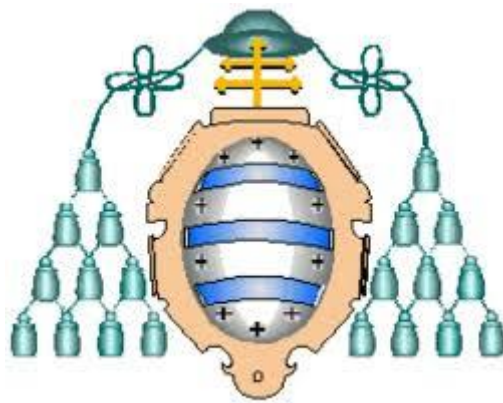


LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR



Trabajo Fin de Máster

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Universidad de Oviedo

Sara da Silva Flórez

ÍNDICE

1.Introducción.....	3
1.1 Concepto de empresa familiar.....	5
1.2 Generaciones en la empresa familiar.....	10
2.El proceso de sucesión	15
2.1 Etapas y roles en el proceso de sucesión.....	18
2.1.1 Claves del éxito de la sucesión	23
2.1.2 Potenciales amenazas en la sucesión	25
2.2 Retiro del líder.....	29
2.2.1 Factores que determinan el retiro del líder.....	30
2.2.2 Fallecimiento del predecesor o el sucesor.....	32
3. Incorporación de nuevos miembros de la familia a la empresa familiar	35
3.1 Problemas potenciales de la incorporación de los nuevos miembros	39
3.2 Factores determinantes para la incorporación de adolescentes	42
3.3 Rol de la mujer	45
4.Estudio empírico.....	48
4.1 Metodología	50
4.2 Perfil de los encuestados	53
4.3 Características de las empresas	55
4.4 Proceso de sucesión.....	62
4.4.1 Valoración de los sucesores sobre el proceso de sucesión.....	64
4.4.2 Normas para la incorporación de sucesores.....	67
4.5 Incorporación de jóvenes a la empresa familiar	70
4.5.1 Aspiraciones de los jóvenes en la empresa familiar	71
4.5.2 Motivaciones de los jóvenes en la empresa familiar.....	72
5.Conclusiones	75
6. Bibliografía.....	79

1.Introducción

El objetivo de este proyecto es estudiar el proceso de sucesión en la empresa familiar, examinando en particular la incorporación de los nuevos miembros. La visión que tienen los jóvenes familiares de la empresa, así como sus aspiraciones, sus relaciones con otros miembros y las principales dificultades a las que se enfrentan, son cuestiones muy relevantes escasamente tratadas en la literatura.

Las empresas familiares son el tipo de organizaciones más frecuente en la mayoría de las Economías, además de ser las que más empleo privado y mayor proporción del PIB generan. Su relevancia económica, junto a la complejidad que añade a la organización el hecho de estar controladas por un grupo familiar, motiva el interés de su estudio, máxime por las particulares dificultades que sufren para su continuidad en los momentos de sucesión o transición generacional. La sucesión es un proceso complejo que frecuentemente condiciona la continuidad de la empresa. En este proceso, uno de los momentos decisivos es el retiro del líder. No se debe plantear como un momento puntual, sino que debe irse desarrollando en el marco de un proceso planificado. Un problema habitual es que el líder desee seguir siendo quien controle la empresa y no quiera verse apartado de ella, por lo que puede retrasar el proceso de sucesión de forma innecesaria. También es frecuente que los sucesores no asuman el control, bien por el peso de los logros de sus antecesores, o bien porque no se sientan suficientemente preparados. Todas estas dificultades han de ser previstas, de forma que la empresa sepa cómo actuar de forma eficaz ante cada situación.

Un aspecto clave del proceso de sucesión en las empresas familiares es la incorporación de nuevos miembros de la familia, cuestión por otro lado escasamente investigada. En este sentido, resulta interesante conocer cuáles son las motivaciones que llevan a los jóvenes a querer acceder a la empresa. Por otra parte, para que puedan trabajar en ella cada vez es más habitual que tengan que cumplir ciertos requisitos marcados por la organización. De este modo se garantiza que ningún familiar por el hecho de serlo se incorpore a la empresa sin tener la preparación adecuada.

Estas son a grandes rasgos las cuestiones analizadas en este trabajo de investigación, estructurado en dos partes. La primera parte consiste en una revisión del proceso de sucesión y la incorporación de nuevos miembros a la empresa familiar,

recogido en los tres primeros capítulos. En la segunda parte se realiza un estudio empírico sobre una muestra de empresas asturianas, con el objetivo de conocer cómo se realiza el proceso de sucesión y las motivaciones de los familiares jóvenes para acceder a la empresa familiar.

1.1 Concepto de empresa familiar

Se considera que una empresa es familiar cuando su control lo ejerce un grupo de personas de la misma familia y tienen como objetivo su continuidad en las siguientes generaciones.

Las empresas familiares son el tipo de organización más relevante en el tejido empresarial en la mayoría de los países. Según el Instituto de la Empresa Familiar, en Estados Unidos el 80% de las empresas son familiares, y representan el 50% del empleo privado. En Europa hay 17 millones de empresas familiares, que suponen el 60% de las empresas europeas. Y en España, el porcentaje de empresas familiares asciende al 85%, suponiendo el 70% del PIB. También algunas de las empresas familiares cotizan en Bolsa, como por ejemplo a nivel europeo la española Inditex, las alemanas Audi, Bijou Brigitte o Puma y la británica Anglo-Eastern.

La importancia de las empresas familiares puede observarse también en la proliferación en los últimos años de instituciones como al *Family Firm Institute* en Estados Unidos, el *Family Business Network* en Europa, y el *Instituto de Empresa Familiar* en España. Otras muestras del creciente interés por este ámbito de estudio son los cada vez más numerosos congresos, cursos, conferencias y revistas científicas especializadas en este tema, entre las que destaca la *Family Business Review*.

La existencia de las empresas familiares es beneficiosa para la sociedad por razones como, su capacidad para generar empleo en su región (efecto sede); el compromiso con sus accionistas, empleados y clientes, debido a su visión de largo plazo; y por su capacidad de compartir los valores familiares en el ámbito de trabajo (Aronoff y Ward, 1995).

No obstante, el estudio de la empresa familiar es un campo relativamente joven. Las primeras investigaciones datan de la década de los 50, pudiendo destacarse el trabajo de Christensen en 1953. En él por primera vez se muestra la relevancia que tiene el momento de la sucesión y la forma en la que condiciona la continuidad de estas empresas. Sin embargo es a mediados de los 80 cuando este tipo de estudios comienzan a ganar relevancia (Gersick, 1994). Cada vez más profesionales y académicos procedentes de diferentes disciplinas comienzan a interesarse por este campo.

La esperanza de vida de las empresas familiares es aproximadamente la mitad que la de las no familiares (Sánchez-Crespo, 2012). El momento más delicado en las empresas familiares se sitúa en torno a los procesos de sucesión, es decir, al retirarse el antiguo propietario o dirigente e incorporarse una nueva generación. Los datos reflejan que en las empresas familiares el 60% no llega a segunda generación, y tan sólo entre un 10% y un 15% alcanzan la tercera generación (Birley, 1986 y Ward, 1987). El proceso de sucesión condiciona la continuidad de las empresas familiares, y por ello es clave estudiarlo y desarrollar su planificación. Se debe preparar la sucesión y llevarla a cabo de forma paulatina, para que los cambios puedan ser asumidos y que el funcionamiento de la organización se vea lo menos afectado posible.

A fin de profundizar en el concepto de empresa familiar, nos detenemos seguidamente en revisar algunos de sus aspectos característicos. Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), una de las principales instituciones internacionales que representan este tipo de organizaciones, las empresas familiares se pueden definir como aquellas organizaciones en las que:

- La mayoría de los votos son propiedad bien de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; bien de la persona que tiene el capital social de la empresa; o de sus esposas, padres, hijos o herederos directos del hijo.
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Respecto a las compañías que cotizan en bolsa, el GEEF les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía o sus familiares o descendientes, poseen el 25% de los derechos de voto a los que pueden acceder por su participación en el capital social.

No obstante, ésta no es la única definición válida. En la tabla 1 se recogen algunas de las principales (Cabrera, 1998):

Tabla 1. Definiciones de empresa familiar (modificado a partir de Cabrera, 1998)

AUTORES (AÑO)	DEFINICIÓN	CLAVES
Donnelly (1964)	Una empresa se considera un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia, y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferencia generacional ➤ Implicación familiar
Barnes y Hershon (1976)	La empresa es familiar cuando la participación en el capital que proporciona el control está en manos de un individuo de los miembros de una misma familia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar
Beckhard y Dyer (1983)	Se puede considerar que los subsistemas de la empresa familiar incluyen: la empresa como entidad, la familia como entidad, el fundador como entidad, y organizaciones vinculantes tales como la junta directiva.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implicación familiar
Davis (1988)	Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujetas a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y de la participación de los miembros de la familia en la dirección. La interacción entre familia y empresa establece el carácter fundamental del negocio y define su unidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar ➤ Implicación familiar
Dyer (1986)	Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar
Churchill y Hatten (1987)	El factor que diferencia a una empresa familiar es el que uno de los miembros más jóvenes de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa, de manos de uno de los miembros de más edad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferencia generacional
Ward (1987)	Se define como aquella que será transferida a la siguiente generación de familia para su dirección y control.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferencia generacional
Gallo y García Pont (1989)	Son aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad y poder está en manos de una familia, sin haber implantado de forma operativa una clara distinción entre propiedad y poder.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar

Handler (1989)	Es una organización donde las decisiones vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa, así como en la elección de un candidato para la transferencia generacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar ➤ Implicación familiar ➤ Transferencia generacional
Lea (1993)	Es una firma que pertenece a varios miembros de una familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario y emplear a otros parientes, o ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La característica distintiva de estas empresas es que una sola familia es la propietaria, la administra y opera.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar
Welsch (1993)	Aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar
Davis y Tagiuri (1989)	Son empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar
Corbetta (1995)	Aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares, de afinidad o fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar
Sharma, Christman y Chua (2001)	Es una empresa gobernada y/o dirigida de manera sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar ➤ Implicación familiar ➤ Transferencia generacional
Neubauer y Lan (1999)	Aquella organización de carácter económico y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas, unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Transferencia generacional
Galve (2002)	Se caracteriza por ostentar la propiedad y control en manos del grupo familiar, así como tener vocación de continuidad hacia generaciones futuras.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propiedad familiar ➤ Dirección familiar ➤ Transferencia generacional

Como se puede observar, en función del autor y del año la definición varía. Sin embargo, se pueden encontrar ciertos rasgos comunes en la mayoría de definiciones:

- La visión a largo plazo.
- El espíritu de continuidad. Se entiende la empresa como algo más que una mera herramienta para lucrarse, es parte de la familia, por lo que su supervivencia es algo primordial.
- Identificación con la empresa. En ella se van a volcar los valores y principios que tiene la familia, siendo su base de trabajo y diferenciándose así de otras empresas.
- Responsabilidad social. Referido por un lado al entorno y a la responsabilidad de continuar en la localización en la que se funda la empresa; y por otro lado a la relación a las personas, ya que en este tipo de empresas suelen trabajar varios miembros de la familia y existe una “responsabilidad” en cuanto el mantenimiento de los mismos.
- Familia involucrada. La organización adquiere definitivamente carácter familiar cuando se incorpora la segunda generación a la empresa, y cuando se logran transmitir los mismos valores a las futuras generaciones.

1.2 *Generaciones en la empresa familiar*

La transferencia de la empresa de una generación a otra define a la organización como familiar (Ward, 1987). En origen, el fundador crea la empresa como un proyecto personal. Esta iniciativa obedece en múltiples ocasiones a un deseo de independencia y autorrealización. Aunque en esta primera fase empresarial ya se cuente con el apoyo de la familia, es en el momento de la sucesión o la incorporación de los descendientes a la empresa cuando realmente adquiere el carácter familiar. Entonces los familiares comienzan a interesarse más por la organización y pasan a verla como parte de su futuro, no solo como el proyecto personal del fundador (Cabrera-Suárez, 1998).

Aunque existen rasgos comunes en las sucesiones de las empresas familiares, dependerá mucho no solo de la empresa en cuestión, sino de las generaciones que intervengan. Dichas generaciones también condicionarán el funcionamiento y la organización de la empresa. Así, una organización en primera generación se caracteriza porque tanto el control como la propiedad recae sobre un solo individuo, a menudo el padre de familia. En la segunda y tercera generación, los fundadores o bien ya han abandonado la gestión de la organización o bien apenas participan en ella (Davis y Harveston, 1999). La mayoría de las empresas familiares en primera generación se rigen por una cultura y un estilo de dirección paternalista. Es decir, se caracterizan por relaciones jerárquicas, control de gestión basada en la autoridad, estrecha supervisión y desconfianza hacia los individuos que no forman parte de la familia. La toma de decisiones se hace de forma centralizada, de modo que es el fundador el que elige las estrategias a seguir (Dyer, 1988). Esta circunstancia suele variar en posteriores generaciones, en las que se fomenta la organización en equipos y una toma de decisiones más participativa. Incluso cuando existe un único líder por cuestiones de propiedad, la gestión suele ser compartida por varios miembros (Aronoff, 1998). También tienden a priorizar la profesionalización. Esto implica la introducción de asesores y consultores externos, más tiempo dedicado a la estrategia y a actividades de gestión y el uso de herramientas más sofisticadas de gestión financiera (McConaughy y Phillips, 1999).

La continuidad de la empresa depende en gran parte de la generación que se haga cargo de ella en ese momento. Las dirigidas por los fundadores tienen un porcentaje de supervivencia superior a las que se encuentran en segunda generación o

posteriores. Además, las empresas en primera generación obtienen por lo general unos resultados mejores que las controladas por generaciones siguientes (Stockmans, 2010). La razón es que para los fundadores su empresa es su proyecto. Para ellos es algo más que un medio lucrativo, en ella han puesto no solo sus ilusiones sino también su patrimonio. Los propietarios de empresas familiares ven la organización como un símbolo de la cultura familiar, así como un reflejo de sus valores y se sienten identificados con ella, considerándola como algo más que un mero activo susceptible de venta. No obstante cuando se adquiere una empresa de este tipo se suele mantener el nombre y parte de la filosofía empresarial, ya que el comprador se suele sentir identificado con la empresa adquirida. Estas familias cuidan más la empresa porque sienten que la imagen de toda la familia se verá ligada a la de la organización, preocupándose por tanto de estos aspectos.

La tendencia general es que a medida que se suceden las generaciones en la empresa, más difícil es su supervivencia. El 40% de las empresas familiares en Europa logran pasar de primera a segunda generación. Sin embargo la cifra se reduce al 15% al pasar de segunda a tercera, y a menos del 10% de tercera en adelante (Casado, 2007). El modo de controlar la empresa cambia sustancialmente y las nuevas generaciones se encuentran con nuevas dificultades.

Destacan seis tipos de problemas relacionados con, distanciamiento de la familia, liquidez para los propietarios, rendimientos de capital, diferencias en los intereses de los propietarios, dilución de la propiedad y crisis duraderas en la estructura de responsabilidades, todo lo cual suele justificar esas diferencias en la supervivencia (Gallo, 1998):

a) El distanciamiento de la familia

El paso del tiempo conlleva de forma natural que los miembros de las familias se vayan distanciando no sólo en términos de ubicación, de posición y de trabajo, sino también en términos de intereses y de necesidades. Este distanciamiento puede dar lugar a que disminuya el conocimiento que los miembros de la familia tienen de su empresa, con las lógicas consecuencias de una menor comprensión y con inferiores deseos de comprometerse personal y activamente. Junto a esta falta de compromiso existe también una disminución de unidad familiar, lo cual supone dificultades para llegar a acuerdos sobre orientaciones estratégicas o para asignar poder a los directivos.

b) La liquidez para los propietarios

Es habitual que en las empresas familiares algún propietario desee hacer líquida parte de su participación de capital, especialmente en el paso de segunda a tercera generación. Esta es una circunstancia que aunque se sabe probable, es difícil de identificar ya que puede presentarse con independencia de los resultados económicos o de la política de dividendos. Los compromisos, intereses y necesidades de las personas varían con el tiempo. La participación que para la primera generación suponía una “oportunidad única”, para posteriores generaciones puede suponer un peso si no se puede convertir en liquidez.

c) Rendimientos del capital

A menudo la política de dividendos se entiende como algo inmutable. Es un error que suele mantenerse a lo largo de diversas generaciones y que puede generar dos tipos de problemas:

- Descapitalización de la empresa. La política de dividendos debe ajustarse a la situación por la que está pasando la empresa, así como a sus resultados. Algunos de sus propietarios no lo entienden así y consideran el pago de sus dividendos un hecho inamovible, confundiéndolos por tanto con rentas del trabajo. Si esa es la idea general, la empresa corre el riesgo de quedarse sin los recursos suficientes.
- Acumulación excesiva de recursos propios. Ocurre en el caso de que el reparto de dividendos sea escaso o nulo, aun obteniendo la empresa unos buenos resultados.

d) Diferencias en los intereses de los propietarios

En las primeras etapas de la empresa familiar los intereses del fundador, al ser los de una sola persona, no acostumbran a resultar contradictorios unos con otros. Sin embargo, las contradicciones pueden empezar a presentarse cuando una segunda generación más numerosa se incorpora, y es casi seguro que estas contradicciones resultarán importantes al llegar el cambio de segunda a tercera generación, no sólo por el mayor número de miembros de la familia sino también por las mayores diferencias de edades entre unas personas y otras. Con frecuencia la postura mantenida por personas de mayor edad, propietarios de participaciones importantes o figuras de autoridad

influyentes en la familia, es la resistencia a los cambios que los jóvenes proponen. Por el contrario, la postura de los jóvenes se acerca a posiciones rupturistas, originadas por la inquietud por hacer cosas nuevas. Estas posturas al radicalizarse, impiden llevar a cabo los cambios convenientes para el futuro de la empresa familiar.

e) Dilución de la propiedad

A medida que se suceden las generaciones, es habitual que la propiedad que posee cada individuo se vea reducida. Por tanto ningún propietario ostenta una mayoría suficiente para decidir, siendo necesarias coaliciones para gobernar con cierta estabilidad. El problema surge cuando los propietarios no son capaces de llegar a acuerdos, siendo difícil marcar los objetivos y estrategias.

f) Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades

Entre la estructura de responsabilidades y la estrategia de cualquier tipo de empresa debe darse un elevado nivel de coherencia. De manera que si la estrategia cambia, hay que adecuar la anterior estructura de responsabilidades hasta alcanzar el necesario encaje estrategia-estructura. Cuando este encaje no se produce, en la empresa surge una situación de crisis en su estructura de responsabilidades. La intensidad de este problema varía con el nivel de falta de coherencia entre la estrategia y la estructura de responsabilidades, mientras que su duración depende de la capacidad y velocidad de respuesta que el conjunto de la organización y sus propietarios tienen para resolverla. En estas circunstancias, las empresas que se encuentran en segunda generación o más suelen tratar de adecuar su estrategia, adoptando de forma errónea las siguientes formas:

- Árbol genealógico. Las responsabilidades se desempeñan según la edad y el lugar que se ocupa en la línea directa de sucesión.
- Tribal. Cada familiar se ocupa a lo largo de muchos años de un tipo determinado de actividades funcionales, sin abordar las llevadas a cabo por otros familiares en otras ramas.
- Duplicada. Se duplican o triplican las personas que hacen idénticas cosas, para proporcionar una falsa situación de igualdad en las responsabilidades encargadas a cada rama familiar.
- Policial. Cada individuo vigila a los demás, ya que no se fían del sistema de control que lleva a cabo la empresa.

- Querencial. Cada miembro hace lo que quiere, sin inmiscuirse en lo que hacen los demás.
- Suplente. No hay cargos definitivos para evitar conflictos dentro de la organización.

Ninguna de estas estrategias son válidas para solucionar este tipo de crisis, ya que o son demasiado rígidas, o existe demasiada desconfianza entre los miembros, o son ineficientes debido a la repetición de tareas. Para evitar este tipo de problemas, las empresas familiares deberían establecer varias medidas, tales como fijar unas normas para que se incorporen familiares, buscar que todos los accionistas participen activamente, fomentar la comunicación entre los miembros de la familia o aplicar un mecanismo que permita garantizar cierta liquidez a los propietarios (Gallo, 1998).

Aun así las empresas familiares siguen teniendo en principio ventajas al poseer una misma filosofía empresarial, aun cuando no están en primera generación. Los *stakeholders* suelen estar presentes en empresas con las que comparten su filosofía de trabajo y cabe pensar que aunque con la sucesión surja alguna variación, seguirán predominando los mismos valores, principios y el mismo modo de trabajo. Generalmente la línea de actuación de las generaciones futuras vienen marcadas por la filosofía de los fundadores y por tanto, la forma de dirigir la empresa no sufre grandes cambios, más allá de la adaptación a los nuevos tiempos o tecnologías (Hauswald y Hack, 2013).

2.El proceso de sucesión

La sucesión en la empresa familiar es un proceso dinámico en el que las funciones y deberes de los dos grupos principales de personas involucradas, es decir, el predecesor y el sucesor, evolucionan de manera interdependiente y se superponen, siendo el objetivo final transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

El objetivo de este apartado es conocer cómo se desarrolla el proceso de sucesión, los problemas más frecuentes a los que sucesores y sucedidos han de hacer frente, y cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para que este proceso se desarrolle con éxito.

Los modelos de sucesión existentes se basan en que el proceso comienza mucho antes de que el sucesor se incorpore al negocio y termina cuando el predecesor se retira (Cadioux, Lorrain y Hugron, 2002). 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 (Ceja, 2008). Por tanto las empresas familiares deben plantearse cómo van a ser en el futuro las relaciones entre los miembros de la familia, e intentar regular cuestiones que pueden producir problemas, como la incorporación de familiares en la empresa. La forma más adecuada de intentar evitar esos posibles problemas en el futuro es desarrollar un proceso de consenso familiar. 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, conocido como Protocolo Familiar (Ceja, 2008).

El protocolo familiar constituye una herramienta eficaz para regular determinados aspectos antes de que puedan surgir discrepancias, especialmente ante una expansión del negocio o un proceso de incorporación de nuevos miembros (Ceja, 2008). Este mecanismo tiene la ventaja frente a otros, como pueden ser los acuerdos estatutarios, que son eficaces tanto frente a terceros como dentro de la propia familia.

El protocolo familiar puede definirse como 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 (Rodríguez y Rodríguez, 2005). Es decir, que dicho acuerdo regula las relaciones entre los miembros de la familia, y la gestión y organización de la empresa. Este mecanismo posibilita se hagan explícitos los límites entre la familia y la empresa, que los miembros de la familia acepten esos límites, 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 (Ceja, 2008). 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 (Ceja 2008).

En el proceso de elaboración de un protocolo familiar pueden distinguirse principalmente tres fases (Rodríguez y Rodríguez, 2005):

- Primera fase: debate y discusión. Los miembros de la familia deberán reflexionar sobre aquellos temas que pudiesen resultar problemáticos, comunicando al resto de miembros sus impresiones.
- Segunda fase: establecimiento de acuerdos. Se deben alcanzar unos acuerdos mínimos acerca de los temas tratados. Estos acuerdos se irán integrando en un borrador del protocolo.
- Tercera fase: desarrollo de los acuerdos contenidos en el borrador. En esta última fase se formalizará el protocolo una vez se haya alcanzado su aprobación. Para ello se elaborarán aquellos documentos legales que sean necesarios para garantizar su eficacia jurídica.

El contenido del protocolo familiar no es algo predefinido y cerrado, sino que puede regularse en él todo lo que la familia estime oportuno. Por tanto, será distinto según sean las particularidades cada familia y las circunstancias de la empresa en cada caso (Rodríguez y Rodríguez, 2007).

El protocolo familiar sirve para proteger el interés de la empresa y para saber cómo actuar en determinadas situaciones. Concretamente, sus principales objetivos son (Rodríguez, Rodríguez, 2007):

- Facilitar el traspaso a las siguientes generaciones; asegurar la continuidad generacional de la empresa; mantener la confianza entre los socios y su vinculación e identificación con la empresa familiar.
- Evitar conflictos entre familiares debido al negocio, prefijando el modo de resolver los posibles problemas.
- Fijar las futuras pautas de actuación de la empresa, planificando la estrategia y las líneas de actuación del negocio familiar.
- Facilitar a la próxima generación una mayor identificación y participación en el negocio.
- Conjugar familia con empresa, de modo que no sean dos realidades aisladas.

El protocolo familiar se hace más necesario a medida que pasan más generaciones (Ceja, 2008). Es decir su importancia aumenta con la antigüedad de la empresa. Si la familia es capaz de introducir la cultura de la comunicación gracias al protocolo, las posibilidades de que la empresa perdure a lo largo del tiempo aumentan. Por tanto el protocolo familiar es un instrumento adecuado para planificar el cambio generacional y para acometer la sucesión en la empresa familiar con mayores posibilidades de éxito (Rodríguez y Rodríguez, 2007).

Pese a la importancia del protocolo familiar, algunos fundadores no son partidarios de implantarlo en su empresa (Rodríguez y Rodríguez, 2007). El motivo principal es el temor a que el proceso de comunicación necesario para su elaboración, rompa la supuesta armonía familiar. Tratar temas comprometidos puede provocar que surjan problemas que no estaban explicitados. Sin embargo, evitar tratarlos no soluciona el problema.

2.1 Etapas y roles en el proceso de sucesión

Cada persona en la organización desempeña un papel distinto. Resulta interesante conocer los roles concretos que se asumen en el proceso de sucesión, en función de la etapa en la que se encuentra la organización en cada momento.

Existen muchos miembros, tanto de la empresa como de la familia, que se ven afectados por las decisiones empresariales, teniendo muchos de ellos perspectivas y comportamientos diferentes. En función del papel que desempeñan dentro de la empresa, los individuos pueden agruparse en diferentes grupos en torno a los procesos de sucesión (Cabrera-Suárez, 1998): el sucesor, entendido como el próximo líder; el predecesor, referido al último líder; el cónyuge, la pareja del líder y en ocasiones padre/madre de los posibles sucesores; y otros empleados que no son familiares.

El predecesor. Desde el punto de vista del predecesor, la sucesión puede tener un alto componente emocional, especialmente si se trata del fundador (Danco, 1992; Poza, 1995). Por ello suele tener un especial interés en mantener la continuidad de la empresa. Sin embargo no es extraño que provoquen lo contrario con su actitud. Pueden desencadenar la denominada “eutanasia corporativa”, de forma que la continuidad de la organización corra peligro porque el fundador sea incapaz de asumir la sucesión y preparar la empresa para un futuro sin él (Danco, 1992). En el otro extremo, se encuentra un tipo de predecesor que considera la sucesión y su retiro como un modo de realización. Debe transferir toda su experiencia y conocimientos a los nuevos miembros, siendo fundamental su apoyo para la continuidad de la organización (Danco, 1992).

El sucesor. Es el individuo miembro de la familia que controla la empresa, que trabaja o ha trabajado en la organización y que se percibe a sí mismo como potencial sustituto del actual líder (Handler, 1989). Uno de los factores que más suele valorar para aceptar hacerse cargo de la empresa en el futuro es tener buena experiencia en la organización. Es decir, sentirse apoyado por su predecesor y aceptado por el resto de miembros de la empresa. El individuo estará satisfecho en la empresa en la medida en que alcance sus metas profesionales, cuando se sienta implicado en la empresa y tenido en cuenta para la toma de decisiones, y exista comunicación tanto intergeneracional como intrageneracional (Handler, 1989). El hecho de que parte de los herederos deseen incorporarse a la empresa como sucesores, es un medio de satisfacer sus necesidades

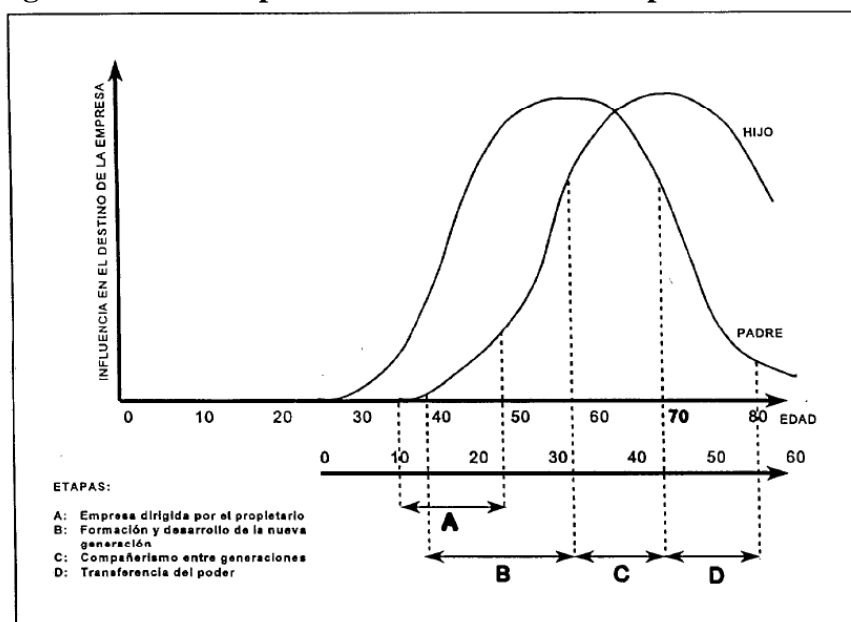
personales y profesionales (Birley, 1986). Esta necesidad de satisfacción puede ser causa de conflicto cuando existen varios hermanos que pretenden suceder al gerente (Friedman, 1991; Swogger, 1991).

El cónyuge. La importancia de su papel en la empresa es indicada por la mayoría de los autores, aun cuando no suele participar de forma directa en las decisiones de la empresa (Danco, 1981; Gallo, 1990). Para los cónyuges el proceso sucesorio puede ser la fuente de un complejo conjunto de retos, incertidumbres y preocupaciones acerca del futuro económico y emocional de la familia (Lansberg, 1988). Tan relevante es la figura del cónyuge, que en ocasiones es éste quien asume la sucesión en casos de muerte repentina del fundador. Las razones para asumir el cargo pueden ser variadas, como preservar la visión de la pareja, asegurar el futuro económico de la familia, o porque se considera obligado a salvaguardar la organización hasta que la próxima generación pueda asumir la dirección. En ocasiones, estas sustituciones se vuelven definitivas cuando el cónyuge resulta tener habilidades suficientes para asumir el cargo y le proporciona satisfacción personal (Nelton, 1991).

Los empleados no familiares. Estos miembros tienen sus propias aspiraciones y motivaciones, dependiendo de su situación personal (Davis, 1988). En este sentido, los empleados de mayor edad están preocupados básicamente por la seguridad y quieren recompensas a su lealtad, participación en el capital y agradar al jefe; mientras que los jóvenes están más dispuestos a asumir riesgos y quieren oportunidades para promocionar (Barnes y Hershon, 1976). La relación con el fundador también varía notablemente. Los empleados con más antigüedad suelen desarrollar un relación más personal con el fundador, por lo que pueden sentirse amenazados ante el cambio (Lansberg, 1988). El papel que desempeñan estos miembros puede ser muy diverso. Pueden definirse como defensores incondicionales del fundador, llegando incluso a sabotear el proceso de sucesión, ejercer de puente entre las dos generaciones, ser meros espectadores o incluso competir para ocupar el cargo de gerente (Beckhard, Davis y Hollander, 1988).

El proceso de sucesión puede dividirse en varias fases, como se muestra en la figura 1: empresa dirigida por el propietario, formación y desarrollo de la nueva generación, compañerismo entre generaciones, y la fase de transferencia de poder (Holland y Oliver, 1992; Churchill y Hatten, 1987).

Figura 1. Fases del proceso de sucesión en la empresa familiar



Fuente: Churchill y Hatten, 1987; traducida por Cabrera-Suárez, 1998.

La primera fase de la sucesión comprende desde el comienzo de la empresa hasta la entrada en la misma de otro miembro de la familia. Hasta ese momento, la empresa no puede denominarse todavía una organización familiar. Las consideraciones familiares influyen en la empresa pero no son parte de ella (Cabrera-Suárez, 1998). El propietario-gerente suele dedicarse exclusivamente a los asuntos diarios de la empresa. Se trata del miembro más importante de la organización y a menudo el único. Si existieran más miembros de la misma generación, en general compartirán tanto propiedad como gestión, y formarán la base de la organización. Este escenario suele predominar en empresas que o bien son de reciente fundación o bien están en primera generación (Cabrera-Suárez, 1998). Sin embargo dicho control centralizado es bastante habitual en todo tipo de empresas familiares, al margen de la generación, el sector o el tamaño (Handler, 1989). En esta fase los miembros de la siguiente generación en caso de haberlos, no tienen aun asumido ningún rol (Cabrera-Suárez, 1998).

La segunda fase generalmente comienza cuando el propietario-gerente introduce la figura del *ayudante*, un miembro de la nueva generación que comienza a aprender la operativa de la empresa (Longenecker y Schoen, 1978). Considerado como un periodo de aprendizaje, a menudo el heredero se limita a tareas de menor importancia y apenas participa en las decisiones operativas (Longenecker y Schoen, 1978). En esta etapa el predecesor cambia su rol al de *monarca*, en el que sigue

tomando las decisiones, aunque los miembros de la familia son más participativos. Pueden aparecer problemas, ya que el *ayudante* puede considerar que se le cede poca responsabilidad.

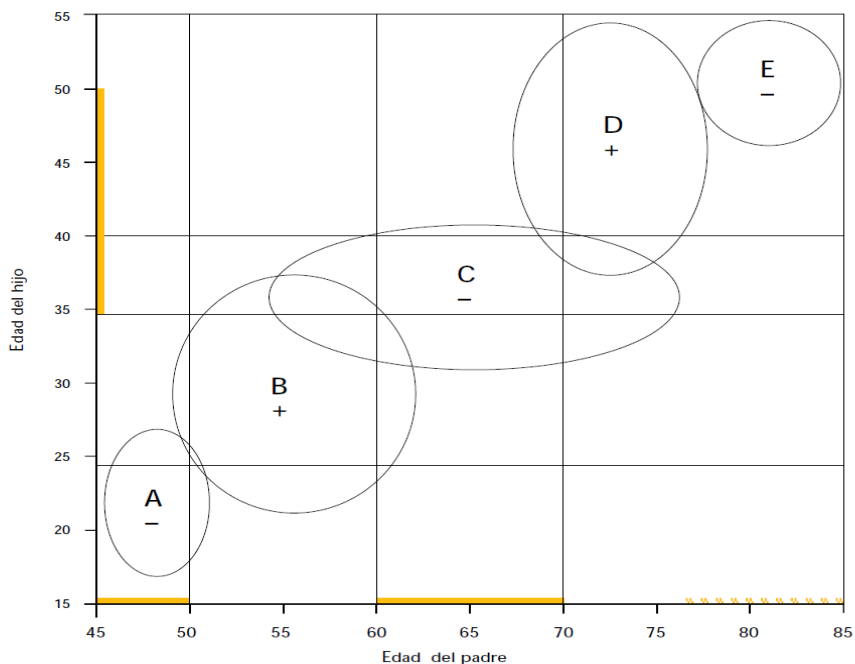
La tercera fase, considerada la etapa de transición en el proceso, se diferencia de las dos anteriores, en que marca la entrada oficial del heredero en el negocio como un futuro líder. El predecesor y el sucesor trabajan juntos, garantizando así una transferencia de responsabilidades y autoridad (Stravou, 1998). El sucesor evoluciona y asume funciones de *supervisión y delegación*. Esta fase está condicionada por la capacidad del predecesor para confiar y compartir, tanto los conocimientos como las responsabilidades. A medida que el sucesor adquiere experiencia, va asumiendo más responsabilidades. Es entonces cuando normalmente el sucesor suele promocionar a *directivo*, aunque solo a título formal, ya que el reconocimiento suele darse con el tiempo. No es extraño que las funciones de ambos miembros se solapen y en ocasiones el resto de la organización no tenga claro a quien dirigirse. Otra característica de este periodo es que el fundador comienza a tomarse descansos, aprovechando más el tiempo libre y desarrollando nuevas aficiones (Cabrera-Suárez, 1998).

Finalmente, la última etapa supone el retiro oficial del predecesor y la transferencia completa de responsabilidades (Churchill y Hatten, 1987), el liderazgo, la autoridad (Handler, 1990) y, en última instancia, la propiedad (Churchill y Hatten, 1987). Este proceso se acelera a medida que la generación anterior empieza el proceso de retiro y reduce su participación activa en la empresa (Cabrera-Suárez, 1998). El fundador pasa a asumir un papel de *consultor*, estando ajeno la mayoría del tiempo y solo participando cuando así lo requieran los sucesores. En cuanto al sucesor, en esta fase ejerce el papel del *líder* (Handler, 1989). Es en esta etapa cuando la jubilación del predecesor es crítica y condiciona la sucesión (Cabrera-Suárez, 1998).

Inmediatamente después de la definitiva jubilación del predecesor, los resultados de la organización suelen cambiar. Sin embargo, no existe unanimidad entre los autores. Algunas investigaciones mantienen que existe una mayor tasa de fracaso cuando el fundador se retira (Carrol, 1984), mientras que otras mantienen que no se puede establecer una relación clara entre sucesión y resultados (Zajac, 1990).

Cabe destacar que estas etapas están marcadas por las relaciones que existen entre padres e hijos en cada momento (Davis y Tagiuri, 1989). Dichas etapas serán diferentes en función tanto de la edad del predecesor como la del sucesor. El estudio de las relaciones entre ambos es importante para la empresa familiar, porque condiciona la incorporación del sucesor como tal.

Figura 2. Relación entre predecesor y sucesor en función de la edad



Fuente: Gallo. 1998.

En la zona «A», que se suele producir cuando los predecesores tienen entorno a 40 años y los sucesores comienzan su proceso de independencia económica, la relación entre ambos suele ser difícil. En la zona «B» la situación se invierte. El predecesor alcanza la mediana edad y suele vivir un periodo caracterizado por la tranquilidad, mientras que el sucesor aspira a puestos de responsabilidad y por tanto acepta la conveniencia de seguir consejos. Conocer la existencia de la zona «A» debe llevar al predecesor, por una parte, a tener paciencia consigo mismo y, por otra, a tener paciencia con sus sucesores e intentar estrechar las relaciones con los miembros de la siguiente generación. De esta manera, las relaciones en la zona «B» serán todavía más provechosas, y se construirá la base para resolver los problemas de la zona «C», con un predecesor en las proximidades de su retiro, y un sucesor, a su vez, en la crisis de los 40 años (Davis y Tagiuri, 1980). En las áreas «D» y «E» la relación entre predecesor y sucesor se estabiliza. El sucesor ya es completamente independiente en la empresa y no existe ningún tipo de rivalidad, sino que el predecesor sirve de guía y consejero.

2.1.1 Claves del éxito de la sucesión

La planificación es fundamental para que el proceso sucesorio tenga éxito (Ward, 1987; Dyer, 1986). Por ello es llamativo que existan muchas empresas con escasa planificación, y en las que todo el proceso está en manos del gerente (Vancil, 1987). En el caso de organizaciones controladas aun por el fundador, suele ser éste el encargado en solitario de elegir a su sucesor (Vancil, 1987).

Existen dos variables que condicionan el proceso de sucesión: la cohesión y la adaptabilidad familiar (Olson, 1988). La cohesión familiar se refiere al grado de cercanía y la vinculación emocional entre los miembros de la familia (Olson, 1988). En cuanto a esta cohesión, una posible clasificación puede ser: muy bajo, de bajo a moderado, de moderado a alto y muy alto. En el nivel “de bajo a moderado” predomina la independencia emocional, pero líder y sucesor pasan tiempo juntos para tomar las decisiones fundamentales y se apoyan mutuamente; mientras que en el nivel “de moderado a alto” la lealtad, la comunicación y la confianza son imprescindibles. En los niveles extremos existe un importante desequilibrio. Cuando la confianza es muy baja, apenas existe compromiso con la familia; y cuando la confianza es muy alta no existe la suficiente independencia (Olson, 1988).

Las claves que determinan el éxito de la sucesión han sido muy discutidas. Algunos autores lo definen como un proceso en el que las relaciones familiares se consolidan, mientras que otros afirman que la característica principal sería un aumento en los resultados (Dyer, 1986). Sin embargo existe cierto grado de consenso al afirmar que una sucesión se lleva a cabo con éxito cuando favorece a la empresa y a su vez las relaciones familiares no se ven dañadas (Friedman, 1991).

Durante los años sesenta se desarrollan tres planteamientos que relacionan el éxito en la sucesión, las relaciones familiares y los resultados empresariales (Cabrera-Suárez, 1998). El planteamiento del *sentido común* mantiene que los resultados mejoran tras llevarse a cabo la sucesión, debido a que los encargados de designar al sucesor elegirán al que mayor experiencia, conocimientos y capacidades tenga para el cargo. La hipótesis del *círculo vicioso* afirma que si el proceso de sucesión es frecuente, afecta negativamente a los resultados de la empresa, porque predominan todas las perturbaciones que acarrea. El planteamiento de *cabeza de turco ritual* sostiene que no

existe una relación sistemática entre sucesión y resultados, sino que cuando éstos comienzan a empeorar el gerente es destituido como cabeza de turco, lo cual envía una señal positiva al mercado. En los últimos años la postura más extendida es la del círculo vicioso, considerándose por tanto que tras el proceso de sucesión, los resultados disminuirán debido a los problemas asociados (Eitzen y Yetman, 1972; Allen, Panian y Lotz, 1979).

No existe un criterio claro y universal para definir el éxito de la sucesión. Sin embargo, de forma global, pueden establecerse dos tipos de factores que lo condicionan, objetivos y subjetivos (Kesner y Seborá, 1994). Los factores objetivos hacen referencia a la eficiencia organizativa, medible a través del crecimiento de las ventas, los beneficios, la rentabilidad, la productividad y la creación de empleo (Robinson, 1982). Por otra parte, los factores subjetivos se caracterizan por tener en cuenta la buena marcha de la familia tras la sucesión. Concretamente se componen del compromiso de la familia en el negocio, la calidad de las relaciones interpersonales y la capacidad de resolución de conflictos (Barnes y Hershon, 1976).

De forma general pueden definirse tres rasgos que marcan un proceso de sucesión exitoso (Ward, 1987):

- a) La relación entre el líder y el sucesor. Existe una correspondencia directa entre la calidad en la transferencia de conocimientos y el éxito en la sucesión. Una relación basada en el respeto y el entendimiento mutuo hace que los individuos se sientan apoyados y reconocidos. (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001). Este proceso comienza en el hogar y continúa en el lugar de trabajo (Davis y Taguiri, 1989).
- b) Motivación del sucesor. Es fundamental que supere la presión de los logros del antecesor (Ward, 1987).
- c) Capacidad del líder para asumir su nuevo rol. El que en muchos casos es el fundador pasa a un segundo plano. Sigue teniendo presencia en la empresa, pero a un nivel básicamente consultivo (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeid, 2001).

Una vez comienza el proceso de sucesión, cada individuo tiene que tener claro cuál es su rol y desempeñarlo del mejor modo posible. Cuando tras ese periodo el sucesor esté preparado, es el momento de que el actual líder se retire.

2.1.2 Potenciales amenazas en la sucesión

Conocer las limitaciones existentes o las posibles amenazas a las que puede tener que hacer frente la empresa en la sucesión, es tan importante como ser consciente de sus puntos fuertes.

De forma general, estas amenazas pueden agruparse en cinco grandes grupos (Kets de Vries, 1985): factores individuales, factores relacionales, factores económicos, factores contextuales y factores del proceso de sucesión.

a) El primer grupo hace referencia a los *factores individuales*:

- Potencial sucesor con bajas habilidades. En la mayoría de los casos, los individuos que no demuestran capacidades para la gestión del negocio, cuando lo lideran obtienen malos resultados (Barach y Gantisky, 1995).
- Insatisfacción. Un sucesor dispuesto y comprometido es esencial para el éxito de la sucesión. La insatisfacción del sucesor con las condiciones o falta de motivación es una amenaza para la empresa. (Cespedes y Galford, 2004).
- Pérdida inesperada del sucesor. Si esto sucede en una empresa ajena a la familia, un gestor externo puede ser nombrado para sustituirlo. Sin embargo, en una empresa familiar no es tan fácil reemplazarlo (Handler y Kram, 1988).
- Pérdida prematura del líder. El directivo tiene un papel fundamental en el proceso de sucesión (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000), si éste se interrumpe, el sucesor puede verse obligado a tomar el control de la organización sin tener aún la preparación adecuada. Otra posibilidad, es que el resto del equipo esté en contra de ese sucesor, y acabe liderando la empresa alguien distinto al designado por el individuo (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000).
- Divorcio, matrimonio del líder o nuevos nacimientos. Cualquiera de estas coyunturas puede cambiar el marco de la empresa, tanto la sucesión como la propiedad. (Dick y Kets de Vries, 1992).

b) El segundo grupo de amenazas está compuesto por los *factores de relaciones*, entre los que se encuentran:

- Conflictos, rivalidades y competencia entre padres e hijos. La buena calidad de la relación entre el líder y el sucesor es esencial. En caso de conflicto, el proceso de sucesión podría verse en riesgo, ya que el potencial sucesor puede abandonar la empresa (Lansberg, 1988).
- Conflictos, rivalidades y competencia entre los miembros de la familia. La armonía familiar ayuda al proceso de sucesión (Churchill y Hatten, 1987). Los conflictos entre los miembros de la familia pueden impedir el nombramiento del candidato más adecuado, debido por ejemplo a un exceso de las solicitudes para el puesto de sucesor.
- Conflictos entre el sucesor, el líder y los miembros no familiares. Si a los directivos no familiares no les agrada el potencial sucesor, pueden oponerse a su nombramiento, provocando conflictos (Bruce y Picard, 2006).
- Alta “sensibilidad de consenso”. Cuando existe una gran necesidad de consenso entre los miembros de la familia, las decisiones importantes solo se toman cuando existe unanimidad. Por tanto, la elección del sucesor puede verse paralizada (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000).
- Falta de compromiso con el potencial sucesor. Si no se confía en él, éste puede sentirse incómodo y decidir abandonar la empresa (Kets de Vries, 1989).

c) El siguiente grupo de factores son los *factores económicos*, que están relacionados con:

- Incapacidad para mantener la carga tributaria. La sucesión del líder suele ir seguida de la sucesión patrimonial. El pago de los impuestos asociados al cambio patrimonial pueden ser superiores a los recursos líquidos disponibles de la familia (Parrini, 2000).
- Incapacidad para encontrar los recursos económicos para liquidar la posible salida de los herederos. Cuando el líder tiene varios herederos pero solo unos pocos tienen la intención de seguir en el negocio, el resto puede desear vender sus participaciones. Si los familiares no tienen liquidez para comprárselas, habría que recurrir a financiación externa. Esto podría generar

miedo a la pérdida de control familiar, lo que complicaría la sucesión (Parrini, 2000).

d) Respecto a los *factores contextuales*, cabe destacar:

- Cambio en el rendimiento del negocio. Un cambio en las condiciones del mercado puede hacer que las perspectivas de futuro varíen y el líder decida alargar su mandato, o que el sucesor prefiera retrasar su incorporación (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001).
- Disminución de la escala de negocios. En ocasiones existe una correlación positiva entre el tamaño de las organizaciones y las intenciones de la descendencia para unirse a la empresa familiar (Stavrou, 1999). Por lo tanto, una disminución en el tamaño de la organización puede dar lugar a que un sucesor potencial desee salir de la empresa porque percibe que en el futuro las recompensas monetarias y no monetarias serán poco atractivas (Venter, Boshoff y Maas, 2005).
- Pérdida de los principales clientes o proveedores. Dichos agentes tienen una estrecha relación con el líder. Los sucesores pueden sufrir dificultades para llegar al mismo grado de confianza. Por ello en algunos casos es necesario dilatar el proceso de sucesión, para ir creando vínculos de proveedores y clientes con el futuro líder (Lansberg, 1988).

e) El último grupo de amenazas está formado por los *factores del propio proceso de sucesión*, que se refiere a:

- Ausencia de definición clara de los roles de líder y sucesor. La falta de un papel claro para el sucesor puede dificultar que los demás miembros lo reconozcan como el futuro líder. Esto puede derivar en falta de motivación y el rechazo del cargo (Lansberg, 1988).
- Falta de comunicación sobre las decisiones relativas a la sucesión. Es necesario que todos los miembros de la familia y de la empresa estén informados para evitar malentendidos y falsas esperanzas (Dyer, 1986).
- Tardanza en la incorporación del sucesor. Es necesaria una temprana incorporación a la empresa para establecer relaciones, crear su credibilidad y entender la cultura de la organización (Lansberg y Astrachan, 1994).

- No formalizar criterios objetivos para la selección. La elección de un heredero debe basarse en criterios racionales. No hacerlos públicos puede desembocar en celos y envidias por parte de los no elegidos (Levinson, 1971).

2.2 Retiro del líder

El proceso de retiro de líder es complejo, ya que el sucesor ha de incorporarse de forma paulatina para permitir su acoplamiento al nuevo puesto. Este proceso debe estar previamente planificado e intentar que afecte en la menor medida posible a la actividad de la empresa. En el caso de las empresas no familiares, la sucesión es mucho más ágil, ya que el predecesor cuenta con un amplio abanico de candidatos con gran preparación y experiencia en el mercado. Sin embargo por muy preparado que esté, siempre supone un importante desafío para las empresas familiares. Es habitual que en este tipo de organizaciones los principales recursos sean intangibles, y los posean individuos concretos, generalmente los fundadores (Gallo, 1998). Se trata de conocimientos tácitos e información no codificable que dotan a la empresa un gran valor estratégico, ya que son inimitables y su sustituibilidad es imperfecta (Gallo, 1998). Por tanto, cuando el gerente se retira, es posible que arte de esos activos desaparezcan.

Otro motivo de la importancia de planificar detalladamente el retiro del gerente, es la confianza que tanto clientes como familiares depositan en él. Muchos clientes prefieren relacionarse con empresas cuya dirección y trabajadores no cambian a lo largo del tiempo (Gallo, 1998). Y muchos familiares están satisfechos con una política de reinversión de los beneficios, siempre y cuando el gerente sea de su total confianza (Lea, 1993). Por ello, el retiro del líder es uno de los principales temas estudiados en el marco de la sucesión.

En este apartado se examina el retiro del líder, tanto el proceso como los motivos que llevan al líder a tomar la decisión de abandonar la empresa. Además se plantean los principales problemas a los que se han de enfrentar sucesores y sucedidos. Otra posible situación es el fallecimiento del gerente futuro o actual de forma prematura o inesperada. Este escenario merece consideración aparte, al cambiar por completo la situación de la empresa.

2.2.1 Factores que determinan el retiro del líder

Pueden distinguirse varios tipos de líderes ante la jubilación (Sonnenfeld, 1988):

- Los *monarcas* no abandonan el puesto hasta que no fallecen o son forzados a salir por el resto de miembros.

- Los *generales* son similares, ya que también son reacios a salir de la empresa, pero en este caso no se dan por vencidos y siguen el trabajo del sucesor, preparados para volver a tomar el control de la empresa en caso necesario.

- El rol de los *embajadores* es completamente distinto, ya que abandonan la organización de forma voluntaria y paulatina, y a menudo pasan a convertirse en asesores de los nuevos líderes.

- Por último, los *gobernadores* suelen retirarse de la organización a una edad más temprana que los 3 anteriores y dedicarse a nuevas empresas.

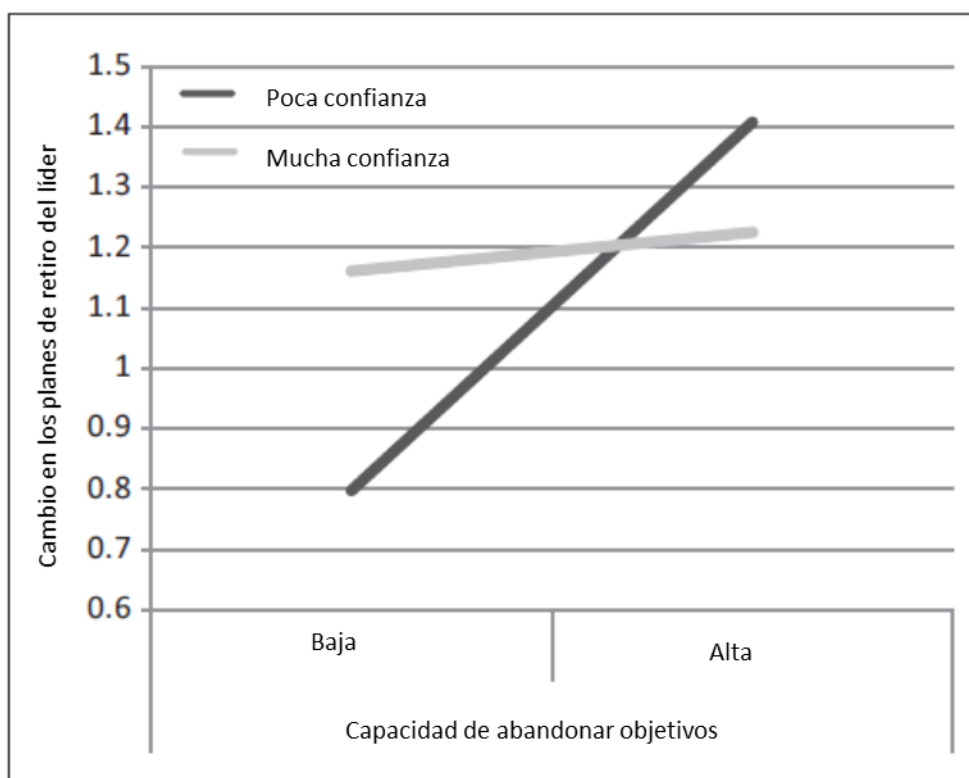
Es habitual que la sucesión no se lleve a cabo con eficacia, sobre todo, si el predecesor adopta un papel de *monarca* o *general* (Fox, Nilakant, y Hamilton, 1996). El componente psicológico es fundamental (Gagnè, Wrosch y Brun de Pontet, 2011). Después de haber dedicado la mayor parte de su tiempo a la empresa, el predecesor puede que no haya tenido la oportunidad de desarrollarse en otros ámbitos. Este punto es importante en la medida que si existen otros intereses, es más fácil abandonar el negocio. Por otra parte, debido a ciertos miedos difícilmente controlables tales como la muerte, la vejez, la pérdida de su identidad, o de poder, el predecesor inconscientemente tratará de retrasar el inicio de la sucesión. Se puede por lo tanto establecer una relación entre las características psicológicas y de comportamiento de su predecesor, y la transferencia de sus necesidades de negocio, y asumir que uno de los principales obstáculos en la planificación o la finalización de la sucesión es el resultado de la resistencia a la jubilación (Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002).

Respecto a la relación con los sucesores, los líderes que confían en las habilidades empresariales de sus sucesores suelen retirarse de la dirección de la empresa antes que los que no cuentan con unos sucesores suficientemente preparados. Por el contrario, líderes que consideran a sus sucesores incapaces de mejorar sus logros son reacios a abandonar la actividad empresarial. Los fundadores suelen temer el proceso de

sucesión porque supone “abandonar” su empresa. La cesión de la autoridad, el control y la propiedad, puede convertirse en algo muy problemático cuando la siguiente generación no está lo suficientemente preparada (Upton y Heck, 1997). Algunos líderes son reticentes a abandonar su cargo, porque su trabajo es una forma de continuar creciendo profesionalmente. Sin embargo también existen otros muchos casos de empresas con excelentes resultados en los que los líderes cuando deciden ceder su puesto lo hacen de forma completa (Gagnè, Wrosch y Brun de Pontet, 2011).

Otro de los factores determinantes de la jubilación es la capacidad de abandonar objetivos. En la figura 3 se muestra la relación entre la capacidad de abandonar objetivos difícilmente realizables, y la confianza en el sucesor y cómo esto incide sobre la voluntad de jubilación (Gagnè, Wrosch y Brun de Pontet, 2011).

Figura 3. Capacidad de abandonar objetivos en función de la confianza en el sucesor



Fuente: Gagnè, Wrosch y Brun de Ponet, 2011.

Como se puede observar en la figura 3, cuando la confianza en quién será el sucesor es alta, no hay cambios significativos en los planes jubilación, independientemente de si los objetivos han sido alcanzados o no. Para los fundadores de entre 50 y 83 años que participan en el estudio de Gagnè, Wrosch y Brun de Pontet

2011, la situación es diferente si no existen objetivos o éstos se abandonan. En este caso es más fácil que el líder dé el paso de retirarse, aun cuando la confianza en el sucesor es escasa.

Para que el retiro del líder se haga de manera óptima es necesario que el proceso se lleve a cabo de forma paulatina. En este sentido, se pueden establecer de forma general 2 factores básicos. Por una parte, el ajuste de una fecha de jubilación (lo cual crea un objetivo específico para el líder) y por otro lado ir cediendo competencias. Es esencial aprovechar el cambio de líder para reformular objetivos y eliminar algunos otros que se han tornado demasiado difíciles de alcanzar (Gagnè, Wrosch y Brun de Pontet, 2011). El principal problema en muchos casos es lograr que el líder sea consciente de que es el momento de comenzar el proceso de sucesión. No es extraño que los directivos que han triunfado con estrategias empresariales se obsesionen con esa fórmula del éxito (Danco, 1992). Esto se convierte en un problema cuando las condiciones cambian y el líder se niega a cambiar su estrategia. En ese momento el proceso de cambio generacional debe estar finalizando, y los sucesores tienen que estar lo suficientemente preparados y formados para asumir el control de la entidad. Otra posibilidad es que, pese a que los líderes sean conscientes de que su gestión no es la más eficiente, tengan otros intereses. No es extraño que con el paso del tiempo la personalidad del líder vaya cambiando y se vuelva más conservador y más adverso al riesgo. Sus prioridades varían, y cada vez cobra más importancia la estabilidad económica de la familia o asegurarse la jubilación. Para garantizarlo, los empresarios se aferran a la propiedad de la empresa, pudiendo entorpecer la gestión de los nuevos miembros (Ploster, 1994).

2.2.2 Fallecimiento del predecesor o el sucesor

Los herederos se enfrentan a una situación diferente cuando el sucedido o el potencial sucesor fallecen. En el caso del fallecimiento del predecesor, los sucesores pueden no estar lo suficientemente preparados cuando ocupan su nuevo rol (Carter y McGoldrick, 1989). El fallecimiento del líder implica al menos tres nuevas tareas dentro de la empresa, que son necesarias para que el negocio continúe con su actividad, y que son, el reconocimiento de la pérdida, la reorganización en la familia y empresa, y la disposición a nuevas ideas (Herz, 1993).

El reconocimiento de la pérdida es el primer paso para una gestión eficaz. Es habitual que ante este tipo de circunstancias las personas intenten continuar con su vida como si nada hubiese pasado. Sin embargo, es fundamental asumir la pérdida y tomar conciencia de que la realidad ha cambiado (Bowen, 1976; Paul y Grosser, 1965). De lo contrario la organización quedará sin un líder concreto, y por tanto no habrá definidos ni estrategias ni objetivos a lograr. La familia debe reunirse y hablar de forma abierta, tanto de la pérdida del líder como de la nueva etapa en la empresa. La comunicación clara y directa facilita la adaptación de la familia a la nueva situación y fomenta el apoyo entre los miembros (Walsh, 1982). A menudo los individuos son reacios a mostrar sus sentimientos porque piensan que nadie les entenderá. Sin embargo, ese es el resultado de la ausencia de comunicación, lo cual derivará en aislamiento (Walsh, 1982). Fijar una fecha para esta reunión también puede resultar problemático. Debe realizarse lo suficientemente pronto para evitar que la nueva situación afecte negativamente a la empresa, pero a su vez los familiares tienen que estar preparados para asumir el fallecimiento y ser capaces de preocuparse por la empresa, lo cual suele llevar tiempo (Paul, 1980).

La reorganización de la familia y la empresa supone un lento proceso en el que ha de redefinirse el rol de cada individuo y las relaciones se tienen que fortalecer. El problema radica en que cada individuo asume la nueva situación a un ritmo distinto (Herz, 1993). Personas que estaban en proceso de aprendizaje o en cargos de menor responsabilidad han de hacerse cargo repentinamente de la dirección y el liderazgo de la organización. El desempeño de los nuevos papeles resultará especialmente difícil en fechas señaladas como cumpleaños o aniversarios (Herz, 1993).

Una vez asumido el nuevo puesto en la empresa, es habitual que los individuos se comparen a su predecesor, teniendo siempre presente los hitos logrados en el pasado y tratando de imitar las relaciones con el resto de miembros de la organización (Herz, 1993). Sin embargo, esto puede no resultar demasiado beneficioso. Cada persona tiene un estilo de liderazgo distinto, y forzar el modo de actuar para parecerse al del predecesor no garantiza los mismos resultados. Es necesario que cada individuo halle su propio estilo y que se abra a nuevas opiniones.

Por otro lado, el fallecimiento de un heredero también supone un problema empresarial, además de afectivo. La situación es aún más grave cuando el fallecido es el sucesor aceptado por el resto de los miembros (Herz Brown, 1993).

Una de las principales dificultades es encontrar un heredero que quiera ocupar el rol de sucesor. Desempeñar el mismo cargo que el familiar fallecido puede ser considerado como una usurpación. Aun en el caso de que el heredero supere lo suficientemente rápido el fallecimiento, puede no ser el más adecuado para el puesto. Si otra persona era la primera opción para suceder a líder, probablemente este nuevo miembro no tenga todas sus habilidades. Otra posibilidad es que ninguno de los miembros de la familia quiera asumir ese puesto, porque no les interese participar activamente en la empresa. Una vez encontrado un nuevo sucesor es necesario volver a empezar el proceso de aprendizaje, lo cual conlleva tiempo (Herz Brown, 1993).

Si bien tener claro el proceso de sucesión, y que el retiro del líder se produzca de forma paulatina es importante, quizá lo más relevante y menos estudiado es la incorporación de nuevos miembros de la familia a la empresa. Es el momento en el que se inicia realmente el proceso de sucesión, siendo el primer contacto del futuro sucesor con la empresa.

3. Incorporación de nuevos miembros de la familia a la empresa familiar

El proceso de sucesión comienza mucho antes de la sustitución en las funciones de líder. Antes el sucesor debe conocer cómo funciona la organización, cómo se fijan las estrategias o cuál es la relación entre empresa y trabajadores. Todo ello supone un largo proceso que lleva tiempo. Por ello es importante que los posibles sucesores comiencen a interactuar con la organización lo antes posible. La adolescencia puede ser un buen momento, ya que los individuos comienzan a plantearse cuál será su futuro y les resulta fácil adquirir nuevos conocimientos. Pese a la relevancia que tiene la incorporación de nuevos miembros, este tema no ha sido especialmente estudiado. Por ello, así el principal objetivo de este proyecto es investigar cuáles son sus motivaciones, y cómo es su incorporación a la empresa.

La incorporación de nuevos miembros a las empresas es muy diferente dependiendo de si éstos son familiares o no. La incorporación de una persona ajena supone transmitirle información privada, conocer las relaciones internas y los procesos, lo que supone un consumo de tiempo. Especialmente en organizaciones en las que el conocimiento específico del negocio tiene gran relevancia, se suele preferir a miembros de la familia como sucesores (Lee, Lim y Lim, 2003). En las empresas familiares, el líder trata de dar continuidad a la organización buscando sucesores entre la siguiente generación. Si eso no es posible, la segunda alternativa suele ser buscar en el resto de la familia, y la última opción que considera normalmente es la de incluir a persona ajenas a la familia (Corbetta y Montemerlo, 1999; Llano y Olguin, 1986).

En las empresas familiares, ha ido cambiando a lo largo del tiempo la manera de elegir sucesor. Mientras que en buena parte del siglo XX el nuevo líder era por defecto el primogénito (Llano y Olguin, 1986; D'arquer, 1992), y para ello era específicamente preparado. Ya en el siglo XXI lo habitual que se cree un equipo de hermanos, preparados para compartir tanto la propiedad como la gestión (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999).

En el proceso de incorporación de un individuo a la empresa familiar, se pueden distinguir tres etapas (Gallo, 1998): *preparación remota*, *preparación próxima* y *preparación inmediata*.

La *preparación remota* comienza años antes de trabajar en la empresa. Su origen está en cómo los familiares del individuo le dan a conocer la empresa, ya sea con conversaciones entre ellos o directamente con él. Dichas conversaciones condicionarán en gran parte la visión que el nuevo miembro tenga de la empresa en el futuro (Berenbeim, 1990). Si siempre se producen de forma negativa, haciendo referencia a las dificultades asociadas a poseer una empresa, los sucesores no la sentirán como “suya” y no se esforzarán en conocerla más. Es probable que su interés por ella sea mínimo, y no deseen incorporarse en el futuro. Por tanto, en esta fase es elemental que los familiares intenten mostrarles los valores de la empresa, así como su relación con ella. También es positivo que se organicen visitas a la organización, para que se familiaricen con ella y comiencen a verla como algo “suyo”. Otra opción, es que hagan prácticas en determinados periodos. Esas ocasiones deben aprovecharse para mostrarles el funcionamiento de la empresa, y cederles tareas que les puedan resultar atractivas (Barach y Ganitsky, 1995). Es importante que la transmisión de esa visión positiva no se convierta en una idealización de la empresa, fomentándose falsas expectativas. Por ejemplo, el inculcar que en el futuro la empresa será suya, sin importar la preparación o experiencia (Gallo, 1998).

La *preparación próxima* se desarrolla generalmente con la preparación académica de los sucesores (Gallo, 1998). Si bien no es fundamental en la totalidad de los casos, porque la mayoría de esos conocimientos pueden adquirirse con la práctica, si es muy conveniente, especialmente dados los actuales niveles de competitividad, avances tecnológicos y globalización existentes. Aunque en cada empresa los conocimientos necesarios son distintos, se pueden establecer ciertos requisitos que de modo general deberían adquirirse en esta etapa (Gallo, 1998), como son conocer los comportamientos de los entornos que afectan a la organización, saber interpretar datos, diseñar estrategias, planificar el funcionamiento de la organización, conocer las tecnologías con las que trabaja la empresa, saber hallar y explotar su ventaja competitiva, desarrollar dotes de liderazgo, saber comunicar. Es muy difícil dominar todas esas facetas, pero el objetivo de esta etapa es que el sucesor sepa al menos lo básico de todas ellas.

En esta etapa, el gerente ya se suele plantear cuando es mejor que el sucesor se incorpore a la empresa. Esta incorporación puede hacerse inmediatamente después de acabar los estudios, mientras cursa los últimos años, o tras un periodo de experiencia en

otra empresa (Gallo, 1998). Todas las alternativas son válidas, y la mejor opción dependerá de la situación de la empresa, así como de la preferencia del propio sucesor. La experiencia de épocas anteriores a la actual hace ver cómo con mayor frecuencia de lo que sería deseable, el predecesor y el sucesor actuaron movidos por la urgencia de llevar a cabo una incorporación inmediata. Urgencia que en muchos de los casos resulta ser innecesaria. Así, no es raro que miembros de la segunda generación a los que sólo les faltan pocas asignaturas o algún curso para acabar su carrera universitaria, sean incorporados de inmediato. Cuando hay varios miembros de la segunda generación trabajando juntos suele observarse que esta urgencia se aceleró con los años, pues al primero le faltan sólo asignaturas, al segundo uno o dos cursos, pero el tercero sólo acabó el primer año de la carrera (Gallo, 1998). Esta situación perjudica a la empresa, ya que entra en una dinámica donde los nuevos miembros no se incorporan todo lo preparados que deberían.

La última etapa es la *preparación inmediata*. En ella se accede a la empresa si se cumplen los requisitos necesarios, en caso de haberlos (Gallo, 1998). Una vez se incorpora a la empresa, se le debe definir el trabajo a realizar. En primer lugar hay que concretar las tareas que debe realizar, así como los objetivos que a alcanzar. En segundo lugar, se tiene que explicitar el nivel de autonomía que tiene el nuevo miembro. Es decir, ha de quedar claro cuál es su grado de autonomía en la fijación de los objetivos a lograr, en la selección de los medios y en el control de resultados. Por último, dado que la persona que se incorpora es parte de un todo, el nuevo miembro tiene que integrarse y lograr comunicarse con el resto (Gallo, 1998). La complejidad de esta última etapa es elevada, por lo que durante estos años el sucesor debe trabajar con el apoyo de las personas con más experiencia.

Cuando se produce la sucesión interna, los miembros de la familia por lo general comparten sus valores, lo que simplifica los procesos de comunicación y mejora la generación de confianza. El control social y las largas relaciones entre miembros de la familia a menudo conducen a situaciones en las que existe un ambiente favorable que facilita la sucesión. Esto es de especial relevancia en entornos donde el comportamiento oportunista puede ser difícil de detectar (Picot, Dietl, y Franck, 2005). Además, las empresas familiares más grandes y con más antigüedad suelen desarrollar mecanismos formales para asegurar la comunicación en la familia y el mantenimiento de la

estabilidad familiar (Astrachan, 2003). Tales mecanismos pueden incluir consejos de familia o asambleas, protocolos, o reuniones familiares regulares.

3.1 Problemas potenciales de la incorporación de los nuevos miembros

El objetivo de este apartado es conocer los principales problemas que surgen en la incorporación de nuevos familiares en la empresa, así como la mejor forma de afrontarlos. También se analiza la forma en la que afecta la personalidad del individuo a su rol en la empresa.

La incorporación de descendientes en la empresa familiar, puede ser tanto una oportunidad como una carga, dependiendo de las habilidades, intereses y relaciones familiares. Tanto el incluir a un nuevo miembro en la empresa familiar como el no hacerlo puede acarrear problemas. El hecho de aceptar a algunas personas y a otras no puede hacer que algunos miembros de la familia se vean agraviados, y por tanto, crear conflictos en el seno familiar que posteriormente se trasladen a la empresa. Igual de problemático sería que por evitar dichos conflictos se permitiera acceder a cualquier miembro de la familia a la empresa, lo cual puede hacer que la organización pierda valor, puesto que si los miembros no tienen la suficiente preparación no tomarán las decisiones adecuadas, o incluso que se disgregue la propiedad familiar (por la aparición de familiares políticos). Para evitarlo, se pueden establecer normas de obligado cumplimiento para que nuevos miembros se incorporen a la empresa. Generalmente, estas directrices se recogen en el protocolo familiar.

Los sucesores han de pasar por un proceso de formación para adecuarse al futuro puesto. Han de adquirir conocimientos, desarrollar capacidades y preparar el papel del liderazgo. De este modo, se logra credibilidad y legitimidad, evitando sospechas de favoritismos (Morris, Williams, Allen, y Avila, 1997). Por otro lado, otra condición necesaria para que la persona que se incorpora a una empresa pueda llegar a desempeñar bien su trabajo es que el mismo esté suficientemente bien definido. Una buena definición implica la explicitación para un período de tiempo fijado de tres dimensiones que conforman todo trabajo directivo (Lansberg, 1988). En primer lugar se tienen que concretar de manera operativa las responsabilidades o, lo que es equivalente, las funciones a desempeñar, así como los objetivos que se han de lograr como resultado de su cumplimiento. Es decir, tanto para la persona que se incorpora como para sus superiores y padres, ha de quedar claro “lo que él tiene que hacer”. En segundo lugar se

deben fijar los niveles de autonomía con los que la persona ha de trabajar, en cada una de las funciones que se le han asignado. Es decir, ha de quedar claro cuál es su grado de autonomía en la definición del detalle de los objetivos a alcanzar, en la selección de los medios para la consecución de los objetivos, y en el control de los resultados. Finalmente, dado que la persona que se incorpora es una parte de todo el equipo y su trabajo ha de coordinarse con el trabajo de toda la organización, se tienen que determinar los modos a seguir para que la persona se integre con los demás directivos (Lansberg, 1988).

Sin embargo, no siempre los descendientes desean incorporarse a la empresa. La decisión de algunos descendientes de formar su propia empresa o de trabajar por cuenta ajena en otra organización, permite al individuo dedicarse a lo que realmente les gusta y evitar problemas de incorporación en la empresa familiar. Por otro lado, los fundadores originales pueden sentirse decepcionados o dolidos porque su descendiente no quiera seguir con la empresa familiar, y esto puede condicionar la continuidad de dicha organización. Si finalmente los sucesores deciden incorporarse al negocio familiar es esencial que estén dispuestos y comprometidos con la empresa. Si les satisface la incorporación a la organización, tenderán a invertir más tiempo y serán más entusiastas, además de sentirse cómodos con sus responsabilidades (Barach, Gantisky, Carson y Doochin, 1988).

No obstante, una vez que las siguientes generaciones se incorporan a la empresa, continúan las dificultades. Por un lado, los sucesores pueden desanimarse si los anteriores líderes les entorpecen la incorporación en lugar de facilitársela. Esto puede ocurrir si los antecesores se sienten suplantados por las nuevas generaciones. Por otra parte, el que los antiguos directivos colaboren, no garantiza que la nueva gestión carezca de problemas. Puede surgir el denominado “síndrome de Rebeca” cuando los resultados empresariales del predecesor están muy presentes, siendo habitual que los nuevos miembros teman no igualar las marcas de su antecesor (Cabrera, 1998). Las nuevas generaciones no quieren ser responsables de la desaparición o empeoramiento de la empresa familiar. Esto provoca una actitud mucho más conservadora a la hora de tomar decisiones, lo cual se suele entender erróneamente como falta de ambición o motivación (Kets de Vries, 1989). Otra posibilidad que provoca una gestión poco eficiente es la existencia de una fuerte cultura familiar. Lo que supone una ventaja inicialmente, puede convertirse en una dificultad si existe una gran oposición al cambio.

Las empresas familiares suelen enorgullecerse de su lealtad para con los empleados y de una cultura y unas tradiciones sólidas. Sin embargo, esta práctica puede originar resistencia al cambio. No es extraño que estas organizaciones lleven la lealtad demasiado lejos, de modo que retengan a proveedores y a asesores antiguos que ya no están en su mejor momento y que no le convienen ya a las necesidades del negocio (Dyer y Gibb, 1988).

Uno de los órganos encargados de dar el visto bueno al futuro sucesor es la Junta Directiva. Sin embargo, en ocasiones su papel es meramente simbólico (Cabrera-Suárez, 1998). Dyer distingue entre dos tipos, en función del papel que desempeñan: Juntas “visto bueno” y Juntas “operativas” (Dyer, 1986). En cuanto a las Juntas “visto bueno”, se caracterizan porque se limitan a aprobar el candidato impuesto por el gerente y la familia. Las Juntas “operativas”, desempeñan un papel real en este sentido, valorando posibles candidatos y componiéndose en parte por consultores externos. Estas últimas son las preferibles para aumentar las posibilidades supervivencia y éxito empresarial (Ward, 1991; Hubler y Swartz, 1991).

3.2 Factores determinantes para la incorporación de adolescentes

Como atestiguan distintos estudios (que se citan a continuación), tanto la personalidad como la preparación en la etapa de la adolescencia son fundamentales y condicionan su futura posición en la empresa familiar profesional.

Desde la perspectiva de la personalidad:

- Los estudiantes que declaran tener intenciones emprendedoras a la edad de 16 años tienen una probabilidad considerablemente más alta de ser empresario a la edad de 33 años, que los estudiantes que no demuestran ninguna intención emprendedora (Falck, Heblich y Luedemann, 2010). Los individuos que con 13 años comienzan a idear un negocio suelen llevar a cabo actividades emprendedoras 20 años más tarde (Schmitt-Rodermund, 2007).
- Las aspiraciones de los individuos se forman a partir de recursos individuales (rasgos de personalidad, género, el orden de nacimiento) y factores contextuales (el apoyo paternal, el modelo a imitar independiente) (Lerner, 1982).
- Las personas con un alto grado de perfeccionismo suelen tener una salida profesional en trabajos por cuenta ajena, mientras que cuando dicho perfeccionamiento es medio suelen suceder al fundador en la empresa y cuando es bajo tienden a crear su nueva empresa (Zellweger, Sieger y Halter, 2011).
- Los individuos que buscan ser más independientes son más propicios a ocupar puestos de responsabilidad en la empresa familiar que a trabajar por cuenta ajena. Por otra parte, la búsqueda de independencia es mayor en los fundadores originales que en los sucesores que se hacen cargo de la empresa familiar. Otro de los factores determinantes que lleva a los fundadores originales a crear una nueva empresa es la necesidad de innovación (Zellweger, Sieger, y Halter, 2011).
- Los individuos que están abiertos a nuevas experiencias se distinguen por sus expectativas bien de fundar su propia empresa, bien de suceder a

la anterior generación de modo previamente acordado. Otros cuyo rasgo definitorio es la cordialidad tienen por objetivo trabajar en la empresa familiar, pero sin pretensiones de ocupar puestos altos (Rauch y Frese, 2007). La existencia de cada rol es importante en el marco de la empresa, ya que cada uno realiza una función que el resto no quiere o no puede asumir. La incorporación de quienes están abiertos a nuevas experiencias permitirá nuevos puntos de vista y nuevas ideas, sin perjuicio de que este individuo valore las ya existentes. Los individuos que destacan por su cordialidad son fundamentales en este tipo de organizaciones, ya que no solo no suelen crear conflictos sino que a menudo median para resolver los ya existentes (Zhao y Seibert, 2006).

Por otro lado, es fundamental que tanto la educación como el aprendizaje sobre el funcionamiento de la empresa se origine en el entorno familiar desde niños, transfiriendo el conocimiento tanto de forma explícita como tácita. Pero la participación en la empresa familiar comienza en la adolescencia. La exposición temprana a la empresa permite que el sucesor se familiarice cada vez más con la organización, su cultura, sus valores y sus empleados (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, y García-Almeida, 2001). Con la presencia en discusiones sobre la organización y trabajo a media jornada, en un segundo nivel, los potenciales sucesores pasan a trabajar a tiempo completo en la empresa, y en el último, el descendiente comienza a acercarse al liderazgo y asume más responsabilidades (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011).

Además de la presencia de un sucesor que tenga la cualificación necesaria para tomar las riendas del negocio (Chrisman, Chua, y Sharma, 1998), la calidad de la relación entre las dos personas principales involucrados y entre todos los miembros de la familia es la clave para el éxito de la transferencia de la empresa a la próxima generación (Dunn, 1999). Tampoco se puede pasar por alto el entorno interno y externo de la empresa, donde la resistencia significativa puede venir de los empleados, gestión de personal, clientes o proveedores que hayan desarrollado una estrecha y confiada relación con el predecesor en los últimos años (Lansberg, 1988).

Antes de incorporarse de forma permanente a puestos directivos, los sucesores más eficaces poseen sustancialmente más años de experiencia en puestos no ligados a la dirección (Goldberg 1996). Muchos de los nuevos miembros que logran unos mejores

resultados tenían ricas experiencias laborales en otras empresas y en distintos puestos de trabajo. Esto ayuda a desarrollar una base de conocimientos, sentido de identidad, confianza en sí mismos y credibilidad (Barach y Gantisky, 1995).

Una figura que se usa a menudo es la del mentor, encargado de la incorporación de los sucesores en las empresas familiares. Éstos actúan como consejeros e instructores, utilizando su conocimiento de la cultura familiar para enseñarle aspectos que no pueden ser adquiridos de forma externa (Dyer, 1986). A veces resulta conveniente pensar en la intervención de dos personas distintas, una que actúe como “entrenador” y otra como “tutor” (Goldberg, 1996). El rol de “entrenador” lo podría desarrollar un directivo no familiar que tenga segura su permanencia en la empresa. Su labor sería ayudarle a percibir mejor los problemas próximos, tanto en relación con sus inferiores como con sus superiores, y prepararle para actuar mejor en el corto plazo y en el entorno más inmediato de la empresa familiar (Sonnenfeld, 1988). El “tutor” podría ser un miembro externo del consejo de administración. Su cometido sería ayudarle a comprender mejor la situación y evolución en el largo plazo de la empresa familiar, tanto en su estrategia como en su organización (Goldberg, Steven y Wooldrige, 1993).

3.3 Rol de la mujer

La familia tiene una gran influencia tanto en los procesos estratégicos como en la organización de la empresa (Miller, Le Breton-Miller y Scholnick, 2008). Forma el capital familiar, es decir, la infraestructura moral que dirige las relaciones entre los miembros de la familia. Concretamente, define los valores, normas y creencias moralmente aceptadas (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006). Por ello, los roles de género que imperan en la familia se trasladan a la empresa familiar (Ceja, 2008).

Tradicionalmente se consideraba que la mujer se caracterizaba por su meticulosidad, flexibilidad, lealtad, paciencia y atención, cualidades construidas socialmente, generalmente infravaloradas. Estas cualidades se adquieren de manera informal, a diferencia de las tradicionalmente masculinas, como el conocimiento o la experiencia, adquiridas en el sistema educativo o productivo. Debido a ello, y a que son menos susceptibles de medición, se suelen considerar cuestiones sin valor para la empresa (Rigby y Sanchís, 2006).

Pese a que hasta finales del siglo XX las mujeres no acceden de manera más habitual a puestos de responsabilidad en la empresa, sí que contribuyen a su buen funcionamiento, en particular en las empresas familiares, principalmente de tres formas (Ceja, 2008):

- Por su rol tradicional en la familia, la mujer tiene la oportunidad de generar, transmitir y reforzar los valores que conforman y caracterizan el capital cultural de la empresa.
- Educación generacional de estos valores. No solo los transmite y refuerza con el resto de la familia, sino que a menudo es la encargada de inculcarlos en los descendientes.
- Liderazgo emocional. Es habitual que la esposa del fundador se preocupe por la unión, la armonía y el compromiso de la familia hacia la empresa.

El rol de la mujer como potencial sucesora tradicionalmente se ha concentrado en tres casuísticas (Dumas, 1998): fallecimiento repentino del hasta el momento sucesor, que no existan más candidatos, o que el varón de mayor edad aun sea muy joven para incorporarse a la empresa. Cabe destacar que en el caso de que sea una mujer la elegida como sucesora, suele tratarse de una hija del fundador. La esposa o

mujer de éste rara vez ocupan ese cargo. En el caso de que trabajen en la empresa, no lo suelen hacer tampoco en puestos de responsabilidad (Dumas, 1998).

La tendencia predominante hasta la década de los 80 era no considerar a las mujeres como sucesoras si había otro posible sucesor masculino. En la mayoría de las familias el papel de la mujer como líder quedaba relegado a situaciones coyunturales. Algunas de las ideas más habituales para no considerar apropiadas a las mujeres durante muchos años han sido la incompatibilidad con la maternidad, bajo compromiso a largo plazo debido a cuestiones de tipo familiar. Incluso algunos fundadores preferían vender la empresa a cederla a sus hijas (Stravou, 1999). Otros fundadores, cuando incorporaban a sus hijas o hermanas en la empresa familiar era en puestos de poca responsabilidad (Dumas, 1992). Estas decisiones se basaban en la generalmente escasa preparación femenina en áreas como las finanzas, ya que tradicionalmente solo contaban con ella los varones.

Por otro lado, gran parte de las descendientes suelen crear sus propias empresas (Gallo, 1990). Las mujeres absorben la filosofía empresarial desde la niñez al crecer en el seno de una empresa familiar. Pese a ello, tradicionalmente habían sido los varones los elegidos para continuar con la organización. Por tanto, la salida que les queda para aprovechar los conocimientos adquiridos es formar su propia empresa (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011).

En Estados Unidos en el año 1994 solo el 2% de las mujeres de la familia accedían al puesto de presidente de su empresa familiar (Mathew Greenwald & Associates, 1994), mientras que en 2003 ese porcentaje aumenta hasta el 9,5%, si bien tan solo el 34% estimaba que su siguiente máximo responsable sería una mujer (MassMutual & Raymond Institute, 2003). La mayor preparación académica de las mujeres ha ido facilitando que poco a poco cada vez está más presente como posible sucesora, aunque sin alcanzar aun la presencia de los hombres (Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud, 2011). Desde finales de los años 90, se estima que en Estados Unidos y en Canadá más de la tercera parte de los negocios están en manos de mujeres (Cadieux, 2002).

La situación de las mujeres en las empresa familiares españolas sigue el cambio de tendencia general. Esto se debe en gran medida al cambio de mentalidad de la sociedad en general y de los empresarios en particular. El criterio de primogenitura para

elegir al futuro sucesor cada vez tiene menos peso, y en su lugar se siguen criterios de elección basados en la capacidad (Barbeito, 2004). Por ejemplo, el estudio que Barbeito (2004) realiza para empresas familiares de Galicia refleja que, de media, apenas hay 2 mujeres de la familia en cada empresa ocupando cargos directivos. Respecto a los factores que influyen en el nivel de integración de la mujer en la empresa familiar, destacan los siguientes:

- La generación a la que pertenece el máximo responsable.
- Nivel de estudios de los máximos responsables.
- Experiencia en el extranjero de los máximos responsables.
- Quién eligió al máximo responsable como sucesor.
- Existencia de protocolos familiares.

Aquellas empresas familiares que históricamente han incorporado mujeres, son empresas profesionalizadas, que se rigen por los criterios de mercado en sus procesos de sucesión y con una elevada exigencia formativa para sus máximos responsables (Barbeito, 2004).

4. Estudio empírico

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, nos proponemos en este último apartado estudiar el proceso de sucesión en las empresas familiares, desde el punto de vista de la incorporación de los jóvenes de la familia. Esta perspectiva es una de las menos examinadas en el estudio de la sucesión de las empresas familiares y lo que ha motivado este trabajo.

Concretamente, los objetivos son:

- Analizar cuáles son las principales motivaciones que llevan a los jóvenes a querer trabajar en la empresa familiar.
- Examinar si existen condiciones para la incorporación de miembros de la familia, o cualquier familiar puede acceder a trabajar en la empresa familiar sin necesidad de cumplir ningún requisito.
- Conocer cuáles son los principales problemas que pueden surgir en el proceso de sucesión.

El ámbito de estudio se concreta en las empresas familiares asturianas, en particular las empresas pertenecientes a la Asociación Asturiana de Empresa Familiar (AEFAS). Ésta es una entidad sin ánimo de lucro y de ámbito autonómico, constituida por un grupo de empresarios familiares asturianos con el objetivo de apoyar y defender a las empresas familiares del Principado de Asturias. AEFAS está integrada en el Instituto de la Empresa Familiar, que es la institución más relevante en España en el ámbito de la empresa familiar, reconocida internacionalmente. AEFAS agrupa a 51 empresas familiares asturianas relevantes en diferentes sectores como el inmobiliario, alimentación, comunicación, distribución, tecnología o servicios. Representan marcas tradicionales que gozan de gran reputación social y proyección económica. Además de por representar a diferentes tipos de empresas, se decide hacer el estudio en profundidad a los miembros de AEFAS porque cabe esperar que sus empresas asociadas hayan trabajado en mayor medida el tema de la sucesión, por lo que en principio sus jóvenes estarán más informados que la media sobre estos temas. A fin de completar la información aportada por los jóvenes de las empresas asociadas a AEFAS, también se ha recabado la opinión de los estudiantes de la Universidad de Oviedo que han cursado en los últimos diez años la asignatura de “Economía de la Empresa Familiar” y que

pertenecen a alguna empresa familiar, para así contar con el perfil de jóvenes de menos de 25 años.

4.1 Metodología

La metodología de investigación es una encuesta en profundidad, enfocada a recabar información relativa al proceso de sucesión de las empresas, así como a conocer las opiniones de los nuevos miembros de las empresas familiares. Los cuestionarios son enviados a los miembros del Fórum Jóvenes de AEFAS, así como a los estudiantes de los últimos diez años de la asignatura “Economía de la Empresa familiar” de la Universidad de Oviedo, todos ellos jóvenes entre 18 y 45 años del entorno familiar de los propietarios de la empresa. Se recaba así opinión de jóvenes que aún están estudiando, otros que se acaban de incorporar a la empresa familiar, y también de quienes llevan algunos años trabajando en ella.

El diseño de las preguntas del cuestionario parte de la revisión teórica y principales conclusiones sobre el tema que se han descrito en los capítulos anteriores de este proyecto de investigación. Además se han tratado de recoger los principales aspectos sobre el formato, la cantidad y el orden de las preguntas, citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2003; León y Montero, 1999; Fernández y Rojas, 1998.

La mayoría de preguntas es de tipo cerrado, es decir, tras plantearse la cuestión se ofrecen varias opciones entre las que el entrevistado debe escoger. Se elige este tipo de preguntas fundamentalmente por dos razones, por una parte requieren un menor esfuerzo por parte de los entrevistados, ya que éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta, y por otro lado facilita la codificación para tratar los datos (Blaxter, Hughes y Tight, 2000). Como contrapartida, este tipo de preguntas limita la respuesta de los participantes, por lo que las opciones deben recoger todas las posibles respuestas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Las cuestiones se presentan agrupadas por temas, de más simples a más comprometidas, a fin de fomentar la confianza de los entrevistados. Las primeras cuestiones permiten identificar el perfil del individuo, y las últimas el de la empresa. Cuando se plantean preguntas sobre opiniones o consideraciones personales, se utilizan escalas para que los individuos puedan puntuar según su grado de conformidad. Esto hace que puedan definir mejor su opinión, sin tener que limitarse a decir “sí” o “no”. La extensión del cuestionario es otro punto relevante. Debe ser lo suficientemente amplio como para que se planteen todas las preguntas necesarias, pero siendo sus páginas las mínimas posibles. También es

necesario que las cuestiones se muestren de un modo atractivo y visual, que permita al entrevistado saber a qué está respondiendo en cada momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Para ello se emplean tablas, de forma que las preguntas aparecen agrupadas y relacionadas con otras de la misma índole.

Antes de enviar el cuestionario a la muestra elegida, se realizó un pretest. Para ello se envió una versión del cuestionario a Rubén Arrondo García (profesor titular de la Universidad de Oviedo y Director de Cátedra de Empresa Familiar) y a Carlos Díaz (Presidente de Fórum Jóvenes). Tras su revisión, se llevaron a cabo los cambios sugeridos.

El cuestionario se estructura en 4 secciones. Las cuestiones sobre las que se recaba información se pueden agrupar en:

- **Datos del encuestado.** El objetivo es conocer el perfil de los jóvenes, obteniendo datos sobre cuál es su rango de edad, su sexo, el tipo de estudios que poseen y si tienen conocimiento de idiomas. Además, se pretende estudiar cuándo y cómo se realiza el primer contacto entre el individuo y la empresa familiar.
- **Sucesión.** Se abordan tres temas. En primer lugar, se busca conocer cuál es el rango de edad de retiro del gerente y qué papel asume tras ello. En segundo lugar, se pretende saber si existe un proceso de transmisión de la gerencia previamente planificado. Y por último, se quiere conocer cuál es la opinión de los nuevos miembros sobre los posibles problemas que pueden surgir en la sucesión, qué rasgos creen que tienen más relevancia en un sucesor y cómo valoran la relación predecesor-sucesor.
- **Incorporación de jóvenes familiares a la empresa.** El objetivo es analizar dos tipos de cuestiones. En primer lugar, se persigue conocer los factores que les motivan o les frenan para acceder a la organización. Debido a la complejidad de este tipo de cuestiones y los matices que pueden tener, se presentan mediante una serie de afirmaciones que tienen que ser puntuadas de 1 a 10 en función del grado de acuerdo que muestren con ellas los entrevistados. En segundo lugar, se quiere estudiar si existen requisitos para que los familiares accedan a la empresa, y si hay alguien encargado de tutelarles tras su incorporación.
- **Características de la empresa.** Se recogen los principales datos de la empresa familiar, como son año de fundación, sector de actividad al que pertenece o

número de trabajadores. Además se pregunta por el reparto de propiedad de la empresa y las generaciones que trabajan en ella.

El contacto con los entrevistados se realizó a través de AEFAS y directamente en el caso de los estudiantes de la Universidad de Oviedo. Tras un primer contacto, el cuestionario se volvió a enviar a aquellos miembros de AEFAS que no respondieron en un primer momento. Para cubrir el rango de edad de 18 a 25 años también se entrevista a estudiantes de la Universidad de Oviedo, de la asignatura Empresa Familiar. Se trata de alumnos tanto de este curso como de anteriores, que han manifestado tener empresa familiar. Finalmente se han recibido 18 respuestas. El número es reducido, pero hay que tener en cuenta que el objetivo de esta investigación implica que las cuestiones a tratar son bastante sensibles, pertenecientes al ámbito privado. Se trata de cuestiones sobre la forma en la que la organización gestiona las jubilaciones de sus gerentes, incorporaciones o relaciones entre los miembros de la familia. En todo caso, se recaba información relevante, que permite realizar una aproximación empírica interesante al estudio de la incorporación de los jóvenes a las empresas familiares.

Los datos fueron tratados mediante el programa informático SPSS, con el que se obtuvieron los principales resultados estadísticos, así como las tablas y los gráficos relativos, que pasamos a mostrar a continuación.

4.2 Perfil de los encuestados

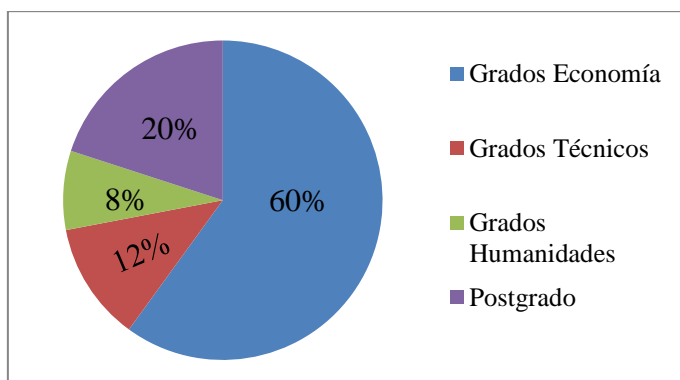
En este apartado se describe cómo se reparte la muestra en función de edad y sexo. También se resume el tipo de formación de los entrevistados, así como su preparación en idiomas. Otro aspecto interesante es cómo y cuándo se realizan los primeros contactos entre los nuevos miembros y la empresa.

Tabla 2. Perfil en función de edad y sexo

	Hombre	Mujer	Total
Entre 18 y 25 años	3	3	6
Entre 26 y 35 años	3	2	5
Entre 36 y 45 años	3	4	7
Total	9	9	18

Como se observa en la tabla 2, existe una representación tanto de los 3 rangos de edad como por sexos. El 83% de los entrevistados, vinculados todos ellos a empresas familiares, han cursado o están cursando estudios universitarios, incluso alguno de ellos cuenta con 2 o más titulaciones. En los estudios realizados, destaca la rama de Economía y Empresariales, preparación con la que cuenta la mayoría. Muy por detrás se encuentran las titulaciones de humanidades y de tipo técnico.

Figura 4. Proporción de estudios cursados por los entrevistados



Los estudios han sido cursados en Asturias en más de la mitad de los casos, siendo lo menos habitual realizar los estudios en otros países. En cuanto a la

preparación de postgrado, no se observan diferencias por sexos. Solo una minoría cuenta con ella, habiéndose realizado en Madrid o Barcelona en la mayor parte de los casos. Todos los individuos que realizan el postgrado fuera de Asturias tienen más de 36 años. Respecto al conocimiento de idiomas, el 95% afirma saber inglés, y solo una pequeña parte también francés. Apenas existen diferencias en el perfil de los encuestados atendiendo a su sexo o edad.

4.3 Características de las empresas

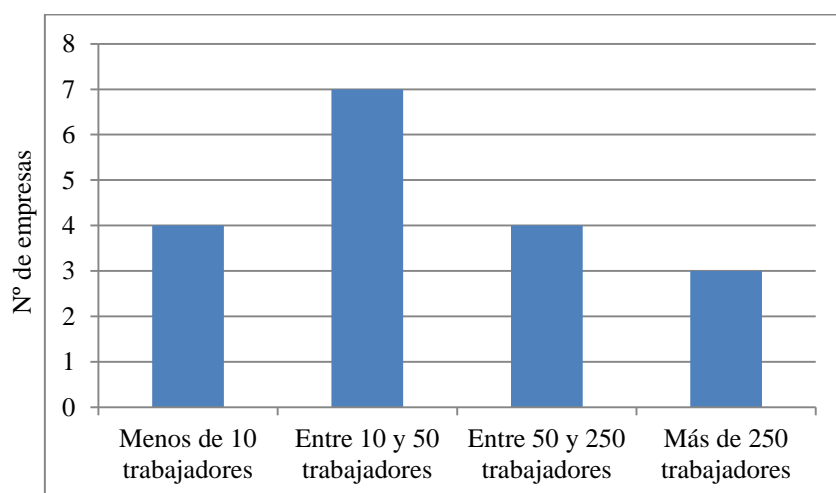
Como se aprecia en la tabla 3, las empresas familiares de los entrevistados tienen su origen desde el año 1920 hasta 2010. Existen 2 periodos en los que se concentran el mayor número de observaciones. Por una parte, entre 1920 y 1940, y por otro lado entre 1980 y 2000. El resto fueron fundadas en 1979, 2007 y 2010, respectivamente.

Tabla 3. Principales periodos de fundación de las empresas familiares de los entrevistados

	Número de empresas
Entre 1920 y 1940	5
Entre 1980 y 2000	5
A partir del 2000	2

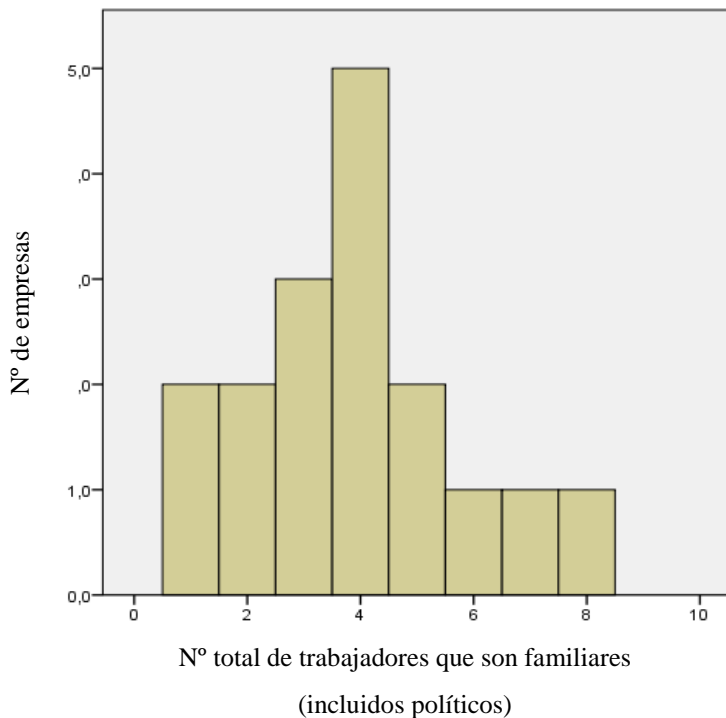
El tamaño de las empresas a las que se vinculan los jóvenes entrevistados cubre todos los rangos. Casi la mitad de las observaciones corresponde a empresas de entre 10 y 50 trabajadores. El resto son organizaciones con menos de 10 empleados, entre 50 y 250 y también con más de 250 trabajadores.

Figura 5. Empresas en función del número de trabajadores



También se recaba información respecto al número de trabajadores que además son miembros de la familia. La figura 6 indica que el número de trabajadores de las empresas de la muestra que pertenecen a la familia fundadora, incluyendo familiares políticos, oscila entre 1 y 8. Lo más frecuente es que el número de miembros sea 3 o 4, y solo hay más de 5 trabajadores familiares en 3 de los casos.

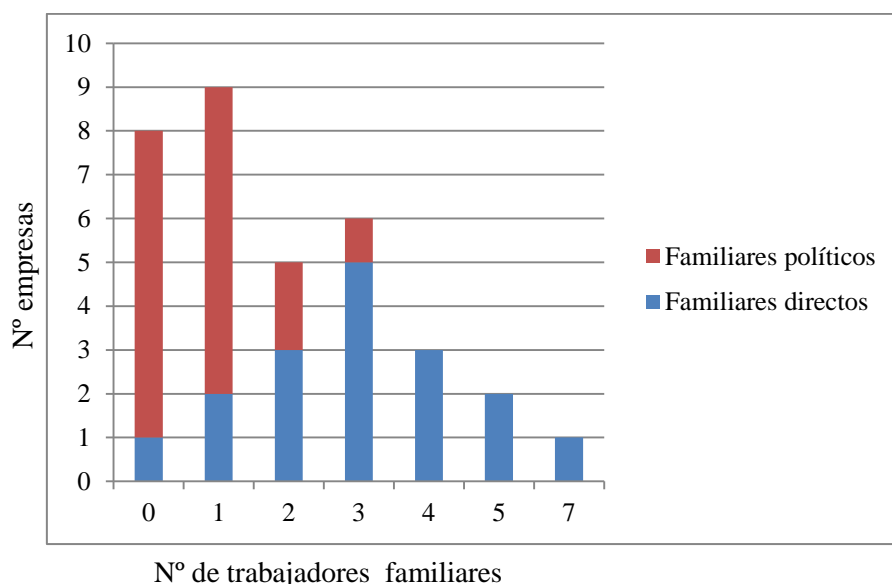
Figura 6. Número de trabajadores familiares



Entre los familiares que trabajan en la empresa un caso especial son los familiares políticos. Este tipo de trabajadores aunque son miembros de la familia, pueden dejar de serlo si hay una separación. En ese momento pueden surgir problemas, puesto que las relaciones con el resto de la familia pueden no ser buenas, o simplemente pueden no compartir los mismos objetivos. Por estos motivos, en algunas empresas la participación de familiares políticos se limita de antemano, a fin de evitar futuros conflictos. Por todo ello, resulta interesante conocer si en las empresas de la muestra trabajan familiares políticos.

En la figura 7 se muestra qué tipo de familiares trabajan en la empresa y en qué número. Como se puede observar los familiares directos, es decir consanguíneos, tienen una mayor presencia que los políticos. De hecho en 6 de las empresas solo trabajan familiares directos, y solo hay una organización sin este tipo de trabajadores. En cuanto a los familiares políticos, el máximo número de familiares que se concentra en una misma empresa son 3 personas, y esto ocurre en un único caso. Lo más habitual es que solo trabaje un familiar político, ascendiendo la cifra a 7 casos. La diferencia en la participación de ambos tipos de familiares es elevada.

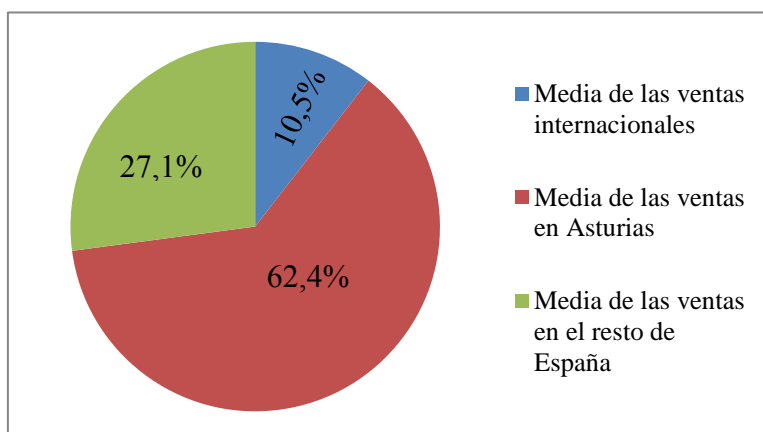
Figura 7. Número de familiares políticos y directos que trabajan en las empresas de la muestra



En cuanto al sector de actividad al que pertenecen las empresas, casi la mitad se concentra entre hostelería y servicios sanitarios. También están representados agricultura, comercio, inmobiliarias, pesca y suministros.

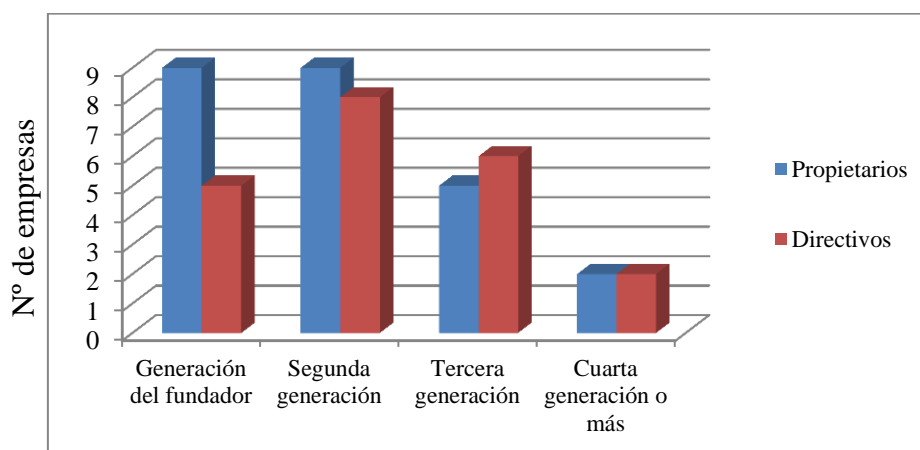
Por lo que se refiere al grado de internacionalización de las empresas de la muestra, en relación a su proporción de ventas en otros países, se observa en la figura 8 que sólo 2 de las organizaciones de la muestra destinan más de la mitad de sus ventas a otros países. Lo más habitual es que destinen menos de un 2%. Por tanto, el principal mercado para estas empresas es el nacional. Dentro de éste, la mayoría de las ventas se centran en Asturias, representando el resto del país un 27%.

Figura 8. Reparto de las ventas que realizan las empresas de la muestra



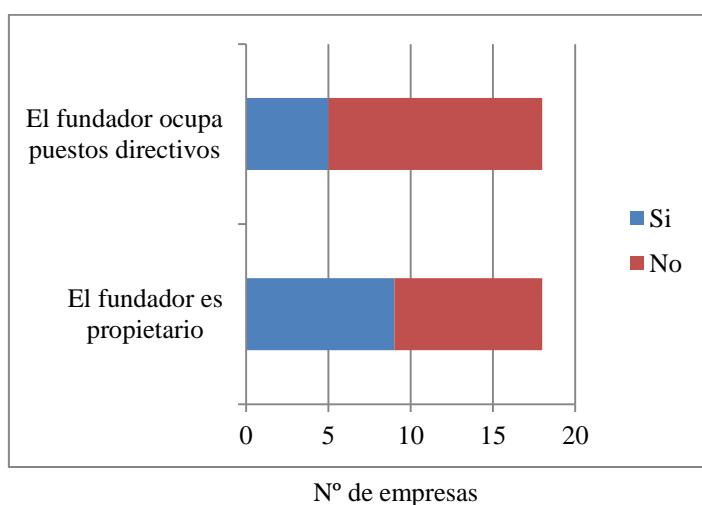
En relación con las generaciones de familiares que están presentes en la empresa, la figura 9 muestra el número de empresas en el que está presente cada generación, así como su papel en ella. Respecto a la propiedad, se puede observar que la mayor parte de la participación accionarial la tienen la primera y segunda generación, ya que tienen esa propiedad en la mitad de los casos de la muestra. En cuanto a los cargos directivos, casi la mitad los ocupan miembros de la segunda generación. Sin embargo, la participación de la tercera generación en este tipo de puestos es relevante, ya que supera en número a la de los miembros de la generación del fundador. Es decir, según la muestra la generación que suele contar con mayor control en la empresa, teniendo en cuenta la participación accionarial más los puestos directivos, es la segunda. La presencia de la cuarta generación es muy reducida. Sin embargo hay que tener en cuenta que la participación de las distintas generaciones en este tipo de puestos dependerá en parte de la antigüedad e la propia empresa.

Figura 9. Generaciones en función de la propiedad y los puestos directivos



Destaca que en el caso de la generación del fundador, éstos mantienen la propiedad, aunque en la mitad de los casos ya no se trabaje en la empresa. Es decir, pese a que muchos de los fundadores ya están jubilados, siguen manteniendo participación accionarial en la empresa. En la figura 10 se muestra el número de empresas en las que la generación que funda la organización ocupa puestos directivos o es propietaria. Es necesario tener en cuenta que algunas de las empresas de la muestra se encuentran en tercera generación en adelante.

Figura 10. Fundador en puestos directivos y participación accionarial



Las tablas 4 y 5 detallan la distribución del número de miembros familiares según las diferentes generaciones que controlan las empresas, en función de la fecha de su fundación.

Tabla 4. Miembros de cada generación con participación accionarial en función del año de creación de la empresa

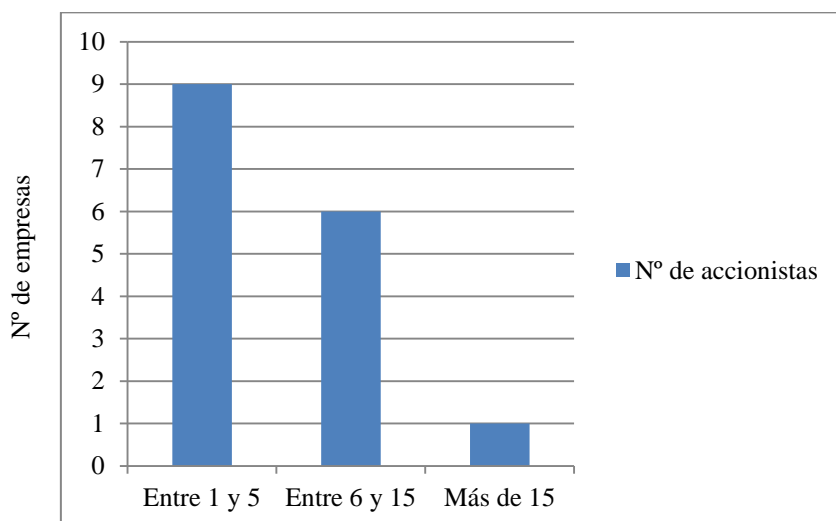
Periodo de fundación	1ª generación	2ª generación	3ª generación	4ª generación o más
1920-1940	0	2	4	2
1980-2000	5	2	0	0
2001-2010	1	1	0	0

Tabla 5. Miembros de cada generación en puestos directivos en función del año de creación de la empresa

Periodo de fundación	1ª generación	2ª generación	3ª generación	4ª generación o más
1920-1940	0	1	5	2
1980-2000	3	4	0	0
2001-2010	1	1	0	0

También resulta interesante conocer cómo se distribuye la propiedad de la empresa, atendiendo a si los propietarios son familiares que trabajan en la empresa, familiares que no trabajan en la empresa o no familiares. Como se observa en la figura 11 la mitad de las empresas de la muestra cuenta en total con menos de 5 accionistas, y solo en una de las organizaciones esta cifra supera los 15.

Figura 11. Número total de accionistas en la empresa



En la tabla 6 se muestra la representación accionarial en función de si los accionistas son familiares y si trabajan en la empresa. Como se observa, en las empresas de la muestra la propiedad se suele concentrar en los empleados que además son familiares, teniendo una menor participación los que no trabajan en la organización. En algunos casos los no familiares también cuentan con acciones de la empresa, pero este caso de limita a la mitad de las empresas de la muestra.

Tabla 6. Reparto de la propiedad de las empresas de la muestra en función del tipo de accionistas

Nº de empresas según su tipo de accionistas

Nº de accionistas en la empresa	Familiares que trabajan en la empresa	Familiares que no trabajan en la empresa	No familiares que trabajan en la empresa
Ninguno	0	4	8
Entre 1 y 3	10	9	4
Entre 4 y 7	5	3	2
Más de 7	1	0	2

4.4 Proceso de sucesión

La sucesión no debe considerarse como un momento puntual, sino que ha de ser un proceso planificado y desarrollado a lo largo del tiempo. En la sucesión, la transmisión de la gerencia es un tema de especial relevancia, ya que condiciona el modo en el que el sucesor asume el control de la empresa. Además, conviene que dicha transmisión de la gerencia sea planificada para que tenga éxito, debido a su complejidad y la cantidad de variables que intervienen. Sin embargo, hay empresas en las que este asunto no se plantea hasta que llega el momento en el que el gerente se retira.

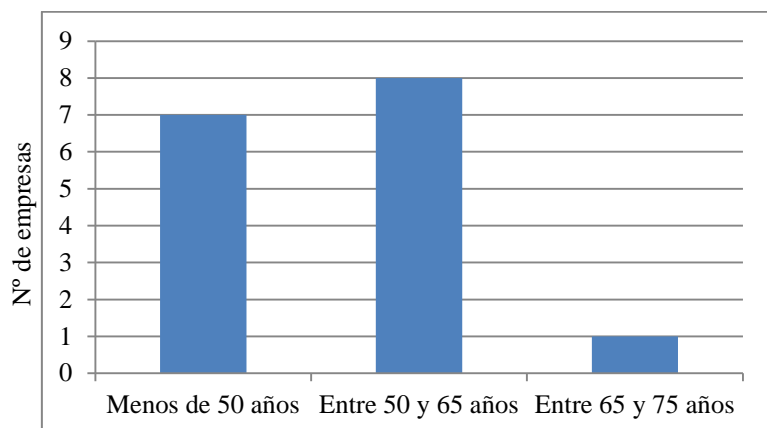
La tabla 7 indica que casi una tercera parte de los consultados desconocen si existe algún tipo de planificación en relación con la transmisión de la gerencia. En todos los casos son miembros de entre 18 y 25 años. Por otra parte, en la mayoría de las empresas existen ciertas directrices sobre cómo retirarse el actual gerente e incorporar a su sucesor, pero sin contar con un plan estructurado y prefijado. Otra parte relevante de las empresas de la muestra indican que el plan no es necesario, ya que estiman que el cambio de gerencia tardará aún 10 años o más en producirse. En resumen, para las empresas de la muestra, elaborar un plan de transmisión de la gerencia es relevante, ya que en la mitad de los casos cuentan con un plan estructurado o al menos con ciertas pautas.

Tabla 7. Existencia de un plan para llevar a cabo la sucesión

	Frecuencia	Porcentaje
El entrevistado lo desconoce	5	27,8
No, se estima que faltan más de 10 años	4	22,2
Existen algunas pautas aun sin desarrollar	7	38,9
Si, existe un plan estructurado	2	11,1
Total	18	100,0

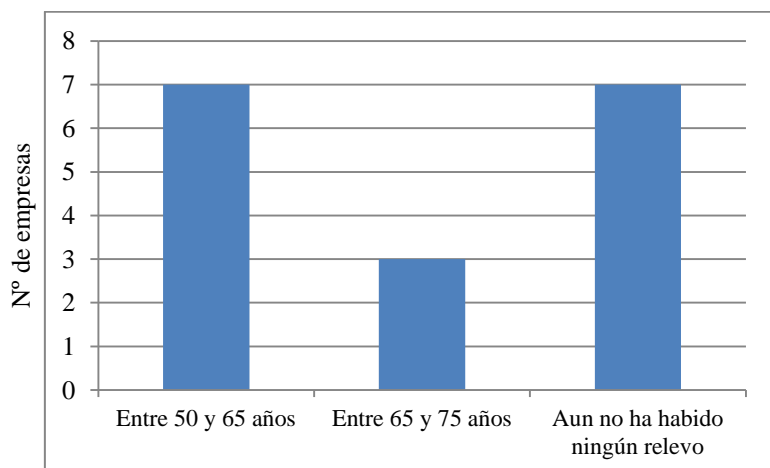
En el proceso de sucesión las dos figuras centrales son el predecesor y el sucesor. Como muestra la figura 12, en la mitad de las observaciones, el gerente actual cuenta con menos de 50 años, y en la otra mitad de los casos entre 50 y 65 años. La mayoría de estos datos corresponden a empresas cuya creación es relativamente reciente. Solo en una de las observaciones el gerente actual tiene más de 65 años.

Figura 12. Edad de los gerentes actuales



En casi la mitad de las empresas de la muestra aún no se ha producido ninguna jubilación de un gerente. En las empresas que han tenido esa experiencia, la edad en la que se han retirado los predecesores oscila entre los 50 y 75 años. En la mitad de los casos corresponden a gerentes que tienen entre 65 y 75 años. El que en ninguna de las observaciones sobrepase los 75 años sin jubilarse es un hecho positivo, ya que denota que la jubilación no se ha dilatado de forma excesiva. Los datos se recogen en la figura 13 (en un caso no se proporcionó información).

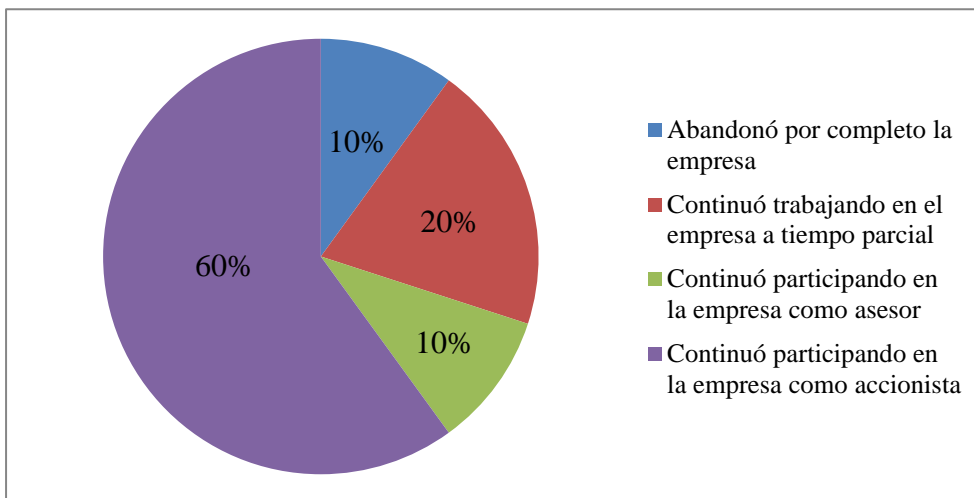
Figura 13. Edad en la que ha retirado el último gerente



Una vez que el predecesor se retira puede asumir diferentes roles. Es posible que se desvincule de la empresa, pero también puede continuar participando en ella. La experiencia adquirida durante sus años como gerente suele favorecer a la organización si continúa en ella. Por tanto, resulta interesante conocer el rol que asumen los predecesores después de retirarse. En la figura 14 se muestra el papel que desempeñan

los últimos gerentes tras su retiro. Una vez eliminados los casos en los que aún no se ha realizado ningún relevo, la opción más común dentro de la muestra es que el predecesor siga presente en la empresa como accionista. En segundo lugar se encuentra la opción de trabajar en la empresa de forma parcial. Otras alternativas, aunque poco frecuentes en la muestra, son seguir presente como asesor o abandonar la empresa por completo. Lo más habitual es que el predecesor siga trabajando en la empresa, y que lo haga teniendo relevancia en la toma de decisiones.

Figura 14. Rol que adoptan en la empresa los gerentes tras su retiro



4.4.1 Valoración de los sucesores sobre el proceso de sucesión

El parecer de los jóvenes familiares que se incorporan a la empresa es importante en la medida en que son potenciales sucesores. Para conocer su visión sobre el proceso de sucesión, les planteamos afirmaciones sobre tres tipos de cuestiones, que se someten a su valoración, en relación a los rasgos que debe tener un sucesor, qué problemas consideran más importantes en el proceso de sucesión y qué elementos son más relevantes en la relación gerente-sucesor. Los entrevistados han de puntuar de 0 a 10 dichas afirmaciones, en función de su grado de acuerdo o desacuerdo.

En cuanto a los rasgos que debe tener un sucesor, se han planteado como opciones: compartir los valores de la empresa y la familia, tener experiencias previas en otras empresas, pertenecer a la familia, predisposición a asumir riesgos, consultar al predecesor para la toma de decisiones estratégicas, tener una buena relación con los

miembros de la familia y ser innovador. Todas las alternativas que se han formulado han sido consideradas como muy relevantes, como se observa en la tabla 8. Es decir, los entrevistados son exigentes en relación a los requisitos que debería cumplir el gerente. Se le da menos importancia al hecho de consultar al predecesor y pertenecer a la familia. En definitiva, para los entrevistados un buen gerente debe ser dinámico y promover nuevas estrategias, pero siempre manteniendo y respetando los valores de la familia. El ser familiar y apoyarse en el predecesor son cuestiones valoradas positivamente, pero no decisivas.

Tabla 8. Rasgos que debe tener un sucesor

	Media (sobre 10)
Ser innovador	8.9
Tener experiencias previas en otras empresas	8.5
Compartir los valores de la empresa y la familia	8.5
Tener una buena relación con los miembros de la familia	8.5
Predisposición a asumir riesgos	8.1
Consultar al predecesor las decisiones estratégicas	7.4
Pertenecer a la familia	6.5

Respecto a la opinión de los entrevistados sobre los principales problemas en el proceso de sucesión, las afirmaciones a puntuar fueron: la ausencia de un candidato con la preparación y experiencia necesaria, que los sucesores potenciales no deseen incorporarse a la empresa, falta de compromiso del sucesor, presión por los éxitos pasados de los predecesores y excesivo control por parte de los predecesores. Todas estas variables, recogidas en tabla 9, se han considerado muy importantes, puntuándolas como mínimo con un 7. Especialmente destacan la falta de compromiso del sucesor y el excesivo control por parte de los predecesores, como cuestiones más problemáticas en los procesos de sucesión. Por otra parte, los nuevos miembros consideran muy negativo el hecho de que no exista un potencial sucesor lo suficientemente cualificado, o que en el caso de existir no quiera asumir el rol de sucesor. Por último, para los entrevistados el

trabajo del sucesor puede verse afectado por los éxitos de su predecesor. El miedo a no conseguir los mismos logros les puede llevar a ser demasiado tradicionales y no asumir riesgos, pudiendo perjudicar con ello a la empresa.

Tabla 9. Importancia de los problemas que pueden surgir en el proceso de sucesión

	Media (sobre 10)
Falta de compromiso del sucesor	8.5
Excesivo control por parte de los predecesores	8.4
La ausencia de candidato con preparación y experiencia	8.1
Que los sucesores potenciales no deseen incorporarse a la empresa	7.2
Presión por los éxitos pasados de los predecesores	7.2

Así mismo, analizamos cuáles son los elementos que los nuevos miembros consideran más relevantes en la relación entre el gerente y el sucesor. Para ello, se plantean tres opciones a puntuar por los entrevistados, relativas a la confianza, comunicación fluida y reconocimiento de logros mutuos. Como se puede observar en la tabla 10, para los entrevistados es muy relevante que exista confianza y una fluida comunicación. Por una parte, esto permitirá que el predecesor se sienta parte de la empresa y por tanto facilite el proceso de sucesión. Por otra parte, el sucesor puede beneficiarse de los conocimientos y la experiencia de su predecesor. Adicionalmente, permitirá eliminar o reducir algunos de los posibles conflictos. El reconocimiento de logros mutuos, también es muy relevante según la opinión de muéstralos entrevistados.

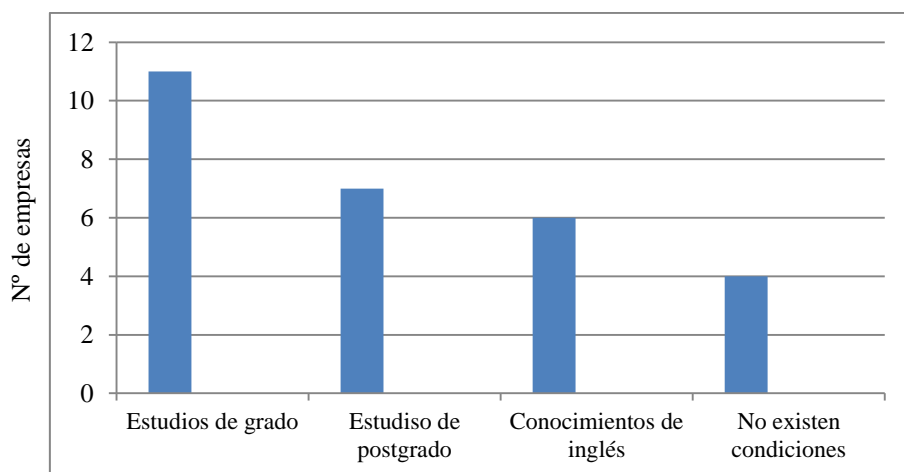
Tabla 10. Elementos más importantes en la relación gerente-sucesor

	Media (sobre 10)
Confianza	9.5
Comunicación fluida	9.3
Reconocimiento de logros mutuos	8.7

4.4.2 Normas para la incorporación de sucesores

La incorporación de familiares a la empresa puede constituir un problema si se hace independientemente de las capacidades que posean. Es decir, si cualquier persona puede trabajar en la organización por el hecho de ser familiar, la empresa se verá perjudicada. Por ello suelen existir ciertas condiciones para que los miembros de la familia trabajen en la organización. La mayoría las empresas de la muestra tienen sus propios requisitos, como estudios, conocimientos de idiomas o experiencia previa, para permitir la incorporación de nuevos miembros a ciertos puestos. En la figura 15 se muestran las principales condiciones que tienen fijadas para acceder a la empresa familiar.

Figura 15. Principales requisitos para acceder a la empresa familiar



Como se observa, el requisito más habitual es tener un título de grado, y en la tercera parte de los casos, además una titulación de postgrado. Estas exigencias favorecen la profesionalización de las empresas familiares. Respecto a los idiomas, menos de la mitad de las empresas consultadas requieren el conocimiento del inglés, que por otro lado, es el único idioma que se establece como requisito.

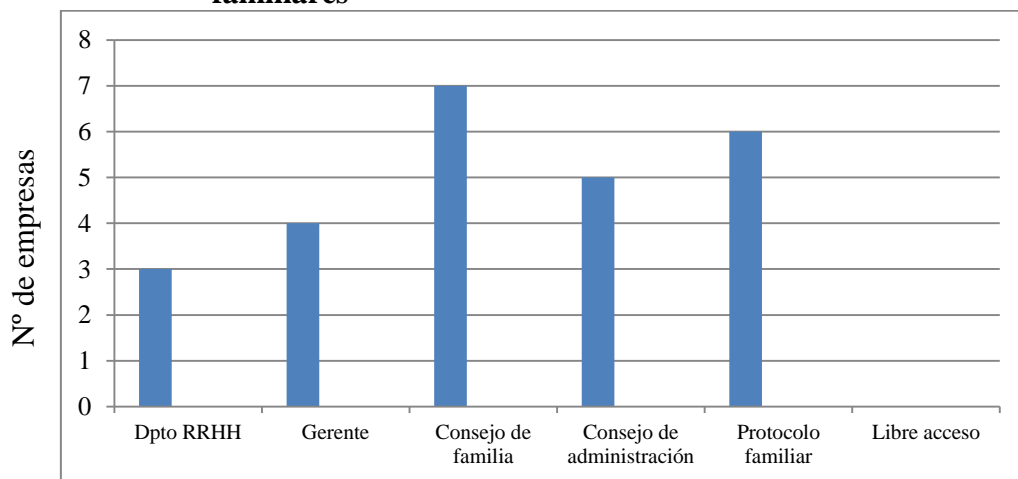
La mitad de las empresas tienen más de un requisito de incorporación de nuevos miembros. En una minoría de las organizaciones no se establecen requisitos para la incorporación de los familiares. Esto ocurre especialmente en las empresas de más reciente creación. La principal razón de la diferencia en las condiciones en función de la

antigüedad de la empresa, es que a la vez que la organización cumple años, lo habitual es que la familia también crezca. Por tanto, cada vez habrá más familiares que quieran incorporarse a la empresa familiar, como hijos, nietos o primos, y será más necesaria la estipulación de requisitos.

En las empresas familiares es habitual que además de fijar requisitos de tipo académico para el acceso de familiares, se indiquen otras exigencias adicionales. En estos casos, la incorporación de los nuevos miembros debe ser aprobada por el departamento de recursos humanos, el gerente, el consejo de familia, el consejo de administración o el protocolo familiar. Estas nuevas restricciones persiguen garantizar que los familiares que acceden a la empresa tengan una preparación adecuada.

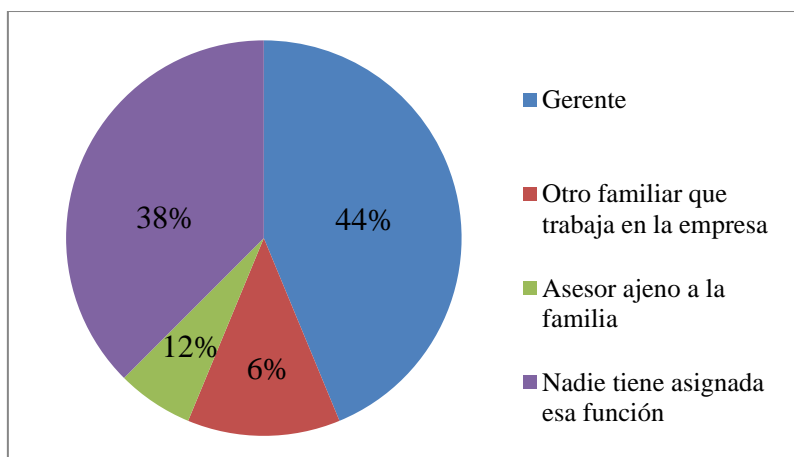
En la totalidad de las empresas consultadas existe algún mecanismo de admisión, y en el 80% de las observaciones dicho mecanismo es único. En la figura 16 se puede apreciar que el consejo de familia es el órgano encargado de tomar la decisión en la mitad de los casos estudiados. Otros mecanismos muy utilizados son el consejo de administración y el protocolo familiar, llegando casi a la mitad de las observaciones en ambos casos. En algunas de las empresas también se utilizan otras opciones como pueden ser el departamento de recursos humanos o el gerente. Mediante el consejo de familia, los familiares pueden sentirse más representados, bien por ellos mismos o bien a través de otros familiares, y mediante el protocolo familiar las condiciones para la incorporación de familiares son establecidas previamente y por tanto se pueden entender como más objetivas.

Figura 16. Principales órganos/mecanismos que deciden el acceso a la empresa de familiares



Una vez que el nuevo miembro se ha incorporado a la empresa, es interesante conocer si alguna persona se encarga de tutelarlos. Es decir, si tiene como misión enseñarle el funcionamiento de la empresa, supervisar sus tareas o evaluarlo de algún modo. Como se muestra en la figura 17, casi la mitad de los encuestados no tiene tutor tras su incorporación a la empresa. En las empresas que tutelan a los nuevos miembros de la familia, en la mayoría de los casos ese rol lo asume el gerente. Que el gerente asuma el papel de tutor, supone un mayor y mejor conocimiento de la organización, su funcionamiento y sus valores. Otras formas de tutelar al nuevo miembro, aunque en menor medida, son a través de un trabajador que es de la familia y en algún caso también de un asesor externo.

Figura 17. Personas encargadas de tutelar a los nuevos miembros



4.5 Incorporación de jóvenes a la empresa familiar

Una vez analizados los principales elementos del proceso de sucesión, resulta interesante examinar cómo se produce la incorporación de los jóvenes a la empresa familiar. En este apartado se analiza cuándo empieza la relación entre la empresa y los nuevos miembros, así como estudiar cuáles son sus principales motivaciones para trabajar o no en la organización, y conocer sus aspiraciones.

La incorporación de los nuevos miembros a la empresa familiar se suele realizar a partir de los 25 años, en los casos que hemos analizado. No obstante, esto no implica que hasta ese momento no haya existido relación con la organización. De hecho, en el 87% de los casos la primera visita a la empresa se ha realizado con menos de 14 años. Este primer contacto temprano entre organización y familiar facilita conocer la empresa y sus valores. Es deseable que los miembros que en el futuro vayan a formar parte de la organización conozcan cómo es su funcionamiento y la relación con la familia antes de incorporarse a ella. Es de vital importancia que se identifiquen con ella, por lo que es muy positivo que los primeros contactos se produzcan a una edad temprana.

La mayoría de los jóvenes entrevistados ha tenido experiencia en otras organizaciones antes de trabajar en la empresa familiar. Es decir, en la mayoría de los casos la incorporación tiene lugar cuando ya se cuenta con experiencia previa. Este hecho indica que el acceso a las empresas familiares de la muestra se suele producir cuando los trabajadores cuentan con mayores habilidades y conocimientos, dotando así de mayor profesionalización a la organización. De hecho, el 81% de los entrevistados se incorporan a la organización cuando tienen más de 25 años, ya finalizado su periodo de preparación académica. Por otro lado, la mayoría de los entrevistados no ha tenido experiencias ni de trabajo en prácticas ni a tiempo parcial en la empresa familiar. Los que se incorporan lo hacen directamente a tiempo completo. Es decir, las empresas de la muestra incorporan familiares ya formados para trabajar en ellas y con dedicación completa.

4.5.1 Aspiraciones de los jóvenes en la empresa familiar

Conocer el cargo al que quieren optar los nuevos miembros resulta interesante, ya que es un modo de conocer su ambición. En el cuestionario que se hace llegar a los entrevistados, se hacen dos preguntas para conocer cuáles son las aspiraciones que tienen en relación con la empresa familiar. Por una parte, se pregunta si desean trabajar en la empresa familiar, si prefieren hacerlo en otra organización o si aún no se lo han planteado. Por otro lado, se les pregunta qué puesto les gustaría ocupar en el futuro. Para ello se plantean una serie de opciones para elegir, como son, responsable de departamento, gerente, asesor, operario/dependiente y crear su propia empresa.

A partir de las respuestas a la primera cuestión, pueden establecerse 2 grupos de individuos atendiendo a su edad. Por una parte, todos los entrevistados que tienen 26 años o más responden que trabajan o les gustaría trabajar en la empresa familiar. Son personas que ya han acabado su formación, y que o bien ya están incorporados en la empresa familiar, o bien están adquiriendo experiencia en otras organizaciones. Por otro lado, de los jóvenes de entre 18 y 25 años, la mitad afirma que le gustaría trabajar en la empresa familiar en el futuro, mientras que la otra mitad aun no lo ha pensado. Solo una minoría prefiere otra empresa ajena a la familia. En definitiva, en la muestra estudiada, la gran mayoría de los entrevistados trabaja o desea incorporarse a la empresa familiar.

A partir de la cuestión en la que se pregunta sobre el puesto al que desean llegar los entrevistados, se pueden crear dos grupos en función de la edad. Como se puede observar en las figuras 18 y 19, independientemente del rango de edad, el cargo al que más desean llegar los entrevistados es al de gerente. Los familiares de mayor edad tienen esa preferencia en la mayoría de los casos, mientras que los más jóvenes también desean crear su propia empresa. Mientras que los entrevistados de mayor edad marcan solo un puesto al que quieren llegar, los más jóvenes suelen marcar dos o más opciones. Ninguno de los consultados aspira a trabajar como dependiente u operario, independientemente de la edad. Es decir, todos aspiran a ocupar puestos de responsabilidad. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los jóvenes de la muestra tienen preparación universitaria. En definitiva, la mayoría de los consultados quiere acceder al puesto de gerente, teniendo esta opción mayor peso en los de mayor edad. Por otra parte, los miembros de menor edad también muestran mayor espíritu

empresedor, ya que se plantean crear su propia empresa, mientras que algunos aún no tienen claro a qué puesto desean llegar.

Figura 18. Cargo al que le gustaría llegar (entre 18 y 25 años)

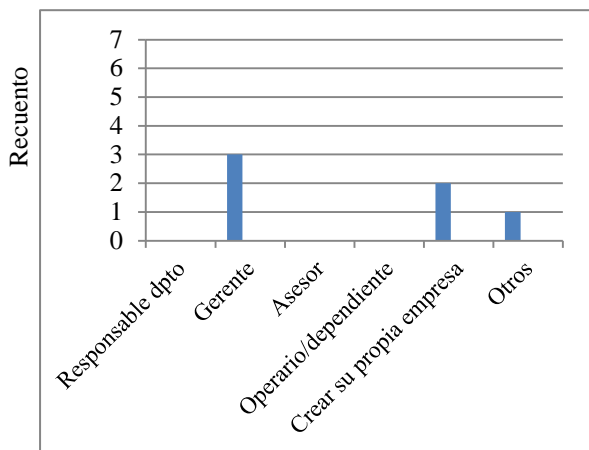
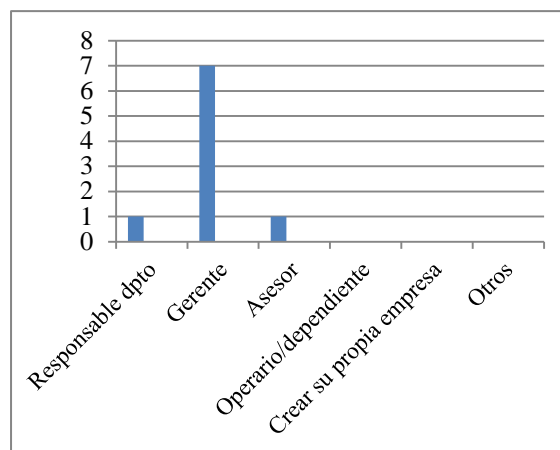


Figura 19. Cargo al que le gustaría llegar (entre 26 y 45 años)



4.5.2 Motivaciones de los jóvenes en la empresa familiar

La incorporación de los nuevos miembros a la empresa familiar dependerá en primer lugar de si realmente desean acceder a ella. Es decir, si sus motivaciones para incorporarse a la organización superan a los inconvenientes. Por tanto conocer cuáles son sus principales motivaciones resulta interesante, y más aún si se tiene en cuenta lo poco que ha sido abordado este tema en la literatura. Para conocer cuál es la visión de los nuevos miembros se plantean una serie de afirmaciones acerca de diversos temas relacionados con la empresa, como son qué motivaciones les llevan a querer incorporarse o las razones por las que no se quieren unir. De nuevo estas afirmaciones son puntuadas de 0 a 10 por los entrevistados para conocer su grado de acuerdo o desacuerdo.

La primera cuestión es saber cuáles son las razones que motivan a los miembros de la familia a trabajar en la empresa familiar. Estas razones son relevantes, ya que como se menciona anteriormente, la mayoría de los entrevistados desean trabajar en la empresa familiar. Para averiguarlo se plantean seis razones, que son: continuar con el

trabajo familiar, trabajar con la familia, mayor posibilidad de dirigir una empresa, no decepcionar a la familia, acceso al mercado laboral/oportunidad de desarrollar su carrera profesional, y el sector de actividad y las tareas a realizar. Como se puede observar en la tabla 11, las motivaciones primordiales son continuar con el trabajo familiar, y que les interesa tanto el sector de actividad como las tareas a realizar. Es decir, que la mayoría de los entrevistados deciden incorporarse a la empresa familiar porque les gusta el tipo de trabajo y quieren continuar con el trabajo familiar. Cabe destacar que no manifiestan una gran presión por el temor a defraudar a su familia si deciden elegir otra empresa para desarrollar su carrera. Tampoco el hecho de que la empresa familiar sea una salida laboral condiciona demasiado a los jóvenes consultados. Estos resultados son positivos para las empresas familiares, porque, aunque todas las cuestiones presentadas tienen importancia para los nuevos miembros, pesan más que les atraiga el trabajo en la empresa a que se sientan obligados a incorporarse.

Tabla 11. Razones que motivan a los nuevos miembros para trabajar en la empresa familiar

	Media (sobre 10)
Continuar con el trabajo familiar	8.8
El sector de actividad y las tareas a realizar	7.9
Acceso al mercado laboral/oportunidad de desarrollar la carrera profesional	7.1
Trabajar con la familia	6.8
No decepcionar a la familia	6.4
Mayor posibilidad de dirigir una empresa	6.2

También se consulta sobre las posibles razones que limitan el interés por acceder a la empresa, como pueden ser: mezclar el trabajo con la familia, la imposibilidad de optar al puesto deseado, la preferencia por trabajar en el extranjero, no disponer de los requisitos necesarios para acceder a la empresa familiar, o no compartir los valores de la organización. En la mayoría de los casos, las motivaciones que los entrevistados tienen para trabajar en la empresa familiar superan a los inconvenientes. De hecho, los consultados consideran como principal freno a su incorporación mezclar el trabajo con

la familia. Se trata de un problema muy común en las empresas familiares. Aunque existen mecanismos para intentar solucionar este tipo de problemas, como pueden ser el protocolo familiar, para la mayoría de individuos continúa estando presente. En general, los nuevos miembros comparten los valores de la empresa.

Tabla 12. Razones que limitan el interés para trabajar en la empresa familiar

	Media (sobre 10)
Mezclar el trabajo con la familia	7.2
Preferencia por trabajar en el extranjero	4.6
No compartir los valores de la empresa familiar	4.3
Imposibilidad de optar al puesto deseado	3.8
No disponer de los requisitos necesario para acceder a la empresa familiar	3.3

5. Conclusiones

Las empresas familiares tienen un papel primordial en la Economía. Solo en Europa, hay 17 millones de empresas familiares, lo que supone el 60% del total de las empresas. En el caso de España, esta representación se estima que alcanza el 85% y generan el 70% del PIB. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que la continuidad de cada empresa familiar está particularmente amenazada en los momentos en que se produce la transición generacional, esto es, cuando se afronta la sucesión.

El objetivo de este proyecto de investigación es estudiar el proceso de sucesión en la empresa familiar, examinando en particular la incorporación de los nuevos miembros de la familia. La visión que tienen los jóvenes familiares de la empresa, así como sus aspiraciones, sus relaciones con otros miembros y las principales dificultades a las que se enfrentan, son cuestiones muy relevantes escasamente tratadas en la literatura.

El fundador de una empresa familiar crea la organización como un proyecto personal, en múltiples ocasiones a partir de un deseo de independencia y autorrealización. Aunque en esta primera fase empresarial ya se cuente con el apoyo de la familia, es en el momento de la sucesión o la incorporación de los descendientes a la organización cuando realmente adquiere el carácter familiar. A partir de cierto momento, los descendientes comienzan a interesarse más por la empresa y pasan a verla como parte de su futuro, no solo como el proyecto personal del fundador (Cabrera-Suárez, 1998). La tendencia general es que a medida que se suceden las generaciones en la empresa, más difícil es su supervivencia. El 40% de las empresas familiares en Europa logran pasar de primera a segunda generación. Sin embargo, la cifra se reduce al 15% al pasar de segunda a tercera, y a menos de 10% de tercera en adelante (Casado, 2007). El modo de controlar la empresa cambia sustancialmente y las nuevas generaciones se encuentran con nuevas dificultades, como la dilución de la propiedad, diferentes intereses entre los propietarios y el distanciamiento en una familia cada vez más numerosa en la que se incorporan nuevas generaciones.

Uno de los aspectos más críticos para la continuidad de la empresa familiar es la sucesión. Muchas de ellas no tienen una planificación previa al respecto, lo que dificulta la toma de decisiones adecuadas cuando el líder decide retirarse. La sucesión en la

empresa familiar debe sin embargo abordarse como un proceso, en el que las funciones y deberes de los dos grupos principales de personas involucradas, es decir, el predecesor y el sucesor, evolucionan de manera interdependiente y se superponen, siendo el objetivo final transferir tanto la gestión como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Cabrera-Suárez, 1998). 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 (Ceja, 2008).

De forma general pueden definirse tres rasgos que marcan un proceso de sucesión exitoso (Ward, 1987):

- a) *La relación entre el líder y el sucesor.* Existe una correspondencia directa entre la calidad en la transferencia de conocimientos y el éxito en la sucesión. Una relación basada en el respeto y el entendimiento mutuo hace que los individuos se sientan apoyados y reconocidos (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida, 2001). Este proceso comienza en el hogar y continúa en el lugar de trabajo (Davis y Taguiri, 1989).
- b) *Motivación del sucesor.* Es fundamental que supere la presión de los logros del antecesor (Ward, 1987).
- c) *Capacidad del líder para asumir su nuevo rol.* El que en muchos casos es el fundador pasa a un segundo plano. Sigue teniendo presencia en la empresa, pero a un nivel básicamente consultivo (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeid, 2001).

Una de las cuestiones más importantes en la sucesión es el retiro del líder. Se trata de un asunto complejo, ya que el sucesor ha de incorporarse de forma paulatina, para permitir su acoplamiento al nuevo puesto. Este proceso debe estar previamente planificado e intentar que afecte en la menor medida posible a la actividad de la organización. En el caso de las empresas no familiares encontrar un buen sucesor resulta más sencillo en principio, ya que el predecesor suele manejar un abanico más amplio de candidatos, con gran preparación y experiencia en el mercado. Sin embargo, por muy preparado que esté el sucesor familiar, siempre supone un importante desafío incorporarse a la empresa familiar. Es habitual que en estas empresas los principales recursos sean intangibles, y que los posean individuos concretos, generalmente los fundadores (Gallo, 1998). Se trata de conocimientos tácitos e información no

codificable que dotan a la empresa un gran valor estratégico, ya que son inimitables y su sustituibilidad es imperfecta (Gallo, 1998). Por tanto, cuando el fundador se retira, es posible que parte de esos activos pierdan valor.

Puede considerarse que el proceso de sucesión comienza mucho antes del retiro del líder, con la incorporación de nuevos miembros a la organización. El líder trata habitualmente de dar continuidad a la empresa buscando sucesores entre la siguiente generación. Si eso no es posible, la segunda alternativa suele ser buscar en el resto de la familia, y la última opción que considera normalmente es la de incluir un profesional ajeno a la familia (Corbetta y Montemerlo, 1999; Llano y Olguin, 1986). Resulta pues clave examinar los motivos que llevan a los miembros de las siguientes generaciones a querer incorporarse o no a la organización. Este ha sido el principal objetivo del estudio empírico que se desarrolla en este proyecto. El ámbito de estudio se concreta en las empresas familiares asturianas, en particular las empresas pertenecientes a la Asociación Asturiana de Empresa Familiar (AEFAS). A fin de completar la información aportada por los jóvenes de las empresas asociadas a AEFAS, también se ha recabado la opinión de los estudiantes de la Universidad de Oviedo que han cursado en los últimos diez años la asignatura de “Economía de la Empresa Familiar” y que pertenecen a alguna empresa familiar, para así contar con el perfil de jóvenes de menos de 25 años. La metodología de investigación es una encuesta en profundidad, mediante cuestionarios enviados a los jóvenes entre 18 y 45 años del entorno familiar de los propietarios de una empresa familiar. Se recaba así opinión de jóvenes que aún están estudiando, otros que se acaban de incorporar a la empresa familiar, y también de quienes llevan algunos años trabajando en ella.

Las principales conclusiones de la investigación realizada indican que en la mitad de las empresas de los encuestados hay un plan de sucesión más o menos formalizado. Sin embargo este proceso no suelen ser compartido con los nuevos miembros, ya que parte de la muestra desconoce si existe dicho plan. Los jóvenes entrevistados también son conscientes de la relevancia del proceso de sucesión, y opinan que es muy importante que la relación entre predecesor y sucesor se caracterice por la existencia de confianza, comunicación fluida y reconocimiento de logros mutuos.

Un aspecto positivo es que los predecesores se retiran de la empresa entre los 50 y los 65 años, es decir, la sucesión no se alarga innecesariamente. Al mismo tiempo, la mayoría de los antiguos líderes familiares no abandonan del todo la organización, sino

que, o bien siguen participando como accionistas, o bien trabajan en la empresa a tiempo parcial.

En cuanto a la incorporación de los jóvenes familiares, en la mayoría de las empresas de la muestra el acceso de familiares no es libre, sino que tienen que cumplir ciertos requisitos. Principalmente se trata de contar con estudios de grado y en algunas de las organizaciones adicionalmente con título de postgrado y tener conocimientos de inglés. Además de estas restricciones académicas, la incorporación de los jóvenes tiene que ser aprobada por algún órgano, como el Consejo de Familia o el Consejo de Administración, o cumplir requisitos adicionales que se fijen en el Protocolo Familiar.

En relación a las motivaciones de los jóvenes para considerar trabajar en la empresa familiar, destacan su interés por continuar el trabajo que desarrolla su familia y su preferencia por el tipo de tareas a realizar. No decepcionar a la familia, es una razón importante pero no determinante. Respecto a las razones que les frenan para incorporarse a la empresa familiar, destaca el no querer mezclar el trabajo con la familia. En cuanto a sus aspiraciones en relación al puesto al que desean llegar a ocupar en la empresa familiar, no varían en función de la edad, afirmando la mayoría que desearía ocupar el puesto de gerente.

En resumen, la sucesión es un proceso complejo, que condiciona la continuidad de la empresa familiar, pese a lo cual, es frecuente que no cuenten con una planificación del proceso, que permita llevar a cabo una sucesión eficiente. Los jóvenes de las empresas familiares son un pilar básico para la continuidad de sus empresas. Estos jóvenes cada vez están más preparados y anteponen la profesionalidad a los aspectos familiares en lo que se refiere su incorporación a la empresa, en línea con las recomendaciones para el éxito del relevo generacional y la continuidad de las empresas familiares.

6. Bibliografía

- Allen, M.P.; Panian, S.K.; Lotz R.E. (1979). "Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited". *Administrative Science Quarterly*, 24, 167-180.
- Aronoff, C.E. (1998). "Megatrends in family business". *Family Business Review*, 11, 181-186.
- Aronoff, C.E.; Ward, J.L. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?". *Family Business Review*, 8, 121-130.
- Astrachan, J.H. (2003). "Commentary on the special issue: The emergence of a field". *Journal of Business Venturin*, 18, 567-572.
- Barach, J.A.; Gantisky, J.B. (1995). "Successful succession in family business". *Family Business Review*, 8, 131-155.
- Barach, J.A.; Gantisky, J.B.; Carson, J.A.; Doochin, B.A. (1988). "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business". *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
- Barbeito, S.; Guillén, E.; Martínez, M. (2004). *Revisión Bibliográfica. La Investigación Sobre Empresa familia*". Tórculo Ediciones.
- Barbeito, S.; Guillén, E.; Martínez, M. (2004). *El Proceso De Sucesión En La Empresa Familiar Gallega. Análisis Empírico y Conclusiones*. Tórculo Ediciones.
- Barnes, L.B.; Hershon, S.A. (1976). "Transferring power in the: family business". *Haward Business Review*, 54, 105-114.
- Beckhard, R.; Davis, P. y Hollander, B. (1988). "Non-family members. Managing the dynamics of the family firm". *IESE*
- Beckhard, R.; Dyer, W.G. Jr. (1983). "Managing continuity in the family-owned business". *Organizational Dynamics*, 12, 5-12.
- Berenbeim, R.E. (1990). "How business families manage the transition from owner to professional management". *Family Business Review*, 13, 413-428.
- Birley, S. (1986). "Succession in the family firm: The inheritor's view". *Journal of Small Business Management*, 24, 36-43.
- Blaxter, L.; Hughes, C.; Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación. Colección Herramientas Universitarias*. Gedisa.
- Bowen, M. (1976). *Family Reaction to Death. Family Therapy: Theory and Practice*. Guerin.

- Cabrera-Suárez, M.K. (1998). "Tesis doctoral : factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar." *Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital*.
- Cabrera-Suárez, M.K.; De Saá-Pérez, P.; García-Almeida, D. (2001). "The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm". *Family Business Review*, 14, 37-48.
- Cadieux, L.; Lorrain, J.; Hugron, P. (2002). "Succession in women-owned family businesses: a case study". *Family Business Review*, 15, 17-30.
- Carrol, G. (1984). "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations". *Administrative Science Quarterly*, 29, 93-113.
- Carter, B.; McGoldrick, M. (1989). *Overview: The Changing Family Life Cycle: A Framework for Family Therapy*. Prentice Hall College.
- Casado, F. (2007). "La empresa familiar y la clave del éxito en su evolución". *Barcelona. Instituto de la Empresa Familiar*.
- Ceja, L. (2008). "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible". *Universidad de Navarra., working paper n°28*.
- Cespedes, F.V.; Galford, R.M. (2004). *Succession and failure*. Harvard Business School Case Study.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Sharma, P. (1998). "Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study". *Family Business Review*, 11, 19-34.
- Christensen, C.R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Harvard Business School.
- Churchill, N.C.; Hatten, K.J. (1987). "Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
- Corbetta, G.; Montemerlo, D. (1999). "Ownership governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States". *Family Business Review*, 12, 361-374.
- Corbetta, G. (1995). "Patterns of development of family business in Italy". *Family Business Review*, 8, 255-265.
- D'arquer, J. (1992). *Pyme y empresa familiar*. *Universidad de La Rioja, working paper n° 27*.
- Danco, L.A. (1992). *Beyond survival*. The Center for Family Business. Ohio, Estados Unidos.
- Davis, J.A. (1988). "The role of the nonfamily manager in the succession process". *Proceedings of the 1988 Family Firm Institute Conference*. Boston, Estados Unidos.

- Davis, P.S.; Harveston, P.D. (1999). "In the founder's shadow: Conflict in the family firm". *Family Business Review*, 16, 89-107.
- Davis, J.; Taguiri, R. (1989). "The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies". *Family Business Review*, 2, 237-255.
- Dick, R.; Kets de Vries, M.F.R. (1992). *The Bonnier Group in transition. INSEAD Case Study*.
- Donnelly, R.G. (1964). "The family business". *Harvard Business Review*, 1, 427-445.
- Dumas, C. (1998). "Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm". *Family Business Review*, 11, 219-228.
- Dunn, B. (1999). "The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions". *Family Business Review*, 12, 41-57.
- Dyer, W.G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos.
- Dyer, W.G: Jr. (1988). "Culture and continuity in family firms". *Family Business Review*, 1, 37-50.
- Eitzen, D.S.; Yetman, N. (1972). "Managerial change, longevity, and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 17, 110-116.
- Falck, O.; Heblich, S.; Luedemann, E. (2010). "Identity and entrepreneurship: Do school peers shape entrepreneurial intentions?" *Small Business Economics*, 39, 39-59.
- Fernández, L. (2007). ¿Cómo se elabora un cuestionario? *Unversidad de Barcelona, working paper, n° 8*.
- Fernández, A.J.; Rojas, J.S. (1998). *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Editorial Síntesis.
- Fox, M.; Nilakan, V.; Hamilton, R. (1996). "Managing succession in family-owned businesses". *International Small Business Journal*, 15, 15-25.
- Friedman, S. (1991). "Siblings relationships and intergenerational succession in family firms". *Family Business Review*, 4, 3-20.
- Gagnè, M.; Wrosch, C.; Brun de Pontet, S. (2011). "Retiring From the Family Business: The Role of Goal Adjustment Capacities." *Family Business Review*, 24, 292-304.
- Gallo, M.A: (1998). "La sucesión en la empresa familiar". *Colección estudios e informes, working paper, n° 12*.
- Gallo, M.A. (1990). "El papel de la esposa en la empresa familiar". *Documento de Investigacin, IESE*.
- Gallo, M.A.; García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39, 67-85.

- Galve, C. (2002). "Propiedad y gobierno: la empresa familiar". *Universidad de Zaragoza, working paper, nº 50*.
- Gersick, K.E. (1994). "Introduction to the Handbook of family business research". *Family Business Review*, 7, 103-107.
- Gersick, K.E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287-297.
- Goldberg, S.D. (1996). "Effective successors in family-owned business". *Family Business Review*, 9, 185-197.
- Goldberg, S.D. y Wooldrige, B. (1993). "Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms". *Family Business Review*, 6, 55-73.
- Handler, W.C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.
- Handler, W.C. (1990). "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 37-51.
- Handler, W.C.; Kram, K.E. (1988). "Succession in family firms: The problem of resistance". *Family Business Review*, 1, 361-381.
- Hauswald, H.; Hack, A. (2013). "Impact of Family Control/Influence on Stakeholders Perceptions of Benevolence". *Family Business Review*, 26, 356-373.
- Hernández, R; Fernández, C.Y.B.; Baptista, L. (2003) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herz Brown (1993) "Loss and Continuity in the Family Firm". *Family Business Review*, 6, 111-130.
- Hoffman, J; Hoelscher, M.; Sorensen, R. (2006). "Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory". *Family Business Review*, 19, 135-145.
- Holland, P.G.; Oliver, J.E. (1992). "An empirical examination of the stages of development of family business". *Journal of Business & Entrepreneurship*, 4, 27-38.
- Hubler, T.; Swartz, S. (1991). "Non-family board members can offer new perspectives for family businesses". *Family Business Sourcebook*. Omnigraphics, Inc. Michigan.
- Kelly, L.M.; Athanassiou, N.; Crittenden, W.F. (2000). "Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 27-42.
- Kesner, I.F.; Sebor, T.C. (1994). "Executive succession: Past, present & future". *Journal of Management*, 20, 327-372.
- Kets de Vries, M. (1985). "The dark side of entrepreneurship". *Harvard Business Review*, 63, 160-167.

- Lansberg, I.S. (1988). "The succession conspiracy: Resistance to succession planning in first generation family firms". *Family Business Review*, 1, 119-143.
- Lansberg, I.S.; Astrachan J.H. (1994). "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors". *Family Business Review*, 7, 39-59.
- Lea, J.W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Lee, K.S.; Lim, G.H.; Lim, W.S. (2003). "Family business succession: Appropriation risk and choice of successor". *Academy of Management Review*, 28, 657-666.
- León, O.G.; Montero, L. (1999). *Diseño de investigaciones*. McGraw-Hill.
- Lerner, R.M. (1982). Children and adolescents as producers of their own development. *Developmental Review*, 2, 342-370.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*, 49, 90-98.
- Llano, C. y Olguin, F. (1986). *La sucesión en la empresa familiar*. Pascual.
- Longenecken, J.G.; Schoen, J.E. (1978). "Management succession in the family business". *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- Mathew Greenwald & Associates. (1994). "A telephone survey of 1002 family business owners". *Massachusetts Mutual Life Insurance Company*.
- Matthews, C.H.; Moore, T.W.; Fialko, A.S (1999). "Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective". *Family Business Review*, 12, 159-170.
- McConaughy, D.L.; Phillips, G.M. (1999). "Founders versus decendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms". *Family Business Review*, 21, 295-313.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I; Scholnick B. (2008): "Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses". *Journal of Management Studies*, 45, 51-78.
- Morris, M.H.; Williams, R.O.; Allen, J.A.; Avila, R.A. (1997). "Correlates of success in family business transitions". *Journal of Business Venturing*, 17, 385-401.
- Nelton, S.. (1991). "When widows take charge". *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.
- Neubauer, F.; Lank, A.G. (1999). *La Empresa Familia*. Ediciones Deusto.
- Olson, D.H. (1988). "The circumplex model of family systems VIII: Family assessment and intervention". *Journal of Psychotherapy & the Family*, 4, 7-49.
- Parrini, L. (2000). "La finanza straordinaria per pianificare la successione". *Amministrazione & Finanza*, 14, 63-66.

- Paul, L.; Grosser, G. (1965). "Operational Mourning and Its Role in Conjoint Family Therapy". *Community Mental Health Journal*, 7, 339-345.
- Paul, L. (1980). "Now and Past: Transgenerational Analysis". *International Journal of Family Psychiatry*, 1, 235-248.
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. (2005). *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart.
- Ploster, J. (1994). "Keeping a family business moving". *The Cleveland Plain Dealer: Financial and Estate Planning Section*.
- Poza, M.E. (1995). *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- Rauch, A.; Frese, M. (2007). "Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 353-385.
- Rigby, M.; Sanchís, E. (2006). "El concepto de cualificación y su construcción social". *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 24-35.
- Robinson, R.B. Jr. (1982). "The importance of "outsiders" in small firms strategic planning". *Academy of Management Journal*, 25, 80-83.
- Rodríguez, J.J.; Rodríguez, 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, 1-25.
- Rodríguez, J.J.; Rodríguez, M. (2007). *El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.
- Sánchez-Crespo, A. (2012). "La empresa familiar: una cuestión de vocación". *Artículo y Recursos Empresariales*.
- Schmitt-Rodermund, E. (2007). "The long way to entrepreneurship: Personality, parenting, early interests, and competencies as precursors of entrepreneurial activity among the "Termites" *Approaches to positive youth development*. Londres.
- Schröder, E.; Schmitt-Rodermund, E.; Arnaud, N. (2011). "Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background". *Family Business Review*, 9, 369-386.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Pablo, A.L.; Chua, J.H. (2001). "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 1-19.
- Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell*. Oxford University Press. Nueva York.

- Stavrou, E.T. (1999). "Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business". *Journal of Small Business Management*, 37, 43-61.
- Stavrou, E.T. (1998). "A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm". *Family Business Review*, 11, 135-142.
- Stockmans, A. (2010). "Socioemotional wealth and earnings management in private family firms". *Family Business Review*, 23, 280-294.
- Swogger, G. Jr. (1991). "Assessing the successor generation in family business". *Family Business Review*, 4, 397-411.
- Upton, N.B.; Heck, R.K.Z. (1997). "The family business dimension of entrepreneurship". *Entrepreneurship 200.0*
- Vancil, R.F. (1987). *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*. Harvard Business School Press.
- Venter, E.; Boshoff, C.; Maas, G. (2005). "The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses". *Family Business Review*, 18, 283-303.
- Walsh, G (1982). *Normal Family Processes*. Oxford University Press. Nueva York.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass Publishers. Estados Unidos.
- Ward, J.L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. Jossey-Bass Publishers. Estados Unidos.
- Welsch, J.H.M. (1993). "The impact of family ownership and involvement on the process of management succession". *Family Business Review*, 6, 31-54.
- Zajac, E.J. (1990). "CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis". *Strategic Management Journal*, 11, 217-230.
- Zellweger, T.; Sieger, P.; Halter, F. (2011). "Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background". *Journal of Business Venturing*, 26, 521-536.
- Zhao, H.; Seibert, S.E. (2006). "The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review". *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.