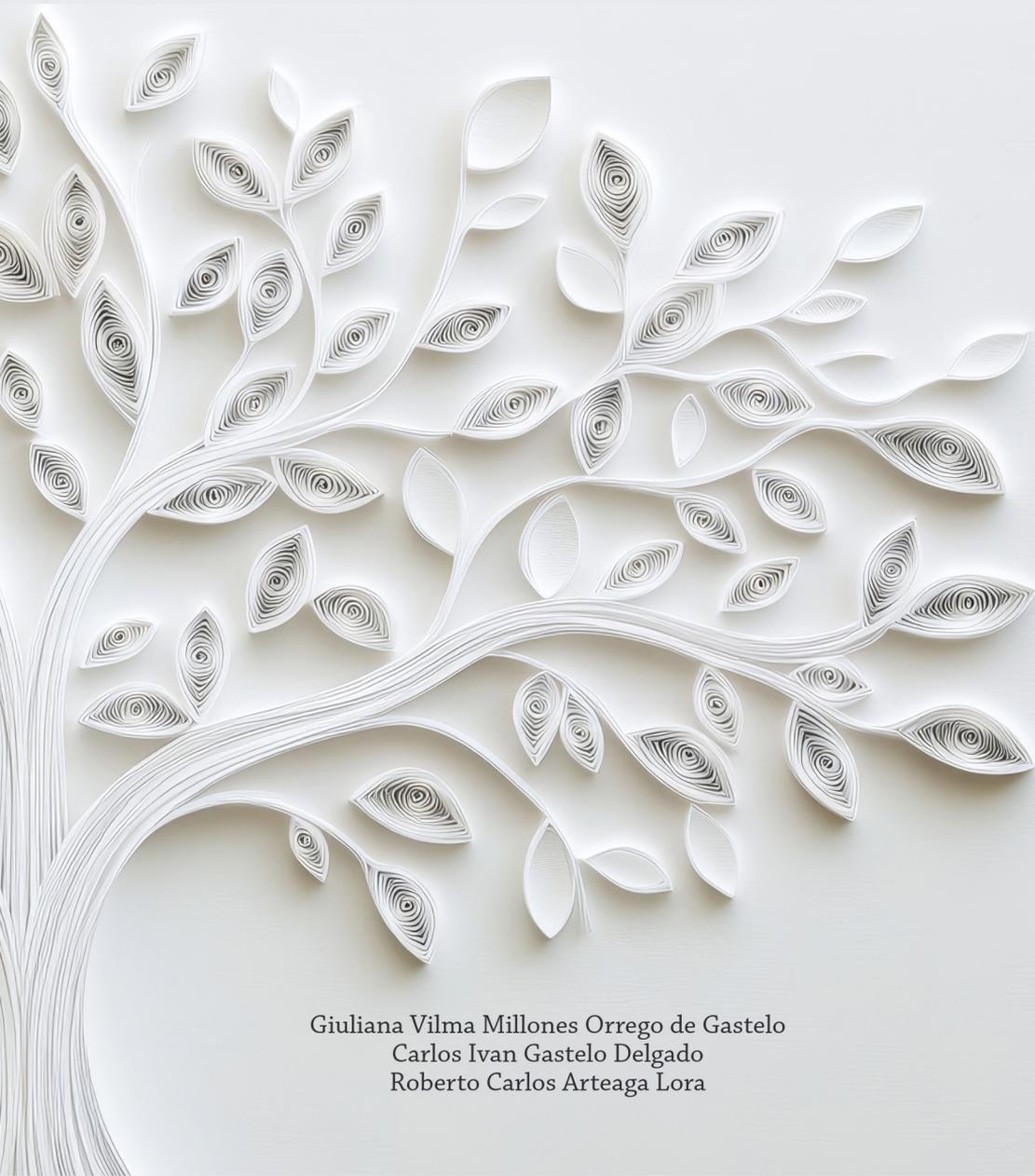




Religación
Press

El Legado Invisible

*Cómo los Vínculos Familiares Determinan
el Éxito en la Sucesión Empresarial*



Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo
Carlos Ivan Gastelo Delgado
Roberto Carlos Arteaga Lora

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo | Carlos Ivan Gastelo Delgado |
Roberto Carlos Arteaga Lora |

El Legado Invisible

Cómo los Vínculos Familiares Determinan el Éxito en la Sucesión Empresarial



Quito, Ecuador
2025

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo | Carlos Ivan Gastelo Delgado |
Roberto Carlos Arteaga Lora |

The Invisible Legacy

How Family Ties Determine Success in Business Succession



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

Millones Orrego de Gastelo, G. V., Gastelo Delgado, C. I., y Arteaga Lora, R. C. (2025). *El Legado Invisible. Cómo los Vínculos Familiares Determinan el Éxito en la Sucesión Empresarial*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.305>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo, Carlos Ivan Gastelo Delgado, Roberto Carlos Arteaga Lora
Primera Edición | First Edition: 2025
Editorial | Publisher: Religación Press
Materia Dewey | Dewey Subject: 330 - Economía
Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJBX - Empresa y gestión: guías de estudio y revisión
BISAC: BUS025000
Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic
Colección | Collection: Economía
Soporte | Format: PDF / Digital
Publicación | Publication date: 2025-07-24
ISBN: 978-9942-561-50-3
Título: El Legado Invisible. Cómo los Vínculos Familiares Determinan el Éxito en la Sucesión Empresarial
The Invisible Legacy. How Family Ties Determine Success in Business Succession
O Legado Invisível. Como os laços familiares determinam o sucesso na sucessão empresarial

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original, enriqueciendo su contenido con nuevos enfoques, análisis y perspectivas que profundizan en los temas abordados “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar lambayecana” presentada ante la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo por Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo en 2018.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation, enriching its content with new approaches, analyses and perspectives that deepen the topics addressed. “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar lambayecana” presented to the Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo by Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo in 2018.

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores/ About the authors

Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo. Contadora, Magister en gerencia empresarial, Doctora en administración de la UNPRG, Magister en dirección y gestión financiera de la UNIR. Docente Universitario, auditora independiente, experta en tributación, finanzas, comercio internacional e investigación.

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú
<https://orcid.org/0000-0001-8051-8157>
gmilloneso@unprg.edu.pe

Carlos Ivan Gastelo Delgado. Contador, Magister en dirección y gestión financiera de la UNIR. Experiencia en las áreas de Tesorería, Logística, Distribución y Comercialización de Productos Fármacos y de Consumo masivo. Experto en determinación y aplicación de Controles Internos.

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú
<https://orcid.org/0009-0002-6265-1418>
cigastelo@hotmail.com

Roberto Carlos Arteaga Lora. Ingeniero de sistemas, Magister en gerencia empresarial de la UNPRG. Docente Universitario, especialista en analítica, ciencia de datos e investigación.

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú
<https://orcid.org/0000-0003-1684-6986>
rarteagal@unprg.edu.pe

Resumen

Las empresas familiares desempeñan un papel clave en la economía mundial, ya que representan una gran parte de la estructura empresarial en países de todo el mundo. Su continuidad a lo largo de generaciones depende, en gran medida, de una buena planificación estratégica. El objetivo ha sido construir y validar estadísticamente, a través del análisis de regresión, un modelo que examine cómo la calidad de las relaciones familiares y el compromiso afectivo del sucesor influyen en el logro de una sucesión exitosa. Se realizaron encuestas a predecesores y sucesores pertenecientes a 381 empresas familiares del sector no manufacturero ubicadas en el departamento de Lambayeque, la validez y confiabilidad de las escalas de medición se verificaron utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores superiores a 0,7 en todos los casos. Asimismo, los resultados se reflejaron en que el éxito en la sucesión de empresas familiares está fuertemente influenciado por la calidad de la relación afectiva entre predecesor y sucesor, más que por un compromiso basado en la obligación. Una relación basada en respeto, confianza y comunicación fomenta la implicación voluntaria del predecesor en la formación del sucesor. Modelos familiares como el democrático fortalecen el compromiso afectivo, mientras que estilos autoritarios limitan el desarrollo autónomo del sucesor. Lo cual se concluye que la transmisión del liderazgo se vuelve más exitosa cuando hay vínculos familiares sanos desde la infancia. El compromiso normativo, en cambio, no favorece significativamente el éxito sucesorio.

Palabras clave: Predecesor; sucesor; empresa familiar; relaciones intergeneracionales

Abstract

Family businesses play a key role in the global economy, accounting for a large part of the business structure in countries around the world. Their continuity over generations depends, to a large extent, on good strategic planning. The objective has been to construct and statistically validate, through regression analysis, a model that examines how the quality of family relationships and the affective commitment of the successor influence the achievement of a successful succession. Surveys were conducted with predecessors and successors belonging to 381 family businesses in the non-manufacturing sector located in the department of Lambayeque. The validity and reliability of the measurement scales were verified using Cronbach's alpha coefficient, obtaining values above 0.7 in all cases. Likewise, the results showed that success in family business succession is strongly influenced by the quality of the affective relationship between predecessor and successor, rather than by a commitment based on obligation. A relationship based on respect, trust and communication encourages the voluntary involvement of the predecessor in the formation of the successor. Family models such as the democratic one strengthen affective commitment, while authoritarian

styles limit the autonomous development of the successor. This leads to the conclusion that the transmission of leadership is more successful when there are healthy family ties from childhood. Normative commitment, on the other hand, does not significantly favor succession success.

Keywords: Predecessor; successor; family business; intergenerational relationships.

Resumo

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia global, representando uma grande parte da estrutura empresarial em países de todo o mundo. Sua continuidade ao longo das gerações depende, em grande parte, de um bom planejamento estratégico. O objetivo foi construir e validar estatisticamente, por meio de análise de regressão, um modelo que examina como a qualidade das relações familiares e o comprometimento afetivo do sucessor influenciam a realização de uma sucessão bem-sucedida. Foram realizadas pesquisas com predecessores e sucessores pertencentes a 381 empresas familiares do setor não manufatureiro localizadas no departamento de Lambayeque. A validade e a confiabilidade das escalas de medição foram verificadas por meio do coeficiente alfa de Cronbach, obtendo-se valores acima de 0,7 em todos os casos. Da mesma forma, os resultados mostraram que o sucesso na sucessão de empresas familiares é fortemente influenciado pela qualidade do relacionamento afetivo entre predecessor e sucessor, e não por um compromisso baseado em obrigações. Um relacionamento baseado em respeito, confiança e comunicação promove o envolvimento voluntário do predecessor no desenvolvimento do sucessor. Os modelos familiares, como o modelo democrático, fortalecem o comprometimento afetivo, enquanto os estilos autoritários limitam o desenvolvimento autônomo do sucessor. Isso leva à conclusão de que a transmissão da liderança é mais bem-sucedida quando há laços familiares saudáveis desde a infância. O compromisso normativo, por outro lado, não favorece significativamente o sucesso da sucessão.

Palavras-chave: Predecessor; sucessor; empresa familiar; relações intergeracionais.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Capítulo 1	19
El entorno de las Empresas Familiares	19
Evolución organizacional	19
Las Empresas Familiares y su clasificación	20
La sucesión de las empresas familiares	20
Valores plasmados en las Empresas Familiares	21
Las empresas familiares lambayecanas y sus implicancias	22
Capítulo 2	24
Contexto metodológico	24
Ámbito de estudio	24
Técnicas estadísticas en las fuentes de información	24
Capítulo 3	29
Estudios relacionados intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor	29
Compromiso	29
Implicación del predecesor	29
Calidad de la relación padre e hijo	30
La gestión de la empresa familiar	30
Caracterización de la problemática en empresas familiares	31
Teorías sobre factores en las transiciones de sucesión	32
Investigaciones en el proceso de sucesión de empresas familiares	33
Relación entre predecesor y sucesor	35
Proceso de selección del sucesor	37
Formación del sucesor	38
Satisfacción del sucesor	41
Influencia del sistema familiar	42
Influencia del sistema empresarial	43
Capítulo 4	50
Enfoque literario de la empresa familiar	50
Definición de empresa familiar	50
Evolución y teorías de las empresas familiares	52
Modelos de empresas familiares	55
Base teórica para el estudio del éxito del proceso de sucesión	58
Factores claves en el liderazgo de una empresa familiar	59
Factores de éxito:	61
El proceso de formación del sucesor	63
Las relaciones de empresas familiares	64

Capítulo 5	68
El impacto del predecesor en la formación del sucesor	68
Estrategias de socialización en la relación de predecesor y sucesor	68
Beneficios de la relación entre el predecesor y sucesor	69
La adquisición de conocimiento entre padre e hijo	72
Formación de empresas familiares	73
Prácticas y la cultura en los miembros de las empresas familiares	75
Factores asociados en el predecesor	75
Capítulo 6	78
Estudios del compromiso del sucesor	78
Dimensiones y teorías del compromiso del sucesor	78
Comportamiento del predecesor y sucesor	80
Capítulo 7	83
Calidad de la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares	83
El aprendizaje mutuo en los negocios	83
¿Cuándo inicia la experiencia?	84
Capítulo 8	88
Modelo de familias empresarias-familia democrática y familia autoritaria	88
Estilos de crianza en las empresas familiares	88
Dimensiones de estilos de crianza en las empresas familiares	89
Autoritario:	89
Democrático:	90
Calidad de la relación entre predecesor y sucesor	92
Implicación del predecesor en la formación del sucesor	92
Compromiso afectivo del sucesor	93
Calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares	94
Definición de modelo de familias empresarias: familia democrática	95
Entorno de un modelo de familias empresarias: familia autoritaria	96
La teoría del vínculo afectivo	96
Compromiso organizacional	99
Capítulo 9	101
Diagnóstico de las empresas familiares en sucesión	101
Perfil Sociodemográfico de las Empresas encuestadas en el estudio de Sucesión	101
Perfil Sociodemográfico de los informantes	103
Análisis de la calidad de la relación de predecesor y sucesor	112
Análisis de la implicación del predecesor en la formación del sucesor	114
Resultados del constructo Compromiso Afectivo	116
Constructo Compromiso Normativo	118
Constructo Éxito en el proceso de sucesión	120
Modelo de Familias Empresaria - Familia Autoritaria	122
Constructo Modelo de Familias Empresarias - Familia Democrática	125
Constructo Calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.	127
Capítulo 10	131
Propuesta de modelo	131
Procedimiento para determinar la correlación y significancia de la relación de variables	

mediante el método de regresión	132
Modelo y resultados estadísticos del contraste de las hipótesis	139
Propuesta de modelo teórico	142
Capítulo 11	144
Lineamientos finales en el estudio	146
Por concluir	146
Acciones de mejora en los procesos de sucesión	148
Referencias	149
	151

Tablas

Tabla 1. Ficha Técnica	26
Tabla 2. Dirección de la empresa	101
Tabla 3. Tamaño de la empresa	101
Tabla 4. Generación en la que se encuentra la empresa	101
Tabla 5. Ventas anuales	102
Tabla 6. Formación del antecesor	103
Tabla 7. Edad del sucesor	104
Tabla 8. Género del sucesor	104
Tabla 9. Actualmente trabaja el sucesor	104
Tabla 10. Área en la que trabaja el sucesor	105
Tabla 11. Antigüedad del sucesor en la empresa	105
Tabla 12. Cargo actual en la empresa	105
Tabla 13. Antigüedad en el cargo del sucesor	106
Tabla 14. Experiencia en otra empresa	106
Tabla 15. Formación del sucesor	107
Tabla 16. Sucesor está capacitado	107
Tabla 17. Requisitos del sucesor	108
Tabla 18. Previsión del cambio generacional	109
Tabla 19. Deseo del antecesor en que siga siendo familiar	109
Tabla 20. Deseo del sucesor en que la empresa siga siendo familiar	109
Tabla 21. Transmisión generación	110
Tabla 22. Elección del sucesor de la empresa	110
Tabla 23. Prioridades en el futuro	110
Tabla 24. Acuerdos entre antecesor y sucesor	111
Tabla 25. Respeto y confianza entre predecesor y sucesor	111
Tabla 26. Independencia de lazos familiares entre predecesor y sucesor	112
Tabla 27. Comunicación buena entre predecesor y sucesor	112
Tabla 28. El predecesor asume la formación del sucesor	113
Tabla 29. Intención del predecesor en enseñar al sucesor	113
Tabla 30. El predecesor ha presentado al sucesor a clientes	114
Tabla 31. El predecesor supervisa decisiones del sucesor	114
Tabla 32. El sucesor disfruta trabajar en la empresa	115
Tabla 33. Importancia de pertenecer a la empresa	115
Tabla 34. Futuro profesional del sucesor es atractivo	116
Tabla 35. Deseo del sucesor que sus hijos trabajen en la empresa	116
Tabla 36. Incorporación en la empresa - percepción de la familia	117
Tabla 37. Presión al ingresar a la empresa	117
Tabla 38. Decepción de familiares sino aceptará ingresar a la empresa	118
Tabla 39. Evolución de la empresa al ingresar el sucesor	118
Tabla 40. Mejoro sus fortalezas y competitividad	119
Tabla 41. Mejoro ambiente de trabajo	119
Tabla 42. Satisfacción de la familia por la evolución de la empresa	120
Tabla 43. El primogénito es preferencia para dirigir empresa	121
Tabla 44. Elección del sucesor sería de género masculino	121
Tabla 45. A pesar de que hija estuviera capacitada no elegiría sucesor	122
Tabla 46. Cuando su hijo comete falla suele castigarlo	122
Tabla 47. Cuando establecen normas suelen expresar razones	123
Tabla 48. La comunicación con su hijo es fluida	123
Tabla 49. Está dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos	124
Tabla 50. Cuando su hijo comete falla suele pedir explicación y conciliar	124
Tabla 51. Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre	125
Tabla 52. Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre	125

REFERENCIAS

Tabla 53. Durante mi niñez recuerdo expresar libremente mis opiniones con respeto y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado	126
Tabla 54. Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, aconsejándome, guiándome y sobre todo escuchándome	126
Tabla 55. Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor.	127
Tabla 56. Resultados del modelo de medida de la Implicación del Predecesor en la formación del Sucesor y su influencia de la calidad en la relación predecesor-sucesor.	129
Tabla 57. Resultados del modelo de medida del éxito del proceso de sucesión y su influencia de la implicación del predecesor en la formación del sucesor, compromiso afectivo y normativo del sucesor.	130
Tabla 58. Resultados del modelo de medida del Compromiso Afectivo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación del predecesor y sucesor	131
Tabla 59. Resultado del modelo de medida del Compromiso Normativo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor.	132
Tabla 60. Resultado del modelo de medida de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su influencia de la calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.	133
Tabla 61. Resultados del modelo de medida del compromiso afectivo y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor reforzada con la variable moderadora Modelo de familia empresaria democrática.	135
Tabla 62. Resultados del modelo de medida del Compromiso Normativo y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor con la variable moderadora Modelo de familias empresarias autoritaria.	136

Figuras

Figura 1. La Empresa dirigida por el propietario	53
Figura 2. Transición de la definición de Empresas Familiares a partir de la teoría de Sistemas	53
Figura 3. Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección	54
Figura 4. Modelo de los Tres Círculos	55
Figura 5. El Modelo evolutivo tridimensional	57
Figura 6. El Modelo de los cinco círculos	58
Figura 7. Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión propuesto	128
Figura 9 Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión - Resultados	137

Capítulo 1

El entorno de las Empresas Familiares

Evolución organizacional

Según el informe del Instituto de la Empresa Familiar (2025), las empresas familiares continúan siendo pilares fundamentales en la economía española, mostrando una notable resiliencia y adaptabilidad frente a los desafíos contemporáneos.

El desafío de la sucesión en la empresa familiar comienza con el encuentro de intereses entre los distintos sistemas que la componen: la empresa, la familia y la propiedad. Este conflicto puede generar situaciones como falta de formalidad, escasa disciplina, creencias erróneas sobre la permanencia en el cargo, prácticas de nepotismo o resistencia al cambio. Como respuesta (Bolívar y Albornoz-Arias, 2021).

Asimismo, las Empresas Familiares constituyen la organización más antigua en el mundo muchos autores la definen como sistema –empresa y familia o un sistema complejo formado por subsistemas como propietarios – familia – empresa, todos ellos se apoyan en la teoría de sistemas (Leach, 2009; Poza, 2005). De acuerdo a cifras proporcionadas por Instituto de empresa familiar (s/f.), sólo en Estados Unidos, las Empresas familiares representan el 80% del total de empresas constituidas en dicho país, mientras que en la Unión Europea representan el 60% del total de empresas de la región, en lo que se refiere a Sudamérica, en Brasil representan el 70% del grupo empresarial brasileño, en Chile de acuerdo a estudios efectuados por la Universidad católica de Chile, más del 90% de las

empresas formalmente constituidas son familiares; mientras que en nuestro país, según estadísticas proporcionadas por la Cámara de comercio de Lima (2015), las empresas familiares representan el 80% de las empresas del país.

Las Empresas Familiares y su clasificación

Las empresas familiares pueden variar desde pequeñas y medianas empresas enfocadas en una sola actividad económica hasta grandes holdings que operan en distintos sectores productivos a nivel local e internacional. Algunos ejemplos de este tipo de empresas más antiguas y exitosas que se pueden citar son: Banco Santander, Inditex y el Corte Inglés (España); Zegna, Barilla, Fiat (Italia); Hermés, L'Oreal y el Grupo LVMH (Francia); BMW, Merck y Henkel (Alemania); Ford Motor Co, Levi Strauss & Co y Wal-Mart (Estados Unidos de Norteamérica); Grupo Bimbo, Televisa y Cemex (México); Odebrecht y Votorantim (Brasil); Grupo Brescia, Grupo Romero y Grupo Añaños (Perú).

Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares tienen un período de duración corto, solo el 25% pasa de la primera a la segunda generación, y menos del 5% llega a la tercera generación (America economía, 2015).

La sucesión de las empresas familiares

A pesar del aporte que las Empresas Familiares hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las Empresas Familiares que sobreviven al paso de segunda y tercera generación (Gallo, 2009), esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el desarrollo de los futuros líderes sucesores de la empresa, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Shleifer, 1988).

Por lo tanto, la sucesión es uno de los temas más estudiados en el campo de las empresas familiares y el tema de sucesión de los líderes ha dominado las investigaciones en ese campo, ya que no todos los posibles sucesores estarían interesados o desearían asumir el compromiso del liderazgo en la continuidad de estas empresas familiares, ni todos los fundadores estarían de acuerdo en transmitir sus conocimientos y experiencias para formar al futuro sucesor, además de investigar el tipo de calidad en la relación que tuvieron y tienen padre e hijo desde el seno familiar y más adelante entre predecesor y sucesor.

Este estudio se centra en contrastar estadísticamente la relación que existe en la calidad de las relaciones y sus primeros vínculos familiares entre padre e hijo más adelante llamados predecesor y sucesor, su formación sobre la trasmisión de conocimiento y experiencias de parte del predecesor al sucesor y su compromiso afectivo y normativo del sucesor, que influyen significativamente en el éxito del proceso de sucesión de empresas familiares lambayecanas.

Las dos dimensiones del compromiso afectiva y normativa se verán reforzadas por variables moderadoras como son “Modelo de familia democrática – social” y “Modelo de familia autoritaria” respectivamente (Luca, 2012).

De esta forma, la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor, y la relación de padre e hijo desde sus primeros vínculos afectivos constituyen uno de los mejores ejemplos de los aspectos relacionales que adquieren una importancia crítica en las empresas familiares. Además, según Kast y Rosenzweig (1988), considera que los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos desde el seno familiar para que la calidad de la relación entre padres e hijos sea más afectiva.

Según Leach (2009), un aspecto que diferencia a las empresas familiares de las otras es la relación de parentesco que existe entre sus miembros y que en la empresa comparten valores, creencias y normas de conducta, los que provienen de su ambiente familiar.

Según Koiranen (2002), sostiene que los valores compartidos por la familia son como el respeto, la justicia, la credibilidad y el trabajo duro.

Valores plasmados en las Empresas Familiares

Según Hernández Perlina (2025), la ética familiar constituye la base del modelo de gobernanza en las empresas familiares, siendo clave para su éxito y reputación. Los valores familiares se transmiten de generación en generación y deben guiar el negocio, asegurando que las acciones de la empresa y de la familia empresaria sean coherentes con estos principios. Valores como el esfuerzo, la humildad, el trabajo en equipo y la confianza son esenciales para el éxito y la longevidad de estas organizaciones.

Según Kets de Vries (1993, p. 3), resalta la importancia de los valores diciendo que es espíritu de la familia determinara en gran medida las actitudes, normas y valores dominantes en la empresa. Por ello es base a este argumento se puede decir que la fuerte y alta calidad en la relación de padre e hijo desde el seno familiar coadyuva a generar sentimientos de afecto, cariño aprecio y demás valores que enlazan y comprometen al hijo llamado en futuro sucesor a generarle intrínsecamente un compromiso afectivo.

Los valores que los miembros de las familias expresen desde el seno familiar se convertirán en un objetivo común para los mismos miembros, en este caso padre e hijo ayudando a que estos se identifiquen y se comprometan aún más por su empresa, lo que resultaría un proceso sucesorio exitoso, tomado desde sus primeros vínculos entre padre e hijo.

Las empresas familiares lambayecanas y sus implicancias

El problema de investigación surge de la alta tasa de mortalidad o falta de continuidad de las Empresas familiares problema más importante en la sucesión, el cual sigue siendo el principal desafío que tienen que enfrentar los fundadores, ya que entre el 65 al 90 % de empresas en el mundo y en Perú son familiares y por ser el mayor porcentaje en este tipo de empresas es que se encuentra necesario e importante la continuidad de estas. Por ello las variables claves de este estudio en empresas familiares lambayecanas son la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares , la calidad en su relación luego como predecesor y sucesor, la implicación o intervención del predecesor en la formación de su futuro sucesor y su compromiso del sucesor en sus dos tipos como son compromiso afectivo y normativo ; reforzado por variables moderadoras como son Modelo de familias empresarias de tipo democrática y autoritaria, todo ello para alcanzar el éxito del proceso sucesorio de estas empresa familiares lambayecanas.

Capítulo 2

Contexto metodológico

Ámbito de estudio

El estudio estuvo conformado por los predecesores y sucesores de las empresas no manufactureras del Departamento de Lambayeque, tomando una muestra aleatoria simple la cual arroja 381 empresas de los distintos sectores no manufactureros en el Departamento de Lambayeque. Se contó con una data proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática y Sunat (2011), de las empresas no manufactureras del departamento de Lambayeque con una población definida de 47,574 empresas

Técnicas estadísticas en las fuentes de información

En base a la información recogida se tuvo que validar, asimismo medir la fiabilidad de los instrumentos. Por otro lado, se realizó el análisis factorial confirmatorios de cada uno de los constructos que forman parte del modelo para

confirmar los resultados a través del método de Regresión, analizando las medidas del estadístico *alpha* de Cronbach, para evaluar la fiabilidad de las escalas.

Se tuvo en cuenta que todos los coeficientes de regresión estandarizados deben mostrar unas razones críticas por encima del valor recomendado de $\pm 1,96$. Las cuales

También se usaron para relacionar las variables moderadoras el modelo de regresión con términos de interacción, confirmándose la hipótesis de moderación si se da el incremento en proporción de variabilidad debida a la interacción como es el cambio en el R^2 (coeficiente de determinación), y este cambio es significativo.

El uso de método para evaluar el nivel de influencia de la calidad de la relación padre – hijo desde sus primeros vínculos familiares, así como la calidad entre predecesor y sucesor, en la formación y el compromiso del sucesor en sus dos niveles, además el análisis del reforzamiento de las variables moderadoras como son modelo de familias empresarias tales como democrática y autoritaria, sobre el efecto que produce en el proceso de sucesión en las empresas familiares lambayecanas se realizara mediante el método de regresión.

El procedimiento metodológico son las encuestas personales con cuestionario totalmente estructurado que será extraído de un cuestionario validado y redactado en el journal de la autora María Katuska Cabrera Suárez de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria el cual está en escala de Likert. En cuanto a las variables Calidad en la relación de predecesor y sucesor, La implicación del predecesor en la formación del sucesor, su compromiso del sucesor y el éxito en el proceso de sucesión. En cuanto a la variable “Calidad en la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares ha sido redactada y validada según literatura de la teoría del vínculo afectivo o teoría del apego de María Ainsworth sucesora de John Bowlby”, y con referente a las variables moderadoras los ítems han sido redactados y confeccionados en base a la literatura de estilos de crianza según la revista de psicología GEPU, (Luca, 2012), la información la brindaran los predecesores y sucesores.

Esta investigación es de tipo de estudio relacional y el tiempo en la investigación es de corte transversal.

En este estudio se considera conveniente utilizar como instrumento una encuesta personal realizada en la sede de las empresas, con el fin de conseguir una tasa de respuesta elevada. Para ello se contara con un grupo de diecinueve encuestadores debidamente formados y a los cuales se les brindara la primera información sobre las empresas a encuestar que figuran en la data proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática y Sunat (2011), data que fue actualizada por la autora mediante la página web de sunat donde se agregó datos como inicio de actividades, número de trabajadores, nombre del representante

legal en el caso de personas jurídicas o del propietario en el caso de personas naturales.

El lugar de contacto es la sede de las empresas

El método de Investigación es de tipo Cuantitativa- correlacional

Las Variables están conformadas por:

Las Variables Independientes dadas como:

X= Relaciones Intergeneracionales de la Formación y Compromiso del Sucesor dadas por: Calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares; la calidad en la relación entre predecesor y sucesor; la implicancia del predecesor en la formación del sucesor y el compromiso afectivo y normativo del sucesor

La variable dependiente dada como:

Y= Éxito del Proceso de Sucesión

Y las variables moderadoras como son: Modelo de familias empresarias: democrática y autoritaria, que ayudaran a reforzar en r_2 las relaciones de calidad de la relación predecesor – sucesor, con su compromiso afectivo y normativo del sucesor

Por lo tanto, en general:

Y= $f(x_1; x_2)$

La data de las empresas no manufactureras fue proporcionada por el Instituto Nacional de estadística e informática mediante su último censo en el año 2007 sobre las empresas a nivel nacional y la data que registra sunat al año 2011. De esa data se realizó el cálculo del tamaño de la muestra, resultando un numero de 381 empresas las cuales fueron actualizadas por la web de sunat en opciones consulta de Ruc para poder completar los datos que faltarían y serían necesarios al momento de encuestar, actualizado al día 20 de marzo del año 2017. Después de tener la actualización se pudo determinar que de la muestra calculada se encontraban como estado de situación de baja, suspendidas o que no eran familiares a 96 empresas, lo que motivo a generar otro calculo muestral aleatorio, descartando las primeras 381 ya que no podrían tener la posibilidad a volver ser elegidas. Del segundo calculo muestral se realizó no solo por las 96 empresas que faltaban sino que al tener como referencia que estas empresas representaron un 25%, esta vez se tomó en cuenta este precedente por lo tanto se adiciono a lo faltante un 30% adicional al cálculo por lo cual se procedieron a calcular datos para 125 empresas más , dándonos como resultado que 29 empresas volvieron a resultar dadas de baja, suspendidas o no familiares, pero que al haber previsto esta probabilidad de volver a salir empresas de esa forma , estas quedaron en las

96 empresas que faltaban en un principio, completándose de esa forma la muestra en su totalidad.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó un cálculo mediante la herramienta del Excel con la fórmula para cálculo del error muestral para poblaciones finitas trabajando con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5% así tenemos:

Muestreo Probabilístico: Muestreo Aleatorio Simple	
Cálculo de la muestra para poblaciones finitas	
Tamaño muestra	381
Tamaño población	47,574
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5.00%

Se tuvo como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario

Tabla 1. Ficha Técnica

Procedimiento Metodológico	Encuestas personales a través de cuestionarios totalmente estructurados.
Ámbito	Departamento de Lambayeque
Informantes clave	Predecesores y Sucesores
Muestra definitiva	381 encuestas

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Capítulo 3

Estudios relacionados intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor

Compromiso

En relación con la variable “compromiso”, algunos de los ítems propuestos en las escalas se extrajeron de la literatura sobre compromiso organizativo (Allen y Meyer, 1990, citado por Cabrera y Martín, 2008).

Implicación del predecesor

Otros ítems fueron desarrollados por la autora Cabrera Suarez Katiuska y Martín Josefa en relación con las variables “implicación del predecesor en la formación del sucesor” y “calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor”, los ítems se desarrollarán sobre la base de la literatura relevante sobre sucesión en la empresa familiar (Cabrera Suárez y Martín Santana, 2010).

Implicación del predecesor en la formación del sucesor y calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor, los ítems se desarrollarán sobre la base de la literatura relevante sobre sucesión en la empresa familiar (Cabrera Suárez y Martín Santana, 2010). En cuanto a los ítems de la variable “calidad de la relación

padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares se ha desarrollado en base a la investigación psicológica que hace María de la Garza (2011), en cuanto a los valores familiares los cuales son fundamentales desde sus inicios para trasladarlo a la empresa familiar clave para su continuidad como el respeto, honestidad e integridad, lealtad, cariño. Esto respaldado mediante la teoría del vínculo afectivo de María Ainsworth, la que sucede a John Bowlby Finalmente, la variable “éxito en el proceso de sucesión” que se refiere sobre la evolución de la empresa y la satisfacción de los participantes y familiares afectados por el proceso de sucesión extraídos de la investigación de Cabrera-Suarez et al. (2001).

Calidad de la relación padre e hijo

En cuanto a los ítems de la variable “calidad de la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares se ha desarrollado en base a la investigación psicológica que hace María de la Garza (2011), en cuanto a los valores familiares los cuales son fundamentales desde sus inicios para trasladarlo a la empresa familiar clave para su continuidad como el respeto, honestidad e integridad, lealtad, cariño. Esto respaldado mediante la teoría Los Ítems respecto a las variables moderadoras llamadas “Modelo de familias empresarias democrática social y autoritaria” han sido extraídas en base a la literatura de la revista de psicología GEPU y de la dinámica familiar y sus estilos de crianza (Craig, 2009), del vínculo afectivo de María Ainsworth, la que sucede a John Bowlby Finalmente, la variable “éxito en el proceso de sucesión” que se refiere sobre la evolución de la empresa y la satisfacción de los participantes y familiares afectados por el proceso de sucesión extraídos de la investigación de Cabrera-Suarez et al. (2001). Los Ítems respecto a las variables moderadoras llamadas “Modelo de familias empresarias democrática social y autoritaria” han sido extraídas en base a la literatura de la revista de psicología GEPU y de la dinámica familiar y sus estilos de crianza (Craig, 2009).

La gestión de la empresa familiar

Según García Aráoz (2022), la gestión del desempeño en la empresa familiar es una actividad crítica que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de las personas. Este enfoque considera factores como la continuidad de la empresa, la profesionalización de la gestión y la alineación de los objetivos familiares y empresariales. La investigación destaca la importancia de comprender los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar, incluyendo la gestión del desempeño como una línea de trabajo clave.

Además, Rueda Galvis y Rueda Galvis (2020), señalan que la gestión en las empresas familiares debe estructurarse mediante modelos de gestión y estructuras de gobierno corporativo que permitan aprovechar sus ventajas competitivas y garantizar su permanencia en el tiempo. Esto implica generar información estratégica que facilite la toma de decisiones y la adaptación al entorno empresarial.

Entre los estudiosos de la gestión de la empresa familiar tenemos a varios investigadores siendo los que más han indagado en ello los siguientes: Arnoldo Araya Leandro con su Investigación titulada El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización, donde resalta la gran importancia de la empresa familiar y su trascendencia en diversos ámbitos (económico, empresarial, profesional, político y universitario), y al ser uno de sus principales problemas la sucesión generacional, ese artículo tuvo como objetivo presentar el fundamento teórico del proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización; concluyendo que la sucesión de empresas familiares se caracteriza por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos. Elaborar un plan de sucesión en empresas familiares no es fácil y requiere, entre otros, tiempo y esfuerzo, además, no existe un plan de sucesión estándar que se adapte a todas las empresas familiares.

De allí que la sucesión es un acontecimiento inevitable que condiciona el futuro de las empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento, siendo pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión; además, la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo está en manos del director general actual. Por ello la sucesión es uno de los problemas más relevantes y, a la vez, más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad (Arnoldo, 2012).

Caracterización de la problemática en empresas familiares

En el estudio Saltos Buri (2024), constató que la mayoría de los líderes y familiares involucrados no están familiarizados con el proceso de sucesión y no cuentan con un plan estructurado para llevarlo a cabo. Asimismo, se identificaron elementos fundamentales como la confianza entre los miembros de la familia, la calidad de la comunicación y la falta de preparación profesional. Entre los principales retos destacan el escaso interés de las nuevas generaciones, deficiencias en la comunicación, carencia de competencias necesarias y la limitada participación en la toma de decisiones.

Barbeito et al. (2004), manifiestan que en todos los trabajos que han investigado que tienen como objeto de estudio la empresa familiar, aparece como

cuestión esencial la de su continuidad. No es un tópico decir que la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad: la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa, así, se afirma que en Europa sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación y menos de una quinta parte a la tercera. En España estas cifras son incluso más pesimistas. Sería, por tanto, interesante *caracterizar la problemática que acompaña a las empresas familiares*, para posteriormente buscar soluciones contrastadas. Esta se puede dividir en dos grandes grupos:

1. 1. Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar: debidos fundamentalmente a la confusión entre los flujos empresariales y los intereses familiares.
2. 2. Problemas de la sucesión: los cuales consideramos que, a su vez, se pueden dividir en dos grandes subgrupos: a) Problemas fiscales, que se derivaban del pago del Impuesto sobre Patrimonio y del Impuesto sobre Sucesiones, a los que tienen que hacer frente las empresas familiares cuando llega el momento del traspaso generacional. En la actualidad, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales que están aplicando la mayoría de los gobiernos de nuestro entorno. b) Conflictos familiares: cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no familiares es fundamental (Barbeito Roibal et al., 2004).

Teorías sobre factores en las transiciones de sucesión

Según Boyd et al. (2014), presentan un marco conceptual para comprender los factores que influyen en las transiciones de sucesión y el papel de factores contextuales puedan desempeñar en este proceso de toma de decisiones. Presentan las propuestas impulsadas por la teoría y discuten las implicaciones para la comprensión y evaluación del proceso de la sucesión.

La teoría de la conducta planificada ofrece un buen marco conceptual para comprender los factores que influyen en las decisiones sobre la propiedad y la gestión de las transiciones. La premisa central de esta teoría es que las decisiones acerca de los comportamientos son una secuencia lógica de cogniciones. Así, los individuos racionalmente toman decisiones acerca de su actuación mediante la información que tienen acceso. Este marco teórico sugiere que las motivaciones individuales para participar en un comportamiento son los más importantes predictores de comportamiento.

En el contexto de las empresas familiares, esta teoría ha sido usado para explorar los efectos de liderazgo paternalista sobre las percepciones de los sucesores, los factores determinantes de las intenciones de elección de la carrera con las personas de negocio familiar, los efectos de familia previa exposición del negocio empresarial de intención, la adopción de las decisiones financieras en las empresas familiares, los miembros de la familia participación en la empresa y los predictores para participar en las prácticas de gestión del medio ambiente. La mayoría de estos estudios utilizaron la teoría como un marco para entender cómo las personas toman decisiones sobre la participación en el comportamiento.

Manifiestan que los propietarios serán más propensos a participar en el proceso de la sucesión al percibir que el negocio es viable para el futuro y no son los miembros de la familia que estén dispuestos y sean capaces de asumir la tarea (Boyd et al., 2004).

Investigaciones en el proceso de sucesión de empresas familiares

Según Cabrera Suárez y Martín Santana (2010), en su trabajo empírico realizado a 138 empresas familiares de distintos sectores económicos de la provincia de Las Palmas capital de la Gran Canaria España-Europa frente al noroeste de África, identifica las variables asociadas al estudio del éxito del proceso de sucesión como son la calidad en las relaciones de predecesores y sucesores, su implicación del predecesor en la formación del sucesor, su nivel de compromiso del sucesor en lo afectivo y normativo todo estos factores para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión.

Los resultados en este mostraron mediante el método estadístico de ecuaciones estructurales lo siguiente:

La calidad de la relación entre predecesor y sucesor es un antecedente directo de la implicación del predecesor en la formación del sucesor resultando estadísticamente con un nivel de significancia positivo de (0,000) y una correlación del 0,445 es decir que el 44.5% explica la relación positiva; sin embargo en cuanto a la influencia de esta implicación del predecesor en la formación del sucesor para alcanzar el éxito en la sucesión, no presenta influencia significativa ya que estadísticamente su nivel de significancia resulta en (0,699) y una correlación de 0,050 es decir un 5% explicaría la relación, pero como resulta sin importancia no explica dicha la relación, lo que sustenta el resultado no esperado como que quizá los sucesores obvian la experiencia y formación que le transmitiría el predecesor debido a que los sucesores podrían estar mejor capacitados antes de asumir la dirección.

Según Hernández (2003), menciona que nuestra sociedad ha descuidado en los últimos años esta figura por lo que se empieza a hablar sin tapujos de incipiente proceso de des familiarización. Con el resurgimiento de problemas como la delincuencia juvenil, el fracaso escolar, las desavenencias convivenciales o el creciente endeudamiento, las miradas se vuelven a centrar de nuevo en la maltrecha salud de la institución familiar afectada como es sabido por un sinnúmero de cuestiones serias y complejas como la incomunicación, desestructuración, subvaloración de su relevancia social o las derivadas de las penurias económicas de una parte considerable de las mismas. Lo cierto es que esta crisis se está haciendo notar externamente. La familia actual no responde a las funciones que la sociedad tradicional le encomendó. De ahí el que se esté produciendo en este momento un debate tendente a redefinir la adecuación de la institución familiar a las nuevas exigencias sociales y económicas. Se duda poco a estas alturas de que la familia y las situaciones matrimoniales seguirán cambiando todavía más de lo que ya lo vienen haciendo. La existencia de familias con un solo progenitor, con padres no biológicos por adopción o por nuevos y sucesivos matrimonios, con hijos nacidos fuera del matrimonio, el matrimonio de homosexuales o lesbianas, son algunos de los cambios que perdurarán y se extenderán. Nos encontramos, pues, en pleno proceso de deconstrucción y reconstrucción de las figuras del matrimonio y de la familia hacia fórmulas que poco o nada tienen que ver con el pasado. Y no se trata de una fase meramente coyuntural, con un principio y una fecha de terminación con la que se dan por concluidas las mudanzas, como si de una moda pasajera se tratara; sino de una etapa en la que se está entrando de una forma cada vez más dinámica. Es por lo que, en los últimos años, estamos asistiendo a un redescubrimiento de las potencialidades de esta institución y por lo tanto, cualquiera que sea su perfil final, por los efectos positivos que recaen en una sociedad equilibrada, se hace necesario potenciar. Este contexto tan característico de los países avanzados de Europa occidental es fácilmente extrapolable a una sociedad con tanta apertura y liberalidad como históricamente ha sido la canaria. Los cambios sociales y culturales que se registran en el Archipiélago desde aproximadamente la mitad del siglo XX implican el paso de una sociedad rural, fuertemente agrarizada, por una sociedad urbana con hegemonía del sector servicios

Hoy son muchas las personas (tanto hombres como mujeres) en el mundo occidental, que prefieren renunciar a la institución familiar definida en términos estrictos y crear unas familias con rasgos propios. Esta circunstancia traerá consigo importantes consecuencias en el comportamiento social y geo demográfico de la población insular. En el antiguo modelo de familia extensa campesina, la dimensión de los hogares posibilitaba un refuerzo de la mano de obra y por lo tanto más ayuda familiar. La dimensión productiva de la familia estaba en íntima relación con el tamaño de esta, favoreciendo por lo tanto a las más amplias con numerosos miembros, como consecuencia del modelo económico imperante

en una sociedad premoderna con limitado uso de los avances tecnológicos. Asimismo, las personas mayores tenían un papel significativo y decisivo en el seno de las familias mientras vivían. En la sociedad urbana, por el contrario, el tamaño de la familia implica, en primer lugar, problemas relacionados con la dimensión del espacio, ceñido casi siempre a pisos con pocas habitaciones para la pareja y sus hijos que deben conformarse a núcleos familiares medios de tres a cinco miembros por unidad. El precio de los pisos guarda una relación muy íntima con el tamaño de estos. Las familias en general no tienen acceso a ingresos complementarios en forma de ayuda familiar para hogares más amplios, ya que el tipo de trabajo en las ciudades es de contratación individual y no familiar como en cierta medida sucedía antiguamente en las fincas agrarias y en las comarcas tomateras con la aparcería como sistema de arrendamiento de tierras cultivables

Poco a poco, estos cambios implican un debilitamiento de los vínculos intergeneracionales y de los valores familiares marcados por la tradición.

Relación entre predecesor y sucesor

En cuanto a la relación de las variables calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso afectivo este resultado arroja un nivel de significancia de (0,016) con una correlación del 0,344 es decir explica la relación positiva en un 34,4 %, siendo un resultado positivo pero bajo, esto podría tratarse del nivel de crianza en las familias dentro de su contexto en el cual se desarrollan, tratándose de familias de la provincia de Las Palmas de la gran canaria donde es un contexto muy diferente al nuestro de sud-américa, ya que su tipo de crianza en las familias Canarias del cual es las empresas investigadas, argumenta Hernandez (2003), en su investigación hecha sobre la caracterización de la población canaria a comienzos del siglo XXI, donde el autor argumenta lo siguiente: La familia constituye un ámbito privilegiado de maduración de las personas, de transmisión de valores, de seguridad económica o afectiva y, en definitiva, de autoprotección de sus componentes. Esta concepción, sin duda tradicional, ha sido hasta hace poco patrimonio exclusivo de las opciones ideológicas conservadoras, en buena medida como resultado de la renuncia de los sectores progresistas a reconocerle un status social positivo. Nuestra sociedad (Canaria) ha descuidado en los últimos años por lo que se empieza a socializar sin pretextos de incipiente proceso de des familiarización. Con el resurgimiento de problemas como la delincuencia juvenil, el fracaso escolar, las desavenencias con vivenciales o el creciente endeudamiento, las miradas se vuelven a centrar de nuevo en la maltrecha salud de la institución familiar afectada como es sabido por un sinnúmero de cuestiones serias y complejas como la incomunicación,

desestructuración, subvaloración de su relevancia social o las derivadas de las penurias económicas de una parte considerable de las mismas. Lo cierto es que esta crisis se está haciendo notar externamente. La familia actual no responde a las funciones que la sociedad tradicional le encomendó. De ahí el que se esté produciendo en este momento un debate tendente a redefinir la adecuación de la institución familiar a las nuevas exigencias sociales y económicas.

Este contexto tan característico de los países avanzados de Europa occidental es fácilmente extrapolable a una sociedad con tanta apertura y liberalidad como históricamente ha sido la canaria.

Poco a poco, estos cambios implican un debilitamiento de los vínculos intergeneracionales y de los valores familiares marcados por la tradición. Por consiguiente, se supone este resultado estadísticamente bajo, al momento de compararlo con un país sud americano como lo es el Perú. Además, la investigadora Cabrera Katiuska y Martin Josefa dentro de su discusión en cuanto a sus limitaciones dice literalmente que el ámbito de la investigación permite que los resultados sean extrapolados, es decir hecha solo para la población de la cual se extrajo la muestra (Las Palmas de gran Canaria), y por tanto sería recomendable replicar la investigación en otros contextos.

Otra de las variables investigadas por Cabrera es la influencia que resulta de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso tanto afectivo como normativo de este último para alcanzar el éxito en el proceso de Sucesión resultando estadísticamente que existe relación en su compromiso afectivo con un nivel de significancia de (0,016), (0,000) y una correlación de 0,344 y 0,685 pero que no existe relación con su compromiso normativo resultando un nivel de significancia de (0,151) y una correlación negativa de -0,207 , pero si se ve influenciado su compromiso normativo del sucesor con el éxito de Sucesión con un nivel de significancia de (0,007) y una correlación de 0,412 .Es decir que las razones que motivaron a los sucesores a pertenecer a la empresa familiar están relacionadas con la dimensión afectiva del compromiso, es decir el deseo intrínseco de hacerlo, más que con otro tipo de motivaciones tales como sentimiento de deber, lealtad o interés particular que pudieran originar resultados peores en cuanto a la calidad del proceso sucesorio. Por su parte las percepciones de los sucesores en el momento de su incorporación a la empresa familiar, en cuanto a su expectativa y disposición para el esfuerzo y a su visión positiva de la empresa y su papel en la misma, muestran unos valores medios en general muy elevados. Con respecto a la satisfacción de necesidades personales y profesionales del sucesor derivadas de su experiencia en la empresa familiar, los resultados indican que entre los sucesores existe un sentimiento de satisfacción con los resultados alcanzados, así como un elevado sentimiento de autorrealización. Este aspecto puede ser un determinante clave en la evolución futura de los procesos sucesorios dada su vinculación con el desarrollo de capacidades de liderazgo en los sucesores (Cabrera Suárez y Martín Santana, 2010).

Según Cabrera Katiuska y Martin Josefa cuyo título de investigación es “Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus el sucesor; en este trabajo analizaron el grado de preparación y desarrollo del proceso sucesorio en las empresas familiares en función de una serie de factores identificados en la literatura como influencias clave y determinantes del grado de éxito de dichos procesos. Estos factores tienen que ver con aspectos como la elección y formación del sucesor, el compromiso del sucesor con la empresa familiar, las relaciones entre predecesor y sucesor y el propio contexto familiar en el cual se enmarca el proceso sucesorio.

Proceso de selección del sucesor

Con respecto al proceso de selección del sucesor existe acuerdo generalizado entre los informantes en cuanto a que este proceso se caracteriza por la comunicación y consulta por parte del predecesor, la consideración de la predisposición y cualificación del sucesor y la existencia del acuerdo familiar sobre la persona elegida.

En cuanto a la formación del sucesor los informantes dan mayor importancia a que la formación sea según la experiencia y dentro de la empresa, la transferencia de responsabilidades y conocimientos. En cuanto al compromiso los sucesores presentan poca presión de unirse a ellos por temas de reglas o normas o por obligación, más bien se muestran con fuerte decisión por sentimientos del deseo de unirse a ellas por compromiso afectivo más que normativo.

Según Cabrera Suárez y Martín Santana (2010), en su investigación ha perseguido tres objetivos fundamentales: (a) desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar, (b) describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva en la empresa familiar, y (c) identificar los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos.

A partir de esta revisión establecen e identifican los factores clave en la determinación del grado de éxito del proceso sucesorio y las interrelaciones entre ellos, procediendo a establecer doce proposiciones de investigación que sirvieron como punto de partida para el estudio de la diversidad de factores que influyen en el mencionado proceso.

Se ha considerado diferentes perspectivas:

La perspectiva del predecesor. -La primera de las proposiciones estudiadas en relación con el papel del predecesor en el proceso de sucesión tenía que ver con las actitudes y comportamientos de este que indicaban 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. La motivación última para esa disposición a la delegación parece constituir una manifestación de lo que Dyer (1989), denomina “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 esta. 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 para sucesores.

Formación del sucesor

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa en el que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse y cuente 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 asociados a sentimientos de insatisfacción en la descendencia.

Los factores asociados al carácter del predecesor tienen que ver sobre todo con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos de menos éxito suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se caracteriza porque sencillamente no da pie para que pueda existir la misma. Por otra parte, si bien es cierto que los problemas de salud del predecesor aceleran el proceso sucesorio, 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. La segunda de nuestras proposiciones relacionadas con el predecesor tenía que ver con su compromiso con el liderazgo familiar y con descendientes específicos. En relación con esta cuestión, la actitud por parte del predecesor que resulta

más positiva es la de preferir la continuidad de la empresa como familiar pero siempre que ello sea la opción más beneficiosa para la empresa. 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 dejar a éstos de manera que ellos puedan decidir lo que se considera más oportuno para la empresa. 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.

La tercera de las proposiciones relacionadas con el predecesor pretendía analizar la percepción sobre la empresa transmitida a los sucesores. En cuanto a esta cuestión, en los casos de más éxito la visión de la empresa transmitida a los sucesores puede calificarse como realista en el sentido de que eran conscientes de que el trabajo en la empresa ofrecía tanto ventajas como inconvenientes y sacrificios. Esto era así incluso cuando el predecesor no fuera 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 era fundamentalmente positiva, pero, en la mayoría de los casos debido a una falta de comunicación real entre predecesor y sucesores.

La perspectiva del sucesor, en referente a la primera de las proposiciones analizadas en relación con la figura del sucesor está relacionada con el tipo de formación que éste ha recibido y la forma en que se produce este proceso de aprendizaje. Con respecto a esta cuestión, 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 o menos exitosas. Sin embargo, es generalizada la valoración positiva que hacen los sucesores que han trabajado en concesionarios de sus marcas respectivas o en empresas del sector, de la experiencia que se adquiere, tanto si se ha realizado esa actividad previamente a la incorporación a la empresa como, si se ha 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 capacidad de poder experimentar 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.

En lo que se refiere a formación académica, solamente los sucesores en 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 desarrollaron 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 y en el otro, dada la juventud del sucesor, esa formación se intenta obtener tras su incorporación a la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la contraposición de estilos de liderazgo, en la generalidad de los casos se produce una diferencia en dichos estilos, adoptando normalmente los predecesores estilos de liderazgo del tipo autocrático mientras que los sucesores tienden a adoptar estilos más democráticos y de mayor acercamiento a los empleados. Por tanto, 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, 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 o viceversa.

La segunda de las proposiciones con respecto al sucesor está relacionada con el grado de compromiso que el mismo adquiere con la empresa familiar, el cual podrá venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como por sus experiencias posteriores en la misma.

Con respecto al primero de estos aspectos las circunstancias de entrada en la empresa familiar 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. 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 cuanto a las perspectivas que mantienen los sucesores con respecto a la empresa, en los casos de éxito son en general positivas, pero 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. Así, en uno de ellos el sucesor ha experimentado momentos críticos en su trayectoria, en otro, aunque el sucesor tiene esas perspectivas positivas no tiene la intención de desarrollar toda su vida laboral en la empresa y, en un tercer caso, aunque se dan expectativas positivas la actitud del predecesor está generando sentimientos de confusión en el sucesor.

Satisfacción del sucesor

En lo referente a la satisfacción de necesidades del sucesor, parece claro que en dos de los casos de éxito 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 efectividad del sucesor no se debe 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 cierta insatisfacción en cuanto a determinadas necesidades en alguno de los momentos de la evolución de los sucesores a nivel personal y/o profesional.

La perspectiva de las relaciones interpersonales. - En un nivel de análisis interpersonal, estudiamos en primer lugar las relaciones entre sucesor y predecesor, es decir, 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. Esos elementos son los que sí se dan en las relaciones exitosas, lo cual no significa que estas relaciones no se vean salpicadas con discusiones y enfrentamientos de opinión, enfrentamientos

que suelen ser valorados positivamente por los implicados. 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.

En segundo lugar, tratamos la cuestión de la influencia de las relaciones entre hermanos sobre el éxito del proceso sucesorio y la conclusión alcanzada es que esta influencia puede venir muy mediatizada por la relación de sexos entre los hermanos que trabajan en la empresa. 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. 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. Sin embargo, cuando el criterio de primogenitura es percibido como totalmente arbitrario, el potencial de conflicto disfuncional es muy superior, no así cuando se percibe como la única opción factible.

Influencia del sistema familiar

La influencia se manifiesta en relaciones dinámicas y la cultura familiar tiene un proceso sucesorio, podemos observar como 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 da 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 con 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 objetivo último es la supervivencia de la empresa. 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, la empresa se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella, y salvaguardarla se convierte en el objetivo de orden superior. 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 en la empresa 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.

En lo que se refiere al grado de cohesión entre los miembros, podemos 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 último, en cuanto al grado de adaptabilidad familiar, 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. Sin embargo, la familia en el caso de fracaso no logra superar sus diferencias para adaptarse a las necesidades de cambio. Todo ello pone de manifiesto la importancia que puede tener la calidad de las relaciones familiares y el papel de los valores compartidos por la familia como fundamento base de las relaciones entre miembros de la familia en la empresa.

Influencia del sistema empresarial

La primera de las proposiciones establecidas para estudiar la influencia del sistema empresarial sobre el proceso de la sucesión está relacionada con la cultura, la estructura y la situación de la empresa. 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, 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. Sin embargo, parece existir una diferenciación entre lo que podríamos denominar un estilo paternalista funcional y uno disfuncional, 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 la asunción de responsabilidades por parte de los sucesores: el hecho de que la empresa esté atravesando por circunstancias especialmente difíciles, tal como demuestra la evolución seguida por los sucesores en dos de los casos analizados.

La segunda de las proposiciones establecidas estaba relacionada con el tipo y el nivel de actividad planificadora realizada en la empresa. 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. Uno de los informantes para el caso de fracaso, que disfruta además de un conocimiento del sector bastante amplio, defiende la planificación a todos los niveles como una herramienta fundamental a medida que crece la dimensión de las empresas; de hecho, asegura que una de las grandes carencias en esta empresa fracasada fue el no trabajar con presupuestos.

Menciona además a una de las empresas más exitosas como modelo de empresa familiar ortodoxa y muy planificada en sus procesos. 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 a conceder más importancia a la planificación y a la figura del consejo de administración.

La influencia de otros participantes hace referencia a las figuras principales del predecesor y de los sucesores, en el proceso de sucesión influyen otros participantes, principalmente otros directivos familiares y no familiares. Como resultado del análisis de esas influencias podemos concluir que en los casos de más éxito los sucesores mencionan el apoyo que les proporcionó algún otro participante en el proceso sucesorio, no ocurriendo lo mismo con los casos menos exitosos, donde suponen un obstáculo al desarrollo del mismo 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 participantes en la empresa le apoyaran para superar la crisis, dificultando que se implantaran correctamente determinadas decisiones que se habían tomado por consenso.

La influencia del entorno, son los factores del entorno ejercen también 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. De esta manera, 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 otro lado, 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 estas, 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 ambas empresas (Cabrera, 1998).

Según Cabrera-Suárez y García-Falcón (1999), en su investigación menciona que las principales carencias del campo radican en la inexistencia de una definición de empresa familiar comúnmente aceptada por los investigadores desde el punto de vista conceptual. Por ello el objetivo de este trabajo ha sido discutir las definiciones y ofrecer una integradora de las diferentes perspectivas existentes en la literatura a su vez plantean diversos enfoques teóricos desde los cuales se puede abordar el estudio de este tipo particular de organización empresarial, llevando a cabo un análisis de las tres dimensiones que contribuyen, individual y conjuntamente, a la definición del concepto de empresa familiar, esto es: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. El objetivo fue establecer que diferencias afectan positivamente a la performance y cuales la afectan de manera negativa. A la vez podremos delimitar hasta qué punto el conocimiento sobre las empresas en general se aplica a la empresa familiar en particular y las razones de que pueda o no aplicarse. Por otro lado, son esenciales los estudios que comparen y contrasten empresas familiares más y menos exitosas, de manera que se pueda entender cómo influye la familia en los diferentes procesos que tienen lugar en el seno de la

empresa y como afectan a la performance las diferentes formas de influencia y los mecanismos de adaptación utilizados por las empresas de alta y baja performance.

Según Flores Ortiz y Vega López (2014), en lo referente a la participación de la familia política es muy limitada en la administración de las empresas familiares del sector textil, dando como resultado que solo el 35% es parte de la misma siendo los yernos los que tienen este porcentaje de colaboración como empleados, ocupando puestos como: jefes de los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas, concentrándose el manejo de la organización en los familiares directos, siendo principalmente el propietario quien toma las decisiones y ocupa el puesto de mayor jerarquía. En cuanto a la participación de la familia en la administración de las empresas de este sector y su continuidad después del fundador, en

lo referente a la participación de la familia política esta es limitada, reflejándose la mayor participación de yernos algunos primos que trabajan como empleados, ocupando puestos en los departamentos de ventas, producción y compra de materias primas. Cabe destacar que la participación de la familia en la administración del negocio un 55% está al frente del mismo los esposos(as), también teniendo representatividad los hijos(as) con un 25%, ocupando puestos claves como: la Gerencia General, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos. Además, la falta de involucramiento y preparación al futuro sucesor se verifica en la escasa participación de la familia política en la administración del negocio.

También se muestra el interés de los hijos de asumir la administración de la empresa familiar y participar en la continuidad y el desarrollo del negocio cuando el propietario se retire o muera. Los propietarios si han contemplado en que si llegaran a morir alguno de sus hijos se queden al frente. Sin embargo, muchos propietarios de estas empresas no tienen definido un plan de sucesión en la empresa y por lo mismo, no tienen preparado al sucesor para el liderazgo. Los empresarios están conscientes de los problemas que va a enfrentar la empresa si fallecen, incluso consideran que podrían cerrar y quebrar debido a la falta de un plan de sucesión familiar.

En cuanto a la administración de la empresa familiar si existe el deseo de algún miembro de la familia en participar en la administración del negocio, los propietarios manifestaron en un 55% que es un hijo(a) quien desea colaborar en la continuidad y el desarrollo de la empresa participando en la administración del negocio, con la finalidad de quedarse al frente del mismo cuando el propietario se retire o fallezca.

Asimismo, el 70% de los propietarios de las empresas familiares si ha pensado en que, si fallece, alguno de sus hijos puede dirigir el negocio; sólo que estos no llevan a cabo un plan de sucesión familiar, o no cuentan con ningún documento que refleje la decisión de cuál de sus hijos, puede ser el sucesor o el

que dirija el negocio. No obstante, los propietarios están expresado que el 53% de los propietarios considera que, si hoy fallece, la empresa tendrá problemas en su operación, ya que no está designado un sucesor de manera oficial y en lo que se designa a alguien, la empresa puede paralizarse, estancarse en su desarrollo o incluso llegar a la quiebra. De aquí la importancia de establecer con anticipación y preparar al sucesor y que este sea designado de manera formal a través de un plan de sucesión para evitar conflictos en la operación de las empresas familiares del sector textil. Aun así, los propietarios consideran en un 61% que los conflictos en la familia derivados de la rivalidad existente entre sus miembros, no afecta para nombrar al sucesor, lo que garantiza que el futuro de la empresa; en este caso, ya todo depende de las decisiones del propietario al designar el sucesor de la empresa. Por lo tanto, dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta como un elemento importante dentro del proceso de sucesión.

En lo referente a la decisión de nombrar un sucesor el 54% de los propietarios considera que no generaría conflictos familiares, sin embargo, si existe el temor de un considerable 46% de los propietarios, de que al nombrar un sucesor tendrán conflictos por las rivalidades que existen entre los miembros de la familia y sus hijos, e incluso la duda de que al nombrar al sucesor la compañía fracase o que exista una ruptura entre la familia y esto lleve a que la empresa no crezca o incluso que se vaya a la quiebra. Por tanto, muchos de los propietarios de las empresas familiares del sector textil, posponen la realización de un plan de sucesión motivadas por la consecuencia de una posible desintegración familiar por conflictos en la empresa. Llama la atención es que el 70% de los propietarios aún no tiene definido la distribución de bienes entre sus hijos o esposa, lo que indica que no existe un testamento; lo cual resulta alarmante ya que esto indica que a futuro existirán problemas legales por determinar de quién es la propiedad de la empresa y como se realizará la distribución de los bienes. Los propietarios de las empresas familiares deben procurar que los miembros de sus familias se acerquen lo más posible a sus empresas para que las conozcan y evalúen si desean participar o no dentro de ellas. La continuidad de la empresa familiar está basada en su buen funcionamiento, y éste va a depender básicamente de la capacidad de anticiparse y responder a los cambios.

En el proceso de planeación de la empresa familiar es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la empresa. Asimismo, el hallazgo fundamental de esta investigación indica que los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, México son las actitudes de los propietarios en cuanto al el estilo de liderazgo que ejerce el propietario de la empresa y la formación que tenga este, así como los conflictos intergrupales que se presentan en el proceso de sucesión. Cabe destacar que la actitud del propietario como fundador de la empresa ante la sucesión es positiva, en cuanto al proceso de sucesión las empresas

familiares del sector textil, son manejadas por el fundador y el parentesco de los familiares políticos que participan en ella se compone principalmente por los yernos y los sobrinos, los propietarios consideran que si no implementan un proceso planificado de sucesión, esto podría propiciar una lucha de poder entre los candidatos de la familia que terminaría en la división familiar por las disputas que se puedan presentar y se refleje pérdida de poder y actividad laboral e incluso en el cierre de la empresa. En cuanto al estilo de liderazgo, en este tipo de empresas se presenta a través de los propietarios y como líderes aceptan las decisiones de los demás miembros de la familia y colaboradores, valoran el tener buenas relaciones con todas las personas que trabajan en la empresa, prefieren aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las suyas, manifestándose un liderazgo demócrata. En lo que se refiere a los conflictos intergrupales, al surgir algún conflicto los propietarios de las empresas tratan de ser neutrales y de no mezclarse en el asunto para no hacerlo más difícil, logrando evitar conflictos, pero cuando se presentan, buscan calmar a la gente y mantenerla unida, es decir, ser justos pero firmes y alcanzar una solución equitativa.

Solo que cuando se crea un conflicto los propietarios consideran que lo dominan parcialmente para que no altere la disciplina del trabajo, pero cuando surgen estos, tratan de identificar los motivos que lo originan y buscan darle solución. Sin embargo, los propietarios consideran que las reacciones por las tensiones que se crean por un conflicto, es entusiasta y amistosa y cuando las cosas no van bien, defienden, resisten o atacan con sus propios argumentos, para solucionar los problemas. En lo relacionado con la formación de los propietarios consideran que la experiencia en el trabajo que ellos poseen, así como los miembros de la familia y los directivos que laboran en la empresa es suficiente para la administración de la misma. Por otra parte, la autoformación fortalece la eficiencia administrativa. Una gran parte de los propietarios, miembros de la familia y directivos cuentan con un nivel de escolaridad de Licenciatura. Por último, se puede concluir que al determinar los factores claves que influyen en el proceso de sucesión de las empresas familiares del Sector Textil en Tijuana, México, son las actitudes de los propietarios y los conflictos intergrupales, presentándose estas dos variables dentro del esquema para ser tomadas en cuenta por los propietarios al momento de decidir iniciar con la planificación de la sucesión.

Capítulo 4

Enfoque literario de la empresa familiar

Definición de empresa familiar

La primera definición específica que encontramos en la literatura relativa a la empresa familiar la realizó (Calder, 1961; Donnelly, 1964; Levinson, 1971; Gelinier, 1974; Danco, 1975). Para estos autores, las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia. Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar como aquella empresa que tiene unas características específicas por el hecho de ser familiar, datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970. En esta primera etapa se definió empresa familiar como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella.

Para estos primeros autores, las relaciones entre empresa y familia generaban incongruencias internas que hacían a la primera potencialmente conflictiva. Por ello entendieron que debían formularse y aplicarse unos criterios de gestión específica de estas relaciones. Con estos primeros estudios se empieza a diferenciar a la empresa familiar de los negocios individuales o artesanales (que serían el primer nivel de la tipología de Empresa Familiares) y se incrementan

notablemente el número de estudiosos dedicados a este ámbito específico del mundo académico.

Según Rosenblatt (1985), definen a la empresa familiar como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa. Se reconoce por primera vez el factor de la propiedad como el tercer elemento que conformará la relación más aceptada en lo que al estudio de la empresa familiar se refiere: empresa, familia y propiedad.

Un aspecto fundamental destacado y aceptado en cuanto al concepto de empresa familiar es la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa. Para Ward (1987), es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que define a la empresa familiar. De acuerdo con Grant (1992), la empresa dispone de múltiples recursos, los cuales no están limitados a los que se reflejan en sus estados contables y financieros. Además de los recursos materiales, financieros y de determinados activos inmateriales inventariables (patentes, aplicaciones informáticas, etc), la empresa familiar cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles. Así, si nos centramos en los que Grant (1992), engloba bajo el concepto de recursos humanos, debemos tener en cuenta que se ha argumentado que la empresa familiar se caracteriza por el elevado grado de compromiso y de dedicación hacia la organización tanto por parte de los miembros de la familia, que piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte de un equipo (Gallo, 1995).

Peteraf (1993), establece que las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de hacer las cosas, una tecnología especial o un know how comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimientos tiene un fuerte componente tácito que denominó conocimiento idiosincrático. La información que constituye el fundamento de las Empresas Familiares está incorporada en individuos concretos, generalmente el fundador de la empresa familiar en primera generación. Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de dirección, se han imbuido del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. Precisamente es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que confiere a los activos intangibles gran parte de su valor estratégico, pues les confiere su carácter de inmutabilidad y sustituibilidad imperfecta. Este saber

hacer tácito que muchos estudiosos achacan como cualidad y característica de las empresas familiares, también se ha definido como cultura, o, dicho en otras palabras, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la firma y debido a ello también han sido cuantiosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar (Dyer, 1986; Gallo, 1992; Riordan y Riordan, 1993). Para Carsrud (1994), la empresa familiar se define cuándo la propiedad y la gestión dependen de un grupo emocional vinculado por lazos de parentesco. Es en este tipo de empresas, donde los condicionantes psicosociales reciben una mayor influencia y es en este subgrupo de EF en el que el presente estudio se centrará, es decir, en las Empresas Familiares en las que la propiedad y la gestión dependen de una misma familia. Es importante destacar este hecho atendiendo a lo anteriormente mencionado en cuanto a los diferentes resultados que se obtienen en un estudio empírico en función de la definición de empresa familiar que se adopte y acepte.

Otro aspecto significativo destacado por diferentes autores de referencia es la característica de visión a largo plazo que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares.

Evolución y teorías de las empresas familiares

Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993), así como Donckels y Frohlich (1991), demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación. Westhead y Cowling (1998), agrupan las distintas definiciones existentes de empresa familiar en cinco grandes categorías y amplían en una los tipos de definiciones que previamente postula (Handler, 1989). Estos autores categorizan las definiciones según si el criterio de demarcación es la percepción de que se es empresa familiar, la existencia de un porcentaje de acciones en manos de la familia, la dirección de la empresa por parte de miembros de la familia, haber hecho una transición generacional o la combinación de los criterios anteriores. Estudios llevados a cabo en el análisis del crecimiento de las empresas familiares y sus consecuencias trasladan que el empresario se va alejando de los trabajadores y descubre que su fuerte visión empresarial poco a poco ya no es compartida por el nuevo personal, los directores y los nuevos inversionistas (O’Gorman y Doran, 1999). La empresa evoluciona gracias a la aportación de nuevas ideas incorporadas por nuevos valores laborales, pero el empresario, principalmente en la 1ª generación, se queda estancado en las fórmulas que le llevaron al éxito en un primer momento, pero

que con el paso del tiempo resultan obsoletas y ponen en riesgo la viabilidad de la empresa. Carlock y Ward (2001), concluyen que para que los negocios familiares puedan crecer y desarrollarse necesitan profesionalizar su dirección, sin que la profesionalidad deba implicar un conflicto con los valores del fundador sino más bien aportar el valor añadido de dirigir profesionalmente un negocio familiar en el contexto de asegurar su diferenciación estratégica.

Según el estudio “La empresa familiar: ¿está en buenas manos?”, elaborado por Barclays Wealth (2009), gestor de patrimonios de Reino Unido, en colaboración con The Economist Intelligence Unit, sostiene que las empresas familiares poseen ciertas características que las permiten sobrevivir a las turbulencias de la economía. La mayoría de las empresas familiares suelen tener valores que van más allá de los financieros. Son negocios que tienen que mantener su reputación en relación con la comunidad en la que operan. Están más motivados por preservar el buen nombre de la marca a largo plazo y el legado que dejan a las generaciones venideras. La preocupación por mantener la buena reputación prima sobre los beneficios a corto plazo. Están más interesadas que otras empresas en mantener buenas relaciones con las comunidades en las que operan. El documento confirma que ayudar a otros y aumentar el estatus social son dos de las principales motivaciones que llevan a los propietarios de estas compañías a proteger su beneficio a largo plazo. Una de las primeras conclusiones del mencionado estudio es que su aversión al riesgo y su conservadurismo financiero han permitido en muchas ocasiones a la empresa familiar niveles más bajos de endeudamiento. Las empresas no cotizadas se beneficiaron menos del boom económico, en cambio, ahora podrían no sufrir tanto la recesión (Dominguez, 2011).

Los estudios enmarcados dentro de la denominada Teoría de sistemas sobre la empresa familiar se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Davis y Stern, 1980). El primero se basaría en las emociones, mientras que el segundo sería un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo.

Vilanova (1985), propone entender la empresa familiar a partir la interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos planos permitirían definir las características de una empresa familiar.

Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre esa propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocios (citado por Dominguez, 2011).

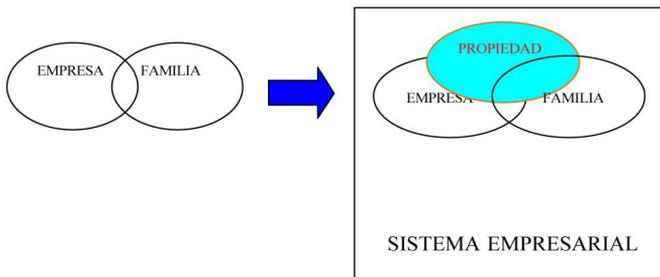
Figura 1. La Empresa dirigida por el propietario



Fuente: Churchill y Hatten (1983).

La siguiente evolución en el planteamiento de la definición de Empresas Familiares a través de la teoría de sistemas era el de constatar las influencias mutuas que las entidades familia, propiedad y empresa se transferían de manera común, tal como se aprecia gráficamente en la siguiente figura:

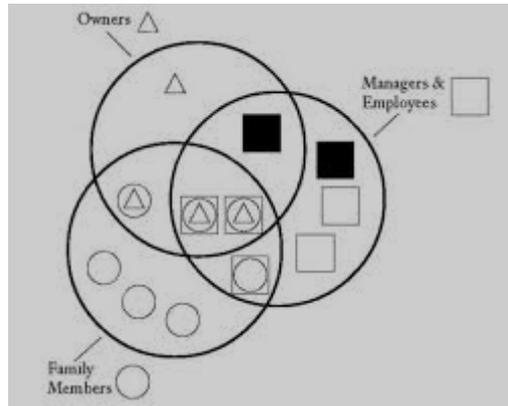
Figura 2. Transición de la definición de Empresas Familiares a partir de la teoría de Sistemas



Fuente: Dominguez (2011).

Uno de los esquemas que contribuyen a comprender la composición, estructura y propia idiosincrasia de las Empresas Familiares es la propuesta de David y Tagiuri (1982), que explica la forma en que interactúan los sistemas de familia, empresa y propiedad (Dominguez, 2011).

Figura 3. Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección



Fuente: Davis y Tagiuri (1982).

Tagiuri y Davis (1996), introducen un enfoque de roles al definir la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas que convergen en ella: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión. Este modelo, originado en los años ochenta, se ha difundido ampliamente con el nombre de Modelo de los Tres Círculos. Es un modelo útil para la identificación del juego de roles existentes en la empresa familiar, la comprensión del juego relacional que generan (Dominguez, 2011).

Modelos de empresas familiares

Figura 4. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1996).

El hecho de identificar a la Empresas Familiares como un sistema en el que hay tres factores que interactúan (familia, empresa y propiedad) es lo que quizá define más realistamente el concepto de firma familiar. Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo y ese cambio hace que él mismo tenga que cambiar. Los tres círculos representan los tres pilares de la Empresa Familiar y los 7 subconjuntos que se generan por sus intersecciones, concretan de manera muy precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema.

Así, el grupo 1 corresponde a los empleados y directivos, que son la fuerza de trabajo y de talento, pero no tienen acciones. Si la Familia propietaria no tiene cuidado con las relaciones Familia-Empresa, los directivos y ejecutivos clave podrían desmotivarse e incluso podrían surgir problemas a la hora de contratar a profesionales de valor.

El grupo 2 incluye a los accionistas no familiares, que probablemente el único interés que le une a la empresa es el económico. Es muy difícil encontrar este tipo de perfiles en una Empresa Familiar.

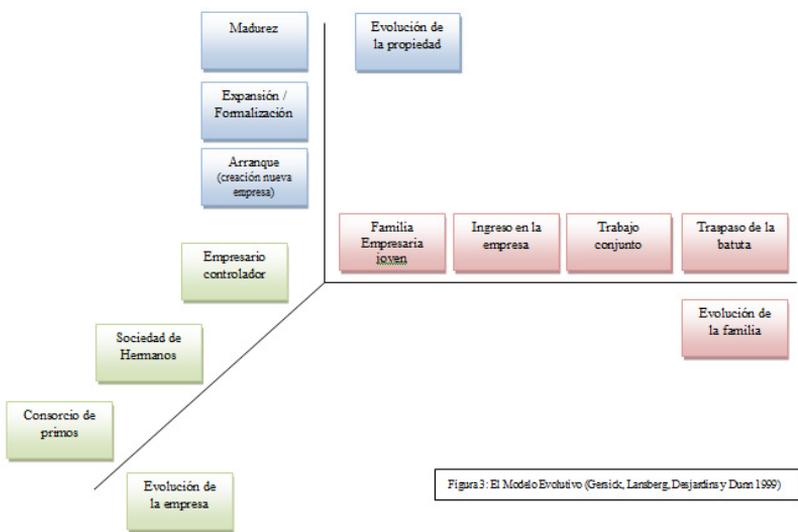
La intersección de los grupos 1 y 2 crean la aparición de Directivos y Accionistas No familiares (grupo 3), que suelen ser profesionales de gran valor que han contribuido al crecimiento de la compañía y a los que la Familia ha querido premiar por su trabajo. El grupo 4 lo conforman los familiares no accionistas. Es muy importante que estén implicados con el proyecto empresarial, ya que en el caso contrario podrían aparecer problemas tales como la desinformación, falta de compromiso y de comprensión de la empresa, o las expectativas exageradas respecto de la Empresa Familiar. También están los trabajadores familiares no accionistas (grupo 5), que normalmente son los futuros sucesores. Hay que dedicarles un esfuerzo y dedicación especial, darles la formación y la experiencia adecuadas, así como potenciar sus habilidades directivas para asumir el mando de la empresa en un futuro.

Los accionistas pasivos (grupo 6) son también de gran importancia, ya que conforman el capital paciente de la Empresa Familiar. Es de capital importancia que crean en el proyecto empresarial y que estén debidamente informados de todo lo que tenga relación con el mismo para que puedan participar en la toma de decisiones; si esto no fuera así podría bajar su nivel de compromiso con la compañía o limitar su relación con la misma a esperar a recibir un dividendo todos los años, y si éste no se produjera podrían aparecer problemas de gran envergadura. El último grupo incluye a los líderes familiares, que son aquellos miembros de la Familia Empresaria que son accionistas y trabajan en la compañía, normalmente en puestos de alta dirección. Su visión de la empresa está centrada en sus intereses como gestores del día a día, en la reinversión de beneficios y en el crecimiento de la compañía. Por tanto, en varios aspectos tienen unos intereses opuestos al

grupo de los accionistas pasivos, por lo que deben tener especial cuidado con la política de reparto de dividendos. El conseguir que la interacción sea lo más positiva posible, y que no se transmitan desórdenes de la familiar a la empresa y a la propiedad, se convierte desde ese instante en la especialidad de estudio que más interés y demanda genera.

Uno de los problemas que rápidamente se aprecia en la definición de David y Taguri es su anacronismo y poca adaptación a los cambios que toda Empresa familiar (EF) va sufriendo a medida que pasan los años y las generaciones. Gersick et al. (1997), retoman el modelo de los tres círculos y lo dotan de una componente evolutiva. Para estos autores, la empresa familiar podría describirse a partir de su situación respecto a un eje tridimensional formado por familia, empresa y propiedad (Dominguez, 2011).

Figura 5. El Modelo evolutivo tridimensional



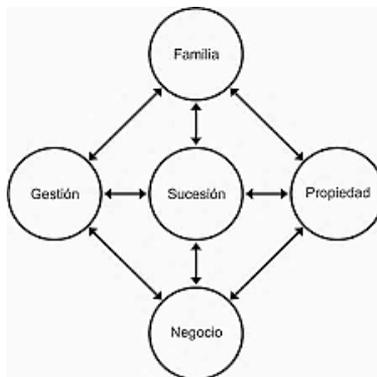
Fuente: Gersisk et al. (1999).

El Modelo Evolutivo Tridimensional formulado por Gersick es el más aceptado y utilizado como base para la formulación de evoluciones de esta teoría y el desarrollo de estudios empíricos.

En este sentido, la propiedad evoluciona desde la etapa de empresario controlador, a una sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de

primos. La empresa parte de un negocio nuevo en su puesta en funcionamiento a una etapa de expansión/formalización hasta alcanzar la etapa de madurez empresarial. Y finalmente la familia pasa de una familia empresaria joven, a una etapa de ingreso en la empresa, al trabajo conjunto y finalmente al traspaso efectivo de liderazgo en un cambio de generación. La incorporación de las etapas en cada uno de los subsistemas contribuye a una mejor comprensión de las empresas familiares desde la perspectiva evolutiva. Posteriormente, el modelo evolutivo tridimensional es complementado por Amat (2001), proponiendo “El modelo de los cinco círculos” que pretender responder a las problemáticas que deben afrontar las empresas familiares y que el modelo de Gersick no solucionaba (Dominguez, 2011).

Figura 6. El Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat (2001).

Base teórica para el estudio del éxito del proceso de sucesión

Se considera natural que los fundadores se preocupen con la continuidad del legado dejado a los hijos, sean propietarios de pequeños emprendimientos o controladores de multinacionales, reyes o reinas, jefes de clanes o dinastías. Cada cual, a su manera, se preocupa por la transferencia del poder a la generación que los sucederá, que en lo posible ocurra sin conflictos (Lansberg, 1999). Pero difícilmente tenga que ser así es propicio mencionar que existen muchos factores que influyen significativamente en un proceso de sucesión exitoso según la literatura estos podrían ser: los factores de: el conocimiento del antecesor y su transferencia, el proceso de formación del sucesor, la planificación del proceso de sucesión, la profesionalización de la empresa familiar, las relaciones familiares, el compromiso del sucesor y la satisfacción con el proceso de sucesión.

Factores de éxito según los agentes implicados:

El antecesor: Muchos de los primeros estudios sobre la sucesión de la empresa familiar centraban su atención en la figura del fundador como protagonista central del proceso de transición (Danco 1980, 1982; Schein 1983). Habitualmente la salida del fundador del negocio familiar se ha considerado como una de las decisiones más difíciles que deben tomar a lo largo de su trayectoria profesional. Esta situación habitualmente encierra muchos miedos y preocupaciones que deberán hacer frente para asegurar la continuidad del negocio (Beckhard y Dyer 1983).

El propietario líder de la firma familiar ha realizado una fuerte inversión financiera y emocional con la misma con la finalidad de conseguir la legitimidad y poder que goza la empresa. En este sentido ha dedicado una parte importante de su vida y carrera profesional para la construcción de lo que se ha convertido hoy la firma, y teme que con su salida de la empresa pierda poder, status e identidad personal (Bjuggren y Sund 2001; Cannella y Shen, 2001).

Szulanski (1996), considera en esta línea, un determinante clave de éxito es la adecuada motivación del antecesor a la transferencia del conocimiento, aunque deba afrontar la percepción subjetiva de pérdida de poder o de posición. La habilidad del antecesor para delegar y promover un ambiente en el que el sucesor se sienta libre tanto para tomar decisiones y equivocarse es fundamental para su desarrollo (Dyer 1986; Cabrera-Suárez, 1998; García et al., 2001; Dominguez, 2011).

Factores claves en el liderazgo de una empresa familiar

El sucesor: El estudio cualitativo de Iannarelli (1992), demostró que la experiencia de la socialización del miembro de la siguiente generación empieza en los años de la primera adolescencia. Los factores clave para desarrollar el futuro interés para asumir el liderazgo en la empresa familiar son:

- El tiempo que pasa el futuro sucesor con su padre en la empresa.
- La exposición en situaciones familiares informales de los diferentes aspectos de la empresa.
- El desarrollo de las habilidades necesarias en el sucesor para ser efectivo en la empresa.
- La actitud positiva de los padres en relación con todas las problemáticas que afectan a la empresa y su actitud ante el trabajo.

- Fomentar al futuro sucesor el desarrollo de una contribución positiva para el equipo.
- Valorar cual es la mejor oportunidad de entrada en la empresa con la finalidad de ser aceptado por los otros miembros del equipo.

En este sentido la sucesión algunas veces puede fallar a causa de la resistencia que manifiesta el sucesor potencial al asumir el cargo (Barnes 1988; Birley 1986; Blotnick 1984; Rogal 1989). Handler (1990), indica que factores como las necesidades de la carrera, factores de carácter psicológico y la etapa de vida del sucesor pueden condicionar su vinculación al proceso. Algunos estudios indican que la resistencia del sucesor es a menudo debida a que sus intereses y su carrera personales no corresponden a la carrera profesional que puede desarrollar en el negocio familiar, siendo el interés y la motivación del sucesor el principal motivo de su resistencia (Yan y Sorenson, 2006).

Es fundamental que el heredero que se haga cargo del negocio familiar tenga la oportunidad de desarrollar plenamente su propia carrera profesional, acorde a sus propias etapas personales y vitales en el contexto de la empresa para lograr una plena satisfacción laboral en la empresa. Así, los herederos de la firma familiar necesitan tener la oportunidad de satisfacer los intereses de su carrera, y explorar, progresar y buscar el equilibrio dentro del contexto de la empresa familiar y así alcanzar el éxito en el proceso de sucesión (Handler, 1989).

Golberg y Wooldridge (1993), descubrió que la auto confianza y autonomía en la gestión son características de los sucesores de éxito. Así como las habilidades de liderazgo (Lansberg, 1986), aceptación del cargo (Handler, 1994), cantidad de tiempo ocupando la posición de sucesor que acorde a Longenecker y Schoen (1978), debería ser de un mínimo de dos años para dominar la complejidad de dicha posición.

En conclusión, los hijos deben escoger si desean unirse o no al negocio y si ellos lo deciden, deben recibir una adecuada formación, empezando por las posiciones inferiores (Birley et al., 1999), para posteriormente ocupar puestos de más responsabilidad hasta asumir el completo liderazgo de la empresa. También el sucesor ha de percibir que juega un rol importante en la firma no únicamente por parte del antecesor sino también por parte de los otros miembros familiares, empleados, clientes y proveedores que han de ver al sucesor como un digno profesional de responsabilidad y fomentar así el respeto por su posición que Barach et al. (1988), denominan como “legitimidad” (Dominguez, 2011).

Otros miembros familiares: El estudio sobre las actitudes de la familia en relación con el negocio, ha sido un tema recurrente en la literatura de las firmas familiares (Barnes y Herson 1976; Carsud 1994). La investigación previa ha señalado el rol que la familia puede ejercer para alentar al empresario a iniciar su carrera. En este sentido, el compromiso de la familia puede ejercer un impulso

muy positivo en sus inicios y en la fase de la expansión y crecimiento de la empresa (Dyer y Handler, 1994). Lansberg y Astrachan (1994), destacan en su investigación, como la influencia de las relaciones familiares podía entorpecer la planificación de la sucesión y el proceso de formación-instrucción del sucesor, específicamente mencionaron el factor del compromiso de la familia con el negocio. Otras investigaciones indican que la colaboración y armonía en las relaciones familiares incide positivamente en la dinámica del proceso de sucesión (Dyer, 1986; Malone, 1989; Morris et al., 1997). Algunos autores apuestan que la presencia de familiares en la empresa incidirá en una mejora de la ventaja competitiva de las firmas debido a que el alto nivel de confianza que se establece entre ellos mejora substancialmente la gestión de la empresa.

La incorporación de los miembros familiares siempre incidirá en la relación familiar y gestión del negocio. Labaki (2007), destaca que el vínculo entre la evolución de la relación familiar y el ciclo de una empresa familiar adopta una forma de U invertida. El impacto de los lazos familiares tiene una mayor intensidad en la segunda generación, antes de debilitarse significativamente en la tercera generación (Dominguez, 2011).

En un planteamiento similar Dyer y Handler (1994), expresan las características familiares asociadas a una conducción efectiva de la sucesión:

1. Las decisiones son coherentes, justas y legítimas.
2. Se desarrollan adecuados planes de contingencia.
3. Los objetivos son ordenados y con intencionalidad.
4. Se fomenta la habilidad de manejar los conflictos con efectividad.
5. Existe un alto nivel de confianza entre los miembros familiares.

Factores de éxito:

El conocimiento del antecesor y su transferencia (conocimiento idiosincrásico).

Los negocios familiares tienden a ser sumamente idiosincráticos (características propias que lo definen) (Williamson 1979). Esta idiosincrasia en este tipo de negocios es debida según Habberson y Williams (1999), a la complejidad de los recursos y capacidades que posee una organización, fruto de la interacción del sistema familiar, los miembros individuales y el negocio, recibiendo la nomenclatura de familiness (García et al., 2001).

Por este motivo una realidad presente en la mayoría de los negocios familiares es el predominio de la sucesión del negocio a los propios miembros

familiares (Kirby y Lee 1996; Lee et al., 2003). Incluso esto sucede en determinadas situaciones, a pesar de las habilidades explícitas de los sucesores para contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento del negocio (Kets de Vries 1993; Lee et al., 2003). El éxito del negocio familiar, en términos de rentabilidad, depende frecuentemente de su conocimiento idiosincrático más que de la gestión de sus miembros familiares (Royer et al., 2008). Pero no debemos entender a esta forma como un simple nepotismo (Kets de Vries, 1993), sino, como una forma de asegurar la continuidad de la firma en las organizaciones donde este conocimiento tiene una importancia estratégica.

Así podemos afirmar que uno de los recursos más valiosos de las firmas familiares es la información y el conocimiento tácito, vinculado habitualmente a la figura del fundador. Acorde a Leonard y Sensiper (1988), el conocimiento puede ser definido como: “información que es relevante, procesable y basada al menos parcialmente por la experiencia...”

En este sentido recibe una importancia estratégica, la transferencia intergeneracional del conocimiento idiosincrático de carácter familiar (Bjuggren y Sund 1988), del predecesor al sucesor convirtiéndose en un proceso clave en el que se debe desarrollar y proteger para garantizar la continuidad del negocio familiar. Así el conocimiento tácito del fundador y su transmisión puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para las firmas familiares (García et al., 2001).

Acorde a Foster (1995), preparar a los sucesores para ser líderes, implica que estos deben interiorizar todos los aspectos particulares del negocio es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, financiación, tecnología, etc.), adquirir también el conocimiento o recetas según señala Tsoukas (1996), acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar las habilidades directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, implicación, resolución de conflictos, entre otras) además es necesario que dispongan de un autoconocimiento personal es decir de sí mismos con sus puntos fuertes y debilidades (Cabrera-Suárez et al., 2001, p. 42). En conclusión en este proceso de formación, el sucesor deberá adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su óptimo desempeño futuro en las tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas de la empresa (Leonard y Sensiper, 1998), que es clave en empresas familiares. Por lo tanto, el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. En realidad, el sucesor ha de crecer conociendo las estrategias del negocio y así al entrar al negocio habrá adquirido un

conocimiento profundo del mismo. Asimilando lo que Tsoukas (1996), denomina “conocimiento articulado” mediante formación académica y experiencial.

Otra variable que influye en dicha transferencia es la relación que se establece entre antecesor y sucesor. Szulanski (1996), argumenta que la calidad de la relación en términos de confianza y flujo de comunicaciones es uno de los factores determinantes en la efectiva transferencia del conocimiento a los negocios. De manera similar, Handler (1989), destaca que una relación basada en el respeto, comprensión y un comportamiento complementario entre el antecesor y el sucesor, tendrán más posibilidades de éxito en el proceso de sucesión. La razón es que los individuos que tienen una relación basada en estas características tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, feedback y la mutua capacidad de aprendizaje, confianza y amistad que es el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación entre al negocio y progresa fruto de la relación en el trabajo. En el proceso se recomienda introducir la figura del mentor como la persona que desarrolla una función importante para el desarrollo de la carrera del sucesor (Kram, 1985). Aunque no queda claro si el mentor en la empresa familiar es más eficaz si es el padre o un familiar cercano el que desarrolle esta función. Se considera que, aunque los padres en su relación ya desempeñan múltiples roles es aconsejable que también puedan desempeñar el rol de mentores para asegurar la transferencia del conocimiento idiosincrásico que disponen al sucesor (Danco, 1982). Según estos autores, los sucesores requieren la dosis de confianza necesaria para ganarse el respeto de los antecesores y así sus relaciones lleguen a ser cada vez más maduras.

En conclusión, se considera que las sucesiones intergeneracionales se producirán con más probabilidad dentro de la familia debido a las ventajas que presupone el conocimiento idiosincrático.

El proceso de formación del sucesor

Una de las variables clave en el proceso de sucesión es la formación que reciba el sucesor que le permitan asumir las funciones de alta gerencia. Como Aronoff y Ward (1991), señalan, desarrollar al sucesor es el “último gran trabajo” que debe desarrollar el director general antes de jubilarse (Fiegenger et al., 1996). La cuestión entonces es como se debe desarrollar el proceso y en que debe consistir para preservar las capacidades distintivas del negocio familiar (Cabrera-Suárez et al., 2001, p. 42). Para conseguir el óptimo desempeño de sus funciones es necesario diferenciar entre el conocimiento propiamente del negocio y el conocimiento procedente de la adquisición de habilidades de liderazgo (Ward y Aronoff, 1994).

Acorde a Foster (1995), preparar a los sucesores para ser líderes implica que deben interiorizar todos los aspectos específicos del negocio (es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, los sistemas financiación, la tecnología aplicada, etc.), así como adquirir también el conocimiento o recetas (Tsoukas, 1996), acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar ciertas dotes directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, resolución de conflictos y otras habilidades directivas) además de un autoconocimiento que les permita conocerse y comprenderse, así como cuáles son puntos fuertes y susceptibles de mejora (Cabrera-Suárez et al., 2001, p. 42).

Un aspecto fundamental de la incorporación del sucesor a la firma para asegurar el éxito de la continuidad, es el grado de credibilidad que perciban los otros de sí mismo.

Las relaciones de empresas familiares

La variable dominante en toda transición generacional es el impacto que ejercen las relaciones familiares (antecesor-sucesor, antecesor con otros miembros familiares, antecesor con otros miembros no familiares, sucesor con los miembros familiares y sucesor con los otros miembros no familiares) en el proceso de transferencia generacional. El líder del negocio familiar tiene entre sus prioridades, construir un entorno de confianza, fomentando una comunicación abierta y alentadora, así como los valores compartidos entre los miembros de la familia. En este sentido, es fundamental prestar la atención debida al factor humano, en relación con las interacciones de carácter complejo que se desarrollan en la empresa y la correspondiente necesidad de las adecuadas intervenciones con el objetivo de establecer y mantener la cohesión familiar (Morris et al., 1997).

La particular relación que vincula al antecesor y el sucesor en el negocio familiar asociada al éxito facilitará una posición más favorable para el futuro sucesor siendo necesario fomentar una adecuada formación y una efectiva comunicación (Cabrera-Suárez et al., 2001).

Szulanski (1996), argumenta que la calidad de la relación está en función de variables como la confianza y flujo de comunicaciones que a su vez son determinantes clave de la efectiva transferencia del conocimiento entre ambos. Ante el rechazo o infravaloración del sucesor, al conocimiento que le proporciona el antecesor, Barach y Ganitsky (1995), acentúan que una característica clave de su relación son los sentimientos positivos entre ambos. El propietario debe estar dispuesto apreciar y estar orgulloso de los logros del sucesor, manteniendo la

mente abierta para explorar y aceptar nuevos enfoques de dirección que le pueda sugerir el sucesor. El sucesor a su vez debe apreciar el conocimiento acumulado del antecesor y su contribución a la firma, no rechazando los métodos establecidos de trabajo y prácticas antes de haber considerado el valor que pueden suponer para la firma. De esta forma el sucesor deberá integrar el conocimiento transferido por el antecesor y los contactos profesionales con el conocimiento adquirido durante su proceso de formación para valorar y conducir eficazmente el familiness de la firma, así como aumentar y mejorar estos conocimientos (Habberson y Williams 1999). Para dirigir tales aspectos, Matthews et al. (1999), sugieren que el padre/líder y el hijo/sucesor se evalúen a sí mismos mediante un proceso de categorización. Además, es necesario mantener una comunicación madura entre ambos para reconciliar las expectativas de ambas generaciones en el proceso y encontrar el ajuste entre las diferentes necesidades y perspectivas que incluyen proceso de sucesión (Szulanski 1996).

Acorde al estudio de Stempler (1988), aspectos como el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario entre el miembro de la familia de la siguiente generación y el líder de la empresa es esencial para que la sucesión tenga éxito. En la misma línea Handler (1989), destaca que los comportamientos que darán una mayor probabilidad de éxito en el proceso de sucesión se caracterizan por el respeto, comprensión y mantener un comportamiento complementario entre ambos. La justificación a este comportamiento se debe a que los individuos que mantienen una relación basada en estas características tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implicarán el desarrollo de la confianza, el feedback y la mutua capacidad de aprendizaje en un entorno amigable que será el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación se incorpore en el negocio y progrese fruto de la relación que se establece en el negocio (Cabrera-Suárez et al., 2001).

Morris et al. (1997), sugieren que los dos aspectos más críticos y fundamentales en las que deben ser basadas las relaciones son: la confianza y la amabilidad y/o afabilidad. La confianza se caracteriza por la franqueza y honradez entre los miembros familiares, así como la formalidad, confiabilidad, seguridad e integridad del miembro familiar. Se puede asociar con cualidades como la consistencia, la competencia, la justicia, la responsabilidad, utilidad y benevolencia. De otro lado la amabilidad/afabilidad se preocupa por el respeto mutuo entre el fundador/líder del negocio familiar y sus herederos, por una parte y con la minimización de la rivalidad, riñas, hostilidad y tensiones por otra parte. Así la rivalidad, es reemplazada por la adaptación/ajuste y planteamientos de equipo para la resolución de problemas.

Teniendo en vista que la relación del sucesor con los negocios de la familia dependerá en gran parte de la educación recibida, cabe a los padres estimular

actitudes emprendedoras en los hijos, el desarrollo de habilidades y el gusto por el trabajo. La relación del niño con los negocios se forma a medida que acompaña el diálogo de los padres sobre las demandas del trabajo y como las enfrentan, toda vez que los hijos tenderán a reproducirlas Bork (citado por Romano Carrão & Redondo Simões, 2014).

Se considera natural que los fundadores se preocupen con la continuidad del legado dejado a los hijos, sean propietarios de pequeños emprendimientos o controladores de multinacionales, reyes o reinas, jefes de clanes o dinastías. Cada cual, a su manera, se preocupa por la transferencia del poder a la generación que los sucederá, que en lo posible ocurra sin conflictos, discordias o batallas familiares. Muchas familias por la dificultad de tratar con la complejidad del proceso de sucesión ven desaparecer sus negocios. El 70% no llega a la segunda generación (Leach, 1994) y apenas 10% alcanza la tercera (Lansberg, 1999).

El sucesor tiene mucho para aprender de esas informaciones. Las creencias y los valores que componen la cultura de la organización cubren una amplia gama de objetos y actitudes relacionadas con la asunción de riesgos, comunicación y también opciones de inversiones. Los valores se perciben en los discursos, en las ceremonias, en las recompensas, en la forma como las personas se visten y en los diálogos. Los valores unen las personas y crean el espíritu de identidad corporativa (Ward, 1987). La preservación de la cultura de la organización es uno de los grandes desafíos de los sucesores (Ward, 1987), principalmente porque resulta de la combinación de las culturas de la familia, de los miembros que constituyen su conducción y del negocio en sí (Dyer citado por Romano Carrão & Redondo Simões, 2014). Además, según Cabrera y Martin (2008), para que exista éxito en el proceso de sucesión en empresas familiares será necesario que la empresa familiar haya evolucionado positivamente, haya mejorado sus fortalezas y posición competitiva, el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados haya mejorado además que los miembros de la familia se sientan satisfechos con su evolución.

En conclusión para alcanzar el éxito en el proceso de Sucesión se cumplirá que la calidad de la relación entre padre e hijo, para luego ser entre predecesor y sucesor, este último se haya comprometido afectivamente y el predecesor se vea implicado en la monitorización de su sucesor, además que el sucesor sienta que la empresa después de su sucesión haya evolucionado positivamente, haya mejorado su fortaleza y posición competitiva, el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados haya mejorado y que además la familia se sienta satisfecha con la evolución de la empresa, con todo ello se puede decir que se alcanzó el éxito del proceso de sucesión y por lo tanto la continuidad de las empresas familiares lambayecanas.

Capítulo 5

El impacto del predecesor en la formación del sucesor

Estrategias de socialización en la relación de predecesor y sucesor

El compromiso personal estable, en las relaciones interpersonales, es uno de los rasgos esenciales de la familia, éste se plasma en el apego que niños desarrollan hacia sus padres y que les permite desarrollar un sentimiento básico de confianza y seguridad en la relación.

Las estrategias de socialización tienen que ver con el tono de la relación, con el mayor o menor nivel de comunicación, con las concretas formas que adopta la expresión de afecto y la conducta. Los efectos de diferentes estilos de socialización no se limitan al corto plazo, sino que se prolongan en manifestaciones psicológicas y conductuales muchos años después.

Se ha demostrado que la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una empresa familiar (Ward, 2005), entendiéndose por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria.

Esta práctica puede fortalecer su productividad o por el contrario puede constituirse en una barrera a tales procesos.

La calidad de dicha interacción es tan influyente en la vida de la empresa familiar en la medida en que los miembros de la familia propietaria mantengan unas relaciones positivas como socios y como empleados de la empresa familiar, estructuren un gobierno corporativo profesional, dispongan de reglas de juego y políticas y normas de actuación claras y transparentes, sus administradores podrán concentrarse en fortalecer los aspectos que le otorgan competitividad a la empresa, evitando distraerse en el manejo de los conflictos propios de las empresas familiares, originados en la mezcla explosiva entre emociones y dinero. Diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

Para Handler (1989), cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen éstas por el respecto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa. Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, el feedback, la capacidad de aprendizaje y de amistad mutuos, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa y que continúan a medida que progresa la relación laboral. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la relaciones padre-hijo suelen caracterizarse por cierto grado de ambivalencia, por un lado, los hijos se identifican con el padre y quieren ser como él y, por otro, existen también sentimientos de envidia y rivalidad entre ellos que tienen su origen en la niñez al competir por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996).

Según los autores, para que esto pueda ocurrir, es necesario que el sucesor muestre tener confianza en sí mismo con el fin de ganarse el respeto del padre, de manera que la relación entre ellos vaya madurando gradualmente hasta convertirse en una relación entre adultos en lugar de mantener el patrón de dependencia del tipo niño-adulto.

Beneficios de la relación entre el predecesor y sucesor

Los beneficios de esta buena relación se traducen en la posibilidad de una mentorización apropiada y una buena comunicación; de esta forma, la solución a los conflictos no tiene que ser traumática y pueden proponerse soluciones satisfactorias para las dos partes. Esta necesidad de una comunicación madura se

pone de manifiesto si se pretende alcanzar una congruencia entre las expectativas de ambas generaciones en cuanto a la sucesión y a la estrategia de la empresa; y con la finalidad de lograr esa congruencia, los hijos deberán aceptar determinadas políticas de los padres aunque no estén en total acuerdo con ellas, y, a su vez, los padres deberán realizar un esfuerzo por adaptarse al menos en cierta medida a las necesidades de desarrollo de los sucesores.

Diversos autores han señalado la importancia que tiene para la eficacia de la sucesión el hecho de que el predecesor sea capaz de enseñar al sucesor, es decir, que actúe como mentor de este (Dyer, 1986; Danco, 1992; Foster, 1995; Goldberg, 1996). Sin embargo, una relación de mentorización entre un predecesor padre y un sucesor hijo puede ser más difícil para el sucesor que la que tendría con un no familiar, ya que la relación con su padre está influenciada por roles, normas y unas relaciones familiares compartidas (Seymour, 1993).

En este sentido, existen evidencias de que la calidad de la relación entre el directivo-propietario y el sucesor puede facilitar este aspecto del proceso de formación del sucesor (Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994). La formación del sucesor exige que tanto éste como el directivo-propietario actual reconozcan que tienen cosas que aprender el uno del otro; podría hablarse incluso de un sentimiento de admiración mutuo (Stempler, 1988). Para el directivo-propietario, esto significa, por un lado, que posea la voluntad de enorgullecerse y apreciar el potencial y los logros del sucesor y, por otro, que tenga la flexibilidad suficiente para explotar y aceptar nuevos planteamientos para el trabajo directivo y el interés para ayudar a diseñar un programa de formación significativo. Para el sucesor, por su parte, esto significa que aprecia la sabiduría acumulada del propietario-directivo y su contribución a la empresa y que no rechaza los métodos de trabajo establecidos por el propietario-directivo sin valorar cuidadosamente su valor para la empresa (Haro, 2012).

Según la investigación de Cabrera Suárez y Martín Santana (2010), cuando habla de la formación del sucesor se refiere a que es muy importante la función del predecesor o llamado padre en la preparación de su futuro sucesor con el hecho de que aprenda diferentes aspectos como el conocer aspectos de la empresa en forma particular, desarrollando capacidades y habilidades relacionado con las tareas a desarrollar, la organización y de las personas con las que trabajara.

Existen diferentes tipos de vías para alcanzar la formación del sucesor, como la formación académica, la obtención de experiencia fuera de la empresa familiar y la obtención de conocimiento previo del negocio, que esta última se la brinda su predecesor al implicarse voluntariamente en la formación de su futuro sucesor (Foster, 1995; Cabrera, 2015 citado por Cabrera Suárez y Martín Santana, 2010). Además estudios realizados confirman que en las empresas familiares es necesario e importante el mantener una buena relación de padre e hijo para que

este predecesor se vea comprometido en forma voluntaria de enseñar a su hijo para asumir el liderazgo como nuevo sucesor, esto se da en empresas familiares donde los lazos emocionales son fuerte al contrario que en empresas no familiares que más se centran en planteamientos formalizados detallados y centrados en las tareas (Fiegener et al., 1994, citado por Cabrera Suárez y Martín Santana, 2010), por todo ello resulta relevante el papel que juega el predecesor en la determinación de las posibilidades de éxito en su proceso de sucesión.

Varios autores resaltan la importancia de la formación a través de la experiencia en el puesto (Day, 2001). El conocimiento y las habilidades se desarrollan a través de la experiencia, y ciertas experiencias se consideran particularmente beneficiosas, entre ellas: 1) la asignación de tareas que impliquen exposición a problemas nuevos y desafiantes, 2) la mentorización, 3) una formación apropiada, y 4) una experiencia real en la solución de problemas (Mum-ford et al., 2000).

En las empresas familiares es especialmente importante que los sucesores logren la credibilidad y la legitimidad para ser capaces de asumir las responsabilidades más altas en la empresa. Es necesario, además, que desarrollen la confianza en sí mismos que les permita realizar contribuciones significativas a la empresa. También deben lograr la aceptación y la credibilidad necesarias para que confíen en ellos no sólo el predecesor, sino también otros miembros de la familia, los empleados y otros grupos de interés importantes (Barach et al., 1988). La preparación de los sucesores para el liderazgo va más allá de conocer los aspectos clave de la empresa, ya que es necesario que también obtengan conocimientos sobre el sector en el que opera la empresa, que desarrollen capacidades directivas específicas y que logren un conocimiento de sí mismos, de manera que sean conscientes de sus fortalezas y debilidades (Foster, 1995; Kur y Bunning, 1996). Por tanto, el desarrollo de las capacidades de liderazgo no sólo requiere que el sucesor reciba formación antes de incorporarse a la empresa, sino que ese proceso de formación continúe a lo largo de su trayectoria en la empresa familiar (Fiegener et al., 1994).

En este sentido recibe una importancia estratégica, la transferencia intergeneracional del conocimiento idiosincrático de carácter familiar (Bjuggren y Sund, 1988), del predecesor al sucesor convirtiéndose en un proceso clave en el que se debe desarrollar y proteger para garantizar la continuidad del negocio familiar. Este conocimiento supondrá al sucesor ganar la credibilidad y aceptación por parte de los stakeholders clave del negocio familiar (Osborne 1991; Lee et al., 2003). Así el conocimiento tácito del fundador y su transmisión puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para las firmas familiares (Cabrera-Suárez et al., 2001).

La adquisición de conocimiento entre padre e hijo

Longenecker y Schoen (1978), destacan cuales son las fases de adquisición de este conocimiento entre padre e hijo/a. En una primera etapa, el hijo/a inicia su primer contacto con el negocio, aprendiendo del rol desempeñado por los miembros de la familia y el vocabulario básico del mismo. Más adelante el hijo/a se incorpora laboralmente a la empresa, desarrollando un trabajo a tiempo parcial. Posteriormente pasará a desarrollar una jornada completa en puestos no directivos. Para luego empezar a desarrollar funciones como gerente para finalmente convertirse en líder de facto. En la familia gracias a la exposición temprana, el conocimiento idiosincrático se adquiere mediante un “aprender mirando y haciendo” (Bjuggren y Sund, 2001), a través de su participación en actos informales como desayunos, cenas, reuniones familiares y trabajos, representando ser la mejor oportunidad de aprender del negocio (Kets de Vries, 1993).

Acorde a Foster (1995), preparar a los sucesores para ser líderes, implica que estos deben interiorizar todos los aspectos particulares del negocio es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, financiación, tecnología, etc.), adquirir también el conocimiento o recetas según señala Tsoukas (1996), acerca de la industria en la que su firma opera (es decir competidores, fuentes financieras, líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc.). Y además deben desarrollar las habilidades directivas que les permitan influir en otras personas (es decir, comunicación, motivación, implicación, resolución de conflictos, entre otras) además es necesario que dispongan de un autoconocimiento personal es decir de sí mismos con sus puntos fuertes y debilidades (Cabrera-Suárez et al., 2001, p. 42). En conclusión en este proceso de formación, el sucesor deberá adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su óptimo desempeño futuro en las tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas de la empresa (Leonard y Sensiper, 1998), que es clave en empresas familiares. Por lo tanto, el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. En realidad, el sucesor ha de crecer conociendo las estrategias del negocio y así al entrar al negocio habrá adquirido un conocimiento profundo del mismo. Asimilando lo que Tsoukas (1996), denomina “conocimiento articulado” mediante formación académica y experiencial.

Formación de empresas familiares

Comparando los procesos de formación que se desarrollan en las empresas familiares en relación con las no familiares, Fiegenger et al. (1994, 1996), afirman que en las empresas familiares se priorizan enfoques de aprendizaje más personalizados y dirigidos a las relaciones, mientras que en las empresas no familiares prevalecen más los procedimientos formalizados y dirigidos a las tareas. Estos autores observan que los líderes de los negocios familiares se implican activamente en procesos de mentoring y supervisan las relaciones con sus sucesores debido a que consideran, la interacción entre ambos como una forma superior de experiencia que da soporte a su desarrollo (Cabrera-Suárez et al., 2001).

El sucesor a su vez debe apreciar el conocimiento acumulado del antecesor y su contribución a la firma, no rechazando los métodos establecidos de trabajo y prácticas antes de haber considerado el valor que pueden suponer para la firma. De esta forma el sucesor deberá integrar el conocimiento transferido por el antecesor y los contactos profesionales con el conocimiento adquirido durante su proceso de formación para valorar y conducir eficazmente el familiness de la firma, así como aumentar y mejorar estos conocimientos (Habberson y Williams 1999). Para dirigir tales aspectos, Matthews et al. (1999), sugieren que el padre/líder y el hijo/sucesor se evalúen a sí mismos mediante un proceso de categorización. Además, es necesario mantener una comunicación madura entre ambos para reconciliar las expectativas de ambas generaciones en el proceso y encontrar el ajuste entre las diferentes necesidades y perspectivas que incluyen proceso de sucesión (Szulanski, 1996).

Los predecesores en las empresas familiares pueden jugar un papel clave en la creación de un entorno que aliente al sucesor a aprender de la experiencia y a aceptar sus errores, y donde pueda desarrollar la confianza en sí mismo y la autonomía directiva (Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Goldberg, 1991; Goldberg y Woolridge, 1993). En general, los fundadores son individuos que están orientados al logro (Chell et al., 1991) y que poseen elevados niveles de energía, perseverancia e imaginación. Como resultado de estos rasgos psicológicos algunos fundadores pueden desarrollar una excesiva necesidad de control y reconocimiento, así como profundos sentimientos de desconfianza con el mundo que les rodea (Kets de Vries, 1985, 1996). Todo ello parece reflejar un fuerte deseo de permanencia y una creencia en que su papel es indispensable para la empresa, lo cual hace que

les resulte especialmente difícil pensar en la sucesión y permitir el desarrollo del sucesor, porque esto significaría tener que enfrentarse a la idea de su propia muerte (Lansberg, 1988).

Los fundadores son los principales artífices de la cultura corporativa, de manera que los principios que establecen se asientan profundamente, y su influencia se mantiene en las empresas que permanecen bajo la dirección de miembros de la familia (Schein, 1983, 1985). En ese sentido, al menos en las empresas familiares de primera generación, el modelo cultural denominado “paternalista” es el patrón dominante. Este patrón se caracteriza por una tendencia a las relaciones jerárquicas donde el fundador u otros miembros de la familia retienen todo el poder para la toma de decisiones y la información clave acerca de las operaciones de la empresa (Dyer, 1986). Asimismo, suele estar asociado a una falta de sistemas adecuados para la formación y el desarrollo de capacidades directivas. La razón es que los fundadores no tienen tiempo para formar a los futuros líderes o no están dispuestos a delegar la responsabilidad, de forma que el sucesor no tiene la oportunidad de tomar sus propias decisiones y de desarrollar sus ideas e iniciativas.

Este último punto es importante porque se considera que las empresas familiares utilizan planteamientos más personales y directos centrados en las relaciones para el desarrollo de los sucesores, mientras que las empresas no familiares utilizan planteamientos más formales, detallados y centrados en las tareas (Fiegenger et al., 1994, 1996). En consecuencia, la calidad de las relaciones entre los sucesores y otras personas implicadas en su desarrollo (padre, otros directivos, empleados no familiares...) puede jugar un papel determinante en la evolución del proceso (Barach y Ganitski, 1995; Cabrera, 2005) y puede afectar a la experiencia del sucesor en la empresa.

La calidad de las relaciones padre-hijos es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a su descendencia de forma que sea posible la transmisión del conocimiento importante para la empresa (Cabrera et al., 2001). La habilidad para transmitir conocimiento se considera una capacidad esencial para un líder exitoso (Barnett y Tichy, 2000). Esto es así porque la mayor parte de las habilidades esenciales para la eficiencia directiva están fuertemente basadas en el conocimiento tácito y en las capacidades que a menudo derivan de la interacción entre los rasgos intrínsecos de un individuo y la experiencia acumulada. En este proceso, quizá la función más eficaz que el predecesor puede realizar es formar y apoyar a quien quiera que haya elegido como sucesor y prepararlo para el puesto proporcionándole los recursos, el respaldo y la orientación para alentarle en el proceso de su propio desarrollo (Bartlett y Ghoshal, 1997).

Dependiendo del grado en el que un mentor desarrolle esos comportamientos, podemos predecir una relación de mentorización más o menos beneficiosa basada en la confianza, el respeto y el compromiso (Day, 2001).

Prácticas y la cultura en los miembros de las empresas familiares

Hay que tener en cuenta que, en las empresas familiares, las relaciones padre-hijos se caracterizan normalmente por cierto grado de ambivalencia. Por un lado, los hijos se identifican con sus padres y quieren ser como ellos, pero, por otro, existen sentimientos de rivalidad entre ellos que tienen sus raíces en la infancia cuando competían por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996). Existe también evidencia de que los predecesores generalmente perciben las prácticas y la cultura de la empresa, así como la evolución del proceso de sucesión, de forma más positiva que otros miembros de la familia (Poza et al., 1997). Esto significa que una relación de mentorización entre un padre-predecesor y un hijo-sucesor puede ser más difícil de desarrollar que en el caso de un mentor no familiar. La razón es que la relación con el padre está influida por los roles, normas y experiencias familiares (Seymour, 1993).

En lo que se refiere a la actitud hacia la formación del sucesor, el factor diferenciador está no tanto en que el predecesor adopte el rol de mentor activo, sino en que fomente un entorno en la empresa en el que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones y equivocarse y cuente con el apoyo tanto del predecesor como de otros empleados con experiencia.

Factores asociados en el predecesor

Los factores asociados al carácter del predecesor tienen que ver sobre todo con las capacidades de comunicación, de manera que en los casos de menos éxito suelen producirse problemas en este sentido, ya sea porque el carácter del predecesor se caracteriza por una agresividad que bloquea la comunicación o bien porque sencillamente no da pie para que pueda existir la misma. citado por (Haro, 2012).

Sobre lo tratado anteriormente, se puede afirmar que la calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor, se caracterice por la capacidad de comunicarse y de ponerse de acuerdo aunque tengan criterios diferentes, por el respeto y la confianza mutuos, puede facilitar el proceso de formación del sucesor

y, por tanto, el éxito del proceso de sucesión (Cabrera et al., 2001; Cabrera, 2005; Handler, 1989; Lansberg y Astrachan, 1994; Seymour, 1993 citado por Cabrera & Martin, 2008), de esta forma el predecesor se verá implicado voluntariamente en la buena intención de enseñar todo al sucesor y este lo considere importante y necesario para bien de la continuidad de la empresa familiar.

Capítulo 6

Estudios del compromiso del sucesor

Dimensiones y teorías del compromiso del sucesor

La revisión de la literatura sobre el Compromiso con la Organización permite determinar la existencia de tres dimensiones del compromiso. Se trata de las dimensiones: calculada, afectiva y normativa.

En un principio, Becker (1960), definió el compromiso con la organización, desde la “Teoría del intercambio social”, como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas. A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad.

Los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso calculado, es decir, en términos del intercambio esfuerzo – recompensa, han sido los propuestos por O'Really y Chatman (1986); Caldwell et al. (1990); Meyer y Allen (1984), construyeron un instrumento de medida para esta dimensión del compromiso, en el cual se recogen la percepción del costo personal del abandono

debido a las inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo. Los autores comentan que es esperable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el costo del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo. En ambos casos, el sujeto manifestará un alto nivel de compromiso calculado hacia su organización.

Al mismo tiempo, McGee y Ford (1987), discuten la composición de la dimensión calculada, al encontrar que esta dimensión se desdoblaba en dos factores: un componente de “alto sacrificio personal” (asociado a los costos de abandonar la organización) y un componente de “escasez de alternativas percibidas” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual). Posteriormente, Meyer et al. (1990) y Hackett et al. (1994), encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores. Si bien, la escala de Compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional.

Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter et al., 1974; Buchanan, 1973). Esta es la faceta afectiva del compromiso.

Desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter et al., 1974; Buchanan, 1973). Todo lo anteriormente dicho se refiere al aspecto afectivo del compromiso del sucesor.

Por último, la dimensión normativa expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982). Por su parte, Allen y Meyer (1990), argumentan que en el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo.

La acepción típica del término “compromiso” en la literatura sobre empresa familiar es consistente con lo que la literatura sobre compromiso organizativo define como “compromiso afectivo” (Allen y Meyer, 1990, 1996; Meyer et al., 1993; Sharma e Irving, 2005). Este tipo de compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer, en la que cree fuertemente, y en cuyos objetivos tiene grandes esperanzas, deseando contribuir a la realización de esos objetivos organizativos con niveles de esfuerzo que van más allá de lo que sería estrictamente su deber.

De esta forma, una persona que piensa que sus aspiraciones profesionales y su necesidad de logro pueden ser satisfechas en el contexto de la empresa familiar estará más comprometida con la empresa y logrará un sentimiento de identidad personal, satisfacción y productividad (Barach y Ganitsky, 1995; Handler, 1989; Lansberg, 1999).

Goldberg y Wooldrige (1993), definen al compromiso como la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar y se considera como uno de los factores críticos en cuanto al éxito de la sucesión. Barach y Ganitsky (1995), argumenta que este compromiso será fuerte y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido, cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y bienvenida, no sea presionada a asumir responsabilidades directivas o de sucesión y pueda elegir si entrar o no en la empresa familiar.

Por ello el compromiso es otro de los factores clave en el proceso de sucesión de la empresa familiar porque se asume que los sucesores comprometidos tienen la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar y de asumir las funciones de liderazgo en ella logrando, de esta forma, un alto grado de satisfacción con el proceso de sucesión (Cabrera, 2005; Chrisman et al., 1998; Handler, 1989; Sharma e Irving, 2005).

Sin embargo, en las empresas familiares puede darse la situación de que el sucesor se implique sobre la base de sus percepciones de cuáles son las expectativas que la familia y fundamentalmente el predecesor tiene sobre su futuro papel en la empresa. Es decir, los sucesores pueden estar impulsados por sentimientos de obligación y lealtad más que por sus deseos intrínsecos. El tipo de compromiso que actúa en tales casos se denomina “compromiso normativo” (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001; Sharma e Irving, 2005). Su origen radica en el sentimiento de deber u obligación con la familia y con sus tradiciones y normas, tales como la primogenitura, y no necesariamente tiene que ser percibido de forma negativa por parte de los sucesores (Sharma e Irving, 2005). Sin embargo, una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen el máximo esfuerzo a la empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella. Incluso pueden sentirse privados de otras oportunidades que les parecen mejores o de seguir otros intereses profesionales que perciban como más apropiados (Barach y Ganitsky, 1995; Lansberg, 1999 citado por Cabrera & Martin, 2008).

Comportamiento del predecesor y sucesor

El sentimiento de identidad que desarrollan los sucesores y su conocimiento y afecto en relación con la empresa familiar pueden venir determinados en gran medida por el comportamiento del predecesor y por la imagen que este transmite sobre la empresa. Así, los fundadores pueden transmitir un fuerte entusiasmo a

una organización (Kets de Vries, 1996), a través de la comunicación tanto de forma verbal como no verbal de su orgullo, implicación y satisfacción con el hecho de haber desarrollado su vida profesional en la empresa familiar (Levinson, 1971). Esta forma del comportamiento por parte del predecesor puede ejercer una fuerte influencia en los sentimientos de orgullo e identidad del sucesor (Sharma e Irving, 2005). A este respecto, un factor que puede favorecer la sucesión tiene que ver con la capacidad del predecesor para transmitir a la familia y especialmente a su potencial sucesor una imagen de la empresa que transmita orgullo, entusiasmo y deseo de continuar (Danco, 1992). Sin embargo, esto requiere que el padre/director general haga un esfuerzo por equilibrar las demandas del puesto con las de la familia, algo que a menudo es difícil por la dedicación total que la empresa exige a su propietario. De esta forma, si la visión que los hijos tienen sobre la empresa es que esta exige una dedicación total, pueden experimentar desmotivación e incluso pueden adoptar una actitud rebelde (Barach y Ganitsky, 1995). Sin embargo, hay que tener en cuenta también la necesidad de transmitir una visión realista de la empresa, de forma que los hijos sean conscientes de que el trabajo en la empresa implica ventajas, pero también desventajas y esfuerzos (Cabrera, 2005).

Por consiguiente, si la relación entre predecesor y sucesor se caracteriza por fundamentarse en una comunicación abierta, sincera y madura, será posible que ambos puedan expresar su visión real acerca de la empresa y de sus expectativas y deseos en relación con ella. De esta forma será posible, por un lado, incrementar el nivel de compromiso afectivo por parte del sucesor y, por otro, detectar a tiempo y evitar situaciones en las que los vínculos con la empresa familiar estén más basados en la asunción automática de normas y tradiciones familiares (compromiso normativo) que en los deseos reales de los sucesores (Cabrera & Martin, 2008).

También se dice que podría existir una relación negativa en tanto la calidad de la relación entre predecesor y sucesor sea la de implantar solo normas.

Capítulo 7

Calidad de la relación padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares

El aprendizaje mutuo en los negocios

El sucesor tiene mucho para aprender de esas informaciones. Las creencias y los valores que componen la cultura de la organización cubren una amplia gama de objetos y actitudes relacionadas con la asunción de riesgos, comunicación y también opciones de inversiones. Los valores se perciben en los discursos, en las ceremonias, en las recompensas, en la forma como las personas se visten y en los diálogos. Los valores unen las personas y crean el espíritu de identidad corporativa. La preservación de la cultura de la organización es uno de los grandes desafíos de los sucesores (Ward, 1987), principalmente porque resulta de la combinación de las culturas de la familia, de los miembros que constituyen su conducción y del negocio en sí (Dyer citado por Romano Carrão y Redondo Simões, 2014).

Es fundamental que el padre/antecesor se comprometa destinando el tiempo necesario para que la relación pueda crecer y desarrollarse armónicamente. En algunos casos, donde el padre es un empresario trabajador completamente obsesionado con el trabajo y sin tiempo para su familia, se compensan estas

deficiencias y sentimientos de culpa mediante el soborno con pagos en diferentes especies, según la edad del hijo/a. El soborno puede empezar con un oso de peluche cuando los niños son jóvenes y pasados unos años con coches deportivos, joyas, vacaciones costosas, etc. Desgraciadamente estos regalos nunca replazarán la atención perdida durante la niñez, aunque para el padre intente compensar las dificultades que él mismo experimentó durante su infancia, dándoles lo que él deseó alguna vez. Aunque los padres estén llenos de buenas intenciones, las posesiones nunca compensan un conjunto de valores bien interiorizados; sentimientos de cariño y respeto mutuo. La indisponibilidad emocional sin duda tendrá importantes repercusiones en los niños dando lugar al denominado síndrome del niño problemático (Kets de Vries, 1993). Estos sentimientos de envidia y celos no serán fácilmente resueltos y probablemente se quedarán latentes el resto de sus vidas, pudiendo estallar mediante en forma de batalla en entornos de alta intensidad emocional (Kets de Vries, 1993).

La relación del niño con los negocios se forma a medida que acompaña el diálogo de los padres sobre las demandas del trabajo y como las enfrentan, toda vez que los hijos tenderán a reproducirlas (Bork citado por Romano Carrão & Redondo Simões, 2014). Se considera natural que los fundadores se preocupen con la continuidad del legado dejado a los hijos, sean propietarios de pequeños emprendimientos o controladores de multinacionales, reyes o reinas, jefes de clanes o dinastías. Cada cual, a su manera, se preocupa por la transferencia del poder a la generación que los sucederá, que en lo posible ocurra sin conflictos, discordias o batallas familiares. Muchas familias por la dificultad de tratar con la complejidad del proceso de sucesión ven desaparecer sus negocios.

¿Cuándo inicia la experiencia?

El estudio cualitativo de Iannarelli (1992), demostró que la experiencia de la socialización del miembro de la siguiente generación empieza en los años de la primera adolescencia. Los factores clave para desarrollar el futuro interés para asumir el liderazgo en la empresa familiar son:

- El tiempo que pasa el futuro sucesor con su padre en la empresa antes de asumir el cargo
- La exposición en situaciones familiares informales de los diferentes aspectos de la empresa.
- El desarrollo de las habilidades necesarias en el sucesor para ser efectivo en la empresa.
- La actitud positiva de los padres en relación con todas las problemáticas que afectan a la empresa y su actitud ante el trabajo.

- Fomentar al futuro sucesor el desarrollo de una contribución positiva para el equipo.
- Valorar cual es la mejor oportunidad de entrada en la empresa con la finalidad de ser aceptado por los otros miembros del equipo.

Handler (1989); Cabrera (2005), nos dicen que la satisfacción de las necesidades personales o psicosociales implica que el individuo logre un sentimiento de identidad personal en la medida en que pueda ser capaz de realizar logros personales y de ser responsable ante si mismo. Así mismo la posibilidad de satisfacer en el contexto familiar las distintas necesidades que se experimentan a lo largo de las etapas de la vida del sucesor es crítica para las expectativas. Si no se logra esa evolución pueden existir sentimientos de resentimiento, enfado y carencia general de satisfacción.

Dyer (1986); Handler (1989); Lansberg y Astrachan (1994), argumentan que es necesario que las familias sean capaces de desarrollar una comunicación sana y fluida desde el seno familiar, que permita hacer planes para el futuro de la empresa, que sean flexibles para resolver posibles conflictos que se produzcan y desarrollar la confianza e interés mutuo entre los miembros de la familiar, desarrollando de esta manera sentimientos de apego , que dado y amparado mediante la teoría del vínculo afectivo de María Ainsworth (1978), la que sucede a John Bowlby (1948), primero en formular la teoría), con el que comparte la idea según la cual el vínculo es una necesidad primaria, que se desarrolla a lo largo de la vida familiar desde sus primeros vínculos, cuyos resultados de su investigación concluye que existen tres tipos de vinculo:

1. Seguro; cuando la madre lo deja solo, el niño manifiesta que siente la marcha de la madre en el momento de la separación y la acoge calurosamente cuando la vuelve a encontrar, pero no focaliza su atención en ella y vuelve a jugar (66%) niño sociable, empático y con muy buena autoestima.
2. Inseguro-ansioso esquivo; el niño no da señales se sentimiento cuando la madre se va, y cuando vuelve el niño la evita, focaliza su atención por lo que lo rodea (22%).
3. Inseguro-ansioso resistente; el niño está preocupado por la madre durante y después que la madre se va y vuelve, no logra calmarse, su atención esta fija en ella (12%), niños que presentan un vínculo ansioso se retraerá socialmente, presentará quejas somáticas, su manera de obrar y sus comportamientos opuestos y agresivos.

Los factores que predisponen los comportamientos de los niños evaluados seguros o ansiosos son que un niño se manifiesta seguro porque la madre tiene la capacidad de percibir y de interpretar de manera adecuada las señales y peticiones

implícitas del niño y darles respuesta de manera adecuada y sincronizada favoreciendo al niño ya que crece como un niño seguro de sí mismo, sociable, empático con muy buena autoestima favoreciendo ese tipo de vínculo en el futuro ya que un niño con esos valores fortalece los vínculos afectivos desde el seno familiar pasando de buenas relaciones familiares desde niño para convertirse en una relación fuerte entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir la dirección de la empresa familiar. Otros estudios prueban al igual que la figura de la madre, se puede desarrollar el vínculo del padre, familia, profesionales de la infancia que hayan desarrollado una buena calidad en sus relaciones afectivas favoreciendo el niño seguro, además este estudio se realizó en la edad adulta, lo que permitió catalogar tres tipos de comportamiento:

1. Adultos desvinculados; indiferentes y descomprometidas emocionalmente (27%)
2. Adultos autónomos; con cómodo acceso a sus emociones (56%)
3. Adultos preocupados; confusos e incoherentes (17%)

Después de los resultados se comprueba la importancia primordial de la calidad de la relación de padres e hijos desde sus primeros vínculos. Además, si esto lo relacionamos con lo que dice Handler (1989), manifestando que los sistemas familiares sirven de base para entender que los procesos de interacción de la familia afectan a la calidad de la vida familiar y por derivación a la vida empresarial.

Por todo ello se puede decir que la calidad en la relación de padres e hijos va a influir fuertemente en la relación que lleven más adelante entre predecesor y sucesor en la empresa familiar asociado esto al modo de crianza que hayan llevado y a los valores que hayan practicado.

Para Handler (1989, citado por Haro, 2012), cuanto mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor y más se caractericen por el respeto, el entendimiento, la confianza, la comunicación, capacidad de aprendizaje y de amistad mutuo, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa y que continua a medida que progresa la relación en la empresa, los hijos tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos cuando lideran en la empresa familiar, así como fortalecen los lazos emocionales, por lo tanto el sucesor se siente comprometido fuertemente basado en emociones y con ello alcanzar el éxito en el proceso de sucesión.

Capítulo 8

Modelo de familias empresarias-familia democrática y familia autoritaria

Estilos de crianza en las empresas familiares

Según Ramírez (citado por De Luca, 2012), los estilos de crianza se definen como tácticas, o estrategias de socialización que ponen en práctica los padres con la finalidad de influir, educar y orientar a los hijos para su integración social. Se originan por tendencias y predisposiciones genéticas, e influencias ambientales; como los valores sociales y comunitarios de la cultura en la que se reside, experiencias vitales y hechos causales (Roveres, citado por De Luca, 2012).

Según la Revista de Psicología GEPU(grupo estudiantil y profesional de psicología) estudios realizados por De Luca (2012), sobre el contrato psicológico en empresas familiares donde referencia a Irigoyen (1999), que define a la empresa familiar como una Organización que coordina recursos materiales, humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económico y familiar, donde señala que lo económico es un grupo secundario y artificial, al que accede por voluntad y no hay compromiso total por parte del sujeto y que lo familiar es un grupo primario

y natural al que no se elige acceder y en el cual hay un compromiso total por parte del sujeto, ya que allí se reconoce su origen y desarrolla fuertes lazos de afecto.

Su objetivo fue investigar los tipos de crianza y la manera cómo influyen en la empresa familiar.

Rossenblatt (citado por De Luca, 2012), se refiere a la empresa familiar como cualquier empresa en la cual la propiedad mayoritaria, o el control está en las manos de una única familia, y en la cual dos o más miembros de esa familia están o estuvieron en algún momento directamente involucrados; dichas instituciones se han identificado con por lo menos dos generaciones de una familia, que han tenido injerencia en la política de la empresa, y en los intereses u objetivos de la familia.

Estas entidades se caracterizan por la unidad entre los miembros del grupo primario, que comparten un sistema único de intereses y valores familiares, estos últimos funcionan como modelo de identificación para los valores empresariales; y también por el compromiso, que lleva a entregarse a las metas familiares e institucionales de modo intenso y prolongado. Esto provoca que muchas veces los familiares se sientan obligados a conservar las acciones de la sociedad, que la relación afectiva sea un valor determinante a la hora de decidir sobre la sucesión, que los hijos o conyugue del director actual participen del consejo de administración, y que los integrantes de la familia tengan que adaptarse a su relación con la empresa cuando tengan que elegir su carrera u ocupación.

Dimensiones de estilos de crianza en las empresas familiares

Baumrind (1973); Ramírez (2005, citados por De Luca, 2012), según las dimensiones de afecto, control, comunicación y exigencias de madurez, ha diferenciado los cuatro estilos de crianza: Autoritario, democrático permisivo e indiferente. De los cuales para relacionarlo con la presente investigación se ha tomado solo 2 tipos de crianza la Democrática y la Autoritaria, que servirán para moderar la relación que existe entre las variables calidad en la relación de predecesor y sucesor con su compromiso afectivo y normativo del sucesor.

- *Autoritario:*

Los padres con este estilo imponen un alto nivel de control y exigencias de madurez; a través de normas abundantes y patrones rígidos preestablecidos, con los que evalúan el comportamiento de sus hijos. La comunicación entre progenitores e hijos es pobre y muy pocas veces explícita; también hay poco diálogo

y afecto, ya que los adultos se valen de la autoridad, medidas disciplinarias y uso del castigo físico; siendo indiferentes a las iniciativas y actuaciones infantiles.

Estas rigurosas prácticas traen a los hijos consecuencias como obediencia, timidez, poca agresividad y tenacidad para conseguir metas, pobre interiorización de valores morales y de sus actos, baja expresión de afecto con sus pares, baja autoestima, y dependencia.

En el caso de estos padres sería esperable que a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guíen por valores morales ni vínculos afectivos, por su pobreza de afecto; sino por sus abundantes normas y exigencias. De lo dicho anteriormente se infiere que los empleados no tendrán expectativas de crecimiento dentro de la institución, promoción ni ascenso, debido a que por las pautas que guiaron su crianza se trata de personas poco tenaces para conseguir metas, dependientes, obedientes y orientados hacia premios (Roveres, como se citó en De Luca, 2012).

- *Democrático:*

Estos padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir que establecen normas y límites, pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto, dichos adultos ofrecen flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los hijos, dándoles posibilidad de independencia y autonomía, no son arbitrarios ni injustos, por eso los niños están más dispuestos a aceptar las restricciones.

Según la bibliografía este estilo es el que mejor fomenta en los niños el desarrollo de la personalidad, capacidades propias, seguridad, habilidades de comunicación, socialización y pautas sociales.

En consecuencia, generan en sus hijos características como altos niveles de autocontrol y autoestima, confianza para afrontar nuevas situaciones, persistencia en las tareas que inician, tolerancia a la frustración, independencia, valores morales interiorizados, habilidad en la interacción con pares y actitud motivada y competente.

Respecto a la selección e inclusión de familiares en la empresa, se podría pensar en que estos padres, como cualquier dirigente en una empresa familiar, desean que sus hijos ingresen al negocio, guiados por valores morales y familiares (Dodero, 2005; Gon, 2003 como se citó De Luca, 2012). Estos progenitores, plantean normas y exigencias adecuadas a las capacidades y necesidades de sus hijos (Roveres, como se citó en De Luca, 2012), por lo que las evaluaciones de desempeño y exigencias de producción lejos de ser paternalistas estarían guiadas por una

visión objetiva de las potencialidades de los empleados. En relación con esto los hijos, a diferencia de lo que ocurre en la media de las empresas familiares, podrían esperar desarrollarse y crecer dentro de la organización (Gon, como se citó en De Luca, 2012), o sea recibir entrenamiento, formación, promociones o ascensos; ya que los dirigentes seguramente basen sus decisiones en las competencias y capacidades laborales.

Otra divergencia con el común de las empresas familiares podría ser que el que los empleados aporten nuevas ideas, cuestionando las vigentes no sería origen de tensión o conflicto (Ward, como se citó en De Luca, 2012), porque los adultos democráticos se muestran dispuestos a discutir sus normas, promover lo positivo en los hijos, mostrarles atención e interés y negociar decisiones conjuntas (Roveres, como se citó en De Luca, 2012).

Por las modalidades vinculares y comunicacionales de este estilo educativo, los dirigentes esperarán que se trabaje bien en equipo; y los trabajadores tener una buena relación con el jefe directo, cooperación grupal, buen clima laboral y comunicación abierta y directa. Las características de estas familias contribuyen a un mejor cumplimiento de las expectativas de ambas partes. En caso de incumplimiento, los conflictos no tendrían repercusiones trascendentes en la familia ni en la organización, ya que estos padres propiciarían la sana discusión y tensión, considerando las necesidades y opiniones de sus hijos; y estos últimos se mostrarían más dispuestos a aceptar las decisiones parentales.

Ward (1994), describió ocho modelos familiares en los que puede convertirse una familia en el futuro, luego de planificar su rol en la empresa, dentro de las cuales las que se necesita como referencia para plasmar las variables moderadoras se tienen a:

Modelo de Familias Empresarias- Familia democrática, la cual significa que los padres piensan que todos sus hijos deben contar con iguales oportunidades y participación en los recursos familiares. Los que eligen acceder a él participan de manera equitativa en la propiedad, como socios igualitarios con posiciones de igual jerarquía; y los que no reciben capitales de igual valor.

Estos progenitores hacen esfuerzo para dividir todo de forma pareja, incluso el negocio; en consecuencia, los padres obtienen satisfacción emocional al tratar a sus hijos sin diferencias. En el caso de que se trate de padres democráticos, resultaría entonces en una familia integrada; ya que están clarificados los roles y status de cada miembro, y acuden al fiduciario como recurso para afrontar y evitar conflictos

De allí que podemos decir que el Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar.

Además, De Luca (2012) y Ward (2012), en base a la Revista de Psicología GEPU describió el otro modelo llamado Familia Autoritaria o de la Realeza, lo cual se basa en el supuesto de que el hijo mayor tiene derecho a dirigir el negocio, y a ser el primero en ingresar a él; también creen que solo los hijos varones deben estar en la empresa, y las hijas mujeres buscar otras alternativas. Este enfoque reúne propiedad y liderazgo en la figura del hijo mayor, para mantener la empresa dentro de la familia; pero también es desigual en cuanto a las diferencias de oportunidades entre los hijos hombres y mujeres, y corre el riesgo de ocasionar daños a la organización y los empleados si el primogénito no es el más apto para liderar el negocio. Esta forma de administrar la compañía por parte de los dirigentes se asemeja al estilo parental autoritario.

Si se tratase de prácticas parentales autoritarias, se correría el riesgo de desembocar en una familia desligada; con distancia, independencia y sin un espacio común de intercambio entre miembros.

De allí que podemos decir que: El Modelo de Familias Empresarias llamada "Autoritario" modera la relación inversa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar

Calidad de la relación entre predecesor y sucesor

Para Handler (1989), cuando mejores sean las relaciones entre predecesor y sucesor y se caractericen por el respeto, confianza, comunicación, capacidad de aprendizaje y mutua amistad, más posibilidades de éxito tendrá el proceso sucesorio, dado que los individuos que logran una relación basada en estos componentes tienden a sentirse más apoyados, reconocidos y satisfechos con los resultados de la empresa familiar.

Implicación del predecesor en la formación del sucesor

Para Dyer (1986); Danco (1992); Foster (1995); Goldberg (1996), los beneficios de esta buena relación entre Predecesor y Sucesor se traducen en la posibilidad de una mentorización apropiada y una buena comunicación, es decir que el predecesor al haber mantenido y mantener una buena relación se verá implicado voluntariamente en la formación del sucesor.

Para Seymour (1993); Lansberg y Astrachan (1994, citado por Cabrera & Martin, 2008), la calidad de la relación entre el predecesor y sucesor puede facilitar el proceso de formación del sucesor. Para Stempler (1988), la formación del sucesor

exige que tanto éste como el predecesor actual reconozcan que tienen cosas que aprender el uno del otro; podría hablarse incluso de un sentimiento de admiración mutuo. Esto significa para el predecesor tener la voluntad de enorgullecerse y apreciar el potencial y los logros del sucesor, así como tener la flexibilidad suficiente para explotar y aceptar nuevas ideas del sucesor. Para el sucesor, por su parte apreciar la sabiduría acumulada del predecesor y su contribución a la empresa.

Si se pretende alcanzar una congruencia entre ambas generaciones, los hijos deberán aceptar determinadas políticas de los padres, aunque no estén en total acuerdo con ellos, y a su vez los padres deberán realizar un esfuerzo para adaptarse al menos en cierta medida a las necesidades de desarrollo de los sucesores.

Compromiso afectivo del sucesor

Para Allen y Meyer (1990); Meyer et al. (1993); Sharma e Irving (2005), este compromiso está basado en lazos emocionales, la identificación y la implicación con la organización a la que el individuo quiere unirse y permanecer en la que fuertemente, y en cuyos objetivos tiene grandes esperanzas, deseando contribuir a la realización de esos objetivos organizativos con niveles de esfuerzo que van más allá del deber.

Para Porter (1974); Buchanan (1973), desde la teoría del vínculo afectivo, define al compromiso afectivo como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de tal manera que las personas fuertemente comprometidas se identifican e implican con los valores y metas de la organización, manifestando un deseo de continuar en ella.

Goldberg y Woddrige (1993), definen al compromiso como la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar y se considera como uno de los factores clave para alcanzar el éxito de la sucesión.

Barach y Ganitsky (1995), nos dice que el compromiso será fuerte y por tanto el proceso de sucesión se verá favorecido cuando la descendencia desee unirse a la empresa familiar, se sienta querida y bienvenida, no sea presionado a asumir responsabilidades directivas ó de sucesión y pueda elegir libremente si lo mejor es o no ingresar a la empresa familiar.

Según Handler (1989); Chrisman (1998); Sharma e Irving (2005); Cabrera (2005), el compromiso es uno de los factores claves para el proceso de sucesión de empresas familiares, porque se asume que los sucesores comprometidos fuertemente que provienen de relaciones de calidad entre predecesor y sucesor basados en el respeto, confianza y comunicación, tendrán la voluntad de desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar , asumir funciones de

liderazgo, comprometiéndose y logrando un alto grado de satisfacción o éxito en el proceso de sucesión.

Para Allen y Meyer (1990), distinguen dos formas para separarlas argumentando que en el compromiso normativo hay una obligación de ser leal (extrínseco), a diferencia del compromiso afectivo que expresa un deseo de serlo (intrínseco)

Según Barach y Ganitsky (1995); Lansberg (1999), citado por Cabrera & Martin (2008), si la relación entre predecesor y sucesor no fue la mejor hay una posible consecuencia en que los sucesores no dediquen el máximo esfuerzo a la empresa o no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella, no comprometiéndose mucho con la empresa familiar. Además, requiere que el predecesor mantenga una comunicación abierta, sincera y madura y que ambos expresen una visión real acerca de la empresa, de sus expectativas y deseos en relación con la empresa, si no existiera eso estarían basados solo en vínculos seguidos por normas y tradiciones familiares que, en los deseos reales de los sucesores, lo que no resulta favorable para mostrar un compromiso por parte del sucesor o una relación negativa.

Calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares

Para Dyer (1986); Handler (1989); Lansberg y Astrachan (1994), argumentan que es necesario que las familias desarrollen una comunicación sana y fluida desde el seno familiar que permita en el futuro poder hacer planes para la empresa familiar, que sean flexibles para resolver problemas y desarrollen la confianza e interés mutuo entre los miembros de la familia desarrollando sentimientos de apego.

Para María Ainsworth (1978); basada en la teoría del vínculo afectivo, argumenta que el vínculo es una necesidad primaria que se desarrolla a lo largo de la vida familiar desde sus primeros vínculos, donde concluye en su investigación que un niño seguro crece sociable, empático, con muy buena autoestima (66%), favoreciendo este tipo de vínculo en el futuro, ya que un niño con esos valores fortalece los vínculos afectivos desde el seno familiar, pasando de buenas relaciones familiares desde niño para convertirse seguramente en una fuerte relación entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir la dirección de la empresa familiar. Sin embargo, un niño inseguro – esquivo (22%) y un niño inseguro-resistente (12%) este tipo de crianza muestra niños retraídos socialmente, su manera de obrar y sus comportamientos son opuestos y agresivos.

Por otro lado, Handler (citado por Haro, 2012), manifiesta que los sistemas familiares sirven de base para entender que los procesos de interacción de la familia afectan la calidad de la vida familiar y por derivación a la vida empresarial.

De todo ello se puede decir que la calidad en la relación de padres e hijos va a influir fuertemente en la relación que lleven más adelante entre predecesor y sucesor en la empresa familiar, asociado esto al modo de crianza que hayan llevado y a los valores que hayan practicado.

Definición de modelo de familias empresarias: familia democrática

Según Irigoyen citado por De Luca (2012), investiga los tipos de crianza y la manera cómo influyen en la empresa familiar. Rossenblatt, citado por De Luca (2012), argumenta que las empresas familiares se caracterizan por la unidad entre los miembros que comparten un sistema único de intereses y valores familiares, esto valores funcionan como modelo de identificación para los valores empresariales y también para el compromiso que lleva al futuro sucesor a entregarse a las metas familiares e institucionales de modo intenso y prolongado, siempre que la relación entre padres e hijos haya sido basada en el respeto, amor, cariño, comunicación resaltando siempre los valores familiares. Esto provoca que la relación afectiva sea un valor determinante al momento de llevar a cabo la sucesión.

Baumrind (1973); Ramírez (2005, citado por De Luca, 2012), ha diferenciado cuatro estilos de crianza de los cuales se tomarán para estudio solo el democrático y autoritario.

El Democrático manifiesta que los padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir que establecen normas y límites, pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto, dichos padres ofrecen un tipo de crianza en donde se basa en la flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los hijos, dándoles posibilidad de independencia y autonomía, no son arbitrarios ni injustos, por eso los niños están más dispuestos a aceptar las restricciones, lo cual ayuda a que la relación sea óptima y ambos se sientan fuertemente unidos y el hijo o futuro sucesor se sienta comprometido afectivamente a aceptar la dirección en la empresa familiar.

Según la bibliografía este estilo de crianza democrático es el que mejor fomenta en los niños el desarrollo de la personalidad, capacidades propias, seguridad, habilidades de comunicación, socialización y pautas sociales.

En consecuencia, generan en sus hijos características como altos niveles de autocontrol y autoestima, confianza para afrontar nuevas situaciones, persistencia en las tareas que inician, tolerancia a la frustración, independencia, valores morales interiorizados, habilidad en la interacción, actitud motivada y

competente, fortaleciendo los lazos familiares enormemente. Por ello este tipo de crianza es aceptable para que surja una relación satisfactoria entre padre e hijo y más adelante también pueda mantenerse esa buena relación entre predecesor y sucesor y con esto refuerce la relación de las variables calidad en la relación de predecesor y sucesor con el compromiso afectivo del sucesor.

Entorno de un modelo de familias empresarias: familia autoritaria

Los padres con este estilo imponen un alto nivel de control y exigencias de madurez; a través de normas abundantes y patrones rígidos preestablecidos, con los que evalúan el comportamiento de sus hijos. La comunicación entre progenitores e hijos es pobre y muy pocas veces explícita; también hay poco diálogo y afecto, ya que los adultos se valen de la autoridad, medidas disciplinarias y uso del castigo físico; siendo indiferentes a las iniciativas y actuaciones infantiles. Estas rigurosas prácticas traen a los hijos consecuencias como obediencia, timidez, poca agresividad y tenacidad para conseguir metas, pobre interiorización de valores morales y de sus actos, baja expresión de afecto con sus pares, baja autoestima, y dependencia. En el caso de estos padres sería esperable que a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guíen por valores morales ni vínculos afectivos, por su pobreza de afecto; sino por sus abundantes normas y exigencias. De lo dicho anteriormente se infiere que los empleados no tendrán expectativas de crecimiento dentro de la institución, promoción ni ascenso, debido a que por las pautas que guiaron su crianza se trata de personas poco tenaces para conseguir metas, dependientes, obedientes y orientados hacia premios (Roveres, como se citó en De Luca, 2012).

Este tipo de crianza autoritario influye en que la calidad en la relación entre predecesor y sucesor se vea afectada o sea negativa ya que su relación desde sus primeros vínculo y luego entre predecesor y sucesor este basado solo en reglas y los sucesores no tengan la intención voluntaria de seguir con la dirección de la empresa familiar.

La teoría del vínculo afectivo

Comienza a formarse en 1948. John Bowlby (1907-1990), psiquiatra inglés es el primero en formularla según la obra de J. Bowlby (1907-1990).

Para Bowlby las necesidades fundamentales del recién nacido se sitúan a nivel de los contactos físicos. Él bebe tiene necesidad innata del pecho, del contacto somático y psíquico con el ser humano. Explica la impulsión de vínculo definiendo durante los dos primeros años de la vida, cinco conductas innatas de

vínculo ("patterns") que se suceden y a las cuales la madre debe responder: la succión, el abrazo, el grito, la sonrisa y la tendencia de ir hacia, de agarrarse. Bowlby pone así en evidencia la competencia social precoz del lactante. Además, la madre no es necesariamente la madre «biológica».

A falta de interacción suficiente, el vínculo entre el bebé y su madre no se crea. El vínculo conseguido, es decir, la respuesta adecuada del entorno a todas las señales del niño construye el sentimiento de confianza y de seguridad del bebé en sí mismo que afrontará mejor las separaciones y las pruebas posteriores. Muchos otros han reprochado a Bowlby el alejarse del modelo psicoanalítico clásico que hacía de la alimentación, de la relación oral y de la construcción del aparato psíquico infantil, las primicias de la relación madre-hijo. Bowlby estima, por el contrario que la necesidad social del lactante se expresa antes de su experiencia de los cuidados maternos.

La teoría puede formularse así: la construcción de los primeros lazos entre el niño y la madre, o la que hace las veces, responde a una necesidad biológica fundamental. Se trata de una necesidad primaria, es decir que no se deriva de ninguna otra.

El vínculo es un medio para el niño de desarrollar una seguridad que le llevará hacia la posibilidad de explorar a su alrededor y luego hacia la autonomía.

Con esto Bowlby rompe con todas las teorías anteriores de los primeros lazos sociales y afectivos del bebé humano.

Su obra principal "Attachment et perte", PUF, 1978. («Vínculo afectivo y pérdida »).

Los sucesores de Bowlby María Ainsworth suceden a John Bowlby con el que comparte la idea según la cual el vínculo es una necesidad primaria. Ella observará durante un año parejas de madres-bebés durante las comidas en los tres primeros meses de la vida del lactante. La sensibilidad de la madre hacia su hijo y su capacidad de captar sus necesidades van a ser el centro de interés de la investigadora. Según ella, éstas permitirán predecir el tipo de vínculo futuro.

Un año después de estas primeras observaciones, vuelve a observar las mismas parejas con el fin de evaluar el vínculo con los hijos a su madre. Expone así a los niños a ocho situaciones diferentes, implicando separaciones y reencuentros con su madre después de haber estado solo o con un desconocido. Esto es lo que ella llama « la situación extraña » (the «strange situation»). Su objetivo era evaluar el vínculo afectivo del bebé con su madre.

Los resultados de su experiencia dejan percibir tres categorías de vínculo afectivo:

Seguro: él bebe manifiesta por signos, que siente la marcha de su madre en el momento de la separación y la acoge calurosamente cuando la vuelve a encontrar, pero no focaliza su atención sobre ella y vuelve a jugar.

Inseguro (o ansioso)-esquivo: él bebe no da señales de sentimiento con respecto a la marcha de su madre y cuando la madre vuelve, el niño la evita. Focaliza su atención sobre lo que le rodea y esto de manera persistente.

Inseguro (o ansioso)-resistente: El niño está preocupado por la madre durante la «Strange situation», no llega a calmarse cuando la madre vuelve, su atención esta fija en ella.

Las proporciones de estas tres categorías son más o menos siempre las mismas: 22% niños ansioso –esquivos, 66% niños seguros y 12% niños ansioso-resistentes. Es posible detectar los factores que predisponen a los comportamientos seguros o ansiosos. La madre con capacidad de percibir y de interpretar de manera adecuada las señales y peticiones implícitas del niño y de darles respuesta de manera adecuada y sincronizada favorecería el vínculo seguro. Por el contrario, la que rechaza o no comprende las peticiones del niño, manifiesta aversión frente al contacto físico, no expresa apenas emociones o propone respuestas desfasadas, favorecería el vínculo ansioso. Un niño seguro se mostrará sociable, empático y manifestará una buena autoestima. Un niño que presenta un vínculo ansioso se retraerá socialmente, presentará quejas somáticas, su manera de obrar y sus comportamientos opuestos y agresivos. Con su dotación inicial jugará un papel protector o agravante a lo largo de toda su vida; especialmente cuando se vea en circunstancias difíciles.

Otros estudios sobre el vínculo en la edad adulta han permitido catalogar tres tipos de comportamiento que se acercan admirablemente a las utilizadas por María Ainsworth para los bebés (hasta en su proporción): 27% de personas desvinculadas (indiferentes y descomprometidas emocionalmente), 56% de personas autónomas (con cómodo acceso a sus emociones) y 17% de personas preocupadas (confusas e incoherentes). Se comprende aquí la importancia primordial de la calidad de estos primeros vínculos. Se puede fácilmente deducir de ello la necesidad de trabajar en el restablecimiento de la confianza en sí y de la competencia de los padres para evitar interacciones peligrosas.

¿Pero no se puede contar con nadie más que con los padres? Bowlby lo pensaba así y había emitido la hipótesis de la monótopa: no existiría más que una sola figura de referencia afectiva posible (la madre). Numerosos estudios realizados después han desmentido esta teoría y han mostrado que lo que cuenta, ante todo, es la calidad respectiva de los diferentes lugares y personas que el niño encuentra. El padre y la madre, la familia y los profesionales de la infancia no pueden excluirse unos a otros. Lejos de ser un peligro, la existencia de varias figuras de referencia afectiva constituye un enriquecimiento y un factor de

“resiliencia” para el niño. Habrá así, una figura de referencia afectiva principal y figuras de referencia afectiva secundarias que le llevarán a explorar nuevas relaciones sin riesgos. Lo que es un lazo seguro establecido con una persona podrá compensar la relación ansiogénica desarrollada con otra.

Compromiso organizacional

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Porter, Steers et al. (1974), consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de esta.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de mediados de los 60 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer y Allen (1991). Para estos autores, el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- Compromiso afectivo, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- Compromiso de continuación, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
- Compromiso normativo, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

Capítulo 9

Diagnóstico de las empresas familiares en sucesión

Perfil Sociodemográfico de las Empresas encuestadas en el estudio de Sucesión

La tabla 2 ,3, 4 y 5 muestran el perfil sociodemográfico de las empresas encuestadas resultando en la tabla 2 que en un 100% la dirección de las empresas se encuentra dirigida por la misma familia; así mismo la tabla N° 3 nos muestra que un 23.6% tiene personal a cargo entre 0 a 10 trabajadores catalogándolos como microempresa, que el 12.3% tiene personal entre 11 y 25 trabajadores, también el 20.5% tiene entre 26 y 50 trabajadores y el 34.10% tiene entre 51 y 100 trabajadores catalogados como pequeña empresa y solo un 9.4% tiene más de 100 trabajadores catalogados como mediana empresa.

En lo que respecta al grado de la generación en la que se encuentra las empresas según la tabla 4 muestra que un 56.4% pertenece a la primera generación, un 34.10% pertenece a la segunda generación y solo un 9.4 % pertenece a una tercera generación.

Por último, según nos muestra la tabla 5 el 18.4% factura menos de los 250,000 nuevos soles; un 5 % factura entre 250,001 a 577,500 nuevos soles; un 67.2 % factura entre 577,501 a 6,545,000 nuevos soles y un 9.4 % factura entre 6,545,001 a 8,855,000 nuevos soles.

Tabla 2. Dirección de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en manos de la familia	381	100,0	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 3. Tamaño de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0-10 trabajadores	90	23,6	23,6	23,6
	11-25 trabajadores	47	12,3	12,3	36,0
	26-50 trabajadores	78	20,5	20,5	56,4
	51-100 trabajadores	130	34,1	34,1	90,6
	más de 100 trabajadores	36	9,4	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 4. Generación en la que se encuentra la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	primera	215	56,4	56,4	56,4
	segunda	130	34,1	34,1	90,6
	tercera	36	9,4	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 5. Ventas anuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	menos de 250,000	70	18,4	18,4
	entre 250,001 a 577,500	19	5,0	23,4
Válidos	entre 577,501 a 6,545,000	256	67,2	90,6
	entre 6,545,001 a 8,855,000	36	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Perfil Sociodemográfico de los informantes

De la Tabla 6 a la 17 se recogen los perfiles de los informantes del estudio.

El perfil de los antecesores según la tabla 6 el 38.8% tienen estudios primarios, el 36.2% estudios secundarios, el 19.9% estudios técnicos y solo el 5% tiene estudios universitarios.

Según la tabla 7 el 19.4% de sucesores tienen edades entre los 18 y 30 años, el 24.1% entre 31 y 45 años, el 43.8% entre 46 y 55 años y el 12.6% entre los 56 y 65 años.

Según la tabla 8 en un 83.7% el género del sucesor es varón y el 16.3% son mujeres.

Según la tabla 9 en un 100% el sucesor ya se encuentra trabajando en la empresa familiar.

Según la tabla 10 el área donde se encuentra laborando el sucesor es en un 63% en el área de administración, en un 3.1% en el área de logística, en un 22.8% en el área de finanzas y en un 11% en el área comercial y marketing.

Según la tabla 11 la antigüedad del sucesor en la empresa es en un 6% entre 1 y 5 años, en un 37.5% entre 6 y 10 años, en un 43.8% entre los 16 y 20 años y en un 12.6% entre los 20 y 40 años.

Según la tabla 12 el cargo actual que desempeña el sucesor en la empresa es en un 2.9% como empleado, en un 6.6% como administrador, en un 16.8% como directivo, en un 17.3% como gerente y en un 56.4% como propietario.

Según la tabla 13 la antigüedad en el cargo de sucesor arroja que un 2.9% se encuentra entre 1 a 5 años como sucesor, en un 5% entre 6 y 10 años, en un 35.7% entre 11 y 20 años y en un 56.4% más de 30 años.

Según la tabla 14 en un 19.2% el sucesor tiene experiencia por haber laborado en otras empresas mientras que en un 80.8% no tienen ningún tipo de experiencia.

Según la tabla 15 en cuanto a la formación del Sucesor el 17.6% tiene estudios técnicos, el 20.2% estudios universitarios y un 46.5 % el grado de bachiller.

Según la tabla 16 el sucesor en un 95% se encuentra capacitado, pero en un 5% no se encuentra capacitado para asumir el liderazgo mediante la sucesión.

Según la tabla 17 en cuanto al requerimiento por parte del predecesor referente a los requisitos para ser el sucesor de la empresa familiar resulta que un 5% exige que tenga algún estudio universitario, aunque un 21% exige que estos estudios universitarios sean específicos a la administración de empresas o afines, en cambio en su mayoría representando un 48.8% exigen que este sucesor haya ocupado algún puesto en la empresa.

Tabla 6. Formación del antecesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estudios primarios	148	38,8	38,8	38,8
Estudios secundarios	138	36,2	36,2	75,1
Válidos Estudios técnicos	76	19,9	19,9	95,0
Estudios universitarios	19	5,0	5,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 7. Edad del sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 18 y 30 años	74	19,4	19,4	19,4
	Entre 31 y 45 años	92	24,1	24,1	43,6
	Entre 46 y 55 años	167	43,8	43,8	87,4
	Entre 56 y 65 años	48	12,6	12,6	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 8. Genero del sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	319	83,7	83,7	83,7
	Mujer	62	16,3	16,3	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 9. Actualmente trabaja el sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	381	100,0	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 10. Área en la que trabaja el sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	administración	240	63,0	63,0
	logística	12	3,1	66,1
	finanzas	87	22,8	89,0
	comercial y marketing	42	11,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla. 11 Antigüedad del sucesor en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1 y 5 años	23	6,0	6,0
	Entre 6 y 10 años	143	37,5	43,6
	Entre 16 y 20 años	167	43,8	87,4
	Entre 21 y 40 años	48	12,6	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 12. Cargo actual en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empleado	11	2,9	2,9
	Administrador	25	6,6	9,4
	Directivo	64	16,8	26,2
	Gerente	66	17,3	43,6
	Propietario	215	56,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 13. Antigüedad en el cargo del sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 5 años	11	2,9	2,9	2,9
	De 6 a 10 años	19	5,0	5,0	7,9
	De 11 a 20 años	136	35,7	35,7	43,6
	más de 30 años	215	56,4	56,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 14. Experiencia en otra empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	73	19,2	19,2	19,2
	No	308	80,8	80,8	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 15. Formación del sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estudios primarios	6	1,6	1,6	1,6
	Estudios secundarios	12	3,1	3,1	4,7
	Estudios técnicos	67	17,6	17,6	22,3
	Estudios universitarios	77	20,2	20,2	42,5
	Grado de Bachiller	177	46,5	46,5	89,0
	Estudios de postgrado	31	8,1	8,1	97,1
	Grado de magister	11	2,9	2,9	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 16. Sucesor está capacitado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	362	95,0	95,0	95,0
	no	19	5,0	5,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 17. Requisitos del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Algún estudio universitario	19	5,0	5,0	5,0
	Estudios universitarios específicos	80	21,0	21,0	26,0
	Estudios de post-grado	48	12,6	12,6	38,6
	Experiencia previa	48	12,6	12,6	51,2
	haber ocupado puesto en la empresa	186	48,8	48,8	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Según la tabla 18 la información que manifiesta el predecesor en cuanto al cambio generacional que podría haber nos resulta que el cambio se podría dar en los próximos 5 años equivalente a un 56.4% siendo este la mayoría, en cambio en un 34.1% afirman que el cambio generacional se produciría entre diez a quince años y en un 9.4% afirman que se produciría en más de 15 años.

Según la tabla 19 y 20 arrojan que tanto el predecesor como el sucesor desean que la empresa siga siendo familiar con esto denotan el apego que tienen hacia el liderazgo de su familia con un 96.1% lo desea así el predecesor y con un 90.6% lo desea el sucesor en cambio un 3.9% y 9.4% no lo desean respectivamente.

Según la tabla 21 se refiere a que el predecesor ha pensado en la transmisión de la generación arrojando que el predecesor ya tiene un plan de sucesión en un 56.4% y están fuertemente preparados con el proceso de sucesión en un 34.10% en cambio solo un 9.4% opina que todavía es muy pronto para pensar en sucesión.

Según la tabla 22 arroja que en un 100% ya tienen elegido el sucesor de la empresa familiar.

Según la tabla 23 ambos informantes en un 44% piensan que la empresa familiar les proveerá de trabajo y riqueza, en un 51.2% creen que mejorará la competitividad y solo en un 3.4% los proveerá de patrimonio, con esto podemos decir que a pesar de que es fuertemente familiar piensan en el resultado óptimo y compartido para todo el grupo de trabajadores familiares y no familiares.

Tabla 18. Previsión del cambio generacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Próximos 5 años	215	56,4	56,4	56,4
	Entre 10 y 15 años	130	34,1	34,1	90,6
	Periodo mayor a 15 años	36	9,4	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 19. Deseo del antecesor en que siga siendo familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	366	96,1	96,1	96,1
	No	15	3,9	3,9	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 20. Deseo del sucesor en que la empresa siga siendo familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	345	90,6	90,6	90,6
	No	36	9,4	9,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 21. Transmisión generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Es pronto todavía	36	9,4	9,4	9,4
Lo tenemos preparado	130	34,1	34,1	43,6
Tenemos plan de sucesión detallado	215	56,4	56,4	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 22. Elección del sucesor de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Si	381	100,0	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 23. Prioridades en el futuro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Proveer de trabajo y riqueza	169	44,4	44,4	44,4
Proveer de patrimonio	13	3,4	3,4	47,8
Mejorar la competitividad	195	51,2	51,2	99,0
crear riqueza en la zona	4	1,0	1,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Análisis de la calidad de la relación de predecesor y sucesor

Tabla 24. Acuerdos entre antecesor y sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	85	22,3	22,3	22,3
	Acuerdo	258	67,7	67,7	90,0
	Totalmente de acuerdo	38	10,0	10,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que en un 67.7% manifiestan que son capaces de alcanzar un acuerdo incluso cuando tienen diferentes puntos de vista, un 10% manifiesta que está totalmente de acuerdo en que llegan a un acuerdo, en cambio solo un 22.3% dicen lo contrario.

Tabla 25. Respeto y confianza entre predecesor y sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	87	22,8	22,8	22,8
	Totalmente de acuerdo	294	77,2	77,2	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También resulta que un 22.8% manifiesta respeto y confianza entre ambos informantes al igual que un 77.2% dicen estar totalmente de acuerdo que entre ellos existe el respeto y la confianza.

Tabla 26. Independencia de lazos familiares entre predecesor y sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Acuerdo	328	86,1	86,1	86,1
	Totalmente de acuerdo	53	13,9	13,9	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, que un 86.1% manifiestan estar de acuerdo que su relación es la de dos adultos, con independencia de los lazos familiares, y un 13.9% están totalmente de acuerdo en que esto sucede.

Tabla 27. Comunicación buena entre predecesor y sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	85	22,3	22,3	22,3
	Acuerdo	248	65,1	65,1	87,4
	Totalmente de acuerdo	48	12,6	12,6	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Existe un 65.10 y 12.6% que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se comunican bien y hablan frecuentemente, en cambio un 22.3% dicen que no lo hacen.

Análisis de la implicación del predecesor en la formación del sucesor

Tabla 28. El predecesor asume la formación del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	18	4,7	4,7	4,7
Desacuerdo	67	17,6	17,6	22,3
Válidos Acuerdo	257	67,5	67,5	89,8
Totalmente de acuerdo	39	10,2	10,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que un 67,5% de predecesores manifiestan que es conveniente que ellos asuman la formación del sucesor, un 10,20% está totalmente de acuerdo que suceda, pero un 4,7 y 17,6% opina lo contrario.

Tabla 29. Intención del predecesor en enseñar al sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	18	4,7	4,7	4,7
Desacuerdo	67	17,6	17,6	22,3
Válidos Acuerdo	252	66,1	66,1	88,5
Totalmente de acuerdo	44	11,5	11,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También podemos manifestar que un 66,10 y 11,5% de predecesores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que tienen la intención en enseñar todo lo concerniente a la empresa al sucesor, en cambio un 4,7 y 17,6% manifiesta lo contrario.

Tabla 30. El predecesor ha presentado al sucesor a clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ni desacuerdo ni acuerdo	18	4,7	4,7
	Acuerdo	72	18,9	23,6
	Totalmente de acuerdo	291	76,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, podemos manifestar que un 18.9 y 76.4% de predecesores se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo en la presentación oficial del sucesor ante los clientes y proveedores, solo un 4.7% manifiesta no saber.

Tabla 31. El predecesor supervisa decisiones del sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	24	6,3	6,3
	Acuerdo	293	76,9	83,2
	Totalmente de acuerdo	64	16,8	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También podemos manifestar que un 76.9 y 16.8% de predecesores esta de acuerdo y totalmente de acuerdo en supervisar las decisiones que toma el sucesor con el fin de evitar errores, hasta que estén ambos seguros en que el sucesor tomare decisiones acertadas, solo un 6.3% dice lo contrario.

Resultados del constructo Compromiso Afectivo

Tabla 32. El sucesor disfruta trabajar en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	35	9,2	9,2	31,5
Totalmente de acuerdo	261	68,5	68,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que un 9.2% y 68.5% de sucesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que disfrutan trabajando en la empresa familiar, pero un 3.1 y 19.2% opina lo contrario.

Tabla 33. Importancia de pertenecer a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	39	10,2	10,2	32,5
Totalmente de acuerdo	257	67,5	67,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También podemos manifestar que un 10.2 y 67.5 % de sucesores está de acuerdo y totalmente de acuerdo en la importancia de permanecer como miembro de la empresa, en cambio un 3.1 y 19.2 % opinan lo contrario.

Tabla 34. Futuro profesional del sucesor es atractivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	85	22,3	22,3	22,3
	Acuerdo	38	10,0	10,0	32,3
	Totalmente de acuerdo	258	67,7	67,7	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, manifiestan los sucesores en un 10 y 67.7 % estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su futuro profesional en la empresa es atractivo, sin embargo, un 22.3% opina lo contrario.

Tabla 35. Deseo del sucesor que sus hijos trabajen en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	desacuerdo	45	11,8	11,8	11,8
	Acuerdo	65	17,1	17,1	28,9
	Totalmente de acuerdo	271	71,1	71,1	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También podemos manifestar que los sucesores en un 17.1 y 71.1 % están de acuerdo y totalmente de acuerdo en el deseo de que sus hijos trabajen en un futuro en su empresa familiar, en cambio un 11.8% manifiesta lo contrario.

Constructo Compromiso Normativo

Tabla 36. Incorporación en la empresa - percepción de la familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
desacuerdo	254	66,7	66,7	77,7
Válidos Acuerdo	71	18,6	18,6	96,3
Totalmente de acuerdo	14	3,7	3,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que un 18.6 y 3.7 % de sucesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que se incorporaron a la empresa porque su familia esperaba que lo hiciera, pero en su mayoría en un 11 y 66.7 % opina lo contrario.

Tabla 37. Presión al ingresar a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	254	66,7	66,7	77,7
Válidos Acuerdo	71	18,6	18,6	96,3
Totalmente de acuerdo	14	3,7	3,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También se puede manifestar que un 18.6 y 3.7 % de sucesores está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en cierto modo, se sintieron presionados para entrar en la empresa, en cambio en un 11 y 66.7% no se sintieron presionados de ingresar a trabajar a la empresa familiar.

Tabla 38. Decepción de familiares sino aceptará ingresar a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en des-acuerdo	11	2,9	2,9
	Desacuerdo	27	7,1	10,0
Válidos	Acuerdo	285	74,8	84,8
	Totalmente de acuerdo	58	15,2	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, se puede decir que los sucesores en un 74.8 y 15.2% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus padres y otros familiares se hubieran sentido desilusionados si no se hubieran incorporado a la empresa dando importancia al respeto, los sentimientos y lazos familiares, en cambio un 2.9 y 7.1% opinan lo contrario.

Constructo Éxito en el proceso de sucesión

Tabla 39. Evolución de la empresa al ingresar el sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1
	desacuerdo	46	12,1	15,2
Válidos	Acuerdo	82	21,5	36,7
	Totalmente de acuerdo	241	63,3	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que un 21.5 y 63.3 % de sucesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la empresa ha evolucionado positivamente desde que trabajan en ella, por el contrario, un 3.1 y 12.1 % manifiestan lo contrario.

Tabla 40. Mejoro sus fortalezas y competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
desacuerdo	47	12,3	12,3	15,5
Válidos Acuerdo	85	22,3	22,3	37,8
Totalmente de acuerdo	237	62,2	62,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, se puede asegurar que en un 22.3 y 62.2 % los sucesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa ha mejorado su fortaleza y posición competitiva desde que trabajan en la empresa familiar, en cambio un 3.1 y 12.3 % manifiestan lo contrario.

Tabla 41. Mejoro ambiente de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,6
desacuerdo	40	10,5	10,5	12,1
Válidos Acuerdo	247	64,8	64,8	76,9
Totalmente de acuerdo	88	23,1	23,1	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También se puede manifestar que en un 64.8 y 23.1 % los sucesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados ha mejorado, en cambio en un 1.6 y 10.5% opinan lo contrario.

Tabla 42. Satisfacción de la familia por la evolución de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	6	1,6	1,6
	desacuerdo	40	10,5	12,1
Válidos	Acuerdo	247	64,8	76,9
	Totalmente de acuerdo	88	23,1	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También se puede manifestar que en un 64.8 y 23.1 % los sucesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la familia está satisfecha con la evolución de la empresa, en cambio un 1.6 y 10.5 % opinan lo contrario.

Modelo de Familias Empresaria - Familia Autoritaria

Estos indicadores pertenecen a la pregunta 29 del cuestionario, el cual está conformado por cuatro ítems medidos en escala Likert de cinco puntos, siendo esta una variable moderadora el cual ayudara a reforzar la relación entre las variables de calidad en la relación de predecesor y sucesor y el compromiso normativo.

Tabla 43. El primogénito es preferencia para dirigir empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	53	13,9	13,9
	Desacuerdo	243	63,8	77,7
Válidos	Acuerdo	71	18,6	96,3
	Totalmente de acuerdo	14	3,7	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que un 18.6 y 3.7% de predecesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el primogénito es una preferencia para dirigir la empresa, por el contrario, un 13.9 y 63.8 % manifiestan lo contrario.

Tabla 44. Elección del sucesor sería de género masculino

Elección del sucesor sería varón				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	53	13,9	13,9
	desacuerdo	243	63,8	77,7
Válidos	Acuerdo	72	18,9	96,6
	Totalmente de acuerdo	13	3,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Tabla 45. A pesar de que hija estuviera capacitada no elegiría sucesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	228	59,8	59,8
	desacuerdo	68	17,8	77,7
Válidos	Acuerdo	79	20,7	98,4
	Totalmente de acuerdo	6	1,6	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, se puede manifestar que en un 20.7 y 1.6 % los predecesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que a pesar de que su hija estuviese capacitada para asumir el liderazgo de su empresa, no la eligiera sucesora, pero en un 59.8 y 17.8 % opinan lo contrario.

Tabla 46. Cuando su hijo comete falla suele castigarlo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	229	60,1	60,1
Válidos	desacuerdo	67	17,6	77,7
	Acuerdo	85	22,3	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También se puede decir que en un 22.3 los predecesores están de acuerdo que cuando su hijo comete una falla suele castigarlo sin pedir explicaciones, en cambio en un 60.1 y 17.6 % opinan lo contrario.

Constructo Modelo de Familias Empresarias - Familia Democrática

Tabla 47. Cuando establecen normas suelen expresar razones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1
	Desacuerdo	73	19,2	22,3
Válidos	Acuerdo	133	34,9	57,2
	Totalmente de acuerdo	163	42,8	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que un 34.9 y 42.8 % de predecesores manifiestan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que al establecer normas para el comportamiento de sus hijos suelen explicar las razones, por el contrario, un 3.1 y 19.2 % manifiestan lo contrario.

Tabla 48. La comunicación con su hijo es fluida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0
	Desacuerdo	43	11,3	22,3
Válidos	Acuerdo	133	34,9	57,2
	Totalmente de acuerdo	163	42,8	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, se puede manifestar que un 34.9 y 42.8 % los predecesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la comunicación con sus hijos suele ser fluida, por el contrario, un 11 y 11.3 % opina que la comunicación no es fluida.

Tabla 49. Está dispuesto a escuchar las ideas de sus hijos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	43	11,3	11,3	22,3
Válidos Acuerdo	133	34,9	34,9	57,2
Totalmente de acuerdo	163	42,8	42,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También se puede manifestar que un 34.9 y 42.8 % los predecesores están de acuerdo y totalmente de acuerdo que están dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos, en cambio un 11 y 11.3 % opina lo contrario.

Tabla 50. Cuando su hijo comete falla suele pedir explicación y concilian

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	42	11,0	11,0	11,0
Desacuerdo	43	11,3	11,3	22,3
Válidos Acuerdo	133	34,9	34,9	57,2
Totalmente de acuerdo	163	42,8	42,8	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Por último, los predecesores manifiestan en un 34.9 y 42.8 % estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que Cuando su hijo comete una falla suele pedir explicaciones y llegan a la conciliación, en cambio en un 11 y 11.30% opina lo contrario.

Constructo Calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.

Tabla 51. Durante mi niñez recuerdo haber pasado mucho de mi tiempo con mi padre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	31	8,1	8,1	8,1
Desacuerdo	54	14,2	14,2	22,3
Válidos Acuerdo	92	24,1	24,1	46,5
totalmente de acuerdo	204	53,5	53,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Resulta que los sucesores manifiestan en un 24.1 y 53.5% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que durante su niñez recuerda haber pasado mucho tiempo con su padre, en cambio un 14.2 y 8.1% opinan lo contrario.

Tabla 52. Durante mi niñez pase momentos agradables en su empresa con mi padre

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	3,1	3,1	3,1
Desacuerdo	73	19,2	19,2	22,3
Válidos Acuerdo	143	37,5	37,5	59,8
totalmente de acuerdo	153	40,2	40,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Además, los sucesores manifiestan en un 37.5 y 40.2% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que durante su niñez paso momentos agradables en su empresa con su padre, en cambio un 19.2 y 3.1% opinan lo contrario.

Tabla 53. Durante mi niñez recuerdo expresar libremente mis opiniones con respeto y mis padres me hayan escuchado, animándome a tomar mis propias decisiones, así me haya equivocado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	69	18,1	18,1	18,1
desacuerdo	16	4,2	4,2	22,3
Válidos acuerdo	139	36,5	36,5	58,8
totalmente de acuerdo	157	41,2	41,2	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También los sucesores manifiestan en un 36.5 y 41.2% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que durante su niñez expreso libremente sus opiniones con respeto mutuo, en cambio un 4.2 y 18.1% opinan lo contrario

Tabla 54. Durante mi niñez, y adolescencia conversaba mucho con mi padre, aconsejándome, guiándome y sobre todo escuchándome

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	4,7	4,7	4,7
desacuerdo	67	17,6	17,6	22,3
Válidos acuerdo	12	3,1	3,1	25,5
totalmente de acuerdo	284	74,5	74,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

También los sucesores manifiestan en un 3.1 y 74.5% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que durante su niñez y adolescencia conversar mucho con su padre, aconsejándole, guiándole y sobre todo escuchándole, en cambio un 17.6 y 4.7% opinan lo contrario

Tabla 55. Durante mi niñez y en las siguientes etapas de mi vida mis padres siempre me demostraron cariño y amor.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	desacuerdo	17	4,5	4,5
	ni desacuerdo ni acuerdo	68	17,8	22,3
Válidos	acuerdo	4	1,0	23,4
	totalmente de acuerdo	292	76,6	100,0
	Total	381	100,0	100,0

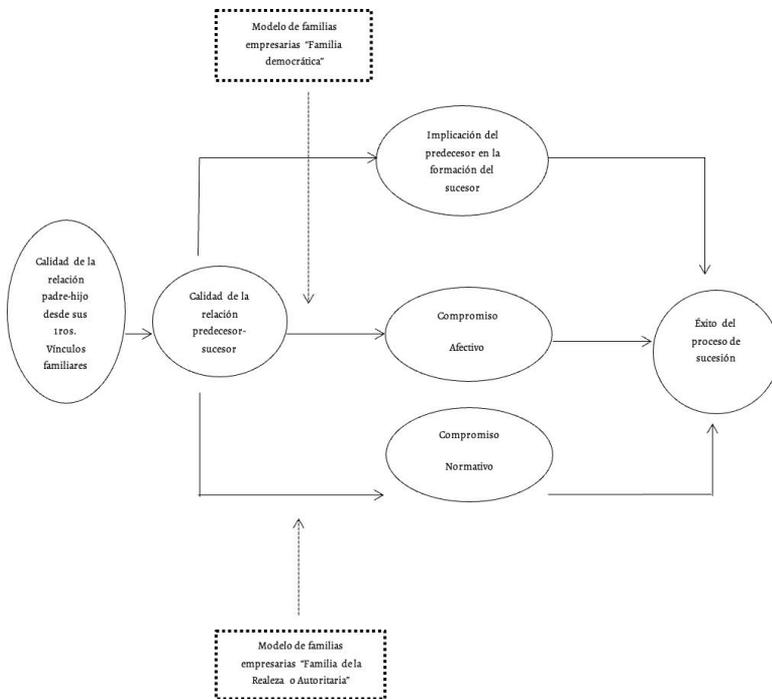
Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Finalmente, los sucesores manifiestan en un 1.0 y 76.6% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que durante su niñez y las siguientes etapas de su vida sus padres siempre les demostraron cariño y amor, en cambio un 17.8 y 4.5% opinan lo contrario

Capítulo 10

Propuesta de modelo

Figura 7. Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión propuesto



Fuente: Cabrera, Martín – Journal sobre la Influencia en las relaciones intergeneracionales en la Formación y compromiso del sucesor, De Luca, M. Revista de psicología GEPU, 2012 y Cinthia Balabanian, Viviana Lemos, Jael Vargas. Estudio Psicométrico del cuestionario del Apego Parental de Kenny en adolescentes argentinos (2014).

Procedimiento para determinar la correlación y significancia de la relación de variables mediante el método de regresión

Tabla 56. Resultados del modelo de medida de la Implicación del Predecesor en la formación del Sucesor y su influencia de la calidad en la relación predecesor-sucesor.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación		
1	,941 ^a	,885	,884	,26132		
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	-,831	,091		-9,177	,000
	Calidad_rel_pys	1,189	,022	,941	53,931	,000

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 56 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Implicación del predecesor en la formación del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un R² del 0,885, así mismo la relación entre calidad de la relación entre predecesor y sucesor con la implicación del predecesor en la formación del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,941 y un t de student del 53,931, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

En resumen:

R₂: 0,885, es decir el 88,5% explica la relación entre las variables donde la calidad de la relación entre predecesor y sucesor influye significativamente en la implicación del predecesor en la formación del sucesor.

Sig: 0,000, es decir que la relación entre dichas variables es altamente significativa ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

: 0,941, la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente.

T student: 53.93, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%

Tabla 57. Resultados del modelo de medida del éxito del proceso de sucesión y su influencia de la implicación del predecesor en la formación del sucesor, compromiso afectivo y normativo del sucesor.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	
1	,847 ^a	,718	,716	,49243	
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.			
(Constante)	,322	,355		,907	,365
1 Imp_pred_for- m_s	,330	,093	,275	3,561	,000
Comp_afect	,523	,078	,655	6,689	,000
Comp_norm	,087	,060	,082	1,450	,148

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 57 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Éxito en el proceso de sucesión” la que dependerá de las variables independientes o predictoras “Implicación del predecesor en la formación del sucesor”, “Compromiso afectivo del sucesor” y “Compromiso normativo del sucesor”, arrojando el modelo un R² del 0,718, así mismo la relación entre implicación del predecesor en la formación del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,275 y un t de student del 3,561; al igual que la relación entre el compromiso afectivo del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión muestran un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,655 y un t de student del 6,689; y en contra de lo esperado la relación entre compromiso normativo del sucesor con el éxito en el proceso de sucesión arroja un nivel de significancia de 0,148, un Beta tipificado de 0,082 y un t de student de 1,450, revelando así que el éxito en el proceso de sucesión no se verá influido por el compromiso normativo del sucesor, debido a que es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar más por motivos intrínsecos es decir por el deseo voluntario de pertenecer a la empresa familiar y seguir con el liderazgo, cuando exista una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación, que pertenecer a la empresa por

motivos impulsados por el compromiso normativo basado en sentimientos de obligación o lealtad.

En resumen:

R₂: 0,718, es decir el 71.8% explica la relación entre las variables donde la implicación del predecesor en la formación del sucesor, el compromiso afectivo y normativo del sucesor influye significativamente en el éxito del proceso de sucesión.

Sig.: 0,000, es decir que la relación entre las variables independientes llamadas implicación del predecesor en la formación del sucesor y su compromiso afectivo son altamente significativas, pero la variable independiente llamada compromiso normativo no resulta significativo ya que su valor es mayor al tope máximo de 0,05

: 0,275, 0,655 y 0,082 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente las dos variables llamadas implicación del predecesor en la formación del sucesor y compromiso afectivo del sucesor, pero que el compromiso normativo no influye mucho o su influencia es positiva pero muy baja o débil.

T student: 3,561, 6,689 y 1,450, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%, pero que en la variable compromiso normativo no es confiable ya que es menor a 1.96.

Tabla 58. Resultados del modelo de medida del Compromiso Afectivo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación del predecesor y sucesor

Resumen del modelo					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	
1	,922 ^a	,849	,849	,44939	
Modelo	Coeficientes tipificados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,842	,156	-18,259	,000
	Calidad_rel_pys	1,753	,038	,922	,000

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 58 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso afectivo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un R2 del 0,849 , así mismo la relación entre calidad de la relación entre predecesor y sucesor con su compromiso afectivo del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,922 y un t de student del 46,246, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

En resumen:

R₂: 0.849 es decir el 84.9% explica la relación entre las variables donde la calidad de la relación entre predecesor y sucesor influye significativamente en el compromiso afectivo del sucesor.

Sig.: 0,000, es decir que la relación entre la variable independiente llamadas calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso afectivo del sucesor son altamente significativas, ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

: 0.922 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente las variables.

T student:46,24, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%.

Tabla 59. Resultado del modelo de medida del Compromiso Normativo del sucesor y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación		
1	,793 ^a	,629	,629	,52921		
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	7,490	,183	40,860	,000	
	Calidad_rel_pys	-1,133	,045	-,793	-,25,375	,000

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 59 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso normativo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor”, arrojando el modelo un R2 del 0,629 , así mismo la relación entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor con su compromiso normativo del sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de -0,793 y un t de student del -25,375, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

En resumen:

R₂: 0.629, es decir el 62.9% explica la relación entre las variables donde la calidad de la relación entre predecesor y sucesor influye significativamente en forma negativa en el compromiso normativo del sucesor.

Sig.: 0,000, es decir que la relación entre la variable independiente llamadas calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su compromiso normativo del sucesor son altamente significativas, ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

: - 0.793 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que influye significativamente en forma negativa las variables.

T student: - 25,375, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%, en forma negativa

Tabla 60. Resultado del modelo de medida de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y su influencia de la calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	
1	,923 ^a	,853	,852	,23366	
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2,166	,042		51,342	,000
¹ calidad_rel_padre_hijo	,463	,010	,923	46,848	,000

a. Variable dependiente: Calidad_rel_pys

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 60 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo

“Calidad de la relación entre predecesor y sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación padre-hijo desde sus primeros vínculos familiares”, arrojando el modelo un R^2 del 0,853, así mismo la relación entre la calidad de la relación padre-hijo desde sus 1ros. Vínculos familiares con su calidad en la relación entre predecesor y sucesor muestra un alto nivel de significancia 0,000, un Beta tipificado de 0,923 y un t de student del 46,848, revelando así que los indicadores son satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%

En resumen:

R^2 : 0.853, es decir el 85.3% explica la relación entre las variables donde la calidad de la relación padre – hijo desde sus primeros vínculos familiares influye significativamente en la calidad de la relación predecesor y sucesor.

Sig.: 0,000, es decir que la relación entre la variable independiente llamadas calidad de la relación padre – hijo desde sus 1ros. Vínculos familiares y la calidad de la relación entre predecesor - sucesor son altamente significativas, ya que su valor es menor al tope máximo de 0,05

: 0,923 la beta debe ser mayor a “0”, para que influya, con este resultado significa que una variable influye significativamente en la otra variable.

T student: 46,848, la t debe ser mayor a 1.96 para que sea confiable al 95%.

Tabla 61. Resultados del modelo de medida del compromiso afectivo y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor reforzada con la variable moderadora Modelo de familia empresaria democrática.

Resumen del modelo					
Modelo	R	R cuadrado	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,942 ^a	,888	,38897	,888	1491,355
2	,963 ^b	,928	,31204	,040	210,348

Resumen del modelo			
Modelo	Estadísticos de cambio		
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	2 ^a	378	,000
2	1 ^b	377	,000

Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 61 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso afectivo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor. diferencial” y su variable moderadora llamada “Modelo de Familias Empresarias – Familia democrática. diferencial”, la cual ayudara a moderar la relación entre las variables directas, la cual después de interaccionar produce un cambio en R2 positivo aumentando su valor en 0,928, así mismo la relación entre la interacción del producto de la variable moderadora “MFE-Familia democrática diferencial” con su variable independiente llamada calidad de la relación entre predecesor y sucesor diferencial muestra un alto nivel de significancia 0,000, revelando así que los indicadores son mucho más satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura e incluso aumenta considerablemente su R2. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

Tabla 62 Resultados del modelo de medida del Compromiso Normativo y su influencia de la calidad de la relación entre predecesor y sucesor con la variable moderadora Modelo de familias empresarias autoritaria.

Modelo	R	R cuadrado	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
				Cambio en R cuadrado	Cambio en F
1	,860 ^a	,740	,44426	,740	536,758
2	,885 ^b	,782	,40662	,043	74,214
Resumen del modelo					
Modelo	Estadísticos de cambio				
	gl1	gl2	Sig. Cambio en F		
1	2a	378	,000		
2	1b	377	,000		

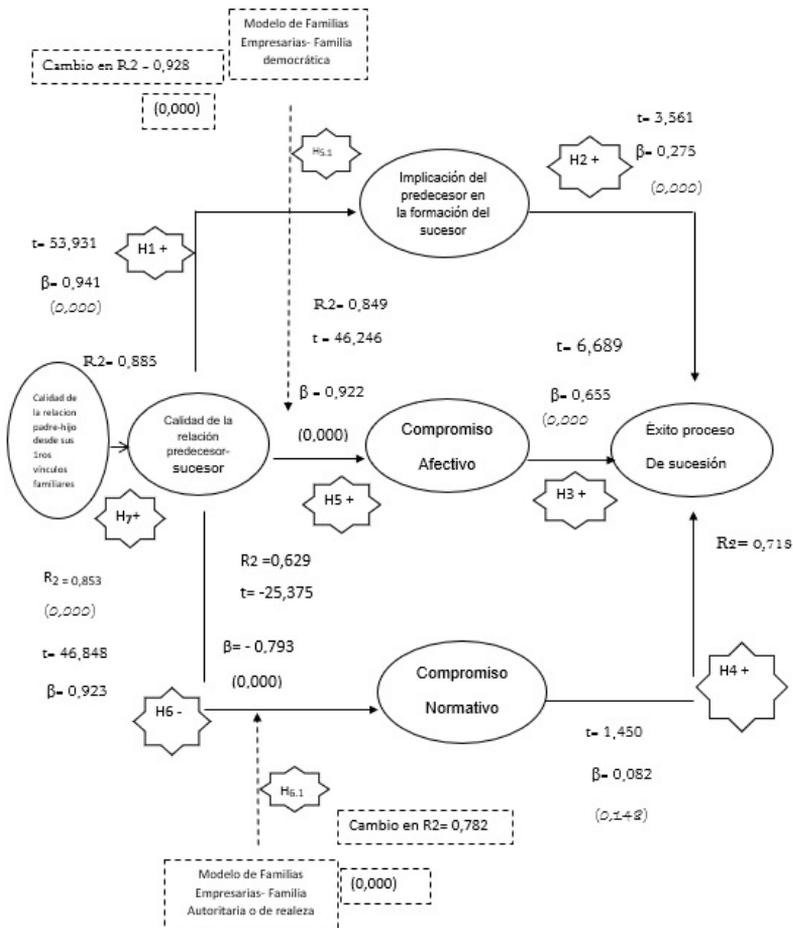
Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

La tabla 62 muestra los resultados del análisis de Regresión del constructo “Compromiso normativo del sucesor” la que dependerá de la variable independiente o predictora “Calidad de la relación entre predecesor y sucesor. diferencial” y su variable moderadora llamada “Modelo de Familias Empresarias – Familia autoritaria. diferencial”, la cual ayudara a moderar la relación entre las variables directas, la cual después de interaccionar produce un cambio

en R2 positivo aumentando su valor a 0,782, así mismo la relación entre la interacción del producto de la variable moderadora “MFE-Familia autoritaria diferencial” con su variable independiente llamada calidad de la relación entre predecesor y sucesor diferencial muestra un alto nivel de significancia 0,000, revelando así que los indicadores son mucho más satisfactorios dado que todas las medidas están en torno a los límites recomendados en la literatura e incluso aumenta considerablemente su R2. Además, todos los coeficientes de regresión estandarizados muestran unas razones críticas por encima del valor recomendado de +1,96 a un nivel de confianza del 95%.

Modelo y resultados estadísticos del contraste de las hipótesis

Figura 9. Modelo estructural del éxito del proceso de sucesión – Resultados



Fuente: Millones Orrego De Gastelo, 2018.

Después de haber realizado el análisis de regresión en el spss y arrojar los resultados de los indicadores estandarizados o tipificados y de las razones críticas del modelo, permitió contrastar las hipótesis planteadas para dar las siguientes conclusiones y a partir de ello generar un nuevo aporte de acuerdo con los mayores resultados estadísticos:

1. La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor influye significativamente en la implicación del predecesor en la formación del sucesor, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis H1, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 88.5 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 94.1% ,siendo una fuerte relación lineal significativa; un t de student de 53,931; por lo tanto se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes, mayor será la implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor dentro de la empresa.
2. La implicación del predecesor en el proceso de formación del sucesor tiene una influencia directa o positiva en el éxito percibido del proceso de sucesión, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis H2, ya que los resultados en resumen arrojan un nivel de significancia de 0,000 siendo significativa esta relación; una Beta estandarizada del 27.5% ,siendo una relación positiva normal lineal significativa pero no fuerte; un t de student de 3,561; por lo tanto se puede afirmar que cuanto más se vea implicado el predecesor en la formación del sucesor, mayor será el éxito del proceso de sucesión, lo que a la vez dependerá de la importancia en la calidad de la relación entre predecesor y sucesor clave en el proceso de sucesión, lo que constituye la base para la transmisión del conocimiento y experiencia entre generaciones.
3. El compromiso afectivo del sucesor tienen una influencia directa o positiva sobre el éxito percibido del proceso de sucesión, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis H3, ya que los resultados en resumen arrojan un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 65.5% significando que es una fuerte relación positiva lineal significativa; un t de student de 6,689 siendo esto mayor al 1.96; por lo tanto se puede afirmar que cuanto mayor sea el compromiso afectivo del sucesor para con la empresa familiar, mayor será el éxito del proceso de sucesión.
4. No existe una influencia estadísticamente significativa del compromiso normativo sobre el éxito del proceso de sucesión, lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis H4, ya que los resultados en resumen arrojan un

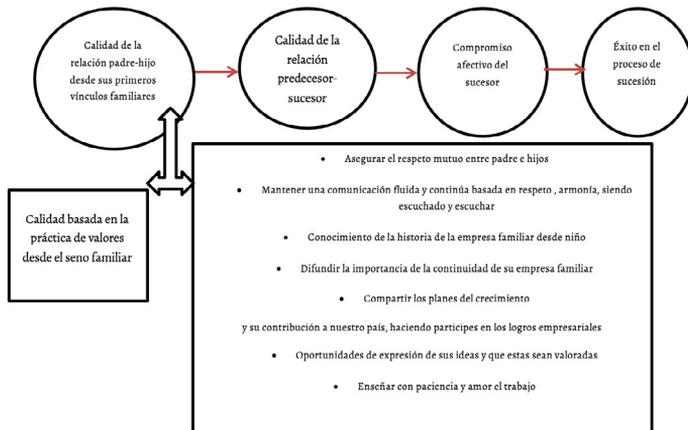
nivel de insignificancia de 0,148; una Beta estandarizada del 8,20% significando que es una débil relación positiva lineal insignificativa; un t de student de 1,450 siendo esto menor al 1.96; por lo tanto se puede afirmar que no existe un nivel de significancia en la débil relación entre el compromiso normativo y el éxito en el proceso de sucesión por qué sucede que no siempre los sucesores llevados por el sentimiento de deber u obligación querrán permanecer y asumir el liderazgo en la empresa familiar, ya que una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen mucho tiempo o esfuerzo al desarrollo de su empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella, además pueden sentirse privados de otras oportunidades fuera de su empresa, entonces podemos decir que el éxito del proceso de sucesión no se verá influenciado por el compromiso normativo del sucesor. También se puede decir que las relaciones entre predecesor y sucesor basado en exigencias de tipo normativas relacionadas con el sentimiento de lealtad y obligaciones del hijo hacia el padre y/o hacia el resto de la familia puedan estar ocultas de sus verdaderos deseos por el simple hecho de la obediencia hijo a padre, por ello le puede resultar difícil expresar sus verdaderas intenciones y aspiraciones que no coincidan con lo esperado como es el éxito del proceso de sucesión porque se puede sentir retraído y frustrado por querer laborar en otro entorno.

5. La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor influye positiva o directamente en el compromiso afectivo del sucesor, lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis H5, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 84.9 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 92.2%, siendo una fuerte relación lineal significativa; un t de student de 46,246 siendo esto mayor al 1.96, por lo tanto se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes clave en el proceso de sucesión, mayor será el compromiso afectivo del sucesor dentro de la empresa.
6. La calidad de la relación entre el predecesor y sucesor influye en forma negativa al compromiso normativo del sucesor, lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis H6, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 62.9 % ; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del -79.3% , siendo una fuerte relación negativa lineal significativa; un t de student de -25,375 siendo esto mayor al 1.96 por lo tanto se puede afirmar que cuanto mayor sea la relación entre estos dos participantes clave en el proceso de sucesión basado bajo normas y leyes, el compromiso normativo del sucesor dentro de la empresa será menor.

7. Los resultados indican que la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares influye positivamente en la calidad en la relación entre predecesor y sucesor, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis H7, ya que los resultados en resumen arrojan un coeficiente de correlación del 85.3 %; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; una Beta estandarizada del 92.3% significando que es una fuerte relación lineal significativa; un t de student de 46,848 siendo esto mayor al 1.96 por lo tanto se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre estos dos participantes clave en el proceso de sucesión desde sus primeros vínculos familiares, mayor será el compromiso afectivo del sucesor dentro de la empresa.
8. El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis H5.1, ya que los resultados en resumen arrojan un cambio en el coeficiente de correlación del 92.8 %; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación; por lo tanto se puede afirmar que al intervenir la variable moderadora, esta ayuda fuertemente a darle un nivel de significancia y un cambio en R2 más alto por lo cual con esta moderación se hace más fuerte la relación entre las variables.
9. El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación negativa o inversa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar, lo cual nos lleva aceptar la hipótesis H6.1, ya que los resultados en resumen arrojan un cambio en el coeficiente de correlación del 78.2 %; un nivel de significancia de 0,000 siendo altamente significativa esta relación inversa; por lo tanto se puede afirmar que al intervenir la variable moderadora, esta ayuda fuertemente a darle un nivel de significancia y un cambio en R2 más alto por lo cual con esta moderación se hace más fuerte la relación entre las variables.

Propuesta de modelo teórico

Después de haber analizado los resultados estadísticos que arroja el spss se puede en adelante redefinir el modelo como propuesta en base a los resultados estadísticos de relación entre las variables tomando los resultados de influencia más fuertes para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión y por ende la continuidad de las empresas familiares.



Si estos valores están altamente fuertes y estables cuando llegue el momento exacto para realizar la transferencia del liderazgo de padre a hijo (predecesor y sucesor), este último estará ya preparado en base a valores para comprometerse de manera intrínseca o voluntaria por sus lazos emocionales y aceptar el liderazgo en la sucesión de las empresas familiares por lo tanto la continuidad de estas empresas.

Para llevar a cabo estos resultados se tendrá en cuenta algunas proyecciones como recomendación para que futuros investigadores las consideren y empresas familiares las tomen como modelo a seguir:

- La evaluación constante para determinar si se está implementando o desarrollando valores en la familia, esto podrá ser evaluado por dos instituciones como son
- En los colegios a partir del nivel secundario donde la tutora de cada aula emita opinión en base a las evaluaciones o talleres de practica de valores e identificación con la unión familiar a alumnos y sus padres, y que esa calificación sirva para evidenciar el cumplimiento de esto.
- La evaluación constante dentro de las universidades como una de las pautas para calificar como son el desarrollo de valores en la formación académica de los estudiantes universitarios en todas las carreras profesionales donde la dirección de escuela pueda constatar mediante una evaluación a los alumnos si están siguiendo el desarrollo de valores en su ambiente familiar y también cada docente podrá brindar un informe calificativo según parámetros a la dirección de escuela el desarrollo de sus valores dentro del aula de estudios.
- Instalar un ambiente empresarial dentro de las universidades donde los estudiantes de cualquier carrera profesional puedan confraternizar

mediante talleres sobre temas de negocios empresariales acompañado con el desarrollo de los valores.

- Desarrollar talleres instalados dentro de sus propias empresas familiares donde cada uno de sus hijos (posibles sucesores) deba desempeñar tareas según su edad de mucha importancia que esta pueda llevar a una toma de decisiones, donde ellos puedan interactuar con otros empleados que perciban diferentes realidades y así hacerlos más humanos.

Capítulo 11

Lineamientos finales en el estudio

Por concluir

Luego de haber contrastado las hipótesis planteadas, las conclusiones que pueden extraerse del análisis empírico son las siguientes:

El éxito del proceso de sucesión se ve influido positivamente tanto por la dimensión afectiva como por la implicación del predecesor en la formación del sucesor, pero no por el compromiso normativa del sucesor.

Una buena relación entre el predecesor y sucesor dependerá para que el sucesor desarrolle motivaciones para incorporarse a la empresa familiar por sentimientos de tipo afectivo. Es decir, que es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar por motivos relacionados con sus verdaderas necesidades y aspiraciones cuando existe una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación y además el predecesor al mantener una buena relación afectiva con su sucesor este se verá implicado voluntariamente en la formación del sucesor y poder transferir sus conocimientos y experiencia, en cambio el éxito del proceso de sucesión no se verá

influenciado por el compromiso normativo ya que si el sucesor asume el liderazgo solo por el sentimiento de obligación o lealtad hacia el padre y/o hacia el resto de la familia, al sucesor le resultara más difícil expresar sus verdaderos intereses ocultándolo y de esta manera no llegar al éxito del proceso de sucesión.

La calidad de la relación entre predecesor y sucesor tiene una influencia positiva sobre el grado de compromiso afectivo del sucesor y sobre la implicación del predecesor en la formación del sucesor, pero no sobre el grado de compromiso normativo.

Los resultados que arrojan apoyan la literatura citada por Cabrera Suárez y Martín Santana (2010) acerca de la importancia de las relaciones entre predecesor y sucesor, para el óptimo desarrollo del proceso de sucesión en las empresas familiares. Esto está dado porque una relación de alta calidad entre esos dos participantes tiene una influencia positiva muy fuerte en que el predecesor se sienta capaz de enseñar todo conocimiento y experiencia al sucesor y acepte implicarse en el proceso de formación del sucesor en forma voluntaria, lo cual constituye la base para la transmisión del conocimiento entre generaciones según Dyer (1986); Danco (1992); Foster (1995 citado por Cabrera Suárez y Martín Santana, 2010).

Además que la calidad en la relación entre predecesor y sucesor influye negativamente en el compromiso normativo del sucesor, ya que no siempre los sucesores llevados por el sentimiento de deber u obligación querrán permanecer y asumir el liderazgo en la empresa familiar, ya que una posible consecuencia es que los sucesores no dediquen mucho tiempo o esfuerzo al desarrollo de su empresa o que no aprecien en su totalidad lo que obtienen de ella, además pueden sentirse privados de otras oportunidades fuera de su empresa. También se puede decir que las relaciones entre predecesor y sucesor basadas en exigencias de tipo normativas relacionadas con el sentimiento de lealtad y obligaciones del hijo hacia el padre y/o hacia el resto de la familia puedan estar ocultas de sus verdaderos deseos por el simple hecho de la obediencia hijo a padre.

La calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares tiene una influencia positiva con la calidad en la relación predecesor y sucesor, por lo cual se puede afirmar que cuanto mejor sea la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares, mejor será la calidad de la relación entre predecesor y sucesor cuando tenga que asumir el liderazgo familiar.

El Modelo de Familias Empresarias llamada “Democrática” modera la relación directa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso afectivo del sucesor con la empresa familiar, ya que en este tipo de familias los padres piensan que todos sus hijos deben contar con iguales oportunidades y participación en los recursos familiares. Los que eligen acceder

a formar parte de la empresa familiar, participan de manera equitativa en la propiedad, como socios igualitarios con posiciones de igual jerarquía; y los que no reciben capitales de igual valor.

Estos padres exigen, y a la vez se muestran sensibles, es decir establecen normas y límites, pero explicando sus razones y propiciando la discusión abierta con sus hijos; a la vez se muestran dispuestos a escuchar las ideas de sus hijos y negociar con ellos. Por lo tanto, dichos adultos ofrecen flexibilidad, afecto, calidez y niveles altos de comunicación, basado en valores. Basan sus evaluaciones en los sentimientos y capacidades del niño, promoviendo lo positivo de los hijos, dándoles posibilidad de independencia y autonomía. Este tipo de conductas se llevan cuando es el momento de la trasmisión del liderazgo de predecesor a sucesor y por tanto se muestran en el desarrollo del proceso de la sucesión lo que generara una ventaja competitiva frente a otras empresas.

El Modelo de Familias Empresarias llamada “Autoritario” modera la relación inversa o negativa entre la calidad de la relación entre predecesor y sucesor y el compromiso normativo del sucesor con la empresa familiar, ya que según este modelo los padres a la hora de incorporar a sus hijos al negocio no se guían por valores morales ni vínculos afectivos; sino por sus abundantes normas y exigencias, y los hijos criados con este estilo educativo suelen ser obedientes y dependientes, por lo que difícilmente elijan salir del negocio familiar, pero no se sienten cómodos trabajar de este modo, por lo cual probablemente busquen otras opciones fuera de la empresa familiar o vivan frustrados por no poder tomar sus propias decisiones, por ello resulta estadísticamente que el compromiso normativo no influye en el éxito del proceso de sucesión.

Acciones de mejora en los procesos de sucesión

1. Debido a que el éxito del proceso de sucesión se ve influido positivamente tanto por el compromiso afectivo como por la implicación del predecesor en la formación del sucesor,

Se propone en base a los resultados formar desde un inicio a los hijos en el entorno empresarial, donde ellos puedan acompañar a los predecesores a la empresa en su tiempo libre o según su programación de ambos y que se les encomiende tareas laborales menores pero a la vez importantes, dependiendo de la edad en la que cuentan, y de esta manera se vayan involucrando desde sus inicios y en un futuro ellos puedan tomar una mejor decisión de comprometerse voluntariamente con su empresa y a la vez el predecesor pueda tomar la mejor decisión cuando llegue el momento de la sucesión e involucrarse en la formación del futuro sucesor desde antes de transferir su liderazgo formalmente.

2. La calidad de las relaciones entre predecesor y sucesor es tan importante para el éxito en el proceso de sucesión que se recomienda hacer conscientes a las empresas familiares de la importancia de crear, mantener y fortalecer relaciones basadas en la comunicación, el compromiso y la confianza en el hogar ya que de allí inicia las buenas relaciones para que en futuro en el momento de darse la sucesión no haya problemas y se pueda desarrollar éxito en el proceso de sucesión. Todo ello basado en valores del cual se propondrá un modelo teórico estructurado para que futuras empresas familiares lo tomen en cuenta como recomendación.
3. Debido a que la calidad de la relación entre padre e hijo desde sus primeros vínculos familiares influye fuertemente en la calidad de la relación entre predecesor y sucesor en las empresas familiares lambayecanas, es que se debe tener en cuenta la importancia de mantener un vínculo desde el seno familiar entre padres e hijos, que lo normado actualmente por licencia de maternidad es solo a la madre por un periodo de 98 días y al padre solo 4 días, por ello el gobierno debería evaluar la importancia de otorgar mayor tiempo de licencia al padre tomando como modelo a seguir el que mantiene Suecia que da mucha importancia al vínculo de los hijos hacia los padres y otorga permiso parental siendo un programa que permite a ambos progenitores se repartan 480 días de permiso subsidiado el 80% de su sueldo durante los 1ros 390 días y los 90 días restantes no es obligatorio.
4. También se recomienda la propuesta al Instituto de Empresas familiares (IEF) del Perú encabezado por el director ejecutivo Sr. Eduardo Parra del Riego y el Sr. Luis Chang Ching con sede en la ciudad de Lima, el crear una sucursal del IEF en Lambayeque, en convenio con nuestra Universidad, donde puedan desarrollar sus mismos talleres para familias que tengan empresas, lo que hace posible asistir juntos a los eventos y talleres, y aprender en familia, así como, compartir, formarse y vincularse con diversos grupos de interés: padres, hijos específicamente y así el predecesor tenga la oportunidad de ser consiente en el momento de su selección del sucesor, y el hijo pueda desarrollar el compromiso voluntario o intrínseco para ser en futuro el posible sucesor.

Referencias

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, R. A. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance. *The Journal of Finance*, 58(3).
- Arnoldo, L. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39.
- Barbeito Roibal, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M., & Domínguez Feijoó, G. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*, (2821), 27-37.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Bergman, M. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2002). A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family. *Small Business Economics*, 19, 123-133.
- Boyd, B., Botero, I. C., & Fediuk, T. A. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335-358. <https://doi.org/10.3390/ijfs2040335>
- Cabrera Suarez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera Suárez, M. K., & Martín Santana, J. D. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128.
- Cabrera, K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* [Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria].
- Cabrera, M. K., & Martín, J. D. (2008). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y compromiso del sucesor. efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128.

- Cabrera-Suárez, M. K., & García-Falcón, J. M. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7–30.
- Cabrera-Suárez, M. K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Carey, M. &. (1996). Myths and Realities. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Day, D. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- De la Garza, M., Medina, J., Chein, N., Jimenez, K., Ayup, J., & Diaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- De Luca, M. (2012). El contrato psicológico en empresas familiares: diferencias en su contenido, cumplimiento e incumplimiento respecto a las no familiares. *Revista de psicología GEPU*, 3(2), 98-106.
- Díaz Hernández, R. F. (2003). Caracterización de la población canaria a comienzos del siglo XXI: Una perspectiva de la sociedad insular desde la demografía. *Anuario de Estudios Atlánticos*, (49), 351–429.
- Domínguez, O. (2011). *Factores psicosociales de éxito en la sucesión de la empresa familiar*. Universidad politécnica de Catalunya.
- Domínguez, R. (2011). *La empresa familiar: Una visión desde la perspectiva financiera*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Flores Ortiz, M. V., & Vega López, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(7), 91–110.
- Gallo, M. A. (2009). *La Empresa Familiar Multigeneracional*. Editorial Universidad de Navarra S.A.
- García Aráoz, R. (2022). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Cuadernos de Administración*, 109. <https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- Goldberg, S. (1991). *Factors Which Impact Effective Succession in small Family-owned Businesses: An Empirical Study*. UMI.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.

- Grace, J., and Craig, D. B. (2009). *Desarrollo psicologico*. University of Massachusetts.
- Grant, R. M. (1992). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishers.
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Haro, D. (2012). *Influencia de los factores relacionales en la sucesion de la empresa familiar*. Región centro de Nayavit-México.
- Hernández Perlina, F. (2025, 23 de enero). Las claves de la empresa familiar en el siglo XXI. Real Academia Europea de Doctores. <https://n9.cl/5kks7>
- Hernandez, R. D. (2003). caracterización de la población canaria a comienzos del siglo XXI. *Anuario de Estudios Atlánticos*, (49), 351-429.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2025, 15 de mayo). Relevancia y supervivencia de la empresa familiar: La empresa familiar en España 2025. <https://n9.cl/dqp2x>
- Instituto de la Empresa Familiar. (s.f.). Cifras. <https://n9.cl/kmlxg>
- Irving, P. G., & Sharma, P. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13-33.
- Jaimes Bolívar, G. D., & Albornoz-Arias, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, (50), 69-99.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw-Hill.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). *Leaders, fools and impostors: Essays on the psychology of leadership*. Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>

- Leach, P. (2009). *Family businesses: The essentials*. Profile Books.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *Advanced Management Journal*, 69(4), 46-52.
- Maria de la Garza, J. M. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- Martin, J., & Cabrera, K. (2008). *La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y compromiso del sucesor*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- O'Hara, W., & Mandel, P. &. (2012, 6 de agosto). The World's oldest family companies: One hundred lessons in endurance from 17 countries. <https://n9.cl/67vfi>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western College.
- Romano Carrão, A. M., & Redondo Simões, J. (2014). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte: Aplicación de la investigación-acción. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 31, 121-143
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass.
- Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (2020). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20(20), 8-28.
- Salto Buri, V. del R., & Nieto, D. (2024). Empresas familiares: Un análisis al problema de sucesión. *ECIAMUC* 8(1), 670-681.
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Shleifer, A. (1988). Breach of trust in hostile Takeovers, in corporate Takeovers. <https://www.nber.org/papers/w2342>
- Tarrats, E. (2010). *Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar*. Universidad Politécnica de Catalunya.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-50-3



9 789942 561503