

## RESUMEN

La empresa familiar, utilizando la terminología de la teoría de las Carteras, puede dividir el riesgo total que asume en dos tipos de riesgo bien diferentes: un riesgo sistemático, relacionado con el simple hecho de ser empresa, y un riesgo específico o propio, consecuencia de haber escogido ser una empresa familiar. En este artículo se dedica especial reflexión al análisis del riesgo específico de la empresa familiar a través del estudio y discusión de sus principales componentes, como pueden ser la Sucesión, el Protocolo Familiar, la Profesionalización de la Dirección, los Órganos de Gobierno, la Financiación, el Liderazgo y otros aspectos de riesgo de este tipo de sociedades.

## SUMMARY

The family company in accordance with the portfolio theory terminology can diversify the total risk assumed in two different kinds: a systematic risk, related to the fact of being a company and a specific or particular risk, as a consequence of having chosen to be a family company. This article dedicates an special attention to the analysis of the risk specific to family companies through the study and discussion of its main components, such as the Succession, Family Protocol, Management Specialization, Governing Organization, Financing, Leadership and other characteristic aspects of risk for this kind of companies.

## SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: ALGUNAS CLAVES DEL ÉXITO

Guadalupe Manzano García

Juan Carlos Ayala Calvo

Cátedra de la Empresa Familiar "Juan Ros"

Universidad de La Rioja<sup>1</sup>

### 1. Introducción

A falta de una definición formal suficientemente clara de lo que es una empresa familiar, suele aceptarse que es una empresa en la que confluyen la propiedad, la gestión y la familia. Con independencia de la definición que se haga de ella, los expertos coincidimos en que para poder hablar de empresa familiar han de coincidir tres elementos:

- a) Que su propiedad o *participación significativa* pertenezca a un grupo familiar.
- b) Que tenga o persiga una *vocación de continuidad*.
- c) Que en su *gestión relevante* participe el grupo familiar a través, como mínimo, de uno de sus miembros.

Según datos del Instituto de la Empresa Familiar (2001), las empresas familiares suponen aproximadamente el 75% del tejido empresarial español, proporcionan más de dos tercios del empleo privado, y su aportación al PIB se sitúa en torno al 65%. En Estados Unidos, se estima que el 50% del empleo depende de las empresas familiares, que generan entre el 40 y el 60% del P.I.B. del país. Se cree que estos datos son similares para el conjunto de Europa (Oltra, 1999).

Muchas de estas empresas en todo el mundo, creadas después de la segunda guerra mundial, y debido entre otras causas a la edad de sus emprendedores, están inmersas en procesos que suponen su traspaso a la siguiente generación. Por otra parte, debido a la inversión en la pirámi-

<sup>1</sup> La Cátedra de la Empresa Familiar "Juan Ros" de la Universidad de La Rioja (Spain) se financia con las aportaciones que realiza Barpimo, S.A. a través de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar.

de de edad (los individuos de más de 65 años son el sector de la población que más rápidamente crece), muchos analistas afirman que el número de empresas familiares que deberán enfrentarse a la sucesión y retiro del líder crecerá vertiginosamente en las décadas venideras (Lansberg et al, 1988; Deloitte y Touche, 1999)

La gran mayoría de los líderes de las empresas familiares desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia. La evidencia indica, sin embargo, que la probabilidad de cumplir este deseo es baja: la mayoría de las empresas familiares mueren cuando se traspasan a los hijos. Las estimaciones muestran que sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven en la transición a la segunda generación, y sólo el 13% lo hace en la tercera generación (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001).

Los datos anteriores, que muestran, por una parte, la importancia de las empresas familiares en nuestras economías, y por otra, su fragilidad y vulnerabilidad ante el traspaso intergeneracional, son la causa que nos ha motivado en la realización de este trabajo. En él mostramos algunas reflexiones en torno a los elementos a considerar para que la sucesión en las empresas familiares sea exitosa y suponga una oportunidad más para su crecimiento y desarrollo.

En lo que sigue, nuestro trabajo se estructura de la siguiente manera: en el apartado dos presentamos el proceso de sucesión y sus etapas; en el tercero analizamos los elementos que, en nuestra opinión, pueden contribuir al éxito del proceso de sucesión. El apartado cuarto y quinto recogen, sucesivamente, algunas reflexiones sobre cómo debe desarrollarse una sucesión exitosa y la bibliografía consultada para la realización de este trabajo.

## 2. El proceso de sucesión en la empresa familiar

Los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas de aquéllos.

La sucesión en la empresa familiar, al igual que en cualquier otra, no debe ser contemplada y estudiada como un evento, sino como un lento y

gradual proceso planificado, en el cual los individuos van haciendo los cambios necesarios para asegurar la armonía de la familia y la continuidad de los negocios a través de las siguientes generaciones. Es decir, la sucesión puede definirse como la acción y hechos que conducen a la sustitución de un líder familiar por otro líder de la familia. Los dos pueden ser miembros del mismo núcleo familiar o de la familia en sentido "amplio", y pueden o no pertenecer a la misma generación.

Para que la sucesión ocurra tienen que coincidir, al menos, tres elementos: un líder que deja la dirección, un sucesor que adquiere el rol de líder y un mecanismo que impulsa la sucesión.

Para Gersick et al. (1997) todas las sucesiones siguen básicamente el mismo modelo, aunque dependiendo del tipo de transición (de propietario controlador a una sociedad de hermanos; de propietario controlador a consorcio de primos, de consorcio de primos a sociedad de hermanos, etc.), y de la complejidad del sistema, el proceso puede durar pocos meses o varios años. Dicho modelo contiene tres elementos o fases fundamentales: a) La acumulación de elementos que presionan para que se produzca el cambio, b) El desencadenante del cambio, y c) El compromiso con los cambios y el nuevo líder.

Normalmente, las empresas familiares resisten a los cambios durante tanto tiempo como les es posible, protegiendo sus hábitos y rutinas. Pero, más pronto o más tarde, las presiones del cambio, que pueden ser temporales (el proceso de envejecimiento, los cambios psicológicos en la familia, etc.) o ambientales (p.e., cambios políticos o económicos) se vuelven irresistibles. En estos momentos la empresa familiar funciona como una olla a presión, y cualquier suceso (desde una discusión entre miembros de la familia, hasta una caída en las ventas) puede ser el detonante que indicará el punto de no retorno hacia el importante cambio que supone el relevo en el liderazgo de la empresa. Una vez que se ha desencadenado la sucesión, y toda la presión acumulada se ha activado, se abre una nueva etapa, que desembocará en la elección del nuevo líder y que supone para el sistema una oportunidad única para hacer los cambios fundamentales que permitirán un desarrollo sostenible futuro. Para muchos, el final de esta etapa ocurre en el momento en el que se elige al nuevo líder. Para nosotros se produce, sin embargo, cuando la empresa familiar se declara formalmente preparada para operar de forma diferente: se han clarificado los diferentes roles de los líderes, se han comprendido y asimilado los cambios en el sistema, y se han implantado los nuevos procesos y rutinas. En nuestra opinión, el elemento clave en el plan

de sucesión de la empresa familiar es "el cambio". Consecuentemente, dicho plan deberá de establecerse teniendo en consideración el tiempo necesario de ajuste.

Inmediatamente después de producirse el relevo generacional (la sucesión propiamente dicha) las fuerzas se relajan y suele acontecer un periodo de bastante calma. Sin embargo, poco a poco, las fuerzas que llevan al incremento en la presión ambiental comienzan a aparecer de nuevo; se vuelve a desencadenar un proceso que terminará en una nueva sucesión, y así sucesivamente.

El plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.

Para que sea efectivo, el proceso de planificación de la sucesión debe integrar el plan personal del líder que se retira (el fundador, en la primera generación), los planes de los miembros de la familia, y el plan del negocio. En otras palabras, el plan de sucesión supone, entre otras acciones:

- a) Desarrollar una estructura organizativa adecuada, en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades
- b) Preparar a los potenciales sucesores
- c) Desarrollar estructuras apropiadas tales como selección, desarrollo y comunicación con el sucesor.
- d) Planificar la entrada y salida de los miembros de la familia
- e) Planificar el retiro del líder
- f) Planificar la herencia
- g) Preservar la riqueza para asegurar la continuidad de los negocios

El plan de sucesión debe ser capaz de transferir todos los recursos y capacidades de la organización y, como cualquier plan, debe incluir una relación detallada de todas las acciones y pasos necesarios hasta su conclusión, las personas responsables de cada una de las diferentes acciones, así como su secuenciación en el tiempo.

### 3. Elementos clave para el éxito en la sucesión de las empresas familiares

Como comentábamos en el apartado anterior, la planificación de la sucesión en la empresa familiar implica necesariamente la consideración y protección de los tres subsistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad. En nuestra opinión, el relevo generacional tendrá potencialidad para ser un éxito solamente cuando se consideran conjuntamente las interrelaciones y el impacto que dicho relevo tendrá sobre los tres subsistemas mencionados. En otras palabras, el éxito en la sucesión va a depender de:

1. *La propensión del líder a retirarse.* Muchos de los expertos creen que uno de los principales obstáculos a la sucesión del líder es el propio líder, quien no siente deseo alguno de que su sitio sea ocupado por otro miembro de la familia. Esto se debe, en la mayoría de los casos, a la dificultad del líder para visualizar su vida sin desempeñar un rol significativo en el negocio familiar; a su impotencia para enfrentarse al hecho de que después de la sucesión se producirán cambios tanto en su vida como en el estilo de dirección.

Cuando el líder no muestra una determinada propensión a retirarse, la sucesión puede retrasarse innecesariamente. En ocasiones, incluso comienza el proceso para ser posteriormente abortado. Este retraso, o falso comienzo, que pretende contener de forma artificial las presiones temporales y/o ambientales que impulsan el cambio, puede ser extremadamente perjudicial tanto para la familia como para el negocio; sin tener en cuenta el devastador efecto que puede causar en el sucesor. Incluso aunque la sucesión no se retrase, si el líder no está totalmente comprometido con la sucesión, los cambios estructurales que se producen son prácticamente nulos, lo cual puede suponer hipotecar completamente el desarrollo del nuevo líder y de la organización que dirige; además de minar irreparablemente las relaciones entre los miembros de la familia.

Si la tendencia del líder a abandonar el poder es cierta y visible, la probabilidad de concluir con éxito el proceso de sucesión aumenta, ya que tal propensión está indicando el acuerdo del líder con la necesidad de un relevo y, posiblemente, la aceptación de que el sucesor será un buen reemplazo.

Si el éxito o fracaso del proceso de sucesión puede depender de los deseos del líder por dejar su puesto a otro miembro de la familia, cabe

preguntarse: ¿qué puede influir en la predisposición del líder a irse o mantenerse en el poder?

Un factor que juega un papel indiscutible es el miedo a perder su posición en la familia y/o en la comunidad en la que vive. Un cierto estilo de vida refleja un estatus particular en la comunidad. Una pérdida en el estandar de vida puede tener un impacto negativo sobre el líder que se retira y pierde parte de su actual confort. Por esta razón, el mantenimiento de un estilo de vida aceptable puede afectar al deseo del líder por retirarse y a la aceptación de su nuevo rol de jubilado, sobre todo si percibe que su retiro tendrá un impacto significativo sobre su posición en la comunidad.

Otro factor importante para determinar la propensión del líder hacia su retirada es la existencia de un sucesor que posea las características necesarias para ocupar el puesto de líder; un sucesor que, además de las características personales necesarias, esté fuertemente comprometido con la empresa familiar y cuyos intereses confluyan con los del líder que se retira.

La percepción de que es el momento de transmitir su legado a la siguiente generación es otro de los factores influyentes en el retiro efectivo del líder. Éste forjó la cultura organizativa que puede influir en el crecimiento y desarrollo de su empresa. El poder de crear y dejar valores, creencias y oportunidades a la familia y a los miembros de la organización; la sensación de un sueño cumplido, es un factor que contribuye al bienestar emocional del líder que se retira.

Por otra parte, la vida del líder comprometido gira normalmente alrededor del negocio familiar, lo que le lleva a abandonar, y en muchas ocasiones ni siquiera a plantearse, cualquier otra actividad no relacionada con su negocio. De ahí que vea su retiro como una amenaza, como un periodo de su vida en el que la inactividad le conducirá a su propia destrucción.

De acuerdo con la Teoría de la Motivación, la propensión hacia la realización de una acción en un momento concreto está determinada por la anticipación de los beneficios de esa acción y las expectativas de la persona en que tal acción le proporcionará los beneficios deseados. Como la acción (abandonar el poder) suele estar bajo el control del líder, la urgencia de éste por iniciar el proceso de sucesión va a depender de los beneficios esperados de su retiro; que, al margen de los aspectos anteriormente mencionados, probablemente estarán muy relacionados con las actividades que haya iniciado o espera desarrollar al margen del negocio que dirige.

2. *Los deseos del sucesor por tomar las riendas del negocio.* Para que la sucesión sea un éxito, tan importante como la propensión de un líder a aceptar su sucesión es el deseo del nuevo líder a tomar las riendas del negocio.

Un sucesor que acepta el papel de mala gana no estará totalmente comprometido y, probablemente, además de no cooperar en la transición de liderazgo, proyectará resentimiento hacia los otros miembros de la familia. Adicionalmente, el candidato puede intentar usar su poder para obtener concesiones extra, lo que reduce la satisfacción del fundador y los otros miembros de la familia con el proceso. La evidencia empírica ha demostrado que existe una relación positiva entre el deseo del sucesor por tomar las riendas del negocio y el éxito del plan de sucesión (Morris et al, 1997; Goldberg y Woolridge, 1993).

La coincidencia entre los intereses del potencial sucesor y sus oportunidades en la empresa familiar constituye un factor importante para determinar si aquél se quedará o no en la empresa de la familia. Si dicha compatibilidad no es la deseada, muy probablemente el sucesor intentará hacer cambios para adecuar la empresa a sus competencias y aspiraciones.

Normalmente, cuando la empresa presenta un elevado potencial de generación de ingresos ésta (la empresa) suele resultar atractiva al potencial sucesor. Inversamente, una empresa familiar que presenta pocas expectativas de generar dinero puede frenar los deseos de los miembros de la próxima generación por quedarse a trabajar en la empresa. La evidencia empírica muestra que, entre los miembros de la próxima generación, aquéllos que son más optimistas acerca del futuro de la empresa se comprometen más y mantienen durante más tiempo las acciones de la empresa familiar. Esto es, hay una relación positiva entre la capacidad del negocio familiar para generar dinero y la propensión del sucesor a quedarse en él (Ambrose, 1983; American Family Business Survey, 1997).

Por otra parte, los individuos suelen sentirse atraídos por organizaciones en las que el ambiente de trabajo es agradable. En la empresa familiar, en la que varios miembros de la familia trabajan juntos, tal ambiente sólo se logra cuando todos tienen claro y están de acuerdo con sus roles individuales en el negocio. Si esto es así, la legitimidad del sucesor se intensifica, incrementándose el grado de aceptación de sus planes y decisiones. Si el potencial sucesor sopesa los beneficios e inconvenientes de asumir el liderazgo de la empresa familiar, y se

encuentra con unas relaciones familiares deterioradas, probablemente la oportunidad no le resulte demasiado atractiva.

3. *El plan de sucesión.* Como ya apuntábamos anteriormente, el desarrollo de un plan de sucesión puede aumentar la probabilidad de cooperación entre los interesados en el negocio, lo cual incrementa las posibilidades de que la sucesión sea un éxito. En ausencia de tal plan, la inesperada desaparición del líder (a consecuencia de un accidente, p.e.) puede provocar profundas crisis de poder y autoridad, conflictos entre hermanos, y situaciones bastante difíciles de manejar.

Como hemos sugerido en el apartado anterior, el desarrollo del plan de sucesión implica que el proceso se conduzca de manera tranquila, contando con el convencimiento, compromiso y comunicación de la familia en todas sus etapas.

Los familiares altamente comprometidos con el negocio estarán intrínsecamente ligados al bienestar de la familia y el negocio. Esto proporciona el soporte necesario para que la familia comprenda el proceso emocional del plan de sucesión. Tales familiares ven dicha sucesión como una actividad que debe desarrollarse para mejorar la competitividad de la empresa y el bienestar de la familia. No debe sorprendernos por tanto encontrar una importante correlación entre el plan de sucesión de la empresa familiar y el plan de retiro del líder. Tampoco debe sorprendernos que la comprensión hacia el plan de sucesión sea mayor a medida que aumente el grado de acuerdo entre los miembros de la familia para continuar en el negocio (Sharma et al, 2001).

4. *El acuerdo de continuidad en el negocio.* En la empresa familiar, los miembros de la familia, incluso aquéllos que no trabajan en la empresa, presentan las más variadas combinaciones de legitimidad, poder, necesidades y expectativas. Consecuentemente, sus visiones, tanto de la empresa como de la familia, probablemente son diferentes.

Si algunos miembros de la familia se oponen fuertemente a mantener la propiedad de las acciones o participaciones en manos de la familia, su posición puede enturbiar el proceso de sucesión hasta tal punto que haga disminuir drásticamente el grado de satisfacción de los miembros de la familia con tal proceso. O dicho de otra manera, el grado de satisfacción con la transición intergeneracional mejora cuando los miembros de la familia están de acuerdo en mantener los negocios en la familia.

En una situación teórica, la cooperación entre las partes suele surgir si todas ellas perciben ganancias de tal comportamiento. En el contexto de la empresa familiar, las expectativas de que la empresa generará gran-

des cantidades de dinero, que dará trabajo a los miembros de la familia que lo deseen o que servirá para prestigiar el apellido de la familia, p.e., deberían incrementar el deseo de participación y la preocupación de los grupos familiares interesados en la empresa por realizar acciones que aseguren la continuidad de los negocios.

Aunque uno de los objetivos de las empresas familiares pueda ser la maximización del beneficio, es claro que éste no es el único, y en ocasiones tampoco el más importante, por el que se rigen este tipo de organizaciones. Así, por ejemplo, las empresas familiares emplean a los miembros de la familia para mantener la armonía familiar, aunque esta práctica pueda resultar subóptima desde el punto de vista financiero. Este hecho y otros similares, que no suelen ocurrir en las empresas no familiares, están relacionados con la visión que la familia tiene de la empresa, así como con el balance entre las necesidades y los beneficios de los principales grupos de interés en la empresa familiar. En consecuencia, cuanto mayor sea la coincidencia sobre la visión de la empresa y la forma de hacerla realidad, mayor será el deseo de los familiares de continuar en el negocio.

5. *La aceptación de los roles individuales.* La claridad de roles y responsabilidades ayuda a los individuos a identificarse con su contribución a la buena marcha de la organización y a establecer un sentido de justicia en el trabajo.

Cuando cada miembro de la familia comprende y acepta su propio rol y el de los otros, tanto en la familia como en la empresa, la posibilidad de disputas, interferencias, malentendidos y hostilidad acerca de la sucesión decrece. La aceptación de los roles hace más fácil a los miembros de la familia trabajar juntos por encontrar las vías que faciliten el mantenimiento de los diferentes tipos de relaciones entre hermanos, así como la relación entre sucedido y sucesor.

Si esta aceptación de los roles no se da, pueden aparecer comportamientos oportunistas que incrementarán los costes de la sucesión, tanto los financieros como los no financieros. Así, por ejemplo, algunos miembros de la familia pueden intentar minar los esfuerzos de los otros en orden a lograr una redistribución de las acciones/participaciones de la empresa, mayor poder, más protagonismo, etc.

Malone (1989), Lansberg y Astrachan (1994) y Lunberg (1994), entre otros, sugieren que el respeto, la sinceridad y la comprensión entre los miembros de la familia, así como la presencia de vías de comunicación abiertas, juegan un papel importante en el nivel de aceptación de los roles relativos a los negocios de los miembros de la familia.

6. *La Transferencia de la riqueza.* Como hemos comentado anteriormente, preservar y transferir riqueza a las futuras generaciones son normalmente dos objetivos perseguidos por el líder de la empresa familiar.

Cuando el líder es el fundador de la empresa familiar, y por tanto el máximo propietario de la misma, se le plantea un dilema a la hora de la transferencia de la riqueza. Dicho dilema consiste, normalmente, en la elección entre dos posibles alternativas: distribuir las acciones/participaciones de la empresa en igual cantidad entre sus hijos o distribuirlas de manera equitativa (en función de los méritos y capacidades de cada hijo para operar en el negocio). Este dilema surge igualmente, quizá con más intensidad, cuando el líder no es el fundador y los miembros de la familia tienen diferentes perspectivas sobre cómo debe repartirse la propiedad de la empresa. Algunos eligen transferir la propiedad de los activos, total o parcialmente, a un número de individuos; otros prefieren transferir la propiedad como un legado a todos sus hijos, mientras que otros lo hacen sólo a quienes trabajan activamente en la empresa.

Como podemos observar, las soluciones pueden ser diferentes pero, una vez más, encontrar la adecuada será mucho más sencillo si en la familia existe un clima de armonía apropiado. Si éste no se da, el problema de la transmisión de la riqueza puede crear importantes tensiones en el sistema y reducir sustancialmente el incentivo o la motivación de los potenciales líderes por hacerse con las riendas del negocio.

En algunas ocasiones, como una medida para controlar la dirección de sus empresas, sólo una fracción del total de la riqueza se transmite a las posteriores generaciones. En nuestra opinión, esta práctica puede resultar muy perjudicial tanto para la empresa como para la familia. Creemos que el proceso de sucesión no está concluido mientras que parte de la propiedad de la empresa siga en manos de la anterior generación. Y es que esta situación puede provocar una innecesaria y destructiva lucha entre el/los sucesor/es y su predecesor, oficialmente retirado; pero que, gracias al poder que le confiere la propiedad de las acciones o participaciones, intenta mantener la estrategia o el control operativo de la empresa familiar. Tengamos en cuenta que, más allá del valor monetario, las mayores implicaciones de la forma en la que se transmite la riqueza (la propiedad de ésta) son para el gobierno y el control de la empresa familiar. Sin el suficiente control, que proviene de la propiedad de las acciones o participaciones, el sucesor y su equipo pueden tener dificultades para operar efectivamente en sus negocios. Esto es, los esfuerzos del sucesor y su equipo para establecer e implementar estrategias de

futuro para la empresa familiar pueden ser seriamente erosionados o incluso destruidas por el intrusismo o sobrecontrol del líder retirado.

La diversificación de las inversiones de la familia tanto como sea posible, con objeto de poder transferir riqueza a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa en el momento del relevo generacional, así como la existencia de pactos para la compra de acciones/participaciones entre accionistas/socios, ayudan a minimizar el problema de la transmisión de la riqueza, a reducir los conflictos entre propietarios y a proveer liquidez para aquellos individuos que desean vender su participación a otros.

7. *Transferencia del gobierno de la organización.* En no pocas ocasiones, el plan de sucesión olvida que para que ésta se concluya con éxito es importante preparar y desarrollar la organización (Buxton, 1999). Desarrollar una organización para la sucesión significa que la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno deben evolucionar de manera que, al mismo tiempo que se hace "implantable" la sucesión, dan lugar al fortalecimiento de la propia organización (Gallo, 1998; Ward, 1991).

La realidad ha mostrado que las empresas familiares que superan con éxito el relevo intergeneracional poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades (Ciampa y Watkins, 1999; Simon, 1996, Ayres, 1998); hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes et al, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian et al, 1994).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello, que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes

no lo son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

La supervivencia en el tiempo de la empresa y su prosperidad dependen en gran medida de la habilidad del sucesor y su equipo para adaptarse a los cambios provenientes del e-business, la globalización, la consolidación, etc. Durante el tiempo de la transición del liderazgo, el nuevo líder debe conocer y comprender cuáles son los recursos y capacidades de los que dispone la empresa, y si son o no fuente de ventaja competitiva; debe aprender a pensar estratégicamente y a diseñar políticas y estrategias que sean capaces de obtener ventajas de los recursos y capacidades disponibles.

8. *Comunicación y superación de conflictos.* Aunque todos los elementos anteriormente comentados son sumamente importantes, creemos que los conceptos clave para la conclusión con éxito del proceso de sucesión de la empresa familiar, y que están detrás de la propensión del líder a retirarse, de la aceptación de los diferentes roles individuales, de la forma en la que se transfiere la riqueza, de los acuerdos para permanecer en el negocio, etc., son: “comunicación” y “superación de conflictos”.

“Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos es la diferente perspectiva desde la cual los miembros de la familia ven la empresa” (Ward, Aronoff y Craig, 1994). Dada la posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.), cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc.

En la percepción que el sujeto recibe en cada momento juega un papel muy importante la afectividad, lo vivido y aprendido anteriormente (Van y Schein, 1979; Louis, 1980; Ashford y Cumming, 1985; Hartenian et al, 1994). Cada uno tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente. El hombre percibe las cosas, no como son en sí mismas, sino como son para él. Para evitar conflictos y malentendidos resulta imprescindible aprender a percibir con objetividad.

Generalmente, el hombre, más dado a razonar que a percibir, olvida que un buen razonamiento necesita partir de una buena y adecuada percepción de la realidad. Por tanto, la mayoría de las veces, procedemos a razonar o a emitir juicios sin reflexionar con detalle en lo que realmente cada persona ha percibido o está percibiendo previamente. Esta percepción es la base para poder razonar adecuadamente y con ello poder entenderse. Si los conceptos, juicios o razonamientos no tienen en cuenta la percepción del sujeto, los resultados serán muy escasos o nulos.

No debemos olvidar que el sistema familiar está basado en emociones y sentimientos (reacciones primarias) y en relaciones de amor y odio. Cuando los que se relacionan son los padres y los hermanos, de lo que resultan relaciones paterno-filiales, los conflictos suelen ser menores. Pero cuando la familia se expande y en esas relaciones intervienen los cónyuges de los hijos, los propios hijos y los nietos del fundador y sus cónyuges, las desavenencias y los conflictos resultan difíciles de contener; ya que los intereses preponderantes ya no son los del fundador sino que se distribuyen por ramas y pueden resultar contrapuestos con otras ramas y también intrarramas, probablemente por razones emocionales que son el resultado de comparaciones y celotipias.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de sentimientos, producen reacciones no deseables que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones interfamiliares y resulta difícil sustraerse a ellas cuando existen. Como consecuencia puede ocurrir que, salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia (vías de comunicación abiertas), en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden acabar paralizando no sólo el proceso de sucesión, sino destruyendo tanto a la empresa como a la familia.

#### 4. Conclusiones y reflexiones finales

En nuestra opinión, dos son las principales conclusiones que se desprenden de nuestro trabajo: a) que la sucesión en la empresa familiar no debe ser contemplada como un evento, sino como un proceso que debe ser planificado, y b) que la planificación del proceso de sucesión, si queremos que éste tenga éxito, no puede hacerse sin tener en consideración el impacto que el relevo generacional tendrá sobre la familia, la empre-

sa y la propiedad; y sobre las interrelaciones existentes entre estos tres subsistemas, presentes en toda empresa familiar.

Teniendo en consideración los elementos que hemos descrito como más importantes para que el proceso de sucesión sea un éxito, se nos antoja que todos ellos pueden resumirse en dos únicos conceptos: “comunicación” y “superación de conflictos”. Bajo este prisma, antes de proyectar o intentar construir un plan de sucesión, deberían identificarse los impedimentos para la comunicación en la empresa, en la familia, y/o en las relaciones empresa-familia; obstáculos que podrían poner en serio peligro el éxito en la conclusión de dicho plan.

Nunca debemos pasar por alto que los conflictos resultan de la interacción y fricción entre individuos que se hallan en diferentes etapas de desarrollo, cada cual con diferentes creencias, necesidades, aspiraciones, y tolerancia al riesgo. Cada empresa familiar es única y no hay una única solución para aproximarse al plan de sucesión. Sin embargo, sí parece claro que la identificación de los estados de desarrollo del negocio, la familia y los individuos es un paso preliminar importante.

Para desarrollar un plan de sucesión viable se hace necesario que los miembros de la familia se comprendan a ellos mismos y a su negocio; se necesita invertir tiempo en establecer vías o sistemas de comunicación entre los miembros de la familia, así como entre la familia y la empresa.

Admitiendo que cualquier empresa familiar debe tener un plan de sucesión, aunque sea informal, y que la comunicación y superación de conflictos son la base del éxito en dicho plan, aún nos surgen algunas preguntas para las que habríamos de hallar respuestas, y que pueden ser pistas para futuras investigaciones:

- a) ¿Debe la formulación del plan de sucesión depender de la edad del líder que está en el poder?
- b) ¿Debe la formulación del plan de sucesión depender de la generación en la que se encuentre la empresa?
- c) ¿Tiene influencia el sexo del propietario/gestor en la formulación del plan de sucesión?
- d) ¿Debe el plan de sucesión ser diferente en función del sector de actividad en el que opera la empresa?
- e) ¿Debe la formulación del plan de sucesión depender del tamaño de la empresa?

## 5. Bibliografía

- AMBROSE, D.M. (1983): “Transfer of the family-owned business”, *Journal of Small Business Management*, January, p.49-56.
- AMERICAN FAMILY BUSINESS SURVEY (1997): “The Arthur Andersens/Mass Mutual American Family Business Survey”. <http://www.arthurandersen.com/CFB.97surv.asp>.
- ASHFORD, S. J.; CUMMINGS, L.L. (1985): “Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment”, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 67-79.
- AYRES, G.R. (1998): “Rough corporate justice”, *Family Business Review*, vol. 11, n° 2, p. 91-106.
- BROWN, R.B. y COVERLEY, R. (1999): “Succession planning in family business: study from East Anglia, U.K.”, *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 1, January, p.93-97.
- BUXTON, B. (1999): “The human and strategic sides”, *Supply House Times*, vol. 41, n° 11, January, p. 43-51.
- CIAMPA, D. y WATKINS, M. (1999): “The successor’s dilemma”, *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 6, p. 161-168.
- CURATOLA, A. P. (2000): “Family business values and estate planning”, *Strategic Finance*, vol. 82, n° 4, October, p. 17-18.
- GALLO, M. A. (1998): *La sucesión de la empresa familiar*, Servicio de Estudios “La Caixa”.
- GERSICK, K. E. et al. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Massachusetts, USA.
- GOLBERG, S.D. y WOOLRIDGE, B. (1993): “Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms”, *Family Business Review*, vol. 6, n° 1, p. 55-73.
- HARTENIAN, L. et al. (1994): “Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach”. *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, n° 2, p. 40-63.
- LANSBERG, I. et al. (1988): “Family business as an emerging field”, *Family Business Review*, Vol. 1, p.1-8.
- LANSBERG, I. y ASTRACHAN, J.H. (1994): “Influence of family relationships on succession planning and training; the importance of mediating factors”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, p. 39-59.
- LOUIS, M. (1980): “Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 226-251.
- LUNBERG, C.C. (1994): “Unraveling communications among family members”, *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, p. 29-37.
- MALONE, S.C. (1989): “Selected correlates of business continuity planning in the family business”, *Family Business Review*, vol. 2, n° 4, p. 341-353.
- MAYNARD, R. (1999): “Family ties”, *Builder*, vol. 22, n° 14, November, p. 106-112.
- MICHAELS, R.E., y DIXON, A.L. (1994): “Seller and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, Winter, p. 62-73.

- MILLER, N. J.; MCLEOD, H. y YOUNG Oh, K. (2001): "Managing family business in small communities", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, January, p. 73-87.
- MORRIS, M.H. et al. (1997): "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, p. 385-401.
- NIN HO, F.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. y DESBORDE, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 2, p. 117-126.
- OLTRA, V. (1999): *Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad*, IVEFA, Valencia.
- POTTS, T.L. et al. (2001): "Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part I", *Journal of Financial Planning*, vol. 14, nº 6, June, p. 102-115.
- POTTS, T.L. et al. (2001): "Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part II", *Journal of Financial Planning*, vol. 14, nº 7, July, p. 86-96.
- SAGER, J.K. (1994): "A structural model depicting salespeople's job stress", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, Winter, p. 74-84.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; PABLO, A.L. y CHUA, J.H. (2001): "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, nº 3, spring, p. 17-35.
- SIMON, J. (1996): *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business School Press, Boston.
- SMYRNIOS, K.X.; ROMANO, C.A. y DANA, L.E. (2000): "10 Steps to succession planning", *Australian CPA*, vol. 70, nº 11, December, p. 44-46.
- STEIN, N. (2001): "The age of the scion", *Fortune*, vol. 143, nº 7, April, p. 120-128.
- VAN, M. y SCHEIN, E. (1979): "Toward a theory of organizational socialization" In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264, JAI Press, Greenwich.
- WARD, J. L. (1991): *Creating effective boards for private enterprises*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WARD, J.L. (1994): *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*, El Ateneo, Buenos Aires.
- WARD, J.L.; ARONOFF, P. y CRAIG, E. (1994): "Managing family-business conflict", *Nation's Business*, vol. 82, nº 11, p. 54-56.
- YETMAR, S.A. y EASTMAN, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, nº 4, p. 271-288.

## RESUMEN

Las empresas familiares suponen aproximadamente el 75% del tejido empresarial español, proporcionan más de dos tercios del empleo privado, y su aportación al PIB se sitúa en torno al 65%.

La gran mayoría de los líderes de este tipo de organización desean que en el futuro la empresa siga estando bajo el control de la familia. La evidencia indica, sin embargo, que la probabilidad de cumplir este deseo es baja: la mayoría de las empresas familiares mueren cuando se traspasan a los hijos. Las estimaciones muestran que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive en la transición a la segunda generación, y sólo el 13% lo hace en la tercera generación.

La indiscutible importancia de las empresas familiares para nuestras economías, junto a su fragilidad y vulnerabilidad ante el traspaso intergeneracional, han motivado a los autores a plantearse cuáles son los elementos que deben estar presentes en la sucesión de la empresa familiar para que ésta sea exitosa y suponga una oportunidad más para su crecimiento y desarrollo. Entre ellos cabe destacar la propensión del líder a abandonar el poder, las relaciones entre los miembros de la familia, el traspaso efectivo del control y el desarrollo de la organización para la sucesión.

*Palabras clave:* Empresas Familiares, Plan de Sucesión, Gestión corporativa.

## SUMMARY

Family firms account for about 75% of the Spanish business fabric, provide more than two-thirds of the private employment and their contribution to the GDP stands at around 65%.

A large majority of these family firm leaders wish to have their businesses controlled by their families in the future. Evidence indicates, however, that probability of fulfilling the wish is low; most family businesses barely outlive the tenure of their founders. Estimates show that only 30% of the family firms survive the transition to the second generation, and only 13% make it to the third generation.

The indisputable significance of family firms for our economy, together with their fragility and vulnerability regarding the inter-generational transfer have led the authors to consider the requirements which must be met in the process of succession of a family firm so that it is successful and implies a further opportunity to grow and evolve. Among these, it is noteworthy to highlight the leaning of the leaders to leave the power, the relationships among the members of the family, the effective transfer of the control and the evolution of the organization for the succession.

*Keywords:* Succession planning, Family owned business, Corporate management.