%	76,6%
		% del total	21,8%	19,7%	19,1%	16,0%	76,6%
	Poco necesario	Recuento	5	5	7	11	28
		% dentro de Sucesor: Hombre	17,9%	17,9%	25,0%	39,3%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	10,2%	10,4%	14,9%	25,0%	14,9%
		% del total	2,7%	2,7%	3,7%	5,9%	14,9%
	Necesario	Recuento	2	2	3	0	7
		% dentro de Sucesor: Hombre	28,6%	28,6%	42,9%	,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	4,1%	4,2%	6,4%	,0%	3,7%
		% del total	1,1%	1,1%	1,6%	,0%	3,7%
	Muy necesario	Recuento	0	2	0	2	4
		% dentro de Sucesor: Hombre	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	,0%	4,2%	,0%	4,5%	2,1%
		% del total	,0%	1,1%	,0%	1,1%	2,1%
	Imprescindible	Recuento	1	2	1	1	5
		% dentro de Sucesor: Hombre	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad intervalos en	2,0%	4,2%	2,1%	2,3%	2,7%
		% del total	,5%	1,1%	,5%	,5%	2,7%
Total	Recuento	49	48	47	44	188	
	% dentro de Sucesor: Hombre	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad intervalos en	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,434 ^a	12	,412
Razón de verosimilitudes	15,055	12	,238
Asociación lineal por lineal	,830	1	,362
N de casos válidos	188		

a. 12 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,94.

Sucesor: Mujer * Antigüedad en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad en intervalos				Total
			0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Sucesor: Mujer	Innecesario	Recuento	42	37	38	31	148
		% dentro de Sucesor: Mujer	28,4%	25,0%	25,7%	20,9%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	85,7%	77,1%	80,9%	70,5%	78,7%
		% del total	22,3%	19,7%	20,2%	16,5%	78,7%
	Poco necesario	Recuento	5	7	7	12	31
		% dentro de Sucesor: Mujer	16,1%	22,6%	22,6%	38,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	10,2%	14,6%	14,9%	27,3%	16,5%
		% del total	2,7%	3,7%	3,7%	6,4%	16,5%
	Necesario	Recuento	1	4	2	0	7
		% dentro de Sucesor: Mujer	14,3%	57,1%	28,6%	,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad en intervalos	2,0%	8,3%	4,3%	,0%	3,7%
		% del total	,5%	2,1%	1,1%	,0%	3,7%
Muy necesario	Recuento	1	0	0	1	2	
	% dentro de Sucesor: Mujer	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad en intervalos	2,0%	,0%	,0%	2,3%	1,1%	
	% del total	,5%	,0%	,0%	,5%	1,1%	
Total	Recuento	49	48	47	44	188	
	% dentro de Sucesor: Mujer	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,026 ^a	9	,212
Razón de verosimilitudes	13,465	9	,143
Asociación lineal por lineal	,749	1	,387
N de casos válidos	188		

a. 8 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,47.

5.5. H_{2.4}: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a la *antigüedad de la empresa y preocupación por la sucesión*

Tabla de contingencia Empresario Plan Sucesión 2 Categorías * Antigüedad en intervalos

				Antigüedad en intervalos				Total
				0 a 20	21 a 30	31 a 41	42 a 171	
Empresario Plan NO Sucesión 2 Categorías	Recuento	38	20	15	25	98		
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	38,8%	20,4%	15,3%	25,5%	100,0%		
	% dentro de Antigüedad en intervalos	77,6%	41,7%	31,9%	56,8%	52,1%		
	% del total	20,2%	10,6%	8,0%	13,3%	52,1%		
SI	Recuento	11	28	32	19	90		
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	12,2%	31,1%	35,6%	21,1%	100,0%		
	% dentro de Antigüedad en intervalos	22,4%	58,3%	68,1%	43,2%	47,9%		
	% del total	5,9%	14,9%	17,0%	10,1%	47,9%		
Total	Recuento	49	48	47	44	188		
	% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%		
	% dentro de Antigüedad en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% del total	26,1%	25,5%	25,0%	23,4%	100,0%		

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,879 ^a	3	,000
Razón de verosimilitudes	23,851	3	,000
Asociación lineal por lineal	5,446	1	,020
N de casos válidos	188		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21,06.

5.6. H_{3.2}: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a *antigüedad del empresario o empresaria al frente de la empresa y los rasgos o características que debe tener el sucesor o sucesora*

Tenaz * Antigüedad Empresario en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad Empresario en intervalos		Total
			Menor que la media	Mayor que la media	
Tenaz	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	3	4
		% dentro de Tenaz	25,0%	75,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	1,1%	3,2%	2,1%
		% del total	,5%	1,6%	2,1%
Bastante en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Recuento	0	1	1
		% dentro de Tenaz	,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	,0%	1,1%	,5%
		% del total	,0%	,5%	,5%
Algo de acuerdo	Algo de acuerdo	Recuento	6	6	12
		% dentro de Tenaz	50,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	6,5%	6,3%	6,4%
		% del total	3,2%	3,2%	6,4%
Bastante de acuerdo	Bastante de acuerdo	Recuento	37	43	80
		% dentro de Tenaz	46,3%	53,8%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	40,2%	45,3%	42,8%
		% del total	19,8%	23,0%	42,8%
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Recuento	48	42	90
		% dentro de Tenaz	53,3%	46,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	52,2%	44,2%	48,1%
		% del total	25,7%	22,5%	48,1%
Total	Total	Recuento	92	95	187
		% dentro de Tenaz	49,2%	50,8%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	49,2%	50,8%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,803 ^a	4	,591
Razón de verosimilitudes	3,235	4	,519
Asociación lineal por lineal	1,871	1	,171
N de casos válidos	187		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,49.

Relación * Antigüedad Empresario en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad Empresario en intervalos		Total
			Menor que la media	Mayor que la media	
Relación	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	4	5
		% dentro de Relación	20,0%	80,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	1,1%	4,2%	2,7%
		% del total	,5%	2,1%	2,7%
	Bastante en desacuerdo	Recuento	1	2	3
		% dentro de Relación	33,3%	66,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	1,1%	2,1%	1,6%
		% del total	,5%	1,1%	1,6%
	Algo de acuerdo	Recuento	10	3	13
		% dentro de Relación	76,9%	23,1%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	10,9%	3,2%	7,0%
		% del total	5,3%	1,6%	7,0%
	Bastante de acuerdo	Recuento	32	31	63
		% dentro de Relación	50,8%	49,2%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	34,8%	32,6%	33,7%
		% del total	17,1%	16,6%	33,7%
Totalmente de acuerdo	Recuento	48	55	103	
	% dentro de Relación	46,6%	53,4%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	52,2%	57,9%	55,1%	
	% del total	25,7%	29,4%	55,1%	
Total	Recuento	92	95	187	
	% dentro de Relación	49,2%	50,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	49,2%	50,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,348 ^a	4	,175
Razón de verosimilitudes	6,688	4	,153
Asociación lineal por lineal	,024	1	,876
N de casos válidos	187		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,48.

Prudencia * Antigüedad Empresario en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad Empresario en intervalos		Total
			Menor que la media	Mayor que la media	
Prudencia	Totalmente desacuerdo	en Recuento	1	3	4
		% dentro de Prudencia	25,0%	75,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	1,1%	3,2%	2,1%
		% del total	,5%	1,6%	2,1%
	Bastante en desacuerdo	Recuento	2	4	6
		% dentro de Prudencia	33,3%	66,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	2,2%	4,2%	3,2%
		% del total	1,1%	2,1%	3,2%
	Algo de acuerdo	Recuento	20	24	44
		% dentro de Prudencia	45,5%	54,5%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	21,7%	25,3%	23,5%
		% del total	10,7%	12,8%	23,5%
Bastante de acuerdo	Recuento	41	32	73	
	% dentro de Prudencia	56,2%	43,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	44,6%	33,7%	39,0%	
	% del total	21,9%	17,1%	39,0%	
Totalmente de acuerdo	Recuento	28	32	60	
	% dentro de Prudencia	46,7%	53,3%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	30,4%	33,7%	32,1%	
	% del total	15,0%	17,1%	32,1%	
Total	Recuento	92	95	187	
	% dentro de Prudencia	49,2%	50,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	49,2%	50,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,359 ^a	4	,500
Razón de verosimilitudes	3,421	4	,490
Asociación lineal por lineal	,592	1	,441
N de casos válidos	187		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,97.

Decisión * Antigüedad Empresario en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad Empresario en intervalos		Total
			Menor que la media	Mayor que la media	
Decisión	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	3	4
		% dentro de Decisión	25,0%	75,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	1,1%	3,2%	2,1%
		% del total	,5%	1,6%	2,1%
	Bastante en desacuerdo	Recuento	4	2	6
		% dentro de Decisión	66,7%	33,3%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	4,3%	2,1%	3,2%
		% del total	2,1%	1,1%	3,2%
	Algo de acuerdo	Recuento	22	27	49
		% dentro de Decisión	44,9%	55,1%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	23,9%	28,4%	26,2%
		% del total	11,8%	14,4%	26,2%
	Bastante de acuerdo	Recuento	39	37	76
		% dentro de Decisión	51,3%	48,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	42,4%	38,9%	40,6%
		% del total	20,9%	19,8%	40,6%
Totalmente de acuerdo	Recuento	26	26	52	
	% dentro de Decisión	50,0%	50,0%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	28,3%	27,4%	27,8%	
	% del total	13,9%	13,9%	27,8%	
Total	Recuento	92	95	187	
	% dentro de Decisión	49,2%	50,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	49,2%	50,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,182 ^a	4	,702
Razón de verosimilitudes	2,242	4	,691
Asociación lineal por lineal	,278	1	,598
N de casos válidos	187		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,97.

Dialogante * Antigüedad Empresario en intervalos

Tabla de contingencia

			Antigüedad Empresario en intervalos		Total
			Menor que la media	Mayor que la media	
Dialogante	Totalmente desacuerdo	en Recuento	1	3	4
		% dentro de Dialogante	25,0%	75,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	1,1%	3,2%	2,1%
		% del total	,5%	1,6%	2,1%
	Bastante en desacuerdo	Recuento	0	2	2
		% dentro de Dialogante	,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	,0%	2,1%	1,1%
		% del total	,0%	1,1%	1,1%
	Algo de acuerdo	Recuento	13	9	22
		% dentro de Dialogante	59,1%	40,9%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	14,1%	9,5%	11,8%
		% del total	7,0%	4,8%	11,8%
	Bastante de acuerdo	Recuento	35	33	68
		% dentro de Dialogante	51,5%	48,5%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	38,0%	34,7%	36,4%
		% del total	18,7%	17,6%	36,4%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	43	48	91
		% dentro de Dialogante	47,3%	52,7%	100,0%
		% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	46,7%	50,5%	48,7%
		% del total	23,0%	25,7%	48,7%
Total	Recuento	92	95	187	
	% dentro de Dialogante	49,2%	50,8%	100,0%	
	% dentro de Antigüedad Empresario en intervalos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	49,2%	50,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,014 ^a	4	,404
Razón de verosimilitudes	4,836	4	,305
Asociación lineal por lineal	,024	1	,877
N de casos válidos	187		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,98.

5.7. H_{3.5}: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a *preocupación del empresario o empresaria por la sucesión y motivación para constituir la empresa*

			Motivo fundación						Total
			Necesidad	2	3	4	Vocación	No contesta	
Empresario Plan sucesión	Nunca	Recuento	3	0	0	2	16	1	22
		% dentro de Empresario Plan sucesión	13,6%	,0%	,0%	9,1%	72,7%	4,5%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	13,6%	,0%	,0%	13,3%	12,6%	12,5%	11,7%
		% del total	1,6%	,0%	,0%	1,1%	8,5%	,5%	11,7%
	Rara vez	Recuento	3	0	2	0	15	2	22
		% dentro de Empresario Plan sucesión	13,6%	,0%	9,1%	,0%	68,2%	9,1%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	13,6%	,0%	14,3%	,0%	11,8%	25,0%	11,7%
		% del total	1,6%	,0%	1,1%	,0%	8,0%	1,1%	11,7%
	Algunas veces	Recuento	7	0	8	5	32	2	54
		% dentro de Empresario Plan sucesión	13,0%	,0%	14,8%	9,3%	59,3%	3,7%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	31,8%	,0%	57,1%	33,3%	25,2%	25,0%	28,7%
		% del total	3,7%	,0%	4,3%	2,7%	17,0%	1,1%	28,7%
	Bastantes veces	Recuento	5	2	1	2	33	0	43
		% dentro de Empresario Plan sucesión	11,6%	4,7%	2,3%	4,7%	76,7%	,0%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	22,7%	100,0%	7,1%	13,3%	26,0%	,0%	22,9%
		% del total	2,7%	1,1%	,5%	1,1%	17,6%	,0%	22,9%
	Siempre	Recuento	2	0	3	6	25	2	38
		% dentro de Empresario Plan sucesión	5,3%	,0%	7,9%	15,8%	65,8%	5,3%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	9,1%	,0%	21,4%	40,0%	19,7%	25,0%	20,2%
		% del total	1,1%	,0%	1,6%	3,2%	13,3%	1,1%	20,2%
	No contesta	Recuento	2	0	0	0	6	1	9
		% dentro de Empresario Plan sucesión	22,2%	,0%	,0%	,0%	66,7%	11,1%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	9,1%	,0%	,0%	,0%	4,7%	12,5%	4,8%
		% del total	1,1%	,0%	,0%	,0%	3,2%	,5%	4,8%
Total	Recuento	22	2	14	15	127	8	188	
	% dentro de Empresario Plan sucesión	11,7%	1,1%	7,4%	8,0%	67,6%	4,3%	100,0%	
	% dentro de Motivo fundación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	11,7%	1,1%	7,4%	8,0%	67,6%	4,3%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,487 ^a	25	,286
Razón de verosimilitudes	32,920	25	,133
Asociación lineal por lineal	,092	1	,762
N de casos válidos	188		

a. 28 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

Empresario Plan Sucesión 2 Categorías * Motivo fundación

Tabla de contingencia

			Motivo fundación						Total
			Necesidad	2	3	4	Vocación	No contesta	
Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	NO	Recuento	13	0	10	7	63	5	98
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	13,3%	,0%	10,2%	7,1%	64,3%	5,1%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	59,1%	,0%	71,4%	46,7%	49,6%	62,5%	52,1%
		% del total	6,9%	,0%	5,3%	3,7%	33,5%	2,7%	52,1%
SI		Recuento	9	2	4	8	64	3	90
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	10,0%	2,2%	4,4%	8,9%	71,1%	3,3%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	40,9%	100,0%	28,6%	53,3%	50,4%	37,5%	47,9%
		% del total	4,8%	1,1%	2,1%	4,3%	34,0%	1,6%	47,9%
Total		Recuento	22	2	14	15	127	8	188
		% dentro de Empresario Plan Sucesión 2 Categorías	11,7%	1,1%	7,4%	8,0%	67,6%	4,3%	100,0%
		% dentro de Motivo fundación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	11,7%	1,1%	7,4%	8,0%	67,6%	4,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,543 ^a	5	,353
Razón de verosimilitudes	6,400	5	,269
Asociación lineal por lineal	,505	1	,477
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,96.

5.8. H_{3.6}: Tabla de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a *género del empresario* y *su principal motivación para constituir la empresa*

			Género empresario		Total
			Mujer	Hombre	
Motivo fundación	Necesidad	Recuento	6	16	22
		% dentro de Motivo fundación	27,3%	72,7%	100,0%
		% dentro de Género empresario	17,1%	10,5%	11,7%
		% del total	3,2%	8,5%	11,7%
	2	Recuento	0	2	2
		% dentro de Motivo fundación	,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Género empresario	,0%	1,3%	1,1%
		% del total	,0%	1,1%	1,1%
	3	Recuento	2	12	14
		% dentro de Motivo fundación	14,3%	85,7%	100,0%
		% dentro de Género empresario	5,7%	7,8%	7,4%
		% del total	1,1%	6,4%	7,4%
	4	Recuento	2	13	15
		% dentro de Motivo fundación	13,3%	86,7%	100,0%
		% dentro de Género empresario	5,7%	8,5%	8,0%
		% del total	1,1%	6,9%	8,0%
Vocación	Recuento	22	105	127	
	% dentro de Motivo fundación	17,3%	82,7%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	62,9%	68,6%	67,6%	
	% del total	11,7%	55,9%	67,6%	
No contesta	Recuento	3	5	8	
	% dentro de Motivo fundación	37,5%	62,5%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	8,6%	3,3%	4,3%	
	% del total	1,6%	2,7%	4,3%	
Total	Recuento	35	153	188	
	% dentro de Motivo fundación	18,6%	81,4%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	18,6%	81,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,018 ^a	5	,547
Razón de verosimilitudes	3,997	5	,550
Asociación lineal por lineal	,162	1	,687
N de casos válidos	188		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,37.

5.9. H_{3.7}: Tabla de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a *género del empresario y el modo de retirarse éste de la empresa*

			Género empresario		Total
			Mujer	Hombre	
Retiro	Totalmente en desacuerdo	Recuento	4	13	17
		% dentro de Retiro	23,5%	76,5%	100,0%
		% dentro de Género empresario	11,4%	8,5%	9,0%
		% del total	2,1%	6,9%	9,0%
	Bastante en desacuerdo	Recuento	8	20	28
		% dentro de Retiro	28,6%	71,4%	100,0%
		% dentro de Género empresario	22,9%	13,1%	14,9%
		% del total	4,3%	10,6%	14,9%
	Algo de acuerdo	Recuento	9	75	84
		% dentro de Retiro	10,7%	89,3%	100,0%
		% dentro de Género empresario	25,7%	49,0%	44,7%
		% del total	4,8%	39,9%	44,7%
Bastante de acuerdo	Recuento	9	39	48	
	% dentro de Retiro	18,8%	81,3%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	25,7%	25,5%	25,5%	
	% del total	4,8%	20,7%	25,5%	
Totalmente de acuerdo	Recuento	5	6	11	
	% dentro de Retiro	45,5%	54,5%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	14,3%	3,9%	5,9%	
	% del total	2,7%	3,2%	5,9%	
Total	Recuento	35	153	188	
	% dentro de Retiro	18,6%	81,4%	100,0%	
	% dentro de Género empresario	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	18,6%	81,4%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,794 ^a	4	,029
Razón de verosimilitudes	9,971	4	,041
Asociación lineal por lineal	,080	1	,778
N de casos válidos	188		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,05.

5.10. H_{4.1}: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a la consideración del actual empresario o empresaria respecto a la flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar y el criterio de elección basado en el género del sucesor

Equilibrio vida * Sucesor: Hombre dicotomizada

Tabla de contingencia

			Sucesor: Hombre dicotomizada		Total
			No	Sí	
Equilibrio vida	Nada	Recuento	21	3	24
		% dentro de Equilibrio vida	87,5%	12,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	12,2%	18,8%	12,8%
		% del total	11,2%	1,6%	12,8%
	Poco	Recuento	62	2	64
		% dentro de Equilibrio vida	96,9%	3,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	36,0%	12,5%	34,0%
		% del total	33,0%	1,1%	34,0%
	Normal	Recuento	44	7	51
		% dentro de Equilibrio vida	86,3%	13,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	25,6%	43,8%	27,1%
		% del total	23,4%	3,7%	27,1%
	Bastante	Recuento	31	4	35
		% dentro de Equilibrio vida	88,6%	11,4%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	18,0%	25,0%	18,6%
		% del total	16,5%	2,1%	18,6%
	Mucho	Recuento	14	0	14
		% dentro de Equilibrio vida	100,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	8,1%	,0%	7,4%
		% del total	7,4%	,0%	7,4%
Total	Recuento	172	16	188	
	% dentro de Equilibrio vida	91,5%	8,5%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Hombre dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	91,5%	8,5%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,341 ^a	4	,175
Razón de verosimilitudes	7,885	4	,096
Asociación lineal por lineal	,002	1	,969
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,19.

Equilibrio vida * Sucesor: mujer dicotomizada

Tabla de contingencia

			Sucesor: mujer dicotomizada		Total
			No	Sí	
Equilibrio vida	Nada	Recuento	23	1	24
		% dentro de Equilibrio vida	95,8%	4,2%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	12,8%	11,1%	12,8%
		% del total	12,2%	,5%	12,8%
Poco	Poco	Recuento	63	1	64
		% dentro de Equilibrio vida	98,4%	1,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	35,2%	11,1%	34,0%
		% del total	33,5%	,5%	34,0%
Normal	Normal	Recuento	47	4	51
		% dentro de Equilibrio vida	92,2%	7,8%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	26,3%	44,4%	27,1%
		% del total	25,0%	2,1%	27,1%
Bastante	Bastante	Recuento	32	3	35
		% dentro de Equilibrio vida	91,4%	8,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	17,9%	33,3%	18,6%
		% del total	17,0%	1,6%	18,6%
Mucho	Mucho	Recuento	14	0	14
		% dentro de Equilibrio vida	100,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	7,8%	,0%	7,4%
		% del total	7,4%	,0%	7,4%
Total	Total	Recuento	179	9	188
		% dentro de Equilibrio vida	95,2%	4,8%	100,0%
		% dentro de Sucesor: mujer dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	95,2%	4,8%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,329 ^a	4	,363
Razón de verosimilitudes	5,135	4	,274
Asociación lineal por lineal	,504	1	,478
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,67.

5.11.H4.2: Tabla de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas a la consideración del actual empresario o empresaria respecto a la flexibilidad y equilibrio entre vida personal y profesional que supone el negocio familiar y quién debería ser el sucesor o sucesora

Tabla de contingencia Equilibrio vida * Sucesor identificación modificada

			Sucesor identificación modificada		Total
			Un hijo	Una hija	
Equilibrio vida	Nada	Recuento	3	12	15
		% dentro de Equilibrio vida	20,0%	80,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	9,4%	17,1%	14,7%
		% del total	2,9%	11,8%	14,7%
	Poco	Recuento	12	20	32
		% dentro de Equilibrio vida	37,5%	62,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	37,5%	28,6%	31,4%
		% del total	11,8%	19,6%	31,4%
	Normal	Recuento	6	20	26
		% dentro de Equilibrio vida	23,1%	76,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	18,8%	28,6%	25,5%
		% del total	5,9%	19,6%	25,5%
	Bastante	Recuento	7	13	20
		% dentro de Equilibrio vida	35,0%	65,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	21,9%	18,6%	19,6%
		% del total	6,9%	12,7%	19,6%
	Mucho	Recuento	4	5	9
		% dentro de Equilibrio vida	44,4%	55,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor identificación modificada	12,5%	7,1%	8,8%
		% del total	3,9%	4,9%	8,8%
Total	Recuento	32	70	102	
	% dentro de Equilibrio vida	31,4%	68,6%	100,0%	
	% dentro de Sucesor identificación modificada	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	31,4%	68,6%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,127 ^a	4	,537
Razón de verosimilitudes	3,192	4	,526
Asociación lineal por lineal	,663	1	,416
N de casos válidos	102		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,82.

5.12. H7: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas al criterio de elección del sucesor basado en las capacidades y el resto de criterios de elección del sucesor o sucesora

Sucesor: Capacidad * Sucesor: Vínculos

			Sucesor: Vínculos					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	0	0	0	1	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	10,0%	,0%	,0%	,0%	2,2%	1,1%
		% del total	,5%	,0%	,0%	,0%	,5%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	0	0	0	1	3	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	,0%	,0%	,0%	2,3%	6,7%	2,1%
		% del total	,0%	,0%	,0%	,5%	1,6%	2,1%
	Necesario	Recuento	0	2	7	6	4	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	10,5%	36,8%	31,6%	21,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	,0%	6,7%	11,7%	14,0%	8,9%	10,1%
		% del total	,0%	1,1%	3,7%	3,2%	2,1%	10,1%
Muy necesario	Recuento	5	10	17	14	20	66	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	7,6%	15,2%	25,8%	21,2%	30,3%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	50,0%	33,3%	28,3%	32,6%	44,4%	35,1%	
	% del total	2,7%	5,3%	9,0%	7,4%	10,6%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	4	18	36	22	17	97	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	4,1%	18,6%	37,1%	22,7%	17,5%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	40,0%	60,0%	60,0%	51,2%	37,8%	51,6%	
	% del total	2,1%	9,6%	19,1%	11,7%	9,0%	51,6%	
Total	Recuento	10	30	60	43	45	188	
	% dentro de Sucesor: Capacidad	5,3%	16,0%	31,9%	22,9%	23,9%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% del total	5,3%	16,0%	31,9%	22,9%	23,9%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,984 ^a	16	,090
Razón de verosimilitudes	22,003	16	,143
Asociación lineal por lineal	3,347	1	,067
N de casos válidos	188		

a. 15 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

Sucesor: Capacidad * Sucesor: Primogenitura

Tabla de contingencia

			Sucesor: Primogenitura					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	1	0	0	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	,9%	1,8%	,0%	,0%	,0%	1,1%
		% del total	,5%	,5%	,0%	,0%	,0%	1,1%
Poco necesario	Poco necesario	Recuento	1	3	0	0	0	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	25,0%	75,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	,9%	5,5%	,0%	,0%	,0%	2,1%
		% del total	,5%	1,6%	,0%	,0%	,0%	2,1%
Necesario	Necesario	Recuento	7	8	4	0	0	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	36,8%	42,1%	21,1%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	6,4%	14,5%	30,8%	,0%	,0%	10,1%
		% del total	3,7%	4,3%	2,1%	,0%	,0%	10,1%
Muy necesario	Muy necesario	Recuento	30	27	3	3	3	66
		% dentro de Sucesor: Capacidad	45,5%	40,9%	4,5%	4,5%	4,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	27,3%	49,1%	23,1%	60,0%	60,0%	35,1%
		% del total	16,0%	14,4%	1,6%	1,6%	1,6%	35,1%
Imprescindible	Imprescindible	Recuento	71	16	6	2	2	97
		% dentro de Sucesor: Capacidad	73,2%	16,5%	6,2%	2,1%	2,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	64,5%	29,1%	46,2%	40,0%	40,0%	51,6%
		% del total	37,8%	8,5%	3,2%	1,1%	1,1%	51,6%
Total	Total	Recuento	110	55	13	5	5	188
		% dentro de Sucesor: Capacidad	58,5%	29,3%	6,9%	2,7%	2,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	58,5%	29,3%	6,9%	2,7%	2,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,378 ^a	16	,016
Razón de verosimilitudes	29,920	16	,018
Asociación lineal por lineal	4,598	1	,032
N de casos válidos	188		

a. 18 casillas (72,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.

Sucesor: Capacidad * Sucesor: Continuidad

Tabla de contingencia

			Sucesor: Continuidad					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	2	0	0	0	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	7,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,1%
		% del total	1,1%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,1%
Poco necesario	Poco necesario	Recuento	0	1	1	1	1	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	,0%	1,9%	1,6%	3,3%	6,7%	2,1%
		% del total	,0%	,5%	,5%	,5%	,5%	2,1%
Necesario	Necesario	Recuento	2	4	12	1	0	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	10,5%	21,1%	63,2%	5,3%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	7,1%	7,4%	19,7%	3,3%	,0%	10,1%
		% del total	1,1%	2,1%	6,4%	,5%	,0%	10,1%
Muy necesario	Muy necesario	Recuento	7	14	29	13	3	66
		% dentro de Sucesor: Capacidad	10,6%	21,2%	43,9%	19,7%	4,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	25,0%	25,9%	47,5%	43,3%	20,0%	35,1%
		% del total	3,7%	7,4%	15,4%	6,9%	1,6%	35,1%
Imprescindible	Imprescindible	Recuento	17	35	19	15	11	97
		% dentro de Sucesor: Capacidad	17,5%	36,1%	19,6%	15,5%	11,3%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	60,7%	64,8%	31,1%	50,0%	73,3%	51,6%
		% del total	9,0%	18,6%	10,1%	8,0%	5,9%	51,6%
Total	Total	Recuento	28	54	61	30	15	188
		% dentro de Sucesor: Capacidad	14,9%	28,7%	32,4%	16,0%	8,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	14,9%	28,7%	32,4%	16,0%	8,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,766 ^a	16	,002
Razón de verosimilitudes	35,449	16	,003
Asociación lineal por lineal	,000	1	,999
N de casos válidos	188		

a. 13 casillas (52,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Sucesor: Capacidad * Sucesor: Hombre

Tabla de contingencia

			Sucesor: Hombre					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	0	0	1	0	2
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	,7%	,0%	,0%	25,0%	,0%	1,1%
		% del total	,5%	,0%	,0%	,5%	,0%	1,1%
Poco necesario		Recuento	2	1	0	1	0	4
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	1,4%	3,6%	,0%	25,0%	,0%	2,1%
		% del total	1,1%	,5%	,0%	,5%	,0%	2,1%
Necesario		Recuento	12	5	0	0	2	19
		% dentro de Sucesor: Capacidad	63,2%	26,3%	,0%	,0%	10,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	8,3%	17,9%	,0%	,0%	40,0%	10,1%
		% del total	6,4%	2,7%	,0%	,0%	1,1%	10,1%
Muy necesario		Recuento	51	11	3	1	0	66
		% dentro de Sucesor: Capacidad	77,3%	16,7%	4,5%	1,5%	,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	35,4%	39,3%	42,9%	25,0%	,0%	35,1%
		% del total	27,1%	5,9%	1,6%	,5%	,0%	35,1%
Imprescindible		Recuento	78	11	4	1	3	97
		% dentro de Sucesor: Capacidad	80,4%	11,3%	4,1%	1,0%	3,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	54,2%	39,3%	57,1%	25,0%	60,0%	51,6%
		% del total	41,5%	5,9%	2,1%	,5%	1,6%	51,6%
Total		Recuento	144	28	7	4	5	188
		% dentro de Sucesor: Capacidad	76,6%	14,9%	3,7%	2,1%	2,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	76,6%	14,9%	3,7%	2,1%	2,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,332 ^a	16	,000
Razón de verosimilitudes	22,036	16	,142
Asociación lineal por lineal	4,584	1	,032
N de casos válidos	188		

a. 20 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

Sucesor: Capacidad * Sucesor: Mujer

Tabla de contingencia

			Sucesor: Mujer				Total	
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario		
Sucesor: Capacidad	Innecesario	Recuento	1	1	0	0	2	
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%	
		% dentro de Sucesor: Mujer	,7%	3,2%	,0%	,0%	1,1%	
			% del total	,5%	,5%	,0%	,0%	1,1%
	Poco necesario	Recuento	2	1	0	1	4	
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%	
		% dentro de Sucesor: Mujer	1,4%	3,2%	,0%	50,0%	2,1%	
			% del total	1,1%	,5%	,0%	,5%	2,1%
	Necesario	Recuento	14	5	0	0	19	
		% dentro de Sucesor: Capacidad	73,7%	26,3%	,0%	,0%	100,0%	
		% dentro de Sucesor: Mujer	9,5%	16,1%	,0%	,0%	10,1%	
			% del total	7,4%	2,7%	,0%	,0%	10,1%
Muy necesario	Recuento	51	12	2	1	66		
	% dentro de Sucesor: Capacidad	77,3%	18,2%	3,0%	1,5%	100,0%		
	% dentro de Sucesor: Mujer	34,5%	38,7%	28,6%	50,0%	35,1%		
		% del total	27,1%	6,4%	1,1%	,5%	35,1%	
Imprescindible	Recuento	80	12	5	0	97		
	% dentro de Sucesor: Capacidad	82,5%	12,4%	5,2%	,0%	100,0%		
	% dentro de Sucesor: Mujer	54,1%	38,7%	71,4%	,0%	51,6%		
		% del total	42,6%	6,4%	2,7%	,0%	51,6%	
Total	Recuento	148	31	7	2	188		
	% dentro de Sucesor: Capacidad	78,7%	16,5%	3,7%	1,1%	100,0%		
	% dentro de Sucesor: Mujer	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% del total	78,7%	16,5%	3,7%	1,1%	100,0%		

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,118 ^a	12	,004
Razón de verosimilitudes	13,598	12	,327
Asociación lineal por lineal	2,981	1	,084
N de casos válidos	188		

a. 15 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

5.13. H₁₁: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas al género del empresario y los rasgos del sucesor o sucesora

Género empresario * Tenaz

Tabla de contingencia

			Tenaz				Total	
			Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo
Género empresario	Mujer	Recuento	0	0	1	17	35	
		% dentro de Género empresario	,0%	,0%	2,9%	48,6%	48,6%	100,0%
		% dentro de Tenaz	,0%	,0%	7,7%	21,3%	18,9%	18,6%
		% del total	,0%	,0%	,5%	9,0%	9,0%	18,6%
	Hombre	Recuento	4	1	12	63	73	153
		% dentro de Género empresario	2,6%	,7%	7,8%	41,2%	47,7%	100,0%
		% dentro de Tenaz	100,0%	100,0%	92,3%	78,8%	81,1%	81,4%
	% del total	2,1%	,5%	6,4%	33,5%	38,8%	81,4%	
Total	Recuento	4	1	13	80	90	188	
	% dentro de Género empresario	2,1%	,5%	6,9%	42,6%	47,9%	100,0%	
	% dentro de Tenaz	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,1%	,5%	6,9%	42,6%	47,9%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,538 ^a	4	,638
Razón de verosimilitudes	3,673	4	,452
Asociación lineal por lineal	,983	1	,322
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,19.

Género empresario * Relación

Tabla de contingencia

			Relación					Total
			Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género empresario	Mujer	Recuento	0	0	4	11	20	35
		% dentro de Género empresario	,0%	,0%	11,4%	31,4%	57,1%	100,0%
		% dentro de Relación	,0%	,0%	30,8%	17,2%	19,4%	18,6%
		% del total	,0%	,0%	2,1%	5,9%	10,6%	18,6%
	Hombre	Recuento	5	3	9	53	83	153
		% dentro de Género empresario	3,3%	2,0%	5,9%	34,6%	54,2%	100,0%
		% dentro de Relación	100,0%	100,0%	69,2%	82,8%	80,6%	81,4%
% del total		2,7%	1,6%	4,8%	28,2%	44,1%	81,4%	
Total	Recuento	5	3	13	64	103	188	
	% dentro de Género empresario	2,7%	1,6%	6,9%	34,0%	54,8%	100,0%	
	% dentro de Relación	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,7%	1,6%	6,9%	34,0%	54,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,227 ^a	4	,521
Razón de verosimilitudes	4,536	4	,338
Asociación lineal por lineal	,442	1	,506
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,56.

Género empresario * Prudencia

Tabla de contingencia

			Prudencia				Total	
			Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo		Totalmente de acuerdo
Género empresario	Mujer	Recuento	0	0	10	16	9	35
		% dentro de	,0%	,0%	28,6%	45,7%	25,7%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	,0%	,0%	22,7%	21,6%	15,0%	18,6%
		Prudencia						
		% del total	,0%	,0%	5,3%	8,5%	4,8%	18,6%
Género empresario	Hombre	Recuento	4	6	34	58	51	153
		% dentro de	2,6%	3,9%	22,2%	37,9%	33,3%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	100,0%	100,0%	77,3%	78,4%	85,0%	81,4%
		Prudencia						
		% del total	2,1%	3,2%	18,1%	30,9%	27,1%	81,4%
Total		Recuento	4	6	44	74	60	188
		% dentro de	2,1%	3,2%	23,4%	39,4%	31,9%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Prudencia						
		% del total	2,1%	3,2%	23,4%	39,4%	31,9%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,737 ^a	4	,443
Razón de verosimilitudes	5,557	4	,235
Asociación lineal por lineal	,010	1	,922
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,74.

Género empresario * Decisión

Tabla de contingencia

			Decisión					Total
			Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Género empresario	Mujer	Recuento	0	2	7	12	14	35
		% dentro de	,0%	5,7%	20,0%	34,3%	40,0%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	,0%	33,3%	14,3%	15,6%	26,9%	18,6%
		Decisión						
		% del total	,0%	1,1%	3,7%	6,4%	7,4%	18,6%
Género empresario	Hombre	Recuento	4	4	42	65	38	153
		% dentro de	2,6%	2,6%	27,5%	42,5%	24,8%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	100,0%	66,7%	85,7%	84,4%	73,1%	81,4%
		Decisión						
		% del total	2,1%	2,1%	22,3%	34,6%	20,2%	81,4%
Total		Recuento	4	6	49	77	52	188
		% dentro de	2,1%	3,2%	26,1%	41,0%	27,7%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Decisión						
		% del total	2,1%	3,2%	26,1%	41,0%	27,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,215 ^a	4	,266
Razón de verosimilitudes	5,667	4	,225
Asociación lineal por lineal	1,976	1	,160
N de casos válidos	188		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,74.

Género empresario * Dialogante

Tabla de contingencia

			Dialogante				Totalmente de acuerdo	Total
			Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo		
Género empresario	Mujer	Recuento	0	0	4	15	16	35
		% dentro de	,0%	,0%	11,4%	42,9%	45,7%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	,0%	,0%	18,2%	21,7%	17,6%	18,6%
		Dialogante						
		% del total	,0%	,0%	2,1%	8,0%	8,5%	18,6%
	Hombre	Recuento	4	2	18	54	75	153
		% dentro de	2,6%	1,3%	11,8%	35,3%	49,0%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	100,0%	100,0%	81,8%	78,3%	82,4%	81,4%
		Dialogante						
		% del total	2,1%	1,1%	9,6%	28,7%	39,9%	81,4%
Total		Recuento	4	2	22	69	91	188
		% dentro de	2,1%	1,1%	11,7%	36,7%	48,4%	100,0%
		Género empresario						
		% dentro de	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Dialogante						
		% del total	2,1%	1,1%	11,7%	36,7%	48,4%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,884 ^a	4	,757
Razón de verosimilitudes	2,966	4	,563
Asociación lineal por lineal	,210	1	,647
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,37.

5.14. H₁₁: Análisis Factorial de las variables V19-V23

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,835
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	279,614
	Gl	10
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Tenaz	1,000	,636
Relación	1,000	,595
Prudencia	1,000	,452
Decisión	1,000	,522
Dialogante	1,000	,651

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
2	,689	13,786	70,892			
3	,562	11,249	82,141			
4	,476	9,521	91,662			
5	,417	8,338	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
Tenaz	,797
Relación	,772
Prudencia	,672
Decisión	,722
Dialogante	,807

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

5.15. H₁₁: Resultados del contraste de H₁₁ con el Factor 1 resultante del Análisis Factorial de las variables V19-V23

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
REGR factor score 1 for analysis 1	188	-4,77860	1,22287	,0000000	1,0000000
N válido (según lista)	188				

Test de Medias

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Incluidos		Excluidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
REGR factor score 1 for analysis 1 * Género empresario	188	100,0%	0	,0%	188	100,0%

Informe

REGR factor score 1 for analysis 1

Género empresario	Media	N	Desv. típ.
Mujer	,1471152	35	,64209131
_ Hombre	-,0336538	153	1,06391671
Total	,0000000	188	1,0000000

Tabla de ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
REGR factor score 1 Inter- (Combinadas)	,931	1	,931	,930	,336
for analysis 1 * Género grupos					
empresario Intra-grupos	186,069	186	1,000		
Total	187,000	187			

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
REGR factor score 1 for analysis 1 * Género empresario	,071	,005

5.16.H₁₂: Tablas de contingencia y Pruebas de Chi-Cuadrado entre las variables relativas al *género del empresario y a los criterios de elección del sucesor o sucesora*

Género empresario * Sucesor: Vínculos

Tabla de contingencia

			Sucesor: Vínculos					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Género empresario	Mujer	Recuento	1	7	10	9	8	35
		% dentro de Género empresario	2,9%	20,0%	28,6%	25,7%	22,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	10,0%	23,3%	16,7%	20,9%	17,8%	18,6%
		% del total	,5%	3,7%	5,3%	4,8%	4,3%	18,6%
	Hombre	Recuento	9	23	50	34	37	153
	% dentro de Género empresario	5,9%	15,0%	32,7%	22,2%	24,2%	100,0%	
	% dentro de Sucesor: Vínculos	90,0%	76,7%	83,3%	79,1%	82,2%	81,4%	
	% del total	4,8%	12,2%	26,6%	18,1%	19,7%	81,4%	
Total		Recuento	10	30	60	43	45	188
		% dentro de Género empresario	5,3%	16,0%	31,9%	22,9%	23,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Vínculos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	5,3%	16,0%	31,9%	22,9%	23,9%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,254 ^a	4	,869
Razón de verosimilitudes	1,307	4	,860
Asociación lineal por lineal	,008	1	,930
N de casos válidos	188		

a. 1 casillas (10,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,86.

Género empresario * Sucesor: Primogenitura

Tabla de contingencia

			Sucesor: Primogenitura					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Género empresario	Mujer	Recuento	26	6	1	1	1	35
		% dentro de Género empresario	74,3%	17,1%	2,9%	2,9%	2,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	23,6%	10,9%	7,7%	20,0%	20,0%	18,6%
		% del total	13,8%	3,2%	,5%	,5%	,5%	18,6%
Hombre		Recuento	84	49	12	4	4	153
		% dentro de Género empresario	54,9%	32,0%	7,8%	2,6%	2,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	76,4%	89,1%	92,3%	80,0%	80,0%	81,4%
		% del total	44,7%	26,1%	6,4%	2,1%	2,1%	81,4%
Total		Recuento	110	55	13	5	5	188
		% dentro de Género empresario	58,5%	29,3%	6,9%	2,7%	2,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Primogenitura	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	58,5%	29,3%	6,9%	2,7%	2,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,023 ^a	4	,285
Razón de verosimilitudes	5,440	4	,245
Asociación lineal por lineal	1,780	1	,182
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,93.

Género empresario * Sucesor: Capacidad

Tabla de contingencia

			Sucesor: Capacidad					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Género empresario	Mujer	Recuento	1	2	5	7	20	35
		% dentro de Género empresario	2,9%	5,7%	14,3%	20,0%	57,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	26,3%	10,6%	20,6%	18,6%
		% del total	,5%	1,1%	2,7%	3,7%	10,6%	18,6%
Hombre		Recuento	1	2	14	59	77	153
		% dentro de Género empresario	,7%	1,3%	9,2%	38,6%	50,3%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Capacidad	50,0%	50,0%	73,7%	89,4%	79,4%	81,4%
		% del total	,5%	1,1%	7,4%	31,4%	41,0%	81,4%
Total		Recuento	2	4	19	66	97	188
		% dentro de Género empresario	1,1%	2,1%	10,1%	35,1%	51,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Capacidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	1,1%	2,1%	10,1%	35,1%	51,6%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,696 ^a	4	,103
Razón de verosimilitudes	7,134	4	,129
Asociación lineal por lineal	,785	1	,376
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,37.

Género empresario * Sucesor: Continuidad

Tabla de contingencia

			Sucesor: Continuidad					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Género empresario	Mujer	Recuento	9	9	8	7	2	35
		% dentro de Género empresario	25,7%	25,7%	22,9%	20,0%	5,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	32,1%	16,7%	13,1%	23,3%	13,3%	18,6%
		% del total	4,8%	4,8%	4,3%	3,7%	1,1%	18,6%
Hombre		Recuento	19	45	53	23	13	153
		% dentro de Género empresario	12,4%	29,4%	34,6%	15,0%	8,5%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	67,9%	83,3%	86,9%	76,7%	86,7%	81,4%
		% del total	10,1%	23,9%	28,2%	12,2%	6,9%	81,4%
Total		Recuento	28	54	61	30	15	188
		% dentro de Género empresario	14,9%	28,7%	32,4%	16,0%	8,0%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Continuidad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	14,9%	28,7%	32,4%	16,0%	8,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,452 ^a	4	,244
Razón de verosimilitudes	5,107	4	,276
Asociación lineal por lineal	1,211	1	,271
N de casos válidos	188		

a. 1 casillas (10,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,79.

Género empresario * Sucesor: Hombre

Tabla de contingencia

			Sucesor: Hombre					Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible	
Género empresario	Mujer	Recuento	29	3	2	0	1	35
		% dentro de Género empresario	82,9%	8,6%	5,7%	,0%	2,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	20,1%	10,7%	28,6%	,0%	20,0%	18,6%
		% del total	15,4%	1,6%	1,1%	,0%	,5%	18,6%
Hombre		Recuento	115	25	5	4	4	153
		% dentro de Género empresario	75,2%	16,3%	3,3%	2,6%	2,6%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	79,9%	89,3%	71,4%	100,0%	80,0%	81,4%
		% del total	61,2%	13,3%	2,7%	2,1%	2,1%	81,4%
Total		Recuento	144	28	7	4	5	188
		% dentro de Género empresario	76,6%	14,9%	3,7%	2,1%	2,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Hombre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	76,6%	14,9%	3,7%	2,1%	2,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,753 ^a	4	,600
Razón de verosimilitudes	3,597	4	,463
Asociación lineal por lineal	,354	1	,552
N de casos válidos	188		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,74.

Género empresario * Sucesor: Mujer

Tabla de contingencia

			Sucesor: Mujer				Total
			Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	
Género empresario	Mujer	Recuento	30	2	2	1	35
		% dentro de Género empresario	85,7%	5,7%	5,7%	2,9%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Mujer	20,3%	6,5%	28,6%	50,0%	18,6%
		% del total	16,0%	1,1%	1,1%	,5%	18,6%
Hombre		Recuento	118	29	5	1	153
		% dentro de Género empresario	77,1%	19,0%	3,3%	,7%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Mujer	79,7%	93,5%	71,4%	50,0%	81,4%
		% del total	62,8%	15,4%	2,7%	,5%	81,4%
Total		Recuento	148	31	7	2	188
		% dentro de Género empresario	78,7%	16,5%	3,7%	1,1%	100,0%
		% dentro de Sucesor: Mujer	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	78,7%	16,5%	3,7%	1,1%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,053 ^a	3	,168
Razón de verosimilitudes	5,513	3	,138
Asociación lineal por lineal	,025	1	,873
N de casos válidos	188		

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,37.

5.17. H₁₂: Análisis Factorial de las variables V12-V17

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,643
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	169,837
	gl	15
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Sucesor: Vínculos	1,000	,685
Sucesor: Primogenitura	1,000	,532
Sucesor: Capacidad	1,000	,782
Sucesor: Continuidad	1,000	,724
Sucesor: Hombre	1,000	,766
Sucesor: Mujer	1,000	,764

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,136	35,592	35,592	2,136	35,592	35,592	1,944	32,402
2	1,112	18,540	54,132	1,112	18,540	54,132	1,215	20,254	52,657
3	1,006	16,760	70,892	1,006	16,760	70,892	1,094	18,235	70,892
4	,774	12,897	83,789						
5	,633	10,544	94,333						
6	,340	5,667	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente		
	1	2	3
Sucesor: Vínculos	,259	,776	-,125
Sucesor: Primogenitura	,713	,124	,091
Sucesor: Capacidad	-,330	-,247	,782
Sucesor: Continuidad	,394	,448	,607
Sucesor: Hombre	,817	-,314	,013
Sucesor: Mujer	,793	-,366	-,031

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
Sucesor: Vínculos	-,105	,632	-,524
Sucesor: Primogenitura	,592	,399	-,151
Sucesor: Capacidad	-,171	,093	,863
Sucesor: Continuidad	,177	,803	,220
Sucesor: Hombre	,873	,055	-,044
Sucesor: Mujer	,872	-,017	-,052

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

Componente	1	2	3
1	,902	,358	-,242
2	-,432	,778	-,456
3	,025	,516	,856

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

5.18. H₁₂: Resultados del contraste de H₁₂ con los Factores resultantes del Análisis Factorial de las variables V₁₂-V₁₇

Test de medias Medias

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Incluidos		Excluidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
REGR factor score 1 for analysis 2 * Género empresario	188	100,0%	0	,0%	188	100,0%
REGR factor score 2 for analysis 2 * Género empresario	188	100,0%	0	,0%	188	100,0%
REGR factor score 3 for analysis 2 * Género empresario	188	100,0%	0	,0%	188	100,0%

Informe

Género empresario		REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Mujer	Media	-,1066331	-,1734884	-,1573892
	N	35	35	35
	Desv. típ.	1,03162129	1,00016442	1,33565071
Hombre	Media	,0243932	,0396869	,0360041
	N	153	153	153
	Desv. típ.	,99448064	,99899422	,90786017
Total	Media	,0000000	,0000000	,0000000
	N	188	188	188
	Desv. típ.	1,00000000	1,00000000	1,00000000

Tabla de ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 2 * Género empresario	Inter- (Combinadas)		,489	1	,489	,488	,486
	Intra-grupos		186,511	186	1,003		
	Total		187,000	187			
REGR factor score 2 for analysis 2 * Género empresario	Inter- (Combinadas)		1,294	1	1,294	1,296	,256
	Intra-grupos		185,706	186	,998		
	Total		187,000	187			
REGR factor score 3 for analysis 2 * Género empresario	Inter- (Combinadas)		1,065	1	1,065	1,066	,303
	Intra-grupos		185,935	186	1,000		
	Total		187,000	187			

Medidas de asociación

	Eta	Eta cuadrado
REGR factor score 1 for analysis 2 * Género empresario	,051	,003
REGR factor score 2 for analysis 2 * Género empresario	,083	,007
REGR factor score 3 for analysis 2 * Género empresario	,075	,006

5.19. Análisis Clúster a través de Conglomerados de K-Medias sobre los rasgos o características y los criterios de elección del sucesor o sucesora (V12-V23)

Análisis de conglomerados de K medias V12 A V23

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sucesor: Vínculos	5	1	5	2	4	5	4	5	3	5
Sucesor: Primogenitura	5	2	5	1	1	5	3	1	1	1
Sucesor: Capacidad	4	1	5	5	5	4	3	1	5	2
Sucesor: Continuidad	2	1	5	5	3	2	4	1	1	5
Sucesor: Hombre	1	4	5	1	1	1	5	1	1	4
Sucesor: Mujer	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2
Preparación sucesor	2	2	3	6	1	3	2	6	4	6
Tenaz	1	5	5	5	3	4	4	5	1	5
Relación	1	5	5	5	5	4	3	5	1	2
Prudencia	1	5	5	5	4	4	4	5	1	2
Decisión	1	5	5	5	2	5	2	5	3	5
Dialogante	1	5	5	5	3	5	5	5	1	3

Historial de iteraciones^a

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	,000	2,333	2,449	2,769	2,938	3,002	2,638	2,951	2,411	2,345
2	,000	,000	,553	,279	,333	,655	,000	,526	,626	,000
3	,000	,000	,000	,327	,331	,375	,000	,631	,000	,000
4	,000	,000	,000	,098	,194	,200	,000	,000	,000	,000
5	,000	,000	,000	,152	,086	,094	,000	,216	,000	,000
6	,000	,000	,000	,307	,092	,155	,000	,301	,000	,000
7	,000	,000	,000	,234	,048	,126	,000	,573	,000	,000
8	,000	,000	,000	,216	,033	,038	,000	,322	,000	,000
9	,000	,000	,000	,158	,050	,087	,000	,000	,000	,000
10	,000	,000	,000	,326	,049	,220	,000	,000	,000	,000

a. Se han detenido las iteraciones debido a que se ha alcanzado el número máximo de iteraciones. Las iteraciones no han logrado la convergencia. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,257. La iteración actual es 10. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 5,477.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sucesor: Vínculos	5	2	4	3	3	5	3	3	3	5
Sucesor: Primogenitura	5	2	4	2	1	2	2	1	1	2
Sucesor: Capacidad	4	3	5	5	5	4	4	4	4	2
Sucesor: Continuidad	2	1	4	4	2	2	3	3	3	5
Sucesor: Hombre	1	4	4	1	1	1	4	1	1	3
Sucesor: Mujer	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2
Preparación sucesor	2	2	4	3	2	3	2	6	3	5
Tenaz	1	5	4	5	4	4	5	5	2	5
Relación	1	5	5	5	4	4	4	5	1	3
Prudencia	1	4	5	4	4	4	4	4	2	3
Decisión	1	5	5	4	4	4	3	4	2	5
Dialogante	1	5	5	4	4	5	4	5	1	3

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	Gl	Media cuadrática	gl		
Sucesor: Vínculos	14,384	9	,713	178	20,177	,000
Sucesor: Primogenitura	5,852	9	,605	178	9,668	,000
Sucesor: Capacidad	3,301	9	,553	178	5,966	,000
Sucesor: Continuidad	12,524	9	,730	178	17,151	,000
Sucesor: Hombre	10,430	9	,275	178	37,891	,000
Sucesor: Mujer	2,907	9	,208	178	13,987	,000
Preparación sucesor	25,888	9	,589	178	43,965	,000
Tenaz	6,059	9	,378	178	16,012	,000
Relación	8,147	9	,418	178	19,505	,000
Prudencia	5,167	9	,658	178	7,851	,000
Decisión	6,085	9	,584	178	10,426	,000
Dialogante	6,888	9	,450	178	15,312	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	1,000
	2	3,000
	3	6,000
	4	39,000
	5	61,000
	6	46,000
	7	6,000
	8	19,000
	9	5,000
	10	2,000
Válidos		188,000
Perdidos		,000

6. 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

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

Nada Poco Normal Bastante Mucho

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

3.- ¿Quién fundó la empresa?

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

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

4.- ¿Podría indicar el género del empresario/a?

- Hombre Mujer

5.- ¿Cuántos años lleva el empresario/a al frente de la Empresa Familiar, aproximadamente? (Por favor, indíquelo en nº)

6.- ¿Ha pensado ya el empresario/a en la sucesión?

- Nunca Rara vez Algunas veces Bastantes veces Siempre

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

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

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 en la Empresa?

- Nada Poco Normal Bastante Mucho No tengo

III.- ELECCIÓN DEL FUTURO SUCESOR/A (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 del sucesor/a?.

10.1.- Que tenga vínculos familiares con usted.

Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.2.- Que sea su primogénito varón.

Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.3.- Que sea la persona más capacitada.

Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.4.- Que tenga un estilo de dirección similar al del empresario/a actual.

Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.5.- Que sea hombre.

Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.6.- Que sea mujer.

Innecesario	Poco necesario	Necesario	Muy necesario	Imprescindible
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.- Indique en la siguiente escala ¿qué criterio considera más importante en la preparación del sucesor/a?:

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

12.- En cuanto al carácter y rasgos psicológicos, el sucesor/a debe ser (procure discriminar entre características):

12.1.- Tenaz, constante, persistente.

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

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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.3.- Prudente, que sea previsor/a y ahorrador/a.

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

12.4.- Decidido, valiente.

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

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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 pensado sobre el Proceso de Sucesión en su Empresa?. Sí No

15.- En caso de haber pensado en la sucesión, ¿quién debería ser el sucesor/a?:

- 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/a debe retirarse y dejar de tomar decisiones o influir en ellas una vez que se produce la sucesión".

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

V.- PREGUNTAS DE CLASIFICACIÓN. (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 tiene el actual empresario/a:

19.1.- ¿Hijos?.....

19.2.- ¿Hijas?.....

20.- Indique la comunidad autónoma a la que pertenece:

.....

21.- Indique su estatus en la empresa familiar:

- Empresario/a.
- Descendiente o familiar del empresario/a.

22.- ¿Podría indicar su género? Hombre Mujer

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



TÍTULO DE LA TESIS: **Empresa Familiar: Mujer y Sucesión**

DOCTORANDO/A: Consolación Pascual García

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

El trabajo realizado por la doctoranda trata de dar respuesta a si existen criterios predominantes a la hora de elegir al sucesor o sucesora en la empresa y qué variables influyen en la elección.

El trabajo está sólidamente cimentado en la revisión de la literatura; plantea un cuestionario soportado en las hipótesis que permiten responder al objetivo de investigación enunciado anteriormente y traza perfectamente cómo la información de las variables necesarias para responder a las hipótesis son obtenidas de las distintas preguntas del cuestionario.

A continuación formula unos modelos con los que se contrastan dichas hipótesis y obtiene los resultados con los que la doctoranda da respuesta en las conclusiones al objetivo de la investigación. Sintetizando la doctoranda descubre en su tesis que el género del sucesor no es el factor determinante en su elección aunque sí existen comportamientos particulares en función del género del empresario: las empresarias prefieren a hijas como sucesoras.

Por todo lo anterior los directores de la tesis consideramos que esta tesis puede pasar al trámite de lectura y defensa,

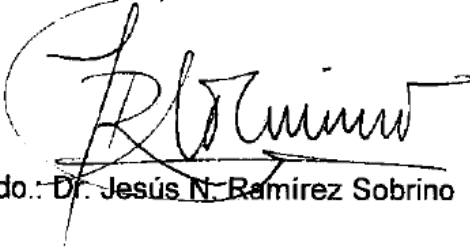
Del presente trabajo se han presentado dos comunicaciones; una en Congreso nacional (Sevilla, 2011) y otro internacional (Portugal 2012) y se va a enviar un artículo a la revista Inteligencia Capital y otro a una revista con índice de impacto, aún por determinar.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 20 de Julio de 2012

Firma del/de los director/es


Fdo.: Dr. Horacio Molina Sánchez


Fdo.: Dr. Jesús N. Ramírez Sobrino