

M.^a KATIUSKA CABRERA SUÁREZ *

JUAN MANUEL GARCÍA FALCÓN **

Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Dimensiones del concepto de empresa familiar. 3. La sucesión directiva en la empresa familiar. 4. Metodología y diseño de la investigación. 5. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión. 5.1. La perspectiva del predecesor. 5.2. La perspectiva del sucesor. 5.3. La perspectiva de las relaciones interpersonales. 5.4. La influencia del sistema familiar. 5.5. La influencia del sistema empresarial. 5.6. La influencia de otros participantes. 5.7. La influencia del entorno. 6. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones. 7. Bibliografía.

RESUMEN: La importancia manifiesta de la empresa familiar en la mayoría de las economías del mundo y el reconocimiento del problema de la sucesión como la principal amenaza para este tipo de organizaciones, ha tenido como consecuencia que se aborde esta cuestión desde múltiples puntos de vista, los cuales normalmente están relacionados con los diversos participantes en el proceso, fundamentalmente el fundador o predecesor, el sucesor y otros agentes implicados tanto en el sistema familiar como en el empresarial. Por consiguiente, en el artículo se analizan los múltiples factores que se han identificado en la literatura como influencias en el proceso de sucesión, intentando discriminar cuáles determinan realmente el éxito o el fracaso y descubrir qué interrelaciones existen entre los mismos.

Palabras clave: Familia, empresa, sucesión, éxito, fracaso, relaciones, predecesor, sucesores, compromiso, formación.

ABSTRACT: The evident importance of the family business in almost every economy of the world, and the recognition of the succession as the main threat for this type of organization, have caused this problem to be approached from various points of view. These different perspectives are normally related to the participants in this process, mainly the entrepreneur or predecessor, the successor, and other agents involved both in the family system and the business system. Therefore, in this paper we analyze the multiple factors that have been identified in the literature as influences in the succession process, trying to distinguish those that really determine success or failure and to discover the interrelations between them.

Key words: Family, business, succession, success, failure, relationships, predecessor, successor, commitment, training.

* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesora de Organización de Empresas y Gestión de Empresas Familiares. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

** Catedrático de Organización de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

1. Introducción

Durante los últimos años se ha producido un creciente interés en el estudio de las empresas familiares desde diversos campos y disciplinas; de esta manera, se ha abordado la problemática de este tipo particular de organización desde múltiples puntos de vista: terapia familiar, psicología clínica, sociología, administración de empresas, historia y economía (DYER, 1994). Por otra parte, no se trata de un interés exclusivo por parte de los académicos; también los empresarios, los profesionales e incluso los medios de comunicación comienzan a percatarse de que la empresa familiar significa mucho más que la «tienda de la esquina» (ARONOFF y WARD, 1991a) y a reconocer la importancia de este tipo de organizaciones para el tejido empresarial de cualquier país del mundo (DYER, 1994). Este creciente interés no resulta sorprendente, dado que incluso las estimaciones más conservadoras señalan que la proporción de empresas de todo el mundo cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares está entre un 65 y un 80 por 100 (GERSICK *et al.*, 1997), y si bien muchas de ellas no son más que pequeñas empresas de propiedad individual que nunca pasarán de una generación a otra, también es cierto que entre ellas se encuentran algunas de las mayores y más exitosas empresas del mundo.

En España, la importancia de esta forma de organización empresarial es también manifiesta, dado que, según el Instituto de la Empresa Familiar, se puede considerar que éstas representan casi el 60 por 100 del PNB y ocupan aproximadamente a un 65 por 100 de la población activa. Por otro lado, el profesor Gallo, director de la cátedra de Empresa Familiar en el IESE, calcula que en nuestro país un 40 por 100 de las empresas familiares cambiará de generación antes del año 2000; deberán enfrentarse, por tanto, al problema que los investigadores de este campo reconocen como el más importante para este tipo de organizaciones: la sucesión (HANDLER, 1994). Esta cuestión ha sido abordada desde múltiples puntos de vista pero normalmente de una manera aislada, sin que existan planteamientos integradores que nos permitan abarcar y entender la complejidad de las interrelaciones que se producen entre los diversos participantes dentro del sistema global de la empresa familiar.

Por tanto, en el presente trabajo abordamos el problema de la sucesión partiendo para ello de una clarificación conceptual, de manera que se establecen los criterios para poder calificar a una empresa como familiar y se describe la sucesión como un proceso más que como un acontecimiento aislado, enfocándose su estudio desde los múltiples puntos de vista que se han podido identificar en la literatura sobre el tema. Con el fin de lograr este objetivo se ha desarrollado una metodología para el análisis y comprensión del proceso de sucesión de la empresa familiar basada en el estudio de casos que justificamos como la más oportuna para abordar este trabajo de investigación. Finalmente, ofrecemos las conclusiones del estudio realizado sobre siete casos de empresas familiares donde se ha realizado un análisis exhaustivo de los procesos de sucesión que se han producido en las mismas.

2. Dimensiones del concepto de empresa familiar

Del análisis de los diversos estudios realizados sobre la empresa familiar puede concluirse que no existe un consenso generalizado acerca de lo que define a este tipo de organizaciones. De esta forma, podemos encontrarnos con una amplia di-

versidad de definiciones, guardando incluso algunas de ellas muy pocos aspectos en común. No obstante, a pesar de esta falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, parece haber un acuerdo general en cuanto a que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen, individual o conjuntamente, a la definición de este tipo de organizaciones son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

La primera de ellas, *la propiedad/dirección de los miembros de la familia*, deriva de las definiciones de empresa familiar que están concebidas en torno a aquellas personas que ostentan la propiedad y/o la dirección de la misma (ROSENBLATT *et al.*, 1985; DYER, 1986; GALLO y GARCIA PONT, 1989), enfatizándose el hecho de que el parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales, con las consiguientes ventajas e inconvenientes asociados.

La segunda dimensión, relacionada con *la implicación familiar/subsistemas interdependientes*, se fundamenta en la consideración de que la especificidad de estas empresas radica en la posibilidad de que los miembros de la organización tengan preferencia por las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares (LITZ, 1995). De esta manera, este autor defiende que en la definición de empresa familiar habría que incluir dos dimensiones: la dimensión estructural, que hace referencia a la propiedad/dirección, y la dimensión intencional, que hace referencia a si los miembros de la empresa familiar desean que se logre, se mantenga y/o se incremente la implicación familiar en las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo. Por tanto, y como señala HANDLER (1990a), las empresas familiares son únicas en estructura y propósito, dado que hay miembros de la familia implicados en la empresa y existen determinados objetivos que imponen a la misma. Esta caracterización basada en la interacción entre dos subsistemas cuyos objetivos se solapan, constituye la base sobre la que algunos autores (p. ej., ARONOFF y WARD, 1995) han intentado explicar la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones, bien porque la implicación familiar facilita que estas empresas obtengan una reputación de integridad moral que permite reducir los costes de transacción; o bien porque puede otorgarles una serie de características tales como el compromiso, los valores compartidos, la cultura, la confianza y la reputación, que constituyen, entre otros, lo que se ha dado en denominar recursos intangibles y capacidades que pueden fundamentar su éxito a largo plazo (CABRERA SUÁREZ y DE SAA PÉREZ, 1996).

En tercer lugar, la dimensión de *la transferencia generacional* hace referencia a la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Así, para WARD (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar como tal. Por tanto, la elección de un sucesor, su formación y desarrollo y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

Llegados a este punto y ante la multiplicidad de definiciones existentes, consideramos oportuno especificar los criterios que adoptaremos como más relevantes para definir una empresa como familiar, al objeto de asegurarnos de que en los casos que estudiamos se presenta toda la problemática que implican las tres dimensiones que acabamos de mencionar, y que son el origen de la especificidad de este tipo

de organizaciones. Por ello adoptaremos una definición integradora, la cual puede enunciarse en los siguientes términos:

Una empresa familiar es aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

3. La sucesión directiva en la empresa familiar

«Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión» (ARONOFF y WARD, 1991a). Esta importancia fundamental de la cuestión sucesoria es algo sobre lo que los investigadores del campo parecen estar de acuerdo. Es, por tanto, uno de los temas más investigados, desde que, hacia la década de los setenta, empezó a surgir una corriente de literatura relacionada fundamentalmente con la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio (GERSICK, 1994). A partir de ahí el tema ha sido estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista, poniéndose de manifiesto su enorme complejidad.

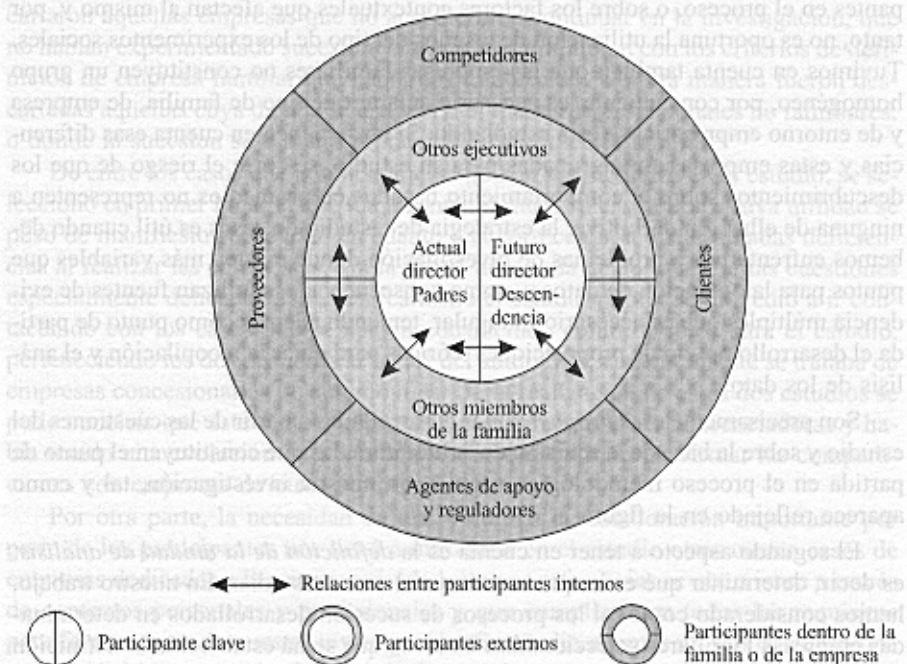
Si nos aproximamos en primer lugar al concepto de sucesión en la empresa familiar, podemos constatar cómo es ésta otra cuestión sobre la que existen diversas posturas, siendo la idea de considerar la sucesión como un proceso más que como un acontecimiento aislado la que parece gozar de mayor apoyo entre los investigadores del campo (LONGENECKER y SCHOEN, 1978; CHURCHILL y HATTEN, 1987; VANCIL, 1987; STEMLER, 1988; HANDLER, 1989b, 1990b; GOLDBERG, 1991; LEA, 1993); es decir, la sucesión se considera un proceso polietápico que comienza antes incluso de que los herederos entren en la empresa, y cuyos efectos se extienden más allá del momento en que éstos son designados sucesores. De esta forma, los investigadores han destacado aspectos tales como el proceso de socialización al que se ven sometidos los sucesores familiares, y durante el cual son preparados gradualmente para el liderazgo (LONGENECKER y SCHOEN, 1978); la realidad biológica de que los padres y sus descendientes están separados por la edad y por la experiencia empresarial, pero están ligados por lazos de sangre y por una experiencia familiar compartida (CHURCHILL y HATTEN, 1987); o el proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación, de manera que la evolución conjunta de ambas generaciones se considera la clave para entender la sucesión (HANDLER, 1989b).

Además de la falta de consenso en lo que se refiere al concepto de la sucesión, podemos constatar que existe también una falta de consistencia en la literatura sobre qué es lo que hay que tener en cuenta a la hora de considerar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado. En este sentido, y de acuerdo con diversos autores en el campo (p. ej., DYER, 1986; FRIEDMAN, 1991), estimamos que es necesario tener en cuenta consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficacia de los procesos sucesorios, y por ello distinguimos entre lo que podríamos denominar criterios *objetivos* para la definición del éxito, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizativos; y

critérios que podríamos considerar de tipo *subjetivo*, dado que intentan captar qué consecuencias ha tenido la sucesión desde el punto de vista de la satisfacción de los intereses y necesidades de los distintos participantes. Por consiguiente, de la misma manera que hemos conceptualizado la empresa familiar como un sistema complejo de interacciones entre diversos subsistemas, debemos abordar el estudio de la sucesión desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés que interactúan a diversos niveles y que incluyen al fundador, el sucesor, otros familiares, otros directivos, los propietarios y otros agentes del entorno de la empresa (LANSBERG, 1988; HANDLER y KRAM, 1988; OSBORNE, 1991; HANDLER, 1994; BARACHI y GANITSKY, 1995; HARVEY y EVANS, 1995; FOX *et al.*, 1996).

En consecuencia organizaremos nuestra discusión con base en estas múltiples influencias, de la forma representada en la figura 1. Como se puede apreciar en la misma, tendremos en cuenta consideraciones a múltiples niveles, que, siguiendo a HANDLER y KRAM (1988), son: de carácter individual, con el enfoque sobre el predecesor y el sucesor; de carácter interpersonal y de grupo, en referencia a las dinámicas dentro de la familia y de la empresa y entre los miembros de cada uno de estos subsistemas; de carácter organizativo, tratando cuestiones relacionadas con la cultura y la estructura de la empresa, así como con la planificación; y consideraciones del entorno, que se refieren a las influencias externas sobre la empresa y sobre la familia. Basándonos en todo ello hemos establecido las proposiciones teóricas que nos sirven como guía para nuestra investigación.

FIGURA 1.—Participantes en el proceso de sucesión



Fuente: BARACHI y GANITSKY (1995: 132).

4. Metodología y diseño de la investigación

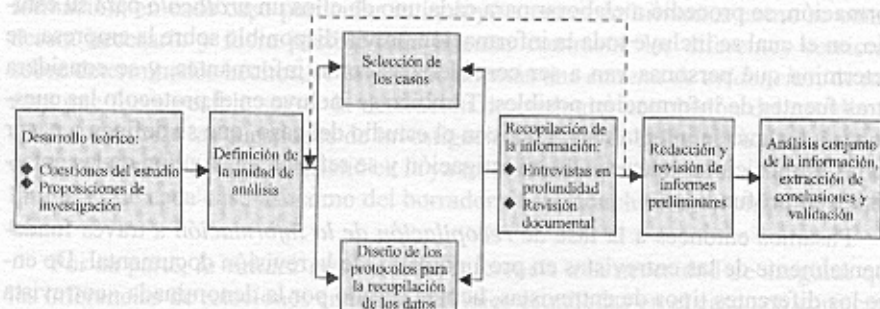
Tal como la hemos definido, la sucesión directiva en la empresa familiar es un fenómeno social complejo que implica a múltiples participantes que se interrelacionan entre sí en un proceso prolongado en el tiempo. Numerosos son los autores que han reconocido esta complejidad y que abogan por estudiar el fenómeno teniendo en cuenta las perspectivas de los diversos agentes implicados en el proceso, necesidad que, junto con la conveniencia de comparar procesos sucesorios de más o menos éxito, ha llevado a algunos especialistas en el campo a defender la utilización de la metodología del estudio de casos (WELSCH, 1993; HANDLER, 1994; KIRBY y LEE, 1996; SHARMA *et al.*, 1997).

En este sentido, siguiendo a YIN (1994), argumentamos que el estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en que se preguntan cuestiones del tipo *cómo* o *por qué* acerca de un conjunto de acontecimientos contemporáneos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control. En el trabajo que nos ocupa, las cuestiones básicas de investigación abordan cómo se han desarrollado los procesos de sucesión que consideraremos exitosos o no exitosos y, en consecuencia, por qué han resultado unos más exitosos que otros. Es decir, nuestra intención es explicar y comprender una situación humana compleja y no tanto la búsqueda de relaciones causales entre variables. Por otra parte, los fenómenos que estudiamos son fenómenos contemporáneos en cuanto se están produciendo en la actualidad, o bien se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún disponibles para informar sobre ellos. Además, el investigador no tiene posibilidad alguna de ejercer control sobre el comportamiento de los participantes en el proceso, o sobre los factores contextuales que afectan al mismo y, por tanto, no es oportuna la utilización de diseños del tipo de los experimentos sociales. Tuvimos en cuenta también que las empresas familiares no constituyen un grupo homogéneo, por consiguiente, es necesario aclarar qué tipo de familia, de empresa y de entorno empresarial se está estudiando. Si no se tienen en cuenta esas diferencias y estas empresas son agrupadas para su estudio, se corre el riesgo de que los descubrimientos sobre el comportamiento basados en promedios no representen a ninguna de ellas. En definitiva, la estrategia del estudio de casos es útil cuando debemos enfrentarnos a problemas de investigación donde existen más variables que puntos para la obtención de datos y, como consecuencia, se utilizan fuentes de evidencia múltiples que es necesario triangular, teniendo además como punto de partida el desarrollo previo de proposiciones teóricas para guiar la recopilación y el análisis de los datos.

Son precisamente esas *proposiciones* desarrolladas a partir de las cuestiones del estudio y sobre la base de la revisión de la literatura, las que constituyen el punto de partida en el proceso metodológico seguido en nuestra investigación, tal y como aparece reflejado en la figura 2.

El segundo aspecto a tener en cuenta es la *definición de la unidad de análisis*, es decir, determinar qué es lo que constituye el caso a estudiar. En nuestro trabajo, hemos considerado como tal los procesos de sucesión desarrollados en determinadas empresas familiares seleccionadas. Una vez que se ha establecido la definición general del caso, es importante clarificar toda una serie de cuestiones relacionadas, tales como qué empresas se van a estudiar y por qué; a qué individuos se considera

FIGURA 2.—Proceso metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

informantes clave y a cuáles se considera meros observadores; y la determinación del marco temporal bajo estudio. Todas estas cuestiones van a determinar, por un lado, la selección de los casos que van a ser objeto de estudio, y, por otro, el diseño de los protocolos para la recopilación de los datos.

Para la *selección de los casos* se llevó a cabo en primer lugar un sondeo general sobre las empresas familiares localizadas en las Islas Canarias, utilizando para ello un cuestionario postal que fue enviado a un total de 260 empresas obtenidas a partir de la *Gran Guía Empresarial de las Islas Canarias*, y seleccionadas siguiendo un criterio de coincidencia de los apellidos de las personas que aparecieran como directivos en las mismas. De los 62 cuestionarios cumplimentados recibidos, se descartaron aquellas empresas que no accedieron a continuar en la investigación, que no habían experimentado sucesión y las que no cumplieran con los criterios de definición de empresa familiar que habíamos establecido. De esta manera fueron descartadas aquellas cuya dirección estuviera en manos de profesionales no familiares, o donde la sucesión se hubiera producido en ajenos a la familia.

De entre los casos que potencialmente podían ser incluidos en el estudio, se seleccionó en primer lugar el que iba a constituir nuestro caso piloto, cuya utilidad se puso de manifiesto sobre todo en cuanto a la corrección de determinadas deficiencias al realizar las entrevistas, y a la forma adecuada de abordar ciertas cuestiones especialmente delicadas. Una vez realizado el estudio piloto, se procedió a ir contactando con los casos que se habían considerado como óptimos para el estudio, perteneciendo los dos primeros al sector del automóvil; concretamente se trataba de empresas concesionarias de automóviles. De la realización de estos dos estudios se pudo concluir que este sector presentaba unas características diferenciadoras y había tenido una evolución en los últimos años que podrían desvirtuar las comparaciones con empresas de otros sectores.

Por otra parte, la necesidad de una voluntad de colaboración importante por parte de los participantes nos llevó a introducir en el estudio otros cuatro casos de empresas dedicadas a la misma actividad y cuyas referencias se obtuvieron a través de contactos personales y profesionales y que cumplieran con todos los requisitos para formar parte de nuestra investigación. Se añadió además un séptimo caso que también había contestado al cuestionario postal y pertenecía al mismo sector del automóvil.

Una vez seleccionados los casos y como paso previo a la recopilación de la información, se procedió a elaborar para cada uno de ellos un *protocolo* para su estudio, en el cual se incluye toda la información previa disponible sobre la empresa, se determina qué personas van a ser consideradas como informantes, y se considera otras fuentes de información posibles. También se incluye en el protocolo las cuestiones a las que se intenta responder con el estudio del caso, que se definen a partir de las proposiciones teóricas de investigación y se reflejan en el guión de las entrevistas en profundidad.

Pasamos entonces a la fase de *recopilación de la información* a través fundamentalmente de las entrevistas en profundidad y de la revisión documental. De entre los diferentes tipos de entrevistas, hemos optado por la denominada «entrevista no estructurada», en la que el investigador sigue un esquema general y flexible de preguntas orientado por un guión encabezado por cuestiones generales sobre la historia y la situación actual de la empresa familiar. El guión recogía a su vez las cuestiones correspondientes al sucesor, el predecesor y a otros participantes en el proceso, siendo necesario en varios de los casos desarrollar guiones particulares para entrevistar a determinados informantes cuya inclusión en el estudio se decidía en función de las necesidades de información y contrastación que se fueran detectando. Se llevó a cabo además la revisión de diversas fuentes documentales —tales como bases de datos de asociaciones empresariales, revistas empresariales, cuentas anuales de las empresas e información diversa relacionada con el sector— con el objetivo principal de triangular la información obtenida en las entrevistas en profundidad, corroborar datos y obtener información adicional.

Una vez recopilada la información comienza la fase de *análisis* de la misma. En un primer paso se lleva a cabo la redacción de informes puramente descriptivos de los hechos para cada uno de los casos. Estos informes fueron enviados para su revisión a los individuos considerados como sucesores, dado su papel de informantes clave. Sin embargo, en ellos se incluyó tanto la información proporcionada por estos informantes clave como cualquier otra proporcionada por otros informantes y que pudiera considerarse contradictoria, al objeto de intentar conseguir una aclaración de los puntos conflictivos y de obtener el mayor número de datos adicionales posible. Después de realizar todas las entrevistas adicionales que derivaron de esta revisión, se procedió al análisis cruzado de la información de los siete casos. Un primer borrador de las conclusiones extraídas fue sometido a la revisión de seis compañeros de los investigadores en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas, los cuales realizaron un análisis detallado de todo el proceso de razonamiento seguido desde la evidencia inicial hasta la obtención de conclusiones, aportando todas las sugerencias, ideas y correcciones que consideraron oportunas.

Todos los elementos que se han tenido en cuenta a la hora de realizar el diseño de nuestra investigación tienen como objetivo último garantizar que se produzca una secuencia lógica que conecte los datos empíricos con las cuestiones de investigación iniciales del estudio y, en último término, con sus conclusiones. Se trata, en definitiva, de asegurar la calidad del diseño de la investigación en términos de validez y fiabilidad, para lo cual hay que tener en cuenta cuatro criterios fundamentales:

En primer lugar, *la validez del modelo* hace referencia a si se han establecido las medidas operativas correctas para estudiar los conceptos que se pretende investigar. Para ello, en nuestro trabajo hemos aplicado tres tácticas: por un lado, se utili-

zaron múltiples fuentes de evidencia, y además de acudir a diversas fuentes de información, en cada caso particular se incluyó a tantos informantes como se considerara necesario y fuera posible para intentar contrastar las diferentes versiones sobre determinados hechos; se estableció además una *cadena de evidencias*, de manera que fuera posible seguir la derivación de cualquier conclusión del estudio de casos a partir de las cuestiones de investigación y a través del análisis de la evidencia; y una tercera táctica consistió en la ya mencionada *revisión de los informes* preliminares de cada caso así como del borrador de las conclusiones conjuntas del estudio.

Por su parte, la *validez interna* hace referencia a la necesidad de asegurar que las inferencias de relaciones entre las variables estudiadas en el caso son correctas, que se han considerado todas las explicaciones rivales, y que la evidencia es convergente con la explicación que el investigador ofrece. Una táctica para cumplir con este criterio es la de *ajuste a un determinado patrón teórico*, para lo cual el punto de partida debe ser la revisión de la literatura, el desarrollo teórico y el establecimiento de las proposiciones de investigación; ello nos servirá además como vehículo para generalizar los resultados del estudio de casos, teniendo en cuenta que esta generalización tendrá una naturaleza analítica, es decir, del conjunto particular de resultados a una teoría más amplia, pero nunca se tratará de una generalización de tipo estadístico en el sentido de realizar inferencias a una población o universo sobre la base de los datos obtenidos de una muestra. En relación con esto, una segunda táctica para mejorar la validez interna es la *construcción de una explicación* sobre el fenómeno bajo estudio, de manera que se analiza la evidencia, se revisan las proposiciones teóricas y se vuelve a estudiar la evidencia de una forma iterativa.

Con el criterio de *validez externa* se hace alusión al establecimiento del dominio al cual pueden generalizarse los descubrimientos de un estudio. De nuevo hay que resaltar la idea de que en un estudio de casos no se puede hablar de generalización estadística sino de generalización analítica a través de lo que se denomina *lógica de replicación*, es decir, una teoría debe ser contrastada mediante la replicación de los descubrimientos en casos donde se ha especificado que deberían darse los mismos resultados. De esta forma, en nuestra investigación, uno de los primeros pasos realizados para el análisis de la información consistió en la determinación del grado de éxito obtenido en el proceso de sucesión, de manera que al comparar los casos más exitosos con los menos exitosos pudiéramos comprobar si se producía o no una replicación de las premisas teóricas iniciales.

Por último, lo que se pretende con la aplicación de un criterio de *fiabilidad* es asegurar que si un investigador siguiera los mismos procedimientos para la recopilación de datos descritos por un investigador anterior, y realizara el mismo estudio de casos de nuevo, debería llegar a los mismos descubrimientos y conclusiones que el primero. Se trata, por tanto, de intentar minimizar los errores y los sesgos en el estudio. Para ello las tácticas empleadas fueron, por un lado, el ya descrito *protocolo* para el estudio del caso y, por otro lado, el desarrollo de una *base de datos* que en nuestro trabajo está formada fundamentalmente por las transcripciones de las notas y grabaciones de las entrevistas en profundidad, tanto las que se celebraron en la primera fase de recopilación de la información como las derivadas de la revisión de los informes preliminares. En estas transcripciones se añadieron de forma diferen-

ciada todas las reflexiones que surgían a medida que se transcribían las entrevistas, y que tenían que ver, sobre todo, con las impresiones acerca de la sinceridad del entrevistado, de su estado de ánimo al contestar, el tono de las respuestas, posibles incongruencias detectadas, etc. Asimismo, se incluyeron todas las observaciones adicionales tales como las impresiones generales, dudas, entorno físico de los lugares donde se desarrollaban las entrevistas, fecha, hora, duración, datos del entrevistado, etcétera. Por último, otro componente importante de la base de datos lo constituyeron los diversos documentos recopilados en relación con cada uno de los casos en particular y al sector del automóvil en general.

5. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión

Como ya hemos comentado, las siete empresas analizadas desarrollan o desarrollaban su actividad en el sector de la distribución de automóviles. Se trata de empresas de diferentes dimensiones en términos de número de empleados y cifras de facturación. Con respecto a la evolución de los procesos sucesorios, en cinco de los casos el proceso de sucesión a la segunda generación había culminado existiendo distintos grados de avance en la sucesión a la tercera. En un sexto caso, sin embargo, se ha producido una involución del proceso en el sentido de que, si bien la segunda generación había asumido casi totalmente la gerencia de la empresa durante un periodo de cuatro años, el hecho de que el predecesor haya superado unos problemas de salud graves ha tenido como consecuencia que éste haya asumido de nuevo las riendas de la empresa de una forma drástica, lo que está generando graves problemas. Finalmente, para el séptimo caso se había producido ya la sucesión a la segunda generación y el fracaso se hizo evidente cuando el traspaso a la tercera estaba teniendo lugar. En todos los casos analizados encontramos la problemática de sucesión a varios hermanos, si bien existían diferencias en cuanto al número de hermanos y a la combinación de edades y sexos entre ellos. No obstante, en todos los casos los sucesores explícitos o implícitos en lo que se refiere a la gerencia de la empresa eran varones.

Por consiguiente, nuestro punto de partida en el análisis de la evidencia empírica recogida consistió en la determinación del grado de éxito alcanzado en los respectivos procesos sucesorios. En este sentido, sólo consideramos un proceso sucesorio como totalmente exitoso cuando se producía una evolución positiva tanto en términos de los criterios objetivos de resultados —fundamentalmente cifra de ventas y de beneficios—, como también en términos de valoración subjetiva y satisfacción de los diversos participantes. De esta forma, los casos 1, 3 y 5 fueron considerados como de éxito completo, dada la satisfactoria evolución en todos los criterios; mientras que los casos 2, 4 y 6 fueron considerados como parcialmente exitosos, puesto que en algunos o varios de los criterios la evolución no era la deseable; y el caso 7 fue calificado como de fracaso, dada la desfavorable evolución en todos los criterios considerados, culminando con la desaparición de la empresa.

Seguidamente, continuamos el análisis de la evidencia tratando cada una de las doce proposiciones teóricas de investigación establecidas y comparando la evolución de los casos calificados como más exitosos y los de menos éxito o fracaso, de manera que pudimos obtener algunas conclusiones que exponemos a continuación.

5.1. LA PERSPECTIVA DEL PREDECESOR

La primera de las proposiciones estudiadas en relación con el papel del predecesor en el proceso de sucesión fue enunciada de la siguiente forma:

La sucesión se verá favorecida cuando el predecesor muestre determinadas actitudes y comportamientos que indiquen su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa.

En este sentido, la actitud que destaca en cuanto a suponer una diferencia entre los casos más y menos exitosos es la capacidad para delegar basada en la confianza tanto en el sucesor como en otros empleados de la empresa. Es decir, el predecesor es capaz de superar las necesidades desproporcionadas de control, reconocimiento y los sentimientos de desconfianza e indispensabilidad que parecen caracterizarle (KETS DE VRIES, 1985; LANSBERG, 1988), y esto es así incluso cuando los predecesores, en alguno de los casos de éxito, identifican claramente la idea de retiro con la idea de muerte y depresión, tal como se ha reflejado en la literatura (LANSBERG, 1988; ARONOFF y WARD, 1991b). La motivación última para esa disposición a la delegación parece constituir una manifestación de lo que PEAY y DYER (1989) denominaron «poder social», es decir, el predecesor no ejerce su poder como un fin en sí mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de la misma. De esta manera, no parece ser incompatible con el éxito el que los predecesores permanezcan al frente de sus organizaciones y quieran permanecer informados de los detalles del funcionamiento de la misma. Más bien al contrario, en los casos más exitosos los predecesores permanecen prácticamente hasta el final en activo en la empresa desempeñando un papel de apoyo y complemento a los sucesores, tendiendo a adoptar el estilo que SONNENFELD (1988) denomina de «embajador». En los casos de menos éxito, sin embargo, el estilo predominante es el de «monarca», que supone que el predecesor no abandona la empresa hasta que se ve obligado a ello por diversas circunstancias, y tampoco facilita que la sucesión se produzca de forma no traumática.

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador entre los casos de más y menos éxito está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa donde el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse, contando con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia. En este sentido, las actitudes de desentendimiento por parte del predecesor o reacias a la transmisión del conocimiento parecen estar asociadas a sentimientos de insatisfacción en la descendencia. Estas actitudes pueden ser el reflejo de los sentimientos de pérdida de la identidad de líderes en la empresa y en la familia descritos por SONNENFELD y SPENCE (1989) y que, según estos autores, pueden resultar traumáticos para los predecesores.

Los factores asociados al carácter del predecesor están básicamente relacionados con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos menos exitosos suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se distingue por una agresividad que bloquea la comunicación o bien porque sencillamente no la fomenta. Por otro lado, la cuestión de la salud no parece suponer una diferencia significativa en cuanto al grado de éxito en los procesos sucesorios; de hecho, la salud de los predecesores en los casos de éxito es mejor inclu-

so que en los casos de menos éxito. En este sentido, si bien es cierto que los problemas de salud del predecesor aceleran el proceso sucesorio y reducen la resistencia al mismo, tal y como habían argumentado HANDLER y KRAM (1988), la superación de los mismos, aunque sea temporalmente, puede complicar más si cabe dicho proceso en la medida en que hemos observado que puede provocar una involución en el mismo, por el intento del predecesor de controlar de nuevo todos los aspectos de la dirección de la empresa, quizás como forma de reafirmar su capacidad para controlar la misma.

Por su parte, la segunda de nuestras proposiciones relacionadas con el predecesor se estableció en los siguientes términos:

El compromiso del predecesor con el liderazgo familiar y con un descendiente específico mejora las expectativas de éxito de la sucesión.

En relación con esta cuestión, la actitud por parte del predecesor que resulta más positiva es la de preferir la continuidad del carácter familiar de la empresa pero siempre que ello sea la opción más beneficiosa para la misma; es decir, el nepotismo es un criterio a aplicar pero sin que se produzcan situaciones de irracionalidad, de manera que podríamos hablar, siguiendo a DANCO (1992), de un nepotismo formado y responsable. En todo caso, y en consonancia con la prioridad de los fines de la empresa, la elección de un sucesor entre varios de los hijos es una decisión que se considera conveniente delegar en éstos, de manera que puedan decidir lo que se considera más oportuno para la empresa. Por tanto, y al contrario de lo que podría deducirse de la literatura (p. ej., BARACH y GANITSKY, 1995), no parece ser imprescindible que el predecesor decida quién va a sucederle, pero sí podemos estar de acuerdo con estos autores en lo que se refiere a la necesidad de que los implicados estén al corriente de cuáles son los criterios por los que se va a regir la sucesión, cualesquiera que sean éstos. Sin embargo, en los casos menos exitosos, nos encontramos que los predecesores son en cierto modo reacios a la identificación clara de un sucesor, pero más por una falta de voluntad para la delegación de responsabilidades que por un sentido de respeto hacia la voluntad y el criterio de los sucesores y de beneficio para la empresa.

Finalmente, la tercera de las proposiciones relacionadas con el predecesor quedó expresada de la siguiente forma:

La sucesión tiene más posibilidades de éxito si el predecesor ha compartido claramente tanto los aspectos positivos como los negativos del trabajo y de la vida con la familia.

En cuanto a esta cuestión, si bien en la literatura parece defenderse la idea de que el predecesor debería tratar de transmitir a los sucesores una imagen no excesivamente negativa del trabajo en la empresa familiar (BARACH y GANITSKY, 1995), en nuestro estudio pudimos constatar cómo en los casos de más éxito la visión de la empresa transmitida a los sucesores puede calificarse como «realista», en el sentido de que éstos son conscientes de que el trabajo en la empresa ofrece ventajas pero también inconvenientes y sacrificios. Esto es así incluso cuando el predecesor no era consciente de que transmitía a sus hijos los aspectos negativos de la empresa. Sin embargo, la visión de la empresa transmitida por los predecesores en los casos de menos éxito es fundamentalmente positiva pero, en la mayoría de los casos, debido a una falta de comunicación real entre predecesor y sucesores.

5.2. LA PERSPECTIVA DEL SUCESOR

La primera de las proposiciones analizadas en relación con la figura del sucesor se enunció de la siguiente forma:

El tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirán en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión.

En este sentido, podemos decir que la formación académica y la experiencia previa que han recibido los sucesores no parece ser un factor que discrimine demasiado entre sucesiones más y menos exitosas. Sin embargo, es generalizada la valoración positiva de la experiencia adquirida que hacen los sucesores que han trabajado en concesionarios de sus marcas respectivas o en empresas del sector, tanto si han realizado esa actividad previamente a la incorporación a la empresa como si la han realizado una vez trabajando en la misma, muchas veces como parte de los programas de formación diseñados por los fabricantes. Se destacan como aspectos positivos el adquirir conocimientos sobre empresas similares a las propias que muchas veces son modélicas en su actuación, conocimientos sobre el sector y la posibilidad de desempeñar el papel de subordinado en una empresa ajena a la propia, evitando de este modo las situaciones, potencialmente conflictivas, en las que el sucesor pasa de subordinado a superior de sus propios empleados y adquiriendo la capacidad de entender el punto de vista de los empleados en empresas distintas a las que va a dirigir. Es, por tanto, una forma de adquirir la confianza en sí mismo y de obtener aceptación y credibilidad en la empresa, todo lo cual podríamos considerar, siguiendo a BARACH *et al.* (1988), que les legitima en cierto modo para acceder a las funciones de liderazgo.

En lo que se refiere a formación académica, solamente los sucesores de uno de los casos considerados como exitosos han recibido una formación universitaria que podríamos considerar completa. A este respecto, independientemente de los conocimientos concretos adquiridos, se valoran las capacidades que se desarrollan por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar y resolver problemas y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la empresa. De cualquier forma, en los otros dos casos más exitosos se reconoce la importancia de adquirir determinados conocimientos empresariales, de manera que en uno de ellos la tercera generación se está formando en esos aspectos antes de incorporarse a la empresa, y en el otro, dada la juventud del sucesor, esa formación se intenta obtener tras su incorporación a la misma. Ello puede ser un reflejo de la tendencia creciente hacia la mejora de la formación académica de los sucesores que ya observó GOLDBERG (1996).

En cuanto a los conocimientos previos sobre la empresa vía trabajos de poca importancia o trabajos de verano, éstos se habían producido en general para todos los sucesores. En consonancia con la literatura, la opinión generalizada es que esos primeros contactos fueron positivos dado el conocimiento mutuo que se producía y la ilusión por el negocio generada gracias a los mismos.

Por otro lado, encontramos diferencias significativas entre casos en lo que se refiere al proceso formativo y de desarrollo del sucesor una vez incorporado a la empresa. Para los tres casos más exitosos se da un factor común que es la asunción

prácticamente inmediata de responsabilidades reales, ya fuera porque el predecesor adoptara una actitud completamente favorable a ello o porque las circunstancias que atravesaba la empresa —fuerte crisis en uno de los casos— lo hacían inevitable. De esta forma, los sucesores pueden acceder a las experiencias, el desafío y las responsabilidades necesarios para su completo desarrollo como líderes (FIEGENER *et al.*, 1994; FOSTER, 1995). En los casos menos exitosos, hallamos situaciones donde el sucesor tiene que luchar para poder asumir responsabilidades y autonomía. Sin embargo, ese mismo esfuerzo es valorado como un importante elemento formativo por los tres sucesores. No ocurre lo mismo en el caso de fracaso, donde más bien al sucesor le resulta demasiado fácil acceder a unas responsabilidades de gerencia, lo cual, por otra parte, vino propiciado por una decisión del fabricante más que del propio predecesor. Debido a ello, estas responsabilidades fueron más nominales que reales, en la medida en que, en la práctica, la autonomía del sucesor estaba limitada a las actividades de la gestión comercial de la empresa.

Por otro lado, y en consonancia con los descubrimientos de algunos trabajos anteriores (p. ej., FIEGENER *et al.*, 1994, 1996), en ninguno de los casos se observó una formación del sucesor dentro de la empresa planificada ni formalizada, aunque sí existen diferencias en cuanto al papel jugado por el predecesor. Así, en los casos más exitosos se coincide en que, si bien el predecesor no adoptó un rol extraordinariamente activo de mentorización del sucesor, lo cual parece suponer un enorme esfuerzo para la personalidad de un empresario, sí jugó un importante papel de apoyo al permitir la asunción de responsabilidades y al fomentar una atmósfera donde resultara fácil la consulta tanto con el propio predecesor como con otros empleados de la empresa. Sin embargo, en los casos menos exitosos los predecesores parecen haber adoptado una actitud que podría caracterizarse más bien como de «desentendimiento», con el consiguiente sentimiento de desamparo por parte de los sucesores, llegando incluso en algunas ocasiones a experimentar un ambiente de represión en la empresa.

En relación también con el tema de la formación, tratamos finalmente la cuestión relacionada con la contraposición de estilos de liderazgo entre predecesor y sucesor, dada la evidencia previa en cuanto a la importancia que dicho factor puede tener en la configuración de un clima organizativo propicio para el completo desarrollo del sucesor. En este sentido podemos decir que en la generalidad de los casos se producen diferencias, adoptando normalmente los predecesores estilos de liderazgo del tipo autocrático mientras que los sucesores tienden a adoptar estilos más democráticos y de mayor acreamiento a los empleados. Por esta razón no podemos estar de acuerdo con STEMLER (1988) cuando concluye que esta combinación de estilos reduce las posibilidades de éxito en la sucesión, dado que la diferencia entre casos de más y menos éxito no está en que existan o no diferencias en los estilos, sino en que la contraposición y el conflicto que pueda generarse pueda ser considerado por las partes implicadas como constructivo y fructífero desde el punto de vista de la toma de decisiones. Así, en los casos de éxito existe una capacidad del predecesor para flexibilizar posturas y escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores; en cambio, en los casos menos exitosos los predecesores exhiben un comportamiento altamente reacio a considerar los puntos de vista de los sucesores, con lo que la relación profesional que resulta es descrita por alguno de ellos como una «carrera de obstáculos». Por otro lado, si coincidimos con STEMLER (1988) en

su conclusión de que, en los casos más exitosos, las diferencias de opinión y los enfrentamientos suelen quedar limitados al ámbito laboral, mientras que, en los casos de fracaso, se observa una tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten al familiar y viceversa.

A su vez, la segunda de las proposiciones con respecto al sucesor se expresó en los siguientes términos:

El éxito del proceso de sucesión dependerá del grado de compromiso que el sucesor adquiere con la empresa familiar, que podrá venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores en el seno de la misma.

En este sentido, y en la misma línea que BARACH y GANITSKY (1995) podemos argumentar que el compromiso con la empresa familiar será fuerte cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y profundamente bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir el entrar o no en la empresa familiar. Con respecto a esta cuestión, salvo en uno de los casos donde se produjo una situación de crisis extraordinaria en la empresa, ninguno de los sucesores afirma que se sintiera presionado a entrar. Sin embargo, en los casos de menos éxito, la entrada en la empresa se planteaba como la única alternativa posible, ya fuera por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o porque la extrema juventud de los sucesores hacía que fuera una opción cómoda. Por tanto, podríamos matizar en cierto modo la literatura anterior en el sentido de que para que el sucesor vea reducido su grado de compromiso no es necesario que se haya sentido coaccionado a entrar en la empresa; es suficiente con que no haya reflexionado sobre ello o que la decisión sea fruto de la inmadurez para que, posteriormente, pueda experimentar sentimientos de duda y falta de compromiso. Por otro lado, todos los sucesores en los casos más exitosos presentan una clara creencia en el control interno, es decir, en su capacidad para influir en su propio destino. Sin embargo, para dos de los casos menos exitosos, los sucesores expresan percepciones acordes con una creencia en el control externo. No ocurre lo mismo con el sucesor en el otro caso menos exitoso, que declara haber tenido una firme voluntad de hacerse con la dirección y el control de la empresa a pesar de la oposición con la que se encontró. Ello puede explicar de alguna manera el fuerte compromiso que ha adquirido con la misma y, como consecuencia, el buen momento que ésta atraviesa en la actualidad.

En consonancia con algunas conclusiones extraídas de la literatura (p. ej., GOLDBERG, 1991, 1996), encontramos que las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa en los casos de éxito son en general positivas; no obstante, hemos concluido que éstas se caracterizan además por su realismo, tanto las previas a la entrada en la empresa como las de futuro en cuanto a la incorporación de los hijos, por ejemplo. En lo que se refiere a los casos menos exitosos, la relación entre expectativas y compromiso no parece estar tan clara. Es posible que, en este último grupo de casos, la falta de unas expectativas realistas sobre la empresa previas a la entrada haya podido originar cierta desilusión posterior en los sucesores.

Otro factor que parece estar relacionado con el atractivo de la empresa familiar para los sucesores y, por tanto, con el compromiso que éstos adquieren con la misma, tiene que ver con la posibilidad de que el sucesor satisfaga en el contexto de la empresa familiar sus necesidades profesionales, personales y las asociadas con

cada etapa de la vida, dado que ello influirá en su nivel de satisfacción, de productividad y en sus planes futuros (HANDLER, 1989b). En lo que a esta cuestión se refiere, parece claro que en dos de los casos de éxito de nuestro estudio se ha dado una evolución plenamente satisfactoria. Sin embargo, las particularidades de otro de los casos más exitosos, donde la satisfacción del sucesor no es plena, pero aun así se mantiene el compromiso, hacen que se plantee la posibilidad de que el compromiso y, por tanto, la eficacia del sucesor no se deba tanto a la satisfacción real de determinadas necesidades sino, más bien, al tipo de necesidades que estén motivando al individuo y a su percepción de que la empresa familiar le permite o le permitirá satisfacerlas. No obstante, para los casos de menos éxito tenemos que, en general, se produce insatisfacción en cuanto a determinadas necesidades en alguno de los momentos de la evolución de los sucesores a nivel personal y/o profesional, con los consiguientes sentimientos de duda y cuestionamiento personal.

5.3. LA PERSPECTIVA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

En un nivel de análisis interpersonal, la primera de las proposiciones estudiadas se planteó de la siguiente forma:

El tipo y la calidad de las relaciones entre sucesor y predecesor determinarán las posibilidades de éxito del proceso sucesorio.

Por tanto, estudiamos en primer lugar las relaciones entre generaciones. Con respecto a esta cuestión encontramos que, en los casos menos exitosos, las relaciones no alcanzan el grado de madurez en la comunicación necesario para el desarrollo de una relación profesional sólida. Tampoco existe sintonía en cuanto a los criterios y políticas de actuación en la empresa y ni siquiera en cuanto a lo que podríamos considerar los principios básicos de la gestión, con lo cual difícilmente se puede dar el entendimiento y los comportamientos complementarios que pueden facilitar el aprendizaje y el reconocimiento mutuos, lo cual, según diversos especialistas en nuestro campo (p. ej., HANDLER, 1989b; BARACH y GANITSKY, 1995), es fundamental para que la relación pueda considerarse funcional, influyendo también en las posibilidades de formación del sucesor en el seno de la empresa, lo cual ya había sido señalado por SEYMOUR (1993) o LANSBERG y ASTRACHAN (1994). Por tanto, esos elementos son los que se dan en las relaciones exitosas, tal y como hemos podido constatar en nuestro estudio, lo cual no significa que estas relaciones no se vean «salpicadas» con discusiones y enfrentamientos de opinión —algo que, por otra parte, parece ser inherente a las relaciones padre/hijo (KEPNER, 1983; KETS DE VRIES, 1996)—, enfrentamientos que suelen ser valorados positivamente por los implicados en estos casos de éxito. No así, sin embargo, con los casos menos exitosos, donde esas diferencias de opinión se perciben como algo a evitar y generan sentimientos de tensión y frustración para los sucesores.

Por su parte, la segunda de las proposiciones tratadas en este nivel de análisis se expresó en los siguientes términos:

El éxito del proceso sucesorio se verá afectado por el tipo y la calidad de las relaciones entre miembros de la generación sucesora en la empresa familiar y por el grado de adaptación y consistencia de objetivos que alcancen entre ellos.

Se trata, por tanto, de estudiar la influencia de las relaciones entre hermanos sobre el éxito del proceso sucesorio, siendo la conclusión alcanzada que esta influencia puede estar significativamente mediatizada por el sexo de los hermanos que trabajan en la empresa, dado que ello va a influir en las posibilidades de lograr la adaptación entre sus expectativas y necesidades, lo cual, de acuerdo con la literatura, es necesario para que la evolución del proceso sucesorio resulte favorecida (HANDLER, 1989b; FRIEDMAN, 1991). De esta manera, cuando existen varios hermanos varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres. Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales, o al menos la conformidad. En los casos en que se produce una coincidencia de hermanos varones trabajando en la empresa, la tendencia en los casos de más éxito es al reparto de responsabilidades en función de las capacidades y preferencias de cada uno. Se da también en estos casos más exitosos una absoluta coincidencia entre los hermanos en cuanto a los valores y presunciones fundamentales con respecto a la empresa, a sus objetivos y formas de trabajar. De esta manera, se genera un patente sentimiento de equipo entre los hermanos, incluso en uno de los casos en que se produce una situación de las denominadas «incongruentes» entre la jerarquía familiar y la empresarial (KEPNER, 1983; BARNES, 1988; GERSICK *et al.*, 1997); es decir, un hermano menor es el considerado sucesor. En relación con esta cuestión, hemos concluido también que cuando el criterio de primogenitura es percibido como totalmente arbitrario, el potencial de conflicto disfuncional es muy superior, no siendo así cuando se percibe como la única opción factible.

5.4. LA INFLUENCIA DEL SISTEMA FAMILIAR

La proposición tratada en relación a esta cuestión fue enunciada de la siguiente forma:

Las relaciones, dinámicas y cultura familiares influyen en la interacción familia/empresa y, por tanto, en el éxito del proceso sucesorio.

Con respecto a esta cuestión y en consonancia con los descubrimientos de DYER (1986), pudimos observar cómo en los casos más exitosos el proceso sucesorio en la empresa ha venido acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los sucesores/hijos, el predecesor/patriarca va cediendo en su postura y se abre paso a patrones más colaboradores y participativos. En los casos menos exitosos, parece existir una coincidencia en que al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, generando sentimientos de desmotivación, frustración e incluso tensiones y desconfianza entre los miembros de la familia.

En cuanto a las formas de compromiso de la familia hacia la empresa para los casos de más y menos éxito, podemos decir que, en los primeros, aunque existe siempre preferencia por la continuidad de la familia al frente de la empresa, el ob-

jetivo último es la supervivencia de ésta. De esta manera, en dos de estos casos se está dispuesto incluso a renunciar a que la dirección esté en manos familiares si ello pudiera perjudicar a la empresa, ya que aparte de ser el medio de vida de la familia, se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella, y salvaguardarla se convierte en el objetivo de orden superior, tal y como lo describen DYER (1986) y HANDLER (1989b), en el sentido de respeto y compromiso con los fines últimos de la empresa; es decir, la familia es la que se adapta a las necesidades de la empresa y no al contrario. Sin embargo, en los casos menos exitosos, no se aprecia ese compromiso con la supervivencia de la empresa, de manera que muchas veces existe una clara oposición al cambio en los patrones tradicionales de funcionamiento aunque ello signifique dificultar la capacidad de adaptación de la empresa. Sin embargo, las circunstancias de crisis pueden llegar a aumentar el grado de compromiso de la familia, o de una parte de ella, con la empresa, posibilitando de esta manera su recuperación. No ocurrió lo mismo en el caso de fracaso, donde ni siquiera la crisis logró aumentar los niveles de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, lo que en último término provocó su desaparición.

Por otro lado, y siguiendo a LANSBERG y ASTRACHAN (1994), estudiamos las relaciones familiares y su influencia sobre el proceso de sucesión en función de dos variables que se consideran vinculadas a las relaciones familiares saludables, a saber: la cohesión y la adaptabilidad. En lo que se refiere al grado de cohesión —entendida ésta como el grado de conexión y vinculación emocional que los miembros de la familia experimentan dentro de la misma— pudimos observar que es patente la diferencia entre los patrones de interacción en las familias de los casos más exitosos y menos exitosos. En los primeros, las relaciones familiares se caracterizan en general por la interacción y la cercanía de los miembros, aunque cada uno de ellos mantenga su propia independencia personal y, aunque no sean muy frecuentes, las reuniones familiares fuera de la empresa se valoran como algo positivo. En los casos menos exitosos, no obstante, la sucesión suele verse influida por relaciones familiares bastante problemáticas caracterizadas por la falta de vinculación entre los miembros de la familia, no existiendo prácticamente contacto entre ellos fuera de lo que exige la relación laboral.

Por otra parte, en cuanto al grado de adaptabilidad familiar, es decir, la habilidad del sistema familiar para hacer cambios internos en respuesta a las necesidades impuestas por la situación y por el desarrollo de la familia, observamos una mayor tendencia a la flexibilidad en los patrones de interacción de las familias más afortunadas en la sucesión. Sin embargo, en dos de los casos esa mayor flexibilidad puede atribuirse en gran parte a la crisis que experimenta la empresa, lo cual provoca además que la cohesión entre los familiares —o al menos entre parte de ellos— se vea aumentada en beneficio de la empresa. Sin embargo, la familia en el caso de fracaso no logra superar sus diferencias para adaptarse a las necesidades de cambio.

5.5. LA INFLUENCIA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Sobre la base de los factores mencionados en la literatura anterior en relación a la influencia del sistema empresarial sobre el proceso de sucesión se enunció la primera de las proposiciones en este sentido de la siguiente manera:

La situación en la que se encuentre el negocio, las interacciones y dinámicas que se den en el mismo con base en las presunciones culturales dominantes y la estructura empresarial que se derive de todo ello afectarán a las posibilidades de éxito del proceso sucesorio.

En relación con estas cuestiones, podemos decir que en la generalidad de los casos estudiados nos encontramos con estilos culturales paternalistas aun cuando las empresas se encuentran en distintas generaciones, lo cual puede apoyar la hipótesis planteada por HANDLER (1989b) de que el estilo cultural imperante es más una consecuencia de las circunstancias sociales y culturales de un momento determinado de la historia que del número de la generación que se encuentre al frente de la empresa. Por tanto, la diferencia no se encuentra en que se presenten estilos paternalistas o no, como podría derivarse de las conclusiones de DYER (1986), sino en que, de hecho, y tal como apuntaban BARACH y GANITSKY (1995), determinados valores culturales asociados al patrón paternalista pueden favorecer la sucesión, tales como el mantener el control de los factores de éxito por parte de los miembros de la familia o que éstos ejerzan un rol crítico en las decisiones estratégicas clave. Lo que ocurre es que parece existir una diferenciación entre lo que podríamos denominar estilos paternalistas «funcionales» y «disfuncionales», que viene determinada por los efectos positivos o negativos para la empresa, respectivamente, y cuya distinción se basa principalmente en la actitud del predecesor ante la delegación y la transmisión de los fundamentos de la gestión a la siguiente generación, de manera que en los casos de éxito su actitud es mucho más proclive a ello.

Por otro lado, existe un factor que ejerce una enorme influencia en que el estilo típicamente paternalista se vea atenuado en cuanto a una de sus desventajas típicas, esto es, la dificultad para que los sucesores asuman responsabilidades reales, y es el hecho de que la empresa esté pasando por circunstancias especialmente difíciles, tal como demuestra la evolución seguida por los sucesores en dos de los casos analizados. En estos casos, las estructuras jerárquicas existentes en la empresa no supusieron ningún obstáculo para el desarrollo de los sucesores puesto que éstas se estaban desmoronando como consecuencia de la crisis. En la situación opuesta, podemos observar cómo, en dos de los casos de éxito, la buena salud de la empresa favoreció la asunción de responsabilidades por parte del sucesor.

La segunda de las proposiciones establecidas en relación al sistema empresarial se expresó así:

El tipo y el nivel de actividad planificadora que se realice en la empresa estarán relacionados con la planificación de los distintos aspectos de la sucesión y, por tanto, con el éxito de la misma.

Nuestro punto de partida con respecto a esta cuestión fue la consideración de la planificación de la sucesión como parte del proceso de planificación de los recursos

humanos de la organización (ASTRACHAN y KOLENKO, 1994; LEIBMAN y BRUE, 1994), el cual a su vez debería enmarcarse en el proceso global de la planificación estratégica de la organización (WARD, 1987; SHARMA *et al.*, 1997). Con respecto a ello podemos decir que, en términos generales y en consonancia con lo que se refleja en la literatura sobre empresa familiar, se observan unos grados de planificación bastante elementales, si bien en dos de los casos más exitosos parece haberse concedido a la planificación algo más de importancia pero nunca de una manera excesivamente formal. Por otro lado, la pauta común en las empresas analizadas es la consideración de la sucesión como un «proceso natural» de transmisión de padres a hijos, sin que sea necesario, por otra parte, discriminar entre los hijos en cuanto a la transmisión de la propiedad; a lo sumo se realiza algún tipo de planificación en cuanto al aspecto fiscal. Sin embargo, la tendencia entre los sucesores, sobre todo los de más éxito en la gestión, es conceder más importancia a la planificación y a la figura del consejo de administración.

5.6. LA INFLUENCIA DE OTROS PARTICIPANTES

Además de las figuras principales del predecesor y de los sucesores, en el proceso de sucesión influyen otros participantes, principalmente otros directivos familiares y no familiares, cuya consideración en nuestro estudio se tradujo en la undécima proposición:

La sucesión se ve favorecida cuando los objetivos personales, las trayectorias profesionales y el poder de los otros participantes en el proceso favorecen la trayectoria profesional de la siguiente generación.

Como resultado del análisis de esas influencias podemos concluir que, en los casos de más éxito, en general los sucesores mencionan el apoyo que les proporcionó algún otro participante en el proceso sucesorio, ya fuera como «mentores», «aliados» o simples «espectadores» según la clasificación de DAVIS (1988). De hecho, en estos casos se valora muy positivamente el papel de determinadas personas de las que se destaca su fidelidad y su espíritu de colaboración. En este sentido, en alguno de los casos más exitosos se ha evitado la frustración de directivos ajenos a la familia muy capacitados mediante procesos de delegación de poder e inclusión en las decisiones importantes de la empresa, factores que ya habían sido apuntados en la literatura como importantes elementos motivadores para estos participantes (p. ej., GALLO, 1991; BARACH y GANTSKY, 1995). No ocurre lo mismo en los casos menos exitosos, donde o bien los otros participantes suponen un obstáculo al desarrollo del sucesor porque claramente se oponen a que éste asuma responsabilidades, ya que ven amenazada su propia capacidad de influencia, o, en el caso menos negativo, actúan como simples espectadores tan limitados o más que el propio sucesor para lograr su desarrollo profesional en la empresa. En el caso más grave, ocurrió que el propio sucesor imposibilitó en gran manera que otros directivos muy capacitados le apoyaran para superar la crisis, dificultando que se implantaran correctamente determinadas decisiones que se habían tomado por consenso.

5.7. LA INFLUENCIA DEL ENTORNO

Nuestra última proposición fue expresada en los siguientes términos:

Existen fuerzas en el entorno que pueden promover el inicio de un proceso sucesorio y/o influir en las posibilidades de éxito del mismo.

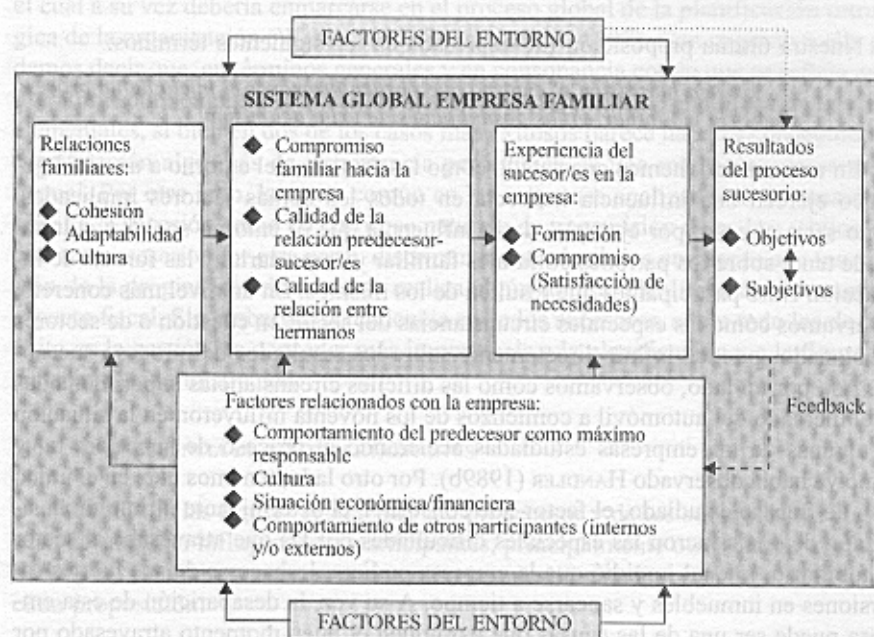
En este sentido, hemos constatado cómo los factores del entorno a un nivel genérico ejercen una influencia indirecta en todos los demás factores implicados, como sería el caso, por ejemplo, de la influencia que el entorno social y cultural puede tener sobre los patrones culturales familiar y empresarial y las formas de interacción entre participantes que resulten de los mismos. En un nivel más concreto, observamos cómo las especiales circunstancias del sector en cuestión o de sectores relacionados pueden influir directamente sobre los resultados del proceso sucesorio. Así, por un lado, observamos cómo las difíciles circunstancias experimentadas en el mercado del automóvil a comienzos de los noventa influyeron en la situación de algunas de las empresas estudiadas acelerando el proceso de sucesión, tal y como ya había observado HANDLER (1989b). Por otro lado, tenemos que, en el único caso de fracaso estudiado, el factor que constituyó el determinante último de la situación de crisis fueron las especiales dificultades por las que atravesaba el sector inmobiliario, lo cual impidió que la empresa pudiera deshacerse de sus fuertes inversiones en inmuebles y sanearse a tiempo. A su vez, la desaparición de esta empresa puede ser una de las causas que expliquen el buen momento atravesado por otro de los casos estudiados en los años más críticos para el sector. Por su parte, el comportamiento de los fabricantes, de los que dependen o han dependido en algún momento todas las empresas estudiadas, supone también una importante influencia, en la medida en que fijan muchos de los parámetros de actuación de las mismas, tales como su *status* como importadoras o simples concesionarias, lo cual, como se ha observado en dos de los casos, ha supuesto un factor determinante en la evolución de las empresas.

6. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones

A modo de conclusión global, presentamos el modelo que aparece recogido en la figura 3 que ha sido desarrollado tomando como base el defendido por LANSBERG y ASTRACHAN (1994) y que hemos completado añadiendo aquellas influencias que se nos han manifestado como más determinantes en la evolución del proceso sucesorio a partir del análisis de la evidencia recogida para nuestros siete casos de estudio. En dicho modelo puede observarse, en línea con las conclusiones de los autores anteriores, que las relaciones familiares son el punto de partida o fundamento base de todas las influencias que se van a producir sobre el proceso de sucesión y que van a determinar los resultados de dicho proceso, tanto en términos objetivos como subjetivos.

Así, la calidad de las relaciones familiares que se produzcan va a determinar, por un lado, el grado de compromiso familiar hacia la empresa y, por otro, la calidad de las relaciones entre los familiares que trabajan en la misma. Estos factores son los que, según la evidencia que hemos analizado, discriminan más fuertemente entre los casos de más y menos éxito, dado que son los que dan origen al contexto

FIGURA 3.—Modelo global de influencias sobre el proceso de sucesión



Fuente: Elaboración propia.

necesario para que el sucesor o los sucesores puedan desarrollarse en todo su potencial, ya sea en cuanto a su formación en el seno de la empresa como en cuanto a la satisfacción de las diferentes necesidades asociadas a cada una de sus etapas vitales. Por su parte, es la actuación del sucesor la que en último término va a determinar los resultados del proceso sucesorio.

Por otro lado, podemos observar también en nuestro modelo cómo los factores relacionados con la empresa van a influir en los demás aspectos del proceso. Así, por ejemplo, hemos comprobado cómo la situación económica/financiera de la misma determina en gran manera las posibilidades de formación y desarrollo del sucesor, ya sea porque la bonanza permite la holgura de recursos necesaria para que puedan asumir iniciativas y responsabilidades o, en el caso contrario, las crisis los someten a procesos de asunción de responsabilidades que se podrían definir como «vertiginosos» y que, en el caso de que logren superarse, constituyen una experiencia formativa de incalculable valor para ellos. La influencia de la situación de la empresa tiene también otra dirección, en el sentido de que hemos observado cómo las circunstancias difíciles contribuyen a poner de manifiesto si el grado de compromiso de la familia con la empresa es el suficiente para que puedan superarse las mismas. Así, un factor determinante en la superación de las crisis en algunos de los casos fue la anteposición del interés de la empresa sobre otros intereses de tipo familiar, en lo cual influyó en gran manera el aumento del grado de cohesión entre la familia o parte de ella que se lograba como consecuencia de la situación especialmente desfavorable.

A su vez, los factores del entorno ejercen también una influencia indirecta en todos los demás factores implicados de la forma que hemos descrito en nuestro trabajo. Por último, la flecha representativa del *feedback* pretende señalar la influencia que ejercen los resultados obtenidos en cada fase del proceso de sucesión sobre la propia evolución de la empresa. Estos efectos se manifiestan tanto en términos puramente económicos como en cuestiones más sutiles como el cambio de los patrones culturales de interacción y, por tanto, en el comportamiento de los individuos implicados en la misma. A su vez, esa evolución de la empresa va a condicionar la evolución futura del propio proceso sucesorio, de manera que los resultados obtenidos en cada una de las etapas determinarán el potencial de éxito del proceso global.

Inevitablemente nuestro trabajo presenta una serie de limitaciones que a la vez dan pie para sugerir algunas posibilidades para la investigación futura. Así, una primera limitación de la investigación está relacionada con las *posibilidades de generalización* de los resultados. En este sentido, y dada la metodología utilizada, no es posible la realización de ningún tipo de inferencia de tipo estadístico en el sentido de generalizar los resultados a poblaciones mayores. La única posibilidad a este respecto que permite un estudio de casos es la ya mencionada «generalización analítica», es decir, la ampliación de los planteamientos teóricos existentes en función del análisis de la evidencia obtenida a través de la lógica de la construcción de una explicación. Por consiguiente, se plantea la posibilidad de que en el futuro se realicen estudios utilizando otro tipo de metodologías que permitan dicha generalización estadística, tales como estudios cuantitativos basados en cuestionarios que permitan acceder a poblaciones mayores de empresas familiares. En cualquier caso, ese tipo de estudio debería especificar claramente qué factores se está tratando de abordar y qué tipo de empresa familiar se está estudiando, ya que, en caso contrario, los resultados de estudios de estas características aplicados a un tipo de organización empresarial tan compleja como es la empresa familiar podrían verse seriamente desvirtuados.

Por otro lado, el *instrumento para la obtención de información* utilizado en este estudio ha sido fundamentalmente la *entrevista en profundidad*, que si bien permite abordar exhaustivamente los temas objeto de estudio, puede estar sujeta a limitaciones importantes en función de la disposición, capacidad y objetividad del informante para opinar sobre sí mismo y sobre otros participantes. Se corre el riesgo, por tanto, de que los datos proporcionados no sean fiables, con lo cual queda amenazada la validez de la investigación. Con respecto a esta cuestión, aparte de las medidas que hemos tomado para reducir en lo posible estos riesgos, tales como la utilización de múltiples fuentes de evidencia y la redacción de informes preliminares para su revisión por los informantes, podría resultar de suma utilidad contar con más elementos de validación, tales como la opinión de especialistas en el campo de la psicología, particularmente la psicología de la familia. Ello nos da pie para recomendar que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinario, recomendación que viene avalada además por nuestra conclusión de que las relaciones familiares representan una influencia clave para la evolución del proceso sucesorio.

Una tercera limitación está relacionada con la cuestión del *sexo de los sucesores*, dado que la totalidad de los sucesores que participaron en nuestro estudio son hombres. Cabe plantearse, por tanto, qué diferencias existen en las diversas variables analizadas —p. ej., relación con el predecesor, relaciones entre hermanos, for-

mación, satisfacción de necesidades, etc.— cuando el sucesor es una mujer. En este sentido, se recomienda la realización de estudios comparativos de la evolución de sucesores masculinos y femeninos en empresas familiares de similares características, al igual que sería interesante estudiar cómo se resuelve la cuestión de la adaptación entre hermanos en cuanto a expectativas en la empresa, dado el cambio de actitudes que se está produciendo actualmente en cuanto al rol de las mujeres en la sociedad en general y en las empresas en particular. Asimismo, cabría plantearse las particularidades que se presentarían en el caso de que el predecesor fuese una mujer.

Por otra parte, hemos observado que *la riqueza de la información obtenida para los casos de más éxito es significativamente mayor que para los casos de menos éxito o de fracaso*. Ello pone de manifiesto las dificultades que entraña el estudio de las empresas familiares, pero nos lleva asimismo a recomendar que se insista en el estudio comparativo de casos más y menos exitosos, dada la importancia de la información que podría obtenerse en el análisis de estos últimos, tal y como hemos podido constatar en nuestro estudio.

Adicionalmente, podríamos recomendar la continuidad en el estudio de la evolución de los casos que han formado parte de nuestro estudio (salvo, obviamente, el caso de completo fracaso), dadas las múltiples ventajas que podrían deparar *estudios longitudinales* de estas características. Asimismo, sería interesante *ampliar el estudio* tanto de estos casos como de otros que pudieran abordarse, incluyendo la perspectiva de determinados agentes externos tales como clientes o proveedores, así como incluyendo el punto de vista de otro importante grupo de interés dentro de cualquier empresa, esto es, los empleados sin responsabilidades directivas. Esto nos lleva, por último, a plantear la conveniencia de realizar *estudios comparativos* de empresas de similares características pero diferenciadas por su carácter de familiares o no familiares, en cuanto a múltiples cuestiones relacionadas con los procesos que tienen lugar a distintos niveles dentro de la organización, tales como la motivación, el desarrollo individual, estilos de liderazgo, comunicación, dinámicas de poder e influencia, conflicto, formación y desarrollo de grupos, papel del consejo de administración y de la junta directiva, estructura y diseño, cultura y planificación estratégica, entre otras.

7. Bibliografía

- ARONOFF, C. E. y WARD, J. L. (eds.) (1991a): *Family business sourcebook*, Omnigraphics, Inc., Michigan, Estados Unidos.
- ARONOFF, C. E. y WARD, J. L. (1991b): «Chief's toughest job: Teachers», *Nation's Business*, 79: 27-28.
- ARONOFF, C. E. y WARD, J. L. (1995): «Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?», *Family Business Review*, 8: 121-130.
- BARACH, J. A. y GANITSKY, J. B. (1995): «Successful succession in family business», *Family Business Review*, 8: 131-155.
- ASTRACHAN, J. H. y KOLENKO, T. A. (1994): «A neglected factor explaining family business success: Human resource practices», *Family Business Review*, 7: 251-262.
- BARACH, J. A.; GANITSKY, J. B.; CARSON, J. A. y DOOCHIN, B. A. (1988): «Entry of the next generation: Strategic challenge for family business», *Journal of Small Business Management*, 26: 49-56.

- BARNES, L. (1988): «Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs», *Family Business Review*, 1: 9-21.
- CABRERA SUÁREZ, K. y DE SAÁ PÉREZ, P. (1996): «La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades», *La empresa en una economía globalizada: Retos y cambios*, AEDEM, Granada.
- CHURCHILL, N. C. y HATTEN, K. J. (1987): «Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses», *American Journal of Small Business*, 12: 53-66.
- 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, MA, Estados Unidos.
- DYER, W. G., Jr. (1986): *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos.
- DYER, W. G., Jr. (1994): «Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses», *Family Business Review*, 7: 109-131.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R. y FILE, K. (1996): «Passing on strategic vision», *Journal of Small Business Management*, 34: 15-26.
- FIEGENER, M.; BROWN, B.; PRINCE, R. y FILE, K. (1994): «A comparison of successor development in family and nonfamily businesses», *Family Business Review*, 7: 313-329.
- FOSTER, A. (1995): «Developing leadership in the successor generation», *Family Business Review*, 8: 201-209.
- FOX, M.; NILAKANT, V. y HAMILTON, R. (1996): «Managing succession in family-owned business», *International Small Business Journal*, 15: 15-25.
- FRIEDMAN, S. (1991): «Siblings relationships and intergenerational succession in family firms», *Family Business Review*, 4: 3-20.
- GALLO, M. A. (1991): «Empresa familiar: Directivos que no son miembros de la familia», *Documento de Investigación, IESE*.
- GALLO, M. A. y GARCÍA PONT, C. (1989): «La empresa familiar en la economía española», *Papeles de Economía Española*, 39: 67-85.
- GERICK, K. E. (1994): «Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994», *Family Business Review*, 7: 103-107.
- GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLOM, M. y LANSBERG, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, MA, Estados Unidos.
- GOLDBERG, S. D. (1991): *Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: An empirical study*, UMI, Dissertation Services.
- GOLDBERG, S. D. (1996): «Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements», *Family Business Review*, 9: 185-197.
- HANDLER, W. C. (1989b): *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*, UMI Dissertation Services.
- HANDLER, W. C. (1990a): «The family venture», en TIMMONS, J. A.: *New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*, Irwing, Homewood, IL, Estados Unidos.
- HANDLER, W. C. (1990b): «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. (1994): «Succession in family business: A review of the research», *Family Business Review*, 7: 133-157.
- HANDLER, W. C. y KRAM, K. E. (1988): «Succession in family firms: The problem of resistance», *Family Business Review*, 1: 361-381.
- HARVEY, M. y EVANS, R. (1995): «Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?», *Family Business Review*, 8: 3-16.

- KEPNER, E. (1983): «The family and the firm: A coevolutionary perspective», *Organizational Dynamics*, 12: 57-70.
- KETS DE VRIES, M. (1985): «The dark side of entrepreneurship», *Harvard Business Review*, 63: 160-167.
- KETS DE VRIES, M. (1996): *Family business: Human dilemmas in the family firm*, International Thomson Business Press, Londres, Reino Unido.
- KIRBY, D. y LEE, T. (1996): «Research note: Succession management in family firms in the North East of England», *Family Business Review*, 9: 75-85.
- 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. y 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, Barcelona, España.
- LEHMAN, M. y BRUER, R. (1994): «Where there's a will there's a way», *Journal of Business Strategy*, 15: 26-34.
- LITZ, R. A. (1995): «The family business: Toward definitional clarity», *Family Business Review*, 8: 71-81.
- LONGENECKER, J. G. y SCHOEN, J. E. (1978): «Management succession in the family business», *Journal of Small Business Management*, 16: 1-6.
- OSBORNE, R. (1991): «Second-generation entrepreneurs: Passing the baton in the privately held company», *Management Decision*, 29: 42-46.
- PEAY, T. y DYER, W. (1989): «Power orientation of entrepreneurs and succession planning», *Journal of Small Business Management*, January, 47-52.
- ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. y JOHNSON, P. A. (1985): *The family in business*, Jossey-Bass Inc., California, Estados Unidos.
- SEYMOUR, K. (1993): «Intergenerational relationships in the family firm: The effect on leadership succession», *Family Business Review*, 6: 263-281.
- SHARMA, P.; CHRISTMAN, J. J. y CHUA, J. H. (1997): «Strategic management of the family business: Past research and future challenges», *Family Business Review*, 10: 1-35.
- SONNENFELD, J. (1988): *The hero's farewell: What happens when CEOs retire?*, Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos.
- SONNENFELD, J. y SPENCE, P. (1989): «The parting patriarch of a family firm», *Family Business Review*, 2: 355-375.
- STEMPLER, G. L. (1988): *A study of succession in family owned businesses*, UMI Dissertation Services.
- VANCIL, R. F. (1987): *Passing the baton: Managing the process of CEO succession*, Harvard Business School Press, MA, Estados Unidos.
- WARD, J. L. (1987): *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 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.
- YIN, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods*, SAGE Publications, Inc., California, Estados Unidos.