

*Manuel Pavón Sáez*

---

**Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas  
familiares entre la 2ª Generación y la 3ª Generación**

*TESIS DOCTORAL*

*dirigida per*

*Dr. Joan Ripoll*

**UNIVERSITAT ABAT OLIBA CEU**

Facultat de Ciències Socials

*Doctorat en Estudis Humanístics i Socials*

2017



## RESUMEN

En el campo de la empresa familiar, el estudio de los distintos factores que influyen en los procesos de transición y sucesión generacional han sido afrontados desde distintas perspectivas y factores influyentes con, especial relevancia, en el cambio generacional de 1ª generación (Fundadores) a la 2ª generación (sus hijos). Sin embargo, comparativamente, pocos han tratado el mismo hecho entre la 2ª generación de hermanos a la 3ª generación de primos-hermanos. Esta tesis focaliza su investigación en esta última casuística desde varios aspectos: el perfil de los Fundadores, su influencia en la familia, el gobierno y la riqueza y si, dichos aspectos, son determinantes en la construcción del escenario de continuidad entre la 2ª y 3ª generación.

A su vez, la tesis recoge la construcción del marco de la familia y la empresa por separado para, posteriormente, fusionar ambos sistemas y construir un modelo holístico que cohesione la voluntad individual de los miembros de la familia empresaria.

Sobre dichas premisas, se presenta un modelo de consultoría práctica con familias empresarias orientado a la construcción del escenario de continuidad que facilite la convivencia y tránsito generacional y la posterior sucesión.

En las conclusiones, se argumenta que, la influencia familiar en la 3ª generación no es determinante a la hora de tomar una decisión sobre el escenario de continuidad y si lo son el modelo de gobierno y la riqueza. También se encuentran argumentos para justificar la riqueza socioemocional en la adopción de acuerdos relevantes. Sin embargo, sí son relevantes los indicadores que interrumpen los procesos en estos supuestos y que se identifica en la disfuncionalidad de los hermanos en la 2ª generación que impiden que sus hijos, la 3ª generación, se sientan vinculados y comprometidos con el proyecto de continuidad.

Finaliza la tesis proponiendo nuevas líneas de investigación para ampliar las investigaciones en este tipo de empresas familiares con menor vínculo emocional y mayor sentido racional y expectativas de las voluntades individuales de los miembros de la familia.

### Palabras claves

Empresa familiar- consultoría empresa familiar- empresa familiar de 2ª generación a 3ª generación- Plan Estratégico Familiar- Sucesión generacional
---



## RESUM

En el camp de l'empresa familiar, l'estudi dels diferents factors que influeixen en els processos de transició i successió generacional han estat afrontats des de diferents perspectives i factors influents amb, especial rellevància, en el canvi generacional de 1<sup>a</sup> generació (Fundadors) a la 2<sup>a</sup> generació (els seus fills). No obstant això, comparativament, pocs han tractat el mateix fet entre la 2<sup>a</sup> generació de germans a la 3<sup>a</sup> generació de primers-germans. Aquesta tesi focalitza la seva recerca en aquesta última casuística des de diversos aspectes: el perfil dels Fundadors, la seva influència en la família, el govern i la riquesa i si, aquests aspectes, són determinants en la construcció de l'escenari de continuïtat entre la 2<sup>a</sup> i 3<sup>a</sup> generació.

Al seu torn, la tesi recull la construcció del marc de la família i l'empresa per separat para, posteriorment, fusionar tots dos sistemes i construir un model holístic que cohesioni la voluntat individual dels membres de la família empresària.

Sobre aquestes premisses, es presenta un model de consultoria practica amb famílies empresàries orientat a la construcció de l'escenari de continuïtat que faciliti la convivència i transit generacional i la posterior successió.

En les conclusions, s'argumenta que, la influència familiar en la 3<sup>a</sup> generació no és determinant a l'hora de prendre una decisió sobre l'escenari de continuïtat i si ho són el model de govern i la riquesa. També es troben arguments per justificar la riquesa socioemocional en l'adopció d'acords rellevants. No obstant això, sí són rellevants els indicadors que interrompen els processos en aquests supòsits i que s'identifica en la disfuncionalidad dels germans en la 2<sup>a</sup> generaciónn que impedeixen que els seus fills, la 3<sup>a</sup> generació, se sentin vinculats i compromesos amb el projecte de continuïtat.

Finalitza la tesi proposant noves línies de recerca per ampliar les recerques en aquest tipus d'empreses familiars amb menor vincle emocional i major sentit racional i expectatives de les voluntats individuals dels membres de la família.

### Paraules Claus

Empresa familiar- consultoria empresa familiar- empresa familiar de 2a generació a 3 <sup>a</sup> generació- Pla Estratègic familiar- Successió generacional
--



## **ABSTRACT**

In the field of family business, the study of the various factors that influence the processes of transition and generational succession have been faced from different perspectives and influential factors, with special relevance, in the generational change from 1st generation (Founders) to the 2nd generation (their children). However, comparatively few have addressed the same fact between the 2nd generation of siblings to the 3rd generation of cousins-siblings. This thesis focuses its research on these aspects: the profile of the Founders, their influence on the family, government and wealth. Moreover, it aims to analyse if these aspects are essential in the construction of the continuity scenario between the 2nd and 3rd generation.

In turn, the thesis includes the construction of the framework of the family and the company separately to later merge both systems and build a holistic model that will put together the individual will of the members of the family business.

On these premises, a practical consultancy model is presented with family businesses oriented to the construction of the scenario of continuity that enables the coexistence and generational transit and the subsequent succession.

In the conclusion, it is argued that, the family influence on the 3rd generation is not decisive when making a decision regarding the continuity scenario. However, the model of government and wealth are decisive. There are also arguments to justify socio-emotional richness in the adoption of relevant agreements. However, the indicators which are relevant are the ones that interrupt the processes in these cases and which are identified in the dysfunctionality of the siblings in the 2nd generation, which prevent their children, the 3rd generation, from feeling linked and committed to the continuity project.

The thesis ends by proposing new lines of research to expand research in this type of family business with less emotional bonds and greater rational sense and expectations of the individual wills of the family members.

### **Keywords**

Family business – Family business consulting – Family business from 2nd generation to 3rd generation – Family Strategic Plan – Generational succession
--





A Lali por toda su paciencia y comprensión por este trabajo y darme la estabilidad personal en todos los sentidos a lo largo de nuestra convivencia en común.

A mis hijos, padres, hermanos y a toda mi familia en general.

A mis compañeros con los que he podido compartir mi carrera profesional.

A las familias empresarias que depositaron su confianza en mi para acompañarle en sus procesos de cambio generacional.

A todos los amigos y colaboradores que, de una manera o de otra, me han apoyado en este proceso.

A mi Director Dr. Joan Ripoll por su ayuda en el proceso.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>RESUM</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
EL PROBLEMA A INVESTIGAR	18
OBJETIVOS DE LA TESIS	21
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	22
LA IMPORTANCIA DE LA TESIS	23
ESTRUCTURA DE LA TESIS	24
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>25</b>
<b>1. EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTOS GENERALES</b>	<b>25</b>
1.1. ETIMOLOGÍA	25
1.1.1. Teoría General de Sistemas	29
1.1.2. Familia desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas	32
1.1.3. Individuo y el Sistema familiar	54
1.1.4. Empresa y Teoría General de Sistemas	63
1.1.4.1. Teorías y escuelas	66
1.1.5. Individuo y Sistema Empresarial	78
1.1.5.1. Perspectiva psicológica del emprendedor/empresario	82
1.1.6. Importancia de la Empresa Familiar	93
1.1.7. Definición, características y tipologías de Empresa Familiar	96
1.1.7.1. Definición y características	96
1.1.8. Etapas, evolución, ciclos de la Empresa Familiar	113
1.1.9. Principales retos de la Empresa Familiar	119
1.1.10. Los profesionales externos al grupo familiar	136
1.1.10.1. Los principales errores de los directivos no familiares	138
1.1.11. Prácticas de éxito en la profesionalización de empresas familiares	139
1.1.12. La Teoría General de Sistemas y la Empresa Familiar	141
1.1.12.1. El enfoque sistémico	141
1.2. EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR	181
1.2.1. Introducción	181

1.2.2. La sucesión	186
1.2.2.1. Modelos de sucesión	188
1.2.3. La transición y proceso de la sucesión generacional	189
1.2.3.1. Las etapas de la transición generacional	194
1.2.4. Factores y perspectivas influyentes en la sucesión	202
1.3. EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR MÁS ALLÁ DE LA 2ªG	211
1.3.1. El cambio generacional de las empresas familiares entre la 1ªG y la 2ªG	212
1.3.2. El cambio generacional de las empresas de 2ªG a 3ªG	226
1.3.3. Diferencias entre el cambio generacional entre empresas familiares de 1ªG a 2ªG y de 2ªG a 3ªG	229
1.3.4. Enfoque general sobre la Tesis	240
1.3.4.1. Esquema n°1: Influencias del Fundador/a más allá de la 1ªG	242
1.3.4.2. Esquema n°2: Influencias individuales y colectivas entre la 2ªG y 3ªG	271
1.3.4.3. Esquema n°3: Construcción del Escenario de Continuidad	289
<b><u>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA, METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b>	
	<b>307</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>307</b>
<b>2. LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES</b>	<b>308</b>
2.1. METODOLOGÍA	310
2.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA	310
2.3. METODOLOGÍA CUALITATIVA	310
2.4. ESTUDIO DE CASOS	310
2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN MÉTODO: EL ESTUDIO DE CASOS	312
2.6. LA INVESTIGACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA FAMILIAR: ANÁLISIS Y TENDENCIAS	313
<b>3. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>316</b>
3.1. LA VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	318
<b>4. SELECCIÓN DE LOS CASOS</b>	<b>321</b>
<b>5. INSTRUMENTOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>323</b>
5.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	324
5.2. LA OBSERVACIÓN	326
5.3. ESPECIFICIDAD DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA	327
<b><u>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA</u></b>	
	<b>335</b>
<b>1. CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN: MULTISECTORIAL</b>	<b>335</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO</b>	<b>335</b>
2.1. DE 1ªG A 2ªG	337
2.2. DE 2ªG A 3ªG	384
2.2.1. Comparación entre ambas muestras	431

<b>3. LA SOMBRA GENERACIONAL (H-I)</b>	<b>462</b>
<b>4. EL MODELO DE FAMILIA (H-II)</b>	<b>465</b>
<b>5. EL MODELO DE GOBIERNO (H-III)</b>	<b>469</b>
<b>6. LAS EXPECTATIVAS FINANCIERAS DE LA 3ªG (H-IV)</b>	<b>471</b>
<b>7. MODELO DE CONTINUIDAD</b>	<b>472</b>
<b><u>CAPITULO 4. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b>	<b>475</b>
<b>1. RESUMEN</b>	<b>475</b>
<b>2. CONCLUSIONES</b>	<b>476</b>
<b>3. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES</b>	<b>481</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>483</b>
	<b>501</b>

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.</b> El proceso de la motivación (Robbins, 1996, p.213)	87
<b>Figura 1.2.</b> Comparativa ciclos vitales 1ªG vs 2ªG	119
<b>Figura 1.3.</b> Modelo de organización	129
<b>Figura 1.4.</b> Estructura Gobierno en la Empresa Familiar	133
<b>Figura 1.5.</b> Estructura Consejo Administración en la Empresa Familiar	135
<b>Figura 1.6.</b> Modelo de los tres círculos	146
<b>Figura 1.7.</b> Etapas de transición	196
<b>Figura 1.8.</b> Presiones evolutivas	197
<b>Figura 1.9.</b> Estructura Consejo Administración/Empresa Familiar 3º Generación	236
<b>Figura 1.10.</b> Papel de los padres y cónyuges en la 2ªG	258
<b>Figura 1.11.</b> Nivel de satisfacción por género	259
<b>Figura 1.12.</b> Nivel de satisfacción por edad	260
<b>Figura 1.13.</b> Grado interferencia por edades	261
<b>Figura 1.14.</b> Grado de interferencia según trabaje o no en la empresa	261
<b>Figura 1.15.</b> Funcionamientos como equipo por edad	262
<b>Figura 1.16.</b> Funcionamientos como equipo según trabaja o no en la empresa	263
<b>Figura 1.17.</b> Comunicación (tres figuras)	264
<b>Figura 1.18.</b> Capacidad de resolver los problemas entre hermanos	266
<b>Figura 1.19.</b> Resumen	267
<b>Figura 2.1.</b> Perspectivas estratégicas	292
<b>Figura 2.2.</b> Perspectivas de la familia empresaria adaptado modelo balance scorecard	302
<b>Figura 2.3.</b> Ejemplo de mapa estratégico familiar	303
<b>Figura 2.4.</b> Ejemplo de mapa estratégico familiar	306
<b>Figura 3.1.</b> Genograma Caso I	341
<b>Figura 3.2.</b> Gráfica Caso I	342
<b>Figura 3.3.</b> Genograma Caso II	350
<b>Figura 3.4.</b> Gráfica Caso II	352
<b>Figura 3.5.</b> Genograma Caso III	360
<b>Figura 3.6.</b> Grafica Caso III	361
<b>Figura 3.7.</b> Genograma Caso IV	368
<b>Figura 3.8.</b> Gráfica Caso IV	370
<b>Figura 3.9.</b> Genograma Caso V	378
<b>Figura 3.10.</b> Grafica Caso V	380
<b>Figura 3.11.</b> Genograma Caso VI	386
<b>Figura 3.12.</b> Grafica Caso VI	387
<b>Figura 3.13.</b> Genograma Caso VII	395
<b>Figura 3.14.</b> Gráfica Caso VII	396
<b>Figura 3.15.</b> Genograma Caso VIII	404

<b>Figura 3.16.</b> Gráfica Caso VIII	405
<b>Figura 3.17.</b> Genograma Caso IX	413
<b>Figura 3.18.</b> Gráfica Caso IX	414
<b>Figura 3.19.</b> Genograma Caso X	424
<b>Figura 3.20.</b> Gráfica Caso X	426
<b>Figura 3.21.</b> Grafica Comparativa H-I*Casos I a V	434
<b>Figura 3.22.</b> Gráfica Comparativa H-II*Casos I a V	434
<b>Figura 3.23.</b> Grafica Comparativa H-III*Casos I a V	435
<b>Figura 3.24.</b> Gráfica Comparativa H-IV*Casos I a V	435
<b>Figura 3.25.</b> Gráfica comparativa modelo familia casos del I al V	441
<b>Figura 3.26.</b> Gráfica Comparativa H-I*Casos VI a X	445
<b>Figura 3.27.</b> Gráfica Comparativa H-II*Casos VI a X	445
<b>Figura 3.28.</b> Gráfica Comparativa H-III*Casos VI a X	446
<b>Figura 3.29.</b> Gráfica Comparativa (A) H-IV*Casos VI a X	446
<b>Figura 3.30.</b> Gráfica Comparativa (B) H-IV*Casos VI a X	447
<b>Figura 3.31.</b> Grafica comparativa modelo familia casos del VI al X	458
<b>Figura 3.32.</b> Esquema resumen proposiciones caso VI al X	460

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.1.</b>	Tipos de familia según cohesión y adaptabilidad	42
<b>Cuadro 1.2.</b>	Dimensiones de la adaptabilidad familiar	43
<b>Cuadro 1.3.</b>	Tipos de familia según adaptabilidad	43
<b>Cuadro 1.4.</b>	Tipos de familia según cohesión	44
<b>Cuadro 1.5.</b>	Dimensiones de Cohesión Familiar	44
<b>Cuadro 1.6.</b>	Dimensiones de Cohesión Familiar	45
<b>Cuadro 1.7.</b>	Etapas de ciclo vital de Duvall	52
<b>Cuadro 1.8.</b>	Etapas de ciclo vital de Carter y McGoldrick	53
<b>Cuadro 1.9.</b>	Clasificación del estudio de la Teoría de las partes interesa: Steurer	74
<b>Cuadro 1.10.</b>	Diferencias básicas entre empresario y emprendedor	82
<b>Cuadro 1.11.</b>	Estructura de desarrollo de la carrera empresarial del emprendedor	83
<b>Cuadro 1.12.</b>	Porcentajes de hijos emprendedores	85
<b>Cuadro 1.13.</b>	Elementos teóricos de la personalidad y los rasgos de los emprendedores	86
<b>Cuadro 1.14.</b>	Principales atributos del emprendedor	89
<b>Cuadro 1.15.</b>	Definiciones de Empresa Familiar	103
<b>Cuadro 1.16.</b>	Estructura Factores «SEW»	170
<b>Cuadro 1.17.</b>	Factores influyentes	205
<b>Cuadro 1.18.</b>	Diferencias entre 1ªG y 2ªG	214
<b>Cuadro 1.19.</b>	Diferencias 2ªG y 3ªG	237
<b>Cuadro 1.20.</b>	Diferencias según Ward	238
<b>Cuadro 1.21.</b>	Diferencias en los retos según Ward	239
<b>Cuadro 1.22.</b>	Balance de confianza en la empresa familiar	291
<b>Cuadro 2.1.</b>	Metodología y técnicas de recogidas de datos	311
<b>Cuadro 2.2.</b>	Características de la entrevista no estructurada	325
<b>Cuadro 2.3.</b>	Fase 0 – Sensibilizar	330
<b>Cuadro 2.4.</b>	Fase 1-A - Diagnóstico	331
<b>Cuadro 2.5.</b>	Fase 1-B - Construir	332
<b>Cuadro 2.6.</b>	Fase II - Consensuar	333
<b>Cuadro 2.7.</b>	Fase III y IV – Implantar	334
<b>Cuadro 3.1.</b>	Tabla 1. CASO I - 29 de julio de 2004	337
<b>Cuadro 3.2.</b>	Estructura patrimonial y análisis de recursos caso I	338
<b>Cuadro 3.3.</b>	CASO.II - 19 de noviembre de 2005	346
<b>Cuadro 3.4.</b>	Estructura patrimonial y análisis de recursos caso II	348
<b>Cuadro 3.5.</b>	CASO.III – 13 Diciembre 2011	356
<b>Cuadro 3.6.</b>	Estructura patrimonial y análisis de recursos caso III	357
<b>Cuadro 3.7.</b>	CASO.IV - 2 de mayo de 2012	364
<b>Cuadro 3.8.</b>	Estructura patrimonial y análisis de recursos caso IV	366
<b>Cuadro 3.9.</b>	CASO.V - 16 de febrero de 2009	375

<b>Cuadro 3.10.</b> CASO.VI - noviembre de 2016	384
<b>Cuadro 3.11.</b> Estructura patrimonial y análisis de recursos caso VI	385
<b>Cuadro 3.12.</b> CASO.VII - noviembre de 2014	392
<b>Cuadro 3.13.</b> Análisis de recursos relacionales caso II	393
<b>Cuadro 3.14.</b> CASO.VIII - 19 de julio de 2009	401
<b>Cuadro 3.15.</b> Estructura patrimonial y análisis de recursos caso VIII	402
<b>Cuadro 3.16.</b> CASO.IX - 22 de diciembre de 2004	410
<b>Cuadro 3.17.</b> Estructura patrimonial y análisis de recursos caso IX	412
<b>Cuadro 3.18.</b> CASO.X: 30 de noviembre de 2007	419
<b>Cuadro 3.19.</b> Estructura patrimonial y análisis de recursos caso X	421
<b>Cuadro 3.20.</b> Comparativo de 1ªG a 2ªG	431
<b>Cuadro 3.21.</b> Análisis de recursos relacionales: comparativo de los casos I al V de 1ªG a 2ªG	436
<b>Cuadro 3.22.</b> Estructura familiar: comparativo de los casos I al V de 1ªG a 2ªG	438
<b>Cuadro 3.23.</b> Estructura empresarial: comparativo casos I a V de 1ªG a 2ªG	439
<b>Cuadro 3.24.</b> Estructura patrimonial: comparativo de los casos I al V de 1ªG a 2ªG	440
<b>Cuadro 3.25.</b> Comparativo de 2ªG a 3ªG	443
<b>Cuadro 3.26.</b> Estructura familiar: comparativo de los casos VI al X de 2ªG a 3ªG	448
<b>Cuadro 3.27.</b> Estructura empresarial: comparativo de los casos VI al X de 2ªG a 3ªG	451
<b>Cuadro 3.28.</b> Estructura patrimonial: comparativo de los casos VI al X de 2ªG a 3ªG	454
<b>Cuadro 3.29.</b> Análisis de recursos relacionales: comparativo de los casos VI al X de 2ªG a 3ªG	455



## INTRODUCCIÓN

Desde mediados de los años 50, concretamente en 1953, cuando el investigador C. R. Christensen<sup>1</sup> publicó su primer trabajo sobre empresa familiar, han sido recurrentes los trabajos de investigación desarrollados, especialmente, por un colectivo de académicos y profesionales de EEUU y Europa. Las razones son obvias: dentro de las Ciencias Sociales, la Familia y la Empresa son parte del eje vertebrador de nuestra sociedad civil, política y económica.

Según el último estudio del Instituto de la Empresa Familiar en España<sup>2</sup> del año 2015, las empresas familiares representan el 88,8% de las sociedades mercantiles existentes en España, en números absolutos 1.084.617, frente al 11,2% (137.024) no familiares. Desde la perspectiva del Valor Agregado Bruto (VAB) representa el 66% por parte de las empresas familiares (excluyendo en el balanceo las empresas no familiares de gran tamaño). Si incluyéramos a estas últimas, el porcentaje bajaría al 57,1%.

En cuanto al empleo generado, las empresas familiares españolas aportan el 66,7% con un total de 6.577.510 personas. No se incorporan ni a profesionales ni a pequeños industriales y comerciantes a título individual.

Dentro del mismo estudio, se ha analizado la radiografía de las empresas familiares españolas desde diferentes perspectivas que detallaré en el apartado 1.1.7. Sin embargo, quisiera anticipar algunas cifras que sirvan de fundamento para argumentar el problema a investigar. Concretamente, la transición de la generación al frente de la gestión y la generación al frente de la propiedad.

Desde la *perspectiva de la propiedad* en manos de las familias, las empresas familiares de 2ª generación (2ªG) (37,3%) y las de 3ª generación (3ªG) y siguientes (9,2%), podemos observar que llegan a este último tramo menos del 10% de las empresas familiares nacidas como tales; En consecuencia, *solo un 20% de las empresas familiares de 2ªG pasa a la 3ªG.*

Desde la *perspectiva de la dirección* en manos de la familia, las empresas de 2ªG son dirigidas por miembros de la misma generación en el 93,4% de los casos y en el 2,6% por la siguiente generación. La misma proporcionalidad se mantiene entre la 3ªG y la 4ª generación (4ªG).

Si, a su vez, complementa esta información con el porcentaje de empresas familiares (Gráfico 21 del Estudio del IEF) creadas hasta los años 80 (un total de 238 sobre una muestra tipo de 529), el número de las empresas familiares que podrían entrar en un proceso de cambio generacional en los próximos años sería muy elevado.

---

<sup>1</sup> Christensen, C. R. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953

<sup>2</sup> <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/'la-empresa-familiar-en-espana-2015>

Concretamente, más de un 40% de las empresas familiares españolas que en estos momentos se encuentran en 2ªG deberán plantearse, en los próximos 15 años, el traspaso generacional hacia la 3ªG.

Por lo tanto, el interés e importancia general de la empresa familiar es obvia y, el reciente estudio del IEF ya citado en la página anterior, corrobora científicamente las magnitudes que confirman su importancia en los aspectos social, económico y empresarial. Concretamente, desde la segmentación de los subgrupos objeto de esta tesis, el interés se confirma en la proporcionalidad de las empresas de 2ªG que deberán afrontar el cambio generacional a la 3ªG en la próxima década.

### **El problema a investigar**

Las empresas familiares de 2ªG han transitado por un proceso consistente en superar el cambio generacional o su correspondiente sucesión desde la 1ªG. Han evolucionado desde una empresa perteneciente a un Fundador/a (1ªG) hacia una empresa de hermanos (2ªG).

En el proceso de transición, la familia ha debido adaptarse a distintos cambios: en el ámbito personal de los hermanos, al fallecimiento de sus padres, a las nuevas familias creadas, al crecimiento de sus hijos, a la convivencia familiar de hermanos y primos, al cambio en el liderazgo empresarial, a los cambios de mercado, a los equipos directivos, etc. A su vez, la familia ha consolidado un legado consecuencia de un esfuerzo de dos generaciones que sostiene su riqueza socio emocional.

Complementariamente, la parte relativa a la propiedad de las acciones de la empresa familiar ha procedido a transformarse en partes más pequeñas, con una cultura sobre la riqueza en transformación y nuevas necesidades por parte de las nuevas familias creadas en 2ªG.

Posiblemente, esta transición de 1ªG a 2ªG ha sido posible porque se ha mantenido el patrón familiar en su origen y unos valores y cultura engranada en el ADN familiar, aunque también por una necesidad de supervivencia y adaptabilidad. Por ello, el modelo de rivalidad fraternal ha sido capaz de progresar, sostenidamente, durante al menos, 25 años.

La sucesión de 1ªG a 2ªG, por lo tanto, ha enfrentado un importante número de retos; otros retos no han sido enfrentados para no perturbar a la generación fundadora y se han escondido «debajo de la alfombra» para mantener la paz familiar. Pero estas sombras no desaparecen, están ahí. Son heridas latentes.

Ahora bien, cuando la 3ªG de primos empiezan a «llamar a la puerta», las heridas latentes vuelven a resurgir. Es aquí, donde debemos empezar hacernos reflexiones que nos lleven a realizarnos ciertas preguntas de cómo proceder.

Proceder a implicar a la 3ªG conlleva, en primer lugar, a una reflexión de los hermanos sobre la idoneidad o no de iniciar el proceso (preguntarse cómo estamos relacional y empresarialmente hablando), cómo proceder, cuándo, o a cuestionarse si, realmente, es necesario incluir a la siguiente generación en el proceso.

Esta etapa inicial que podemos definir como etapa exploratoria, suele dar paso a la etapa detonante, que representa un espacio temporal que activa todas las fuerzas de la familia empresaria. Comienzan a moverse las distintas expectativas de los miembros de la familia para buscar el posicionamiento de los miembros de la 3ªG. Estamos ante el inicio de un proceso que durará algunos años.

Para poder analizar toda la situación y, consecuentemente, proceder a diseccionar todos los pasos, elementos, factores y desarrollo del proceso de 2ªG a 3ªG, se requiere formular algunas preguntas.

La primera que debemos formular es si existen particularidades entre empresas de distintas generaciones y si, a su vez, dichas diferencias se reflejan de distinta forma en los aspectos más tratados por la investigación: transición generacional, sucesión en la gestión y en la propiedad, liderazgo, dinámica comunicacional e interpersonal-familiar, fiscalidad y finanzas patrimoniales.

Por lo tanto, en el contexto del punto de partida particular que nos ocupa, sobre la base de la voluntad de unos propietarios con menos vínculo emocional y menos participación en la gestión, debemos empezar preguntándonos si, realmente, una empresa de 2ªG a 3ªG, por sus particularidades, puede seguir considerándose empresa familiar y si las similitudes entre coinciden con el tránsito entre la 1ªG y la 2ªG.

Para proceder en este sentido, es imprescindible entrar en la descripción de todos los componentes que se enmarcan dentro de la empresa familiar empezando por su definición.

No obstante, me parece necesario empezar por reconocer que cuesta encontrar, en la literatura sobre empresa familiar, una definición precisa donde todos los investigadores puedan coincidir sobre el fondo de la problemática de la empresa familiar que quiero tratar. En este sentido, resaltar que la mayoría de la literatura (al igual que la gran parte de las investigaciones sobre empresa familiar) lo son desde la perspectiva de 1ªG a 2ªG; pero voy más allá, esta casuística entre la 2ªG y la 3ªG se describe muy poco entre los autores.

Sin embargo, sí que es posible destacar que la principal causa identificada por los investigadores sobre la problemática de las empresas familiares es la sucesión. Cabe señalar (aunque profundizaré más adelante) que la sucesión afecta a varias áreas: propiedad, liderazgo familiar, gobierno, gestión, liderazgo empresarial, sucesión organizacional, etc. A su vez, entre los investigadores, se acepta la sucesión como un proceso y no como un momento concreto; un proceso que exige una transitoriedad marcada por una convivencia entre generaciones.

Ciertamente, ambos aspectos de la sucesión (momento y tránsito) como he comentado en párrafos anteriores, pueden o no ser considerados diferentes si hablamos de empresas de 1ªG a 2ªG o de 2ªG a 3ªG. Si, además, le añadimos a este mismo concepto, repito, (momento y tránsito) el incremento del número de personas que participan en ese proceso, la complejidad es mucho mayor porque la decisión debe estar colectivizada.

Podemos por lo tanto señalar como primera referencia que la sucesión, conceptualmente hablando, representa el hito fundamental que materializa el riesgo que puede llevar a desvirtuar el propio fin de la empresa familiar (perdurar en el tiempo) por cuanto, los factores existentes *–per se–* en una sucesión (sucedido, sucesor, organización, *stockholders*, propietarios, futuros propietarios, familia no propietaria pero influyente, etc.) tienden a multiplicarse exponencialmente cuando pasamos de un caso de 2ªG a 3ªG.

No obstante, si nos focalizamos en el sentido de la palabra, transitar y sucesión pueden ser completamente distintas. Mientras la primera se refiere a un espacio temporal donde la convivencia de las generaciones es necesaria, la segunda, sucesión, se encuadra en un espacio temporal concreto. Durante esta tesis vamos a intentar revisar toda la literatura sobre este tema.

Otro tema interesante a investigar, es la influencia que el perfil del Fundador/a (es) tienen sobre sus hijos (2ªG) en el desarrollo de sus capacidades personales, sociales y profesionales y si dichas influencias determinan un modelo de familia (estructura, dinámica, etc.) que facilite o no la transición generacional.

También, si la organización familiar respecto al sistema empresarial en cuanto al gobierno es influyente sobre la capacidad de estructurar sus relaciones.

Finalmente, si las necesidades financieras individuales de las siguientes generaciones son preferentes a la hora de tomar decisiones sobre la continuidad de la empresa familiar o existen contrapesos emocionales que complementan dichas necesidades como el sentido de pertenencias.

Estructurar todos estos puntos (influencia de los fundadores, modelo de familia, gobierno y necesidades individuales) alrededor de un modelo de consultoría que permita construir

el escenario de continuidad que facilite la sucesión generacional a través de los patrones conductuales de la familia empresaria.

### **Objetivos de la tesis**

El objetivo general de esta tesis es comprender y obtener aclaraciones que me permitan encontrar patrones de conducta en una muestra de familias empresarias que transitan entre 2ªG y 3ªG con las cuales he podido ejercer la praxis profesional. A su vez, dentro de los objetivos generales, es deconstruir (deshacer analíticamente los elementos que constituyen una estructura conceptual) el campo de estudio de la empresa familiar para, posteriormente, volver a estructurarlo y poder fundamentar las hipótesis de investigación.

Por todo ello, el primer objetivo es sobre si, los conceptos y definiciones del ámbito general y particular que nos ocupa (empresa familiar vs. modelo de 1ªG, 2ªG y 3ªG) en cuanto a la sucesión y/o transición (momento y proceso) coinciden entre distintas generaciones.

El segundo objetivo es si, la transición y el contexto, deben ser considerados holísticamente e integrados desde distintas perspectivas y factores más influyentes.

El tercer objetivo es, como consecuencia de las distintas perspectivas, si es posible evaluar, sobre la base de la situación de la 2ªG, la capacidad de transitar a 3ªG estableciendo el escenario de continuidad y sobre qué pilares, a modo de procedimientos, debe cimentarse.

A la vista de los tres objetivos fundamentales descritos en los párrafos anteriores, considero que los objetivos particulares de la tesis son los siguientes:

**Objetivo I:** *Determinar*, dentro del marco teórico de la empresa familiar, las diferencias entre empresas de 1ªG, 2ªG y 3ªG respecto a sus características y la problemática de 1ªG a 2ªG y de 2ªG a 3ªG.

Las diferencias que se puedan referenciar, permitirán acotar el campo de investigación y facilitar su estudio a otros investigadores.

**Objetivo II:** *Definir las distintas perspectivas* que pueden influir en la capacidad de establecer un nuevo escenario de continuidad entre la 2ªG y la 3ªG que permita la transición generacional.

Este objetivo debe permitirnos acotar dentro del campo del estudio de la empresa familiar, patrones de conducta y cuáles pueden ser los factores influyentes que los determinan.

**Objetivo III:** *Identificar las variables para evaluar la capacidad de continuidad* sobre la base de un esquema propio (ESQUEMA n°2 cap. II) dentro del proceso de transición generacional que finalice en la sucesión efectiva.

Determinar sobre la base de la observación empírica, la correlación entre aquellos factores claves que se reproducen en la mayoría de los casos y si tienen sentido en la explicación de los patrones.

### **Hipótesis de investigación**

Ante esta situación, los factores influyentes que permiten la construcción del Escenario de Continuidad de 2ªG a la 3ªG, lleva a las siguientes hipótesis de investigación que se formulan a continuación:

#### **Hipótesis I**

El perfil del Fundador/Fundadora, en cuanto a sus características personales, afecta a la dinámica familiar y a la individualización de los miembros de la siguiente generación (2ªG). Si su conducta y características destacan por un alto nivel de exigencia, ello promueve una mayor competencia impidiendo la cooperación entre hermanos, facilitando la competencia.

*Formulación:* El nivel de competencia entre hermanos afecta al traspaso hacia la generación de primos (3ªG) ya que posiciona a todos en una pugna por el liderazgo y reconocimiento.

#### **Hipótesis II**

El modelo de familia (aglutinada o desligada) afecta al desarrollo natural de la familia empresaria facilitando o no la transición generacional de 2ªG a 3ªG.

*Formulación:* Una familia empresaria condiciona la transición hacia la 3ªG dependiendo del modelo de familia surgido como consecuencia de la influencia de los fundadores.

#### **Hipótesis III**

La organización familiar respecto a la empresa y su nivel de cohesión entorno al legado del Fundador/a es considerado por algunos autores como determinante.

*Formulación:* Una organización empresarial y un gobierno de familia (Consejo de Familia y Asamblea de Familia) organizado sobre los valores y toma de decisiones facilitar el tránsito entre la 2ªG y la 3ªG.

### **Hipótesis IV**

Mientras que en la 2ªG la influencia del legado es determinante por razones más emocionales que económicas, en la 3ªG ¿qué influencia será más determinante: el legado emocional o el legado/necesidades económicas de sus miembros como consecuencia de la dispersión de la propiedad?

*Formulación:* La cohesión alrededor de la misión, visión y valores como propietarios vienen condicionados, preferentemente, por los factores financieros individuales.

### **La importancia de la tesis**

Quisiera sincerarme con el Tribunal en cuanto a por qué este doctorando, a los 54 años (hoy 56) y después de 32 años asesorando a familias empresarias en distintos ámbitos y, especialmente en procesos de sucesión generacional, toma la decisión de realizar este ejercicio con su sacrificio personal y familiar correspondiente.

En primer lugar, empezando por los valores, sin duda, el primero es la corresponsabilidad. Para ello, el proceso que cualquier profesional debe seguir en el ejercicio de su actividad, es la mejora continua de sus conocimientos y su aplicación práctica ya que no hay mayor responsabilidad y tus clientes esperan eso de ti. Otro valor importante es la inquietud que acompaña a la mejora: no es posible mejorar si no sabes por qué quieres mejorar. En el trabajo con familias empresarias no hay un día igual al otro; no hay una familia igual a otra; no hay un miembro de la familia propietaria, directivo o no, implicado o no, que se parezca entre sí, como tampoco las personas del entorno: profesionales no familiares, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Sin embargo, aunque las personas cambian, las circunstancias y los hechos se repiten y repiten. Estas coincidencias recurrentes acaban convirtiéndose en un «martillo neumático» que resuena constantemente y que te lleva a pensar, soñar, imaginar y a preguntarte por qué pasa esto en tantos casos.

En segundo lugar (una cosa te lleva a la otra), te planteas intentar interrelacionar los hechos, las tipologías de casos, las perspectivas individuales de cada miembro de la familia, en definitiva, buscas un patrón de comportamiento que explique por qué pasan esas cosas.

En tercer lugar, considero que después de leer que hay escrito sobre la problemática específica que estoy tratando en esta tesis, debo compartir con muchos otros que, seguramente, estarán en mi misma situación y para que puedan complementar, contrastar, ampliar o rebatir mis hipótesis.

En cuarto lugar, el estudio del IEF (2015) pone de manifiesto la necesidad de las empresas familiares españolas en 2ªG de prever, en los próximos años, el paso a la 3ªG.

En quinto lugar, determinar si es posible formular un modelo integrado y holístico que permita evaluar la capacidad de continuidad de las familias empresarias de 2ªG a 3ªG y, consecuentemente, formular un Escenario de Continuidad sobre la base de factores influyentes y determinantes.

En sexto lugar, porque no hay sucesión si no hay transición. La mayoría de las investigaciones se centran en la sucesión, pero transitar hacia ella es fundamental porque representa la práctica necesaria para que, cuando la nueva generación ya esté sola al frente de la empresa familiar, tenga el suficiente «entrenamiento» para afrontar el nuevo reto o emprenda el proyecto con el mínimo lastre.

### **Estructura de la tesis**

La tesis doctoral se estructura, a partir de esta introducción, en tres grandes partes las cuales, a su vez, se distribuyen en distintos capítulos.

La PARTE DESCRIPTIVA, en el Capítulo 1, trata de recoger en sus tres apartados las definiciones, contexto y particularidades específicas sobre las empresas familiares en todos los sentidos, partiendo de la etimología y la perspectiva sistémica.

El apartado 1 recoge definiciones sobre las empresas familiares, importancia, características, tipologías y etapas, partiendo de la familia y de la empresa como sistemas independientes. El apartado 2, los principales campos sobre la materia del estudio y, el apartado 3, las particularidades de las empresas familiares entre la 1ªG y 2ªG, y la 2ªG y 3ªG, así como la capacidad de construir el escenario de continuidad.

La PARTE DE LA INVESTIGACIÓN, en el Capítulo 2, se centra en los objetivos de la investigación, la identificación de las perspectivas, la identificación de factores y variables; así como la justificación del método del caso como modelo de evaluación empírica, la selección de los casos, la obtención de la información y valoración de la misma.

La PARTE ANALÍTICA, en el Capítulo 3, analiza la evidencia empírica e intentaré determinar los patrones que puedan establecerse acotadas a la problemática.

La PARTE DE LAS CONCLUSIONES, en el Capítulo 4, cierra la tesis con el resumen de los resultados y las conclusiones del análisis junto a las recomendaciones para futuras investigaciones.



# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO EMPRESA FAMILIAR

## 1. Empresa familiar: conceptos generales

### 1.1. Etimología

Empezar definiendo las palabras ayuda a concretar el lenguaje y facilita la construcción de los conceptos. El objetivo de este punto se centra en intentar describir si las palabras *empresa* y *familia* pueden contener conceptos que permitan conectarlas entre sí para, posteriormente, profundizar en el apartado 1.1.8 con la definición de Empresa Familiar.

La palabra empresa tiene su raíz etimológica en el latín *prehendere* que significa emprender una actividad que implica trabajo o proyecto que presenta una dificultad. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE o DLE) dice que la palabra empresa proviene del italiano *impresa* y que describe «*como el que inicia o se dispone a hacer algo; el que emprende un hecho caballeresco*». También, el diccionario recoge como empresa «*la acción conjunta de personas con un mismo fin*». En cuanto a empresario, el DRAE lo define como el propietario de una industria, negocio o empresa focalizándose en la condición y no en la característica de la persona.

Una vez definidas las palabras, es importante centrarse en los ámbitos sociales que afectan a la palabra empresa. Para su mejor explicación, voy a poner el foco en dos de esos ámbitos sociales: el económico y el jurídico.

- a) Como bien sabemos, la economía es la ciencia que estudia la asignación de los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución, consumo de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas. En definitiva, gestiona la escasez.
- b) En cuanto al ámbito jurídico, aquel relacionado con el Derecho, es el conjunto de normas que regulan la conducta del hombre en sociedad y establecen sus penas ante su incumplimiento. Proviene del vocablo latino *iuridicus*, de *ius* o *iuris*, que significa Derecho. Por lo tanto, son las normas impuestas exteriormente al ser humano en sus conductas sociales, preservando sus derechos y señalando sus obligaciones.

En la Teoría Económica, desde Richard Cantillon<sup>3</sup> a Joseph Schumpeter<sup>4</sup>, la empresa<sup>5</sup> se define como la creación de un algo como consecuencia de la materialización de una idea que conlleva a un esfuerzo orientado a transformar y cambiar en la mente de quien concibe y se traza un propósito. También incluyen un poder de disposición sobre unos

---

<sup>3</sup> Richard Cantillon fue un economista nacido probablemente el año 1680 en Irlanda y fallecido en 1734, autor del libro «*Essai sur la Nature du Commerce en Général*» (Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general)

<sup>4</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Alois\\_Schumpeter](https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter)

<sup>5</sup> Cock, J. R. G. «De empresas y empresarios: Reflexión en torno al sentido y significado de estos conceptos desde la etimología y desde la teoría económica». *Semestre económico*, 9 (17), 2006, pp. 127-137.

medios que entran en el proceso de transformación por la voluntad y el anhelo de la persona del empresario o emprendedor donde la incertidumbre está presente en el objetivo y cuyo riesgo es medido por la voluntad final de la empresa y de su sentido de ser (su misión). Para Cantillon, empresario es el que produce y el propietario es el que explota. Para Schumpeter, el empresario es aquel que introduce diferencias esenciales: nuevos productos, nuevos mercados, nuevas materias primas o nuevos tipos de organización, en definitiva, la innovación.

Desde la perspectiva jurídica, la empresa es una consecuencia del propio «ADN» de los juristas que no es otro que regular todo aquello que requiera la naturaleza humana y, dicha regulación, en el ámbito de la economía, se acaba convirtiendo en un arma de regulación limitando las actuaciones del libre mercado. Ciertamente, podemos entender que el jurista busque preservar los derechos y delimitar las obligaciones de las personas, pero no deben ser excluyentes de la realidad que emerge de los intereses del ser humano consecuencia de sus necesidades. La voluntad es la expresión del orden natural que define al ser humano. Un exceso de regulación y control afecta, en definitiva, a todo el sistema económico y social. O, peor aún, no tratar los hechos y regular las particularidades evidentes de la sociedad económica como en el caso de las empresas familiares. Sin embargo, no se puede organizar un tema tan importante como el campo de la empresa familiar sin una regulación adecuada.

Si nos adentramos en la clasificación jurídica de las distintas perspectivas de la empresa, la literatura jurídica diferencia:

- *Empresa como organización*: conjunto organizado de elementos o fuerzas productivas de la que se sirve el empresario para sus fines económicos y productivos.
- *Empresa como actividad*: representa la perspectiva subjetiva de la actividad del empresario.

*Empresa como institución*: por cuanto cumplido el objetivo del empresario, la realidad es que dicho testigo puede ser recogido por terceros (otras personas físicas o jurídicas) que permitan, aun desapareciendo el ámbito subjetivo de la empresa (el empresario), que ésta pueda seguir operando. En definitiva, la empresa como institución está por encima de las personas porque si no, sería imposible preservar su continuidad.

Llegados a este punto, podemos resumir que empresa es el reflejo de una acción de una o varias personas cuyo/s objetivos (misión) es transformar mediante la aportación de los medios junto con la innovación necesarios, asumiendo los riesgos pertinentes, y cuya duración responderá a las voluntades de los seres humanos que intervengan en dicha acción.

En cuanto a la palabra familia, según el DRAE, la define, entre otras cosas, como un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas, lo que lleva implícito los conceptos de parentesco y convivencia.

Según Roberto Roche<sup>6</sup>, la familia (del latín *familia*) es un grupo de personas formado por individuos unidos, primordialmente, por relaciones de filiación o de pareja. La familia, según Claude Lévi-Strauss<sup>7</sup>, supone por un lado una alianza, el matrimonio, y por el otro una filiación, los hijos.

Siguiendo a Lévi-Strauss, la familia tiene su origen en el establecimiento de una alianza entre dos o más grupos de descendencia a través del enlace matrimonial entre dos de sus miembros. La familia está constituida por los parientes, es decir, aquellas personas que, por cuestiones de consanguinidad, afinidad, adopción u otras razones hayan sido acogidas como miembros de esa colectividad.

Las familias suelen estar constituidas por unos pocos miembros que suelen compartir la misma residencia. Dependiendo de la naturaleza de las relaciones de parentesco entre sus miembros, una familia puede ser catalogada como familia nuclear o familia extensa. El nacimiento de una familia generalmente ocurre como resultado de la fractura de una anterior o de la unión de miembros procedentes de dos o más familias por medio del establecimiento de alianzas matrimoniales.

Antropólogos y sociólogos han desarrollado diferentes teorías sobre la evolución de las estructuras familiares y sus funciones. Según éstas, en las sociedades más primitivas existían dos o tres núcleos familiares, a menudo unidos por vínculos de parentesco, que se desplazaban juntos parte del año, pero que se dispersaban en las estaciones con escasez de alimentos. La familia era una unidad económica: los hombres, por sus capacidades físicas, cazaban mientras que las mujeres recogían y preparaban los alimentos y cuidaban de los niños. En este tipo de sociedad era normal la expulsión del núcleo familiar de los enfermos que no podían trabajar. La sociedad, para superar este hecho, ha requerido de un largo periodo evolutivo hasta la incorporación de la tecnología y la consecuente evolución de la organización social a través del derecho. Voy a avanzar hasta el XVI.

Después de la Reforma protestante en el siglo XVI, el carácter religioso de los lazos familiares fue sustituido, en parte, por el carácter civil. La mayor parte de los actuales países occidentales reconocen la relación de familia, fundamentalmente, en el ámbito del

---

<sup>6</sup> Roche, R. *Psicología de la Pareja y de la Familia. Análisis y Optimización* (2ª ed.) Bellaterra: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona, 2006

<sup>7</sup> Lévi-Strauss, C. *La familia*. *Lecturas de Antropología Social y Cultural*. La Cultura y las culturas, vol. 195, 2010.

derecho civil y, hasta alcanzado el siglo XVIII, no incorporan el concepto de infancia actual.<sup>8</sup>

Estos cambios se producen en el contexto de la Revolución Industrial. Por un lado, las nuevas tecnologías hacen posible el trabajo de niños y jóvenes y, por otro, los cambios en la esperanza de vida hacen que los menores adquieran un mayor valor en términos de protección a los adultos mayores. De esta forma, la familia, que era entendida como una sociedad que aseguraba la supervivencia de sus miembros y no como un espacio de afecto, comienza a tomar el concepto actual.

Por su parte, otros autores contemporáneos sostienen que el esquema de familia predominante en las sociedades industrializadas tiene también una base utilitaria al permitir la transmisión de capitales económicos, simbólicos y sociales. Según estos autores, la familia que se tiende a considerar como «natural» es un constructo de invención reciente y que puede desaparecer de forma más o menos rápida. El fenómeno subyacente en este razonamiento, es que las palabras no solo hablan de la «realidad» sino que le otorgan significado y, por tanto, el definir algo como «normal» lo convierte en paradigma.

Una hipótesis similar ya había sido realizada por Engels<sup>9</sup>, quien sostuvo que lo que la sociedad llama civilización, es un proceso centrado en la organización de la familia que evolucionó desde los primitivos *gens*<sup>10</sup> hasta la forma moderna que conocemos como una manera de acumular riquezas, pero no por parte de la sociedad sino en forma individual. En su concepto, el fenómeno obedece a la lucha de clases, genera injusticias y es insostenible.

Los estudios históricos muestran que la estructura familiar ha sufrido pocos cambios a causa de la emigración a las ciudades y de la industrialización. El núcleo familiar era la unidad más común en la época preindustrial y, aún sigue siendo, la unidad básica de organización social en la mayor parte de las sociedades industrializadas modernas. Sin embargo, la familia moderna ha variado con respecto a su forma más tradicional en cuanto a funciones, composición, ciclo de vida y rol de los padres.

A modo de resumen, la familia, como institución, ha evolucionado asociada a la sociedad civil y económica en la que se encuentra inmersa. *El ego (individuo o yo) ha evolucionado*

---

<sup>8</sup> Para más información, consultar la entrada en la Wikipedia [En línea]. Disponible en: <<https://es.wikipedia.org/wiki/Familia>>

<sup>9</sup> Engels, F. El origen de la familia, la propiedad privada y el estado [En línea]. Disponible en: <[https://www.marxists.org/espanol/m-e/1880s/origen/el\\_origen\\_de\\_la\\_familia.pdf](https://www.marxists.org/espanol/m-e/1880s/origen/el_origen_de_la_familia.pdf)>

<sup>10</sup> Para más información, consultar la entrada en la Wikipedia [En línea]. Disponible en: <<https://es.wikipedia.org/wiki/gens>>

desde el centro de la familia en la época de los gens hasta la libertad individual de Rogers<sup>11</sup>, siendo el yo, libre de sus propias decisiones respecto a su propia familia. Sin embargo, el derecho de familia evoluciona más lentamente y no se adapta a las nuevas realidades.

Una vez definidos, desde un punto de vista etimológico, los sustantivos familia y empresa, creo conveniente ampliar la perspectiva aplicando la Teoría General de Sistemas a ambos términos, sin entrar en su interrelación, que realizaré en el punto 1.1.9.

### 1.1.1. Teoría General de Sistemas

Esta teoría no trata de solucionar problemas, ni tampoco busca soluciones prácticas, persigue producir teorías y obtener formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La Teoría General de Sistemas, se fundamenta en las siguientes premisas:

- *El expansionismo*: que sustenta que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor. El funcionamiento de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo envuelve y del cual es parte.
- *El pensamiento sintético*: El fenómeno que se pretende explicar, es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos del papel que desempeña en ese sistema mayor.
- *La teleología*: Según este principio, la causa es una condición necesaria para que se dé un fenómeno, pero no es suficiente. La relación causa-efecto no es una relación determinística sino probabilística. El comportamiento se explica por aquello que produce o por aquello que es su propósito u objetivo producir.

El interés por la concepción de sistemas y su estudio nace en forma de disciplina, la Teoría General de Sistemas, a finales de los años 20 de la mano del biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy<sup>12</sup>. Desde entonces y hasta su fallecimiento en 1972, Bertalanffy ha expuesto los principios fundamentales de esta Teoría General de Sistemas en tanto a la formulación y derivación de aquellos principios válidos para todos los sistemas en general. Con ello, se desvela una clara pretensión por parte de esta teoría de unificación de la ciencia (o de las ciencias si se prefiere), en tanto al isomorfismo que se producen en los diferentes niveles o ámbitos disciplinarios (significativo es, en este sentido, el título del conocido artículo de K. E. Boulding: General Systems Theory-The Skeleton of Science)<sup>13</sup>. Se trataría de una disciplina que atravesaría transversalmente el resto de las

---

<sup>11</sup> Carl Rogers, Barry Stevens, y colaboradores (2013). *Persona a persona. El problema de ser humano. Una nueva tendencia en psicología*. Buenos Aires: Amorrortu Editores. ISBN 978-950-518-161-2.

<sup>12</sup> International Society for the Systems Sciences', biografía de Ludwig von Bertalanffy

<sup>13</sup> Boulding, K. E. «General systems theory - the skeleton of science,» *Management Science*, (1956) 2: 197-208. The Institute of Management Sciences, now the Institute for Operations Research and the Management Sciences, 901 Elkridge Landing Road, Suite 400, Linthicum, Maryland 21090, USA

ciencias con el propósito de tratar con los principios isomorfos que tienen lugar entre ellas, utilizando para ello el formalismo del concepto de sistema.

La Teoría General de Sistemas<sup>14</sup> define un sistema como un complejo de elementos interactuantes Bertalanffy<sup>15</sup>. Según Hall y Fagen<sup>16</sup>: «Un sistema es un conjunto de objetos más las relaciones entre sus objetos y sus atributos», por ello la definición anterior carece de un matiz importante porque es de dichas interacciones donde surge el comportamiento como un todo. De otra forma, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que presentan un cierto carácter de totalidad más o menos organizada.

Por lo tanto, los sistemas son un conjunto integrado de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común que representa la razón de ser del propio sistema. Ello nos lleva a entender que el objetivo es el factor que integra a todas las partes del sistema principal como orden primario.

Los subsistemas son una división del propio sistema que tienen sus propios objetivos e interacciones, pero que a su vez tienen sentido si forman parte del objetivo general del sistema primario o principal.

Siguiendo desde la perspectiva única del sistema, las características estructurales básicas de todo sistema son Martínez y Requena<sup>17</sup>:

- a) Los elementos que lo integran o componen: los integrantes del sistema son los elementos organizados conforme a un cierto orden y estructura.
- b) Las relaciones entre esos elementos y su interacción.
- c) Los límites del propio sistema que determinan qué elementos pertenecen al mismo y cuáles no.

Estas características nos permiten su posterior clasificación. Los sistemas están sometidos al *ambiente* que se define como el conjunto de cosas, fenómenos y actividades internas y externas que les afectan. Los sistemas, con la introducción del factor tiempo, evolucionan a lo largo de un determinado periodo de tiempo en su interacción constante que se define como la *dinámica* del sistema. Consecuentemente, las interacciones entre los elementos del sistema están configurando la *estructura* del sistema. Por lo tanto, la dinámica está sometida a la estructura.

---

<sup>14</sup> De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la Complejidad [En línea]. Disponible en: <<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42732/3/ParteI.pdf>>

<sup>15</sup> Von Bertalanffy, L. (1951). Problems of general system theory. Human biology, 23(4), 302.

<sup>16</sup> Hall, A.D., Fagen, R.E. «Definition of System», en General Systems, I, 1956, pp.18-28.

<sup>17</sup> Martínez, S., Requena, A. Dinámica de sistemas. Madrid: Alianza Editorial, 1986.

Si ampliamos el espectro de los sistemas desde la perspectiva del ambiente exterior, ello conlleva a la interacción con el entorno y, consecuentemente, a una retroalimentación e intercambio de información que afecta a la dinámica interna del sistema.

El concepto de la retroalimentación se refiere al flujo de información que permite la adaptación permanente entre el sistema y el ambiente; ello nos da paso al término *homeóstasis*, que se define como la capacidad del sistema para adaptarse y dar respuesta al ambiente externo desde su propia readaptación con el fin de mantenerse estable. La capacidad de adaptación se denomina *supervivencia dinámica*.

Las *influencias internas y externas* al sistema como consecuencia de su interacción y dinámica, da paso al término *entropía*, que se define como el desgaste del sistema por el transcurso del tiempo o su mal funcionamiento ante la imposibilidad de adaptarse a las influencias porque no son capaces de adaptar su *identidad* a los cambios externos. Al intentar mantener su identidad, el sistema debe perseguir los mismos objetivos primarios; a este proceso se le denomina *equifinalidad*.

Prosiguiendo con las características de los sistemas, un aspecto muy importante es cómo la influencia del ambiente afecta a los integrantes del sistema. Así, por *totalidad*, se entiende al conjunto, y por ello que el sistema trasciende a las características individuales de sus miembros y por *morfogénesis* a la definición de todo sistema por su tendencia al cambio. No obstante, la *sinergia* señala que todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y, en ocasiones, al sistema.

Si los cambios exigidos por el ambiente del sistema provocan la redefinición de las metas del sistema, consecuentemente, también lo hará su finalidad, y si con ello promueve la salida de algún integrante, el término *equipotencialidad* nos define cómo permite a las partes restantes del sistema asumir las funciones de las partes extinguidas.

Existen varios tipos de sistemas. El mismo Bertalanffy<sup>18</sup> empieza a diferenciar entre sistemas reales y sistemas abstractos. En la parte que nos interesa, entiende por sistemas reales aquellos que solo perviven por sí mismo sin la necesidad de su confirmación por la observación. Particularmente, en nuestro caso, como sistemas reales tomo al de los seres vivos (Sistemas Vivos definido por Miller)<sup>19</sup> como células, órganos, organismos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades y sistemas supranacionales donde, si se me permite, a modo de «Matrioska» todos forman parte de un sistema u orden mayor.

Las *características estructurales* de los sistemas conllevan a formular los conceptos que nos permite la clasificación de los sistemas. Uno de ellos, el *grado de complejidad* como la

---

<sup>18</sup> Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.

<sup>19</sup> Miller, E. J., & Gwynne, G. V. (1972). *A life apart: A pilot study of residential institutions for the physically handicapped and the young chronic sick*. Taylor & Francis.

cantidad de elementos y componentes, así como, la cantidad y calidad de las relaciones entre ellos.

En este sentido, K. Boulding<sup>20</sup> estableció una jerarquía de la complejidad, entendiendo por ésta el grado de diversidad o variabilidad de los elementos que conforman el sistema, clasificando ocho (8) tipos de sistemas:

1. Sistemas estáticos
2. Sistemas simples dinámicos
3. Sistemas cibernéticos.
4. Sistemas abiertos
5. Subsistemas
6. Sistemas animales: capacidad de conciencia propia y conocimiento del entorno.
7. Sistema humano: capacidades de autoconciencia, auto-sensibilidad y del simbolismo como medio de comunicación.
8. Sistemas socioculturales u organizaciones sociales.

La Teoría General de Sistemas aplicados a las Ciencias Sociales, en nuestro caso, a la Familia y a la Empresa, nos ajusta el foco del contexto y permitirá estructurar esta tesis descendiendo hasta la conceptualización de la empresa familiar, imaginando los sistemas familia y empresa por separado hasta su posterior integración relacional.

### **1.1.2. Familia desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas**

La familia desde la perspectiva que nos ocupa, se define como: «Un conjunto organizado e interdependiente de personas en constante interacción, que se regula por unas reglas y por funciones dinámicas que existen entre sí y con el exterior» (Minuchin<sup>21</sup>; Andolfi,<sup>22</sup>; Musitu, et al.<sup>23</sup>; Rodrigo y Palacios<sup>24</sup>).

Es un sistema con identidad propia en donde tiene lugar un amplio entramado de relaciones, donde su estructura familiar (sistema, subsistema, poder, límites adaptabilidad, cohesión), comunicación dentro de la familia, las creencias, valores y sus ciclos de vida familiar, condicionan su funcionamiento y salud relacional. A su vez, posee un orden

---

<sup>20</sup> Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208.

<sup>21</sup> Minuchin, S. (1986). Una familia anoréxica. *Caleidoscopio familiar*, 88-107.

<sup>22</sup> Andolfi, M., Ellenwood, A. E., & Wendt, R. N. (1993). The creation of the fourth planet: Beginning therapists and supervisors inducing change in families. *American Journal of Family Therapy*, 21(4), 301-312.

<sup>23</sup> Musitu, G., & Allatt, P. (1994). *Psicosociología de la familia*. Albatros.

<sup>24</sup> Triana, B., Rodrigo, M. J., Rodrigo, M. J., & Palacios, J. (1998). Familias con miembros adictos a las drogas y al alcohol. *MJ Rodrigo y J. Palacios (Coords.), Familia y desarrollo humano*, 423-442.



jerárquico que permite la viabilidad del grupo, mediante sus propias funciones y estructura, gobernadas en último término por el principio de equifinalidad<sup>25</sup>.

Si nos introducimos en las características del sistema, la totalidad es el concepto holístico que proviene del griego *Holos* que significa todo y a todos sus miembros. En el ámbito de la conducta humana, el holismo fue desarrollado a principios de 1910 por Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Köhler, quienes contemplaban un todo estructurado; así es como nace la psicología de la forma o psicología de la configuración (Gestalt)<sup>26</sup>.

Las funciones principales de la familia sirven a dos objetivos distintos, uno interno y el otro externo:

- a) *La protección psicosocial de sus miembros (interno)*: En todas las culturas, la familia imprime a sus miembros un sentimiento de identidad propio, que permite diferenciarse de otras familias, logrando, por un lado, el sentimiento de identidad y, por otro lado, un sentido de separación. El sentimiento de la identidad de cada miembro se encuentra influido por su sensación de pertenencia a una familia específica. El sentido de separación y de individuación se logra a través de la participación en diferentes subsistemas, contextos familiares y grupos extra familiares.
- b) *La acomodación y transmisión de una cultura (externo)*: Aunque la familia es la matriz del desarrollo psicosocial de sus miembros, también debe acomodarse a la sociedad y garantizar la continuidad de su cultura. La familia, como sistema, opera a través de pautas transaccionales, las cuales al repetirse establecen la manera, el cuándo y el con quién relacionarse, reforzando de este modo el sistema. Así el sistema intenta conservar las pautas y mecanismos homeostáticos que restablecen el nivel habitual. Aparecen, por tanto, requerimientos de lealtad familiar, para que los miembros no se desvíen y maniobras de culpabilidad para focalizar los cambios.

En este sentido, según Ochoa de Alda<sup>27</sup> la familia posee una complejidad y originalidad propia, con unas peculiaridades que no son equiparables a las de sus miembros considerados aisladamente y donde «*el todo es más que la suma de las partes*» (Aristóteles). Cualquier cambio en un elemento influye en todos los demás y el todo volverá a influir en los elementos haciendo que el sistema se torne diferente, pero manteniendo el todo (totalidad). Se rige por reglas que sólo tienen validez y sentido en su seno (identidad).

---

<sup>25</sup> Equifinalidad: El hecho de que un sistema vivo, a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos, llega a un mismo estado final manteniendo el mismo estado de equilibrio fluyente.

<sup>26</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Gestalt](https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_de_la_Gestalt)

<sup>27</sup> Ochoa de Alda Martínez de Apellániz, I. (1995). Enfoques en terapia familiar sistémica.

Ampliando la perspectiva sistémica, Bronfenbrenner<sup>28</sup> ha aplicado el concepto ecológico al sistema familiar, considerando que la familia y su ambiente definen y configuran el desarrollo de la persona desde su concepción. La interacción constante con el ambiente por parte del sistema familiar original afecta a su desarrollo otorgando una importancia esencial para el desarrollo de la personalidad de sus miembros a lo largo de dicha convivencia familiar. Bronfenbrenner denomina a esta teoría Modelo Ecológico, que luego dio lugar a la Teoría Ecológica dentro de la Teoría General de Sistemas.

Según Bronfenbrenner, cada persona es afectada de modo significativo por las interacciones de una serie de sistemas que se superponen:

- *Ontosistema*: hace referencia a las características propias de cada individuo, tanto elementos biológicos, el estado de salud y factores genéticos, así como a elementos psicológicos, tal como el auto concepto, afectos y habilidades personales.
- *Microsistema*: configura en forma íntima e inmediata el desarrollo humano. Se refiere fundamentalmente a las interrelaciones personales cercanas y lo componen todos aquellos grupos de personas con las que se interactúa y que son influyentes en la conformación de la identidad individuo-grupal como la familia, el grupo de amigos, el equipo de fútbol, etc.
- *Mesosistema*: se refiere a la interacción entre dos o más microsistemas.
- *Exosistema*: se refiere a los sistemas ambientales en los que la persona en desarrollo puede estar o no incluida directamente, pero en los que se producen hechos que le afectan e incluyen todas las redes externas mayores que las anteriores como las estructuras del barrio, la localidad o la urbe.
- *Macrosistema*: se refiere a los marcos culturales o ideológicos que pueden afectar transversalmente a los sistemas de menor orden ya que engloba lo que se da más allá del ambiente inmediato con el que el individuo interactúa y lo configuran los valores culturales y políticos de una sociedad, los modelos económicos y condiciones sociales.
- *Cronosistema*: es el sistema de orden temporal e histórico que se construye del desarrollo en el tiempo de la totalidad de sistemas de orden inferior. Y afecta al individuo en cuanto define sus condiciones de acuerdo a la época en que vive,

---

<sup>28</sup> Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental psychology*, 22(6), 723.

principalmente en lo que respecta a desarrollos tecnológicos, problemas morales o éticos de su época, costumbres, modas o ideologías dominantes en su sociedad.

- *Globosistema*: adicionalmente, se toma en cuenta el globosistema como un sistema mundial en donde el individuo no influye activamente para que los eventos sucedan, sino que se refiere a consecuencias acaecidas por cambios climáticos, incendios forestales, movimiento de las placas tectónicas y otros fenómenos naturales que repercuten sobre los sistemas inferiores.

Esta teoría forma parte de las teorías dialécticas contextuales<sup>29</sup>, que explican el cambio de conducta del individuo a través de la influencia del entorno, dando lugar a cambios multidireccionales, multicontextuales y multiculturales. Así, las interrelaciones que se dan entre sus miembros, se denominan circulares.

### **Comunicación familiar**

Dentro del sistema familiar, el proceso de interacción entre sus miembros, el intercambio de ideas y sentimientos, exige la utilización del lenguaje. Dicho lenguaje es la comunicación.

La comunicación familiar tiene una estructura compleja alrededor de ciertos códigos construidos a lo largo del tiempo, inmersos en una cultura propia y referente a cada contexto.

Dentro de dichos códigos figuran tanto mensajes directos como indirectos bajo un sistema de señales propio de cada familia. Este sistema de señales constituye un grupo de modelos comunicacionales sobre el lenguaje verbal y no verbal.

En el sistema familiar, a través de la comunicación ocurre la socialización y, por ende, la educación. La familia como primer y principal agente socializador, transmite no sólo mensajes educativos, sino que también se toman modelos de comunicación y se desarrollan habilidades comunicacionales, de las que depende la solución y el problema de muchos de los conflictos familiares y las pautas que se establecen en la relación afectiva.

Para que la comunicación sea funcional debe ser clara, directa, congruente, conformada y retroalimentada. Existen códigos particulares de comunicación en las familias y cadenas de interacción que se repiten, siendo esto un reflejo de su organización. La influencia entre las personas que las integran adquiere una mayor complejidad cuando se considera que en cada interacción no solo participan los actores principales, sino también y de algún modo, los demás miembros de la familia.

En las familias existen cadenas de interacción que se repiten, siendo esto un reflejo de su organización. Si las respuestas que la familia da ante determinadas problemáticas son positivas, seguramente ante un evento similar sepa cómo actuar.

Muchas veces, las dificultades comunicacionales ocurren por transgresiones e inadecuación en el ejercicio de los roles que impiden establecer un orden adecuado donde límites y jerarquías se respeten y se establezcan, es decir, relaciones comunicativas satisfactorias. Este modo de comunicación poco satisfactorio para cada uno de los miembros del sistema puede tener como causa principal las relaciones conyugales distorsionadas, donde los padres abdican de sus funciones y actúan como hermanos de sus hijos para así obtener atención del otro cónyuge, los hijos protegen a sus padres actuando como cónyuges sustitutos y desafiando con éxito la autoridad parental. En definitiva, los padres buscan alianzas con sus hijos para imponerse en la batalla conyugal.

### **Tipos de comunicación**

Las personas comunican mensajes verbales y no verbales. Se llama comunicación directa cuando ocurre de un sujeto a otro, sin utilizar un intermediario, y comunicación indirecta cuando se requiere de otro individuo para que el mensaje lo reciba un tercero.

#### *Comunicación digital o verbal*

La comunicación verbal se centra en «lo que se dice» y corresponde a transmitir mensajes referentes a una serie de símbolos significativos capaces de transmitir conceptos: la palabra (escrita o verbal) permite evocar representaciones comunes a los individuos que comparten ese código.

#### *Comunicación analógica o no verbal*

Se centra en lo que se dice con gestos o lenguaje corporal. Su base está en lo aprendido en las etapas pre-verbales de la maduración. La comunicación analógica posee una multiplicidad de elementos que dan cuenta de aspectos relacionales y van enriqueciendo enormemente la comunicación, pero que se caracterizan por un alto grado de ambigüedad, dando lugar, en muchas ocasiones, a conflictos y «malentendidos» a nivel de pareja o en las relaciones entre los diferentes miembros de la familia, que se deben a una mala traducción del lenguaje no-verbal.

---

<sup>29</sup> Teorías dialécticas contextuales: La teoría de Vigotsky (1896-1934) desarrolla el aprendizaje socio-cultural del individuo y el medio en el cual se desarrolla.

Niveles en que puede establecerse:

- *Comunicación informativa*: es cuando sólo se dice «lo que ha pasado». Simplemente se informa de lo que se ha visto, oído o hecho. Es una comunicación «tipo telediario», con la que nunca se sabe lo que la información supone para quien habla.
- *Comunicación racional*: es cuando se da la información y al mismo tiempo se dan especulaciones, reflexiones personales, etc. sobre la noticia dada. Es una comunicación formativa o manipulativa, porque junto al hecho que se transmite se pretende actuar sobre el otro. En la familia se usa como vehículo transmisor de pautas, valores o normas.
- *Comunicación emotiva (profunda)*: se da cuando, mientras se transmite la información o los hechos, se transmiten también sentimientos, afectos, emociones y estados de ánimo. Es una comunicación más íntima, con la que se expresan sentimientos, se gratifica, el otro conoce los valores personales sobre lo que se expresa, se transmite qué hace sentir en un momento dado algo, etc. *En una familia este último nivel supone una verdadera comunicación.* La falta de niveles profundos de comunicación familiar tiene efectos como: no saber qué quiere el otro, qué necesita, qué busca, de qué es capaz, se produce pobreza emocional en el comportamiento, falta de ternura expresada y sentida, búsqueda de tales gratificaciones en otro lugar, y todo ello de manera compulsiva (arrebatos, impulsos, etc.).

Estilos comunicacionales empleados en las familias:

- *Estilo inculpador o agresivo*: tienden a actuar de manera exigente con los demás, actúan con aire de superioridad y se les describe como autoritarios, sólo buscan ganar, dominar, forzando a la otra persona a perder.
- *Estilo aplacador o no asertivo*: tratan siempre de complacer, a costa de sus propios derechos, necesidades y sentimientos, por lo que ni ellos mismos, ni los otros los respetan; evitan a toda costa el conflicto, tratando siempre de apaciguar.
- *Estilo calculador o intelectual*: las relaciones interpersonales las manejan con intelectualizaciones, ocultan las emociones y son muy desconfiadas.
- *Estilo distractivo o manipulador*: las situaciones no son tratadas directamente y se despliegan numerosas estrategias para salir de situaciones desagradables.
- *Estilo nivelador o asertivo*: defienden sus derechos, respetando los ajenos y expresan sus sentimientos, pensamientos o necesidades de forma directa y honesta siendo sus mensajes congruentes.

La posibilidad del empleo de la asertividad es una ganancia para cualquier relación, pues aporta gran productividad; no obstante, prácticamente cualquier estilo puede ser efectivo si se emplea oportunamente.

## **Estructura familiar**

El concepto de estructura describe la totalidad de las relaciones existentes entre los elementos de un sistema dinámico<sup>30</sup>. La estructura familiar es el conjunto invisible de demandas funcionales que organizan los modos en que interactúan los miembros de una familia e indica a los miembros las pautas de cómo deben funcionar. Así pues, una familia posee una estructura que puede ser vista en movimiento.

Para el buen funcionamiento de una estructura se requieren reglas y, por lo tanto, las familias requieren de una organización de la vida cotidiana conforme a unas reglas de interacción y de una jerarquización de las relaciones entre sus componentes. Dentro de estas reglas se conforman los límites y roles de la organización del sistema familiar; la evolución de los mismos, se adhieren a los cambios que con el tiempo acontecen en los sistemas y subsistemas.

Las reglas, tanto explícitas como implícitas, son importantes para conocer y comprender a cada una de las familias. Éstas suelen ser acordes con los valores y creencias de la familia y regulan también la detección de las necesidades de sus miembros, la comunicación y las conductas de dar y recibir ayuda, que son de suma importancia para conocer la funcionalidad del sistema.

Las reglas responden a metarreglas<sup>31</sup>, que son reglas de orden superior. La metarregla que puede regular el cambio es de suma importancia, pues si se opone al cambio, bloquea el desarrollo familiar, e incluso la posibilidad de cambiar, aunque el cambio suponga mejorar la calidad del sistema.

En esta línea, Watzlawick, Weakland y Fisch<sup>32</sup> apuntan que, al hablar de la incapacidad de algunos sistemas para generar metarreglas, les lleva a reconocer las propias debilidades y cambiar sus metas, sus roles o sus patrones de interacción desvinculándose de la equifinalidad.

Las reglas tienen también sistemas de funcionamiento. Si son rígidas o abiertas tienen una trascendencia en un sentido u otro. Las reglas de funcionamiento rígidas e incuestionables se manifiestan en el propio repliegue de la familia hacia sí misma, pues cualquier cambio se percibe como una traición, como una amenaza o intromisión.

---

<sup>30</sup> Forrester, J. «Sistema dinámico: Metodología para analizar y modelar el comportamiento temporal en entornos complejos». *Counterintuitive behavior of social systems technology review* 73(3), 1971, pp. 52-68.

<sup>31</sup> Espinal, I., Gimeno, A., González, F. *El enfoque sistémico en los estudios sobre la familia*. Universidad Autónoma de Santo Domingo y Centro Cultural Poveda, 2006.

<sup>32</sup> Weakland, J. H., Fisch, R., Watzlawick, P., & Bodin, A. M. (1974). Brief therapy: Focused problem resolution. *Family Process*, 13(2), 141-168.

*Las reglas de la estructura familiar se crean a partir de la integración de las respectivas familias de origen, y presupone que existe una o varias figuras que asumen el liderazgo, siendo estas personas las que ejercen mayor influencia en la elaboración y mantenimiento de las normas familiares, en las sanciones que pueden derivarse de su incumplimiento y en el modo de pensar, sentir y comportarse de los miembros de la familia.*

*El liderazgo familiar<sup>33</sup> es consecuencia de que las estructuras familiares son, per se, asimétricas para facilitar la funcionalidad del sistema, siendo mayor la competencia en aquellas familias cuyo liderazgo recae en los adultos. La funcionalidad del sistema también es mayor cuando el liderazgo es democrático o cuando existe una autoridad flexible<sup>34</sup>, a diferencia de las familias caóticas, o las rígidamente autoritarias que suelen generar modelos familiares con más carencias para el desarrollo y con menos satisfacción entre sus miembros.*

### **Cohesión y adaptabilidad familiar**

Los sistemas familiares, como cualquier otro, deben funcionar con el objetivo de adaptarse constantemente al ambiente y, consecuentemente, su cohesión interna se transforma. Para poder definir con mayor amplitud este tema, voy a separar ambas dimensiones para después interrelacionarlas.

Se define cohesión como «*el grado en que los miembros de la familia se interesan por ella, se comprometen con ella y se ayudan mutuamente*» (Moos 1976, citado por Simon)<sup>35</sup>. Sin embargo, para un desarrollo óptimo de cada uno de los miembros de la familia, el nivel de cohesión debe al mismo tiempo ser compatible con la necesaria individualización y autonomía de todos y cada uno de ellos.

Por otro lado, Olson et al.<sup>36</sup> definen cohesión familiar como el *grado de unión emocional* (o apego) percibido por los miembros de la familia como consecuencia de su capacidad para cambiar sus estructuras, roles y normas en respuesta a las exigencias que se planteen internas y externas. Incluye también dentro de su definición los lazos emocionales que unen a los miembros de la familia. El autor desarrolló su modelo con la idea de facilitar el diagnóstico familiar usando la perspectiva sistémica a partir de dos variables: adaptabilidad y cohesión.

Dentro de la cohesión, que describe como el conjunto de toda la afectividad, intimidad y el significado constituyen la esencia de las relaciones familiares.

---

<sup>33</sup> Beavers, W. R. Y Hampson, R. B. Familias exitosas. Evaluación, tratamiento e intervención. Barcelona: Paidós, 1995.

<sup>34</sup> Minuchin, S., & Fishman, H. C. (1984). Técnicas de terapia familiar. México, DF: Paidós.

<sup>35</sup> Simon, Stierlin, Wynne. *Vocabulario de Terapia Familiar*. Barcelona: Gedisa, 1988.

<sup>36</sup> Olson, D. H. (1985). *Faces III*. Family Social Science, University of Minnesota.

- *Dependencia emocional*: Que tienen directa relación con la frecuencia o calidad de la interacción familiar, con la voluntad de unión existente entre los miembros y el afecto expresado entre estos.
- *Actividades familiares compartidas*: Se refiere al grado de participación individual en ellas, al tiempo dedicado a la familia, el espacio físico disponible para encuentros familiares a los amigos en común que tenga la familia y a la toma de decisiones que se puede realizar en conjunto.
- *Consenso conyugal*: Está estrechamente vinculado al grado de compromiso entre la pareja y a la importancia que esta asigna al matrimonio y a la familia.

El modelo de Olson establece cuatro niveles de cohesión familiar en una matriz continua (alto-bajo) y le permite tipificar cuatro tipos de familias:

- *Aglutinada* (muy alto nivel de cohesión):
  - Alto grado de dependencia entre los miembros de la familia, límites difusos y normas muy estrictas, se limita la autonomía e identidad personal.
- *Unida o conectada* (moderado a alto):
  - Límites externos permeables circunstancialmente y límites intergeneracionales son claros.
  - Decisiones compartidas.
  - Los miembros tienen espacio para su desarrollo individual.
- *Independiente o separada* (bajo a moderado):
  - Límites internos y externos son permeables y los límites generacionales son claros.
  - Las decisiones pueden primar las individuales sobre las familiares, pero tienen la capacidad de tomar decisiones familiares cuando se requieran.
- *Desligada* (muy bajo nivel de cohesión):
  - Miembros extremadamente individualistas y poca intimidad.
  - Mínima cohesión.

El segundo y tercer tipo (familias separadas y conectadas), se consideran niveles moderados o equilibrados de cohesión. En estos sistemas, los individuos son capaces de ser independientes y, al mismo tiempo, pueden estar conectados con sus familias. En las familias con un bajo nivel de cohesión (familias desligadas) no existe una estructura adecuada de apoyo, los miembros «hacen su propia vida» y predomina el desinterés. En el



extremo opuesto, se encuentran las familias que tienen un nivel muy alto de cohesión (familias enmarañadas) y no refuerzan la independencia necesaria de sus miembros.

La *adaptabilidad* está referida al grado en que la familia es capaz de cambiar su estructura de poder, sus roles y reglas en respuesta al estrés. Dentro de la adaptabilidad define las siguientes capacidades:

- Liderazgo familiar
- Control
- Disciplina
  - Estilo de negociación
  - Relación de roles
  - Reglas de relaciones

El comportamiento que asumen estos elementos en su conjunto permite distinguir cuatro niveles de adaptabilidad en un continuo de alto-bajo que dan origen a clasificar, desde esta dimensión, cuatro diferentes tipos de familia:

- *Rígida:*
  - Excesiva responsabilidad
  - Normas inflexibles
- *Estructurada:*
  - Organizadas, centradas y el liderazgo es de los padres
  - Responsabilidades y normas definidas
- *Flexible:*
  - Familia democrática
  - Liderazgo distribuido
  - Apoyo en el pensamiento autónomo de los miembros
- *Caótica:*
  - Falta de responsabilidad y de límites familiares
  - No hay normas y las reglas cambian

El segundo y tercer nivel (familias estructuradas y flexibles), se consideran niveles moderados de adaptabilidad. Estas familias suelen ser flexibles y logran adaptarse a distintas circunstancias. Un bajo nivel de adaptabilidad (familias rígidas) implica un estilo familiar autocrático, en donde la capacidad de cambio es limitada. Las familias que tienen un alto nivel de adaptabilidad (familias caóticas) se caracterizan por falta de estabilidad y por una variabilidad constante que vuelve al sistema desorganizado.

Estos autores consideran que la cohesión y la adaptabilidad están curvilíneamente relacionadas con la salud familiar. Es decir, que las familias que funcionan moderadamente a lo largo de las dimensiones de cohesión y adaptabilidad (separadas o conectadas y estructuradas o flexibles) se conducen de manera más saludable y tienen mayor probabilidad de un afrontamiento eficaz frente a las demandas ambientales, comparadas con familias que se ubican en los extremos.

Estas dos dimensiones, junto a una tercera variable (comunicación familiar), dieron lugar al denominado Modelo Circumplejo (circumplex) de sistemas familiares y maritales de Olson que permite identificar diversos tipos de familias propuestos por los autores. Los distintos niveles de cohesión (que permiten clasificar a las familias en: desligadas, separadas, conectadas y enmarañadas) y los cuatro niveles de adaptabilidad (que caracterizan a familias rígidas, estructuradas, flexibles y caóticas) forman una matriz 4 x 4 que da lugar a una clasificación de dieciséis tipos de sistemas familiares y maritales. Cuatro de esos dieciséis tipos son moderados en ambas dimensiones.

Cuadro 1.1. Tipos de familia según cohesión y adaptabilidad

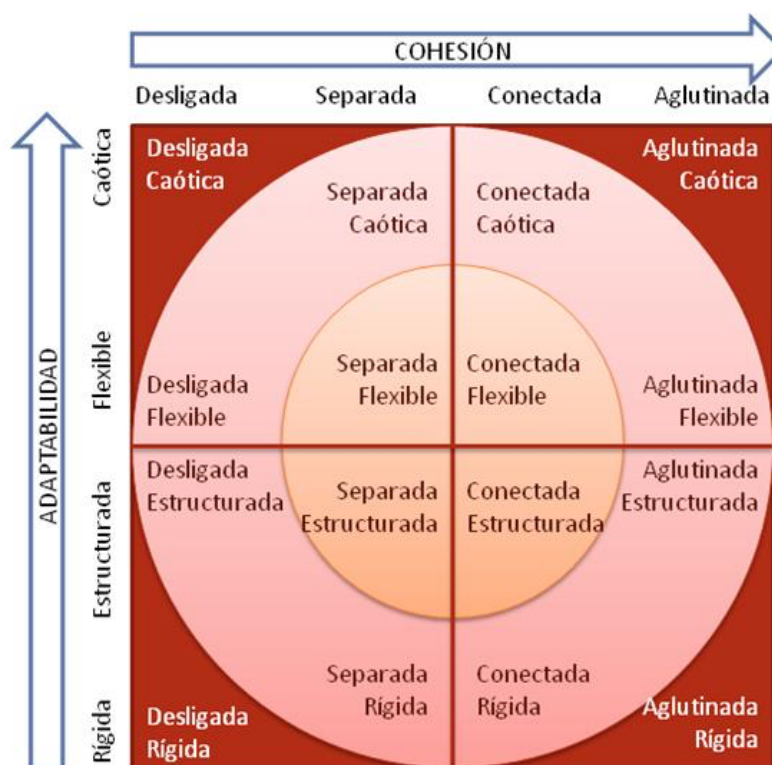


Fig. 3: Olson, D. H. (1986) Circumplex model: validation studies FACES III. *Family Process* 25, 337-351.

**Cuadro 1.2.** Dimensiones de la adaptabilidad familiar

	<b>Afirmación</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Negociación</b>	<b>Roles</b>	<b>Reglas</b>
<b>Caótica (muy alto)</b>	Estilo pasivo y agresivo	Laissez-faire Mucha indulgencia	Negociaciones interminables. Poca capacidad de resolver problemas	Dramáticos cambios de roles	Dramáticos cambios de reglas. Muchas reglas implícitas. Reglas impuestas aleatoriamente
<b>Flexible</b>	Generalmente asertivo	Democracia. Consecuencias impredecibles	Adecuada negociación y resolución de problemas	Fluidos cambios de roles. Roles conversados y compartidos	Cambios de algunas reglas. Más reglas implícitas. Reglas a menudo respetadas
<b>Estructurada</b>	Generalmente asertivo	Democrática. Estructurada. Adecuada resolución de problemas	Negociación estructurada. Adecuada resolución de problemas	Algunos roles compartidos	Poco cambio de reglas. Más reglas explícitas que implícitas. Reglas usualmente respetadas
<b>Rígida</b>	Estilos pasivo y agresivo	Autocrática. Extremadamente estricta	Negociación limitada. Pobre resolución de problemas	Roles rígidos y estereotipados	Reglas rígidas. Muchas reglas explícitas, pocas implícitas. Reglas estrictamente respetadas

Fuente: Adaptado de la Profesora Jem

**TIPOS DE FAMILIA EN FUNCIÓN DE LA ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD Y COMUNICACIÓN**

	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>ROLES</b>	<b>REGLAS</b>
<b>CAÓTICA</b>	ESTILO PASIVO - AGRESIVO	INDULGENCIA	INTERMINABLE NO RESUELVEN PROBLEMAS	CAMBIOS DRAMÁTICOS	ARBITRARIAS IMPLÍCITAS
<b>FLEXIBLE</b>	ESTILO ASERTIVO	DEMOCRACIA IMPREVISIBLE	ADECUADA	CAMBIOS SUAVES	RESPETADAS Y CAMBIABLES LA MAYORÍA IMPLÍCITAS
<b>ESTRUCTURADA</b>	ESTILO GENERALMENTE ASERTIVO	DEMOCRACIA ESTRUCTURADA	ADECUADA Y ESTRUCTURADA	COMPARTIDOS	RESPETADAS Y CAMBIABLES MÁS EXPLÍCITAS QUE IMPLÍCITAS
<b>RÍGIDA</b>	ESTILO PASIVO-AGRESIVO	AUTOCRACIA MUY ESTRICTA	LIMITADA POBRE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RÍGIDOS Y ESTEREOTIPADOS	ESTRICTAMENTE RESPETADAS NO MODIFICABLES EXPLÍCITAS

Fig. 1: Adaptado del Modelo Circunflejo de Olson para la evaluación del funcionamiento familiar

i

ma Fernandez Hormachea UDLA

**Cuadro 1.3.** Tipos de familia según adaptabilidad

Fuente: El duelo en la familia por Enric Soler Labajos

Cuadro 1.4. Tipos de familia según cohesión

TIPOS DE FAMILIA EN FUNCIÓN DE LA COHESIÓN							
	INDEPENDENCIA	LÍMITES	TIEMPO	ESPACIO	AMIGOS	DECISIONES	OCIO
AGLUTINADAS	GRAN DEPENDENCIA	EXT. CERRADOS INT. DIFUSOS GENERAC. DIFUSOS	SIEMPRE JUNTOS	SIN ESPACIO PRIVADO	DE LA FAMILIA	SIEMPRE CONJUNTAS	SIEMPRE COMPARTIDO
CONECTADAS	MODERADA DEPENDENCIA	EXT. SEMIABIERTOS INT. ABIERTOS GENERAC. CLAROS	MAYORITARIAMENTE JUNTOS SEPARADOS SI HAY JUSTIFICACIÓN	SE PRIORIZA EL PRIVADO	INDIVIDUALES ÍNTIMOS DE LA PAREJA	COMPART., PENSANDO EN LA FAMILIA	COMBINADO
SEPARADAS	MODERADA INDEPENDENCIA	INT. I EXT. SEMIABIERTOS GENERAC. CLAROS	SEPARADOS Y JUNTOS	SE COMBINA EL PÚBLICO CON EL PRIVADO	IND. Y FAMILIARES	IND. Y COMPARTIDAS	PRIORIZAN LAS INDIVIDUALES
DESLIGADAS	EXCESIVA INDEPENDENCIA	EXT. OBERTS INT. CERRADOS GENERAC. RÍGIDOS	SIEMPRE SEPARADOS	MÁXIMA DISTANCIA FÍSICA I EMOCIONAL	IND.	IND.	IND.

Fig. 2: Adaptado del Modelo Circunflejo de Olson para la evaluación del funcionamiento familiar

Fuente: El duelo en la familia, por Enric Soler Labajos

Cuadro 1.5. Dimensiones de Cohesión Familiar

	Desligadas (muy bajo)	Separadas (bajo o moderado)	Conectadas (moderado a alto)	Aglutinadas (muy alto)
Independencia	Gran independencia de los miembros de la familia	Moderada independencia de los miembros de la familia	Moderada dependencia de los miembros de la familia	Gran dependencia de los miembros de la familia
Límites familiares	Límites externos abiertos. Límites internos cerrados. Límites generacionales rígidos	Límites internos y externos semiabiertos, límites generacionales claros	Límites externos semiabiertos. Límites internos abiertos. Límites generacionales claros	Límites externos cerrados. Límites internos borrosos. Límites generacionales borrosos
Tiempo	Se maximiza el tiempo separado de la familia (física y/o emocionalmente)	Tiempo para estar solo y para estar juntos es importante	Es importante el tiempo en que se está reunido. El tiempo para estar solo se permite por razones aprobadas	Se maximiza el tiempo para estar juntos. Se permite muy poco tiempo para estar solo

<b>Espacio</b>	Se maximiza la separación del espacio tanto física como emocional	Se mantiene el espacio privado; algo de espacio familiar	Se maximiza el espacio familiar. Se maximiza el espacio privado	Poco o ningún espacio privado en casa
<b>Amigos</b>	Principalmente amigos individuales vistos de forma separada. Pocos amigos familiares	Algunos amigos individuales y algunos amigos familiares	Algunos amigos individuales. Actividades programadas con amigos de la pareja y de la familia	Pocos amigos individuales. Principalmente amigos de la pareja o de la familia vistos en conjunto

Fuente: Adaptado de la Profesora Jemima Fernandez Hormachea UDL

**Cuadro 1.6.** Dimensiones de Cohesión Familiar

	<b>Desligadas (muy bajo)</b>	<b>Separadas (bajo o moderado)</b>	<b>Conectadas (moderado a alto)</b>	<b>Aglutinadas (muy alto)</b>
Toma de decisiones	Fundamentalmente decisiones individuales	La mayoría de las decisiones son individuales. Hay capacidad de tomar decisiones en conjunto frente a asuntos familiares	Las decisiones individuales son compartidas. La mayoría de las decisiones se toman pensando en la familia	Todas las decisiones tanto personales como grupales deben ser tomadas en familia
Interés y recreación	Principalmente actividades individuales hechas sin la familia	Algunas actividades familiares espontáneas. Apoyo a las actividades individuales	Algunas actividades familiares programadas. La familia implica en el interés individual	La mayoría de las actividades e intereses deben ser compartidos con la familia

Fuente: Adaptado de la Profesora Jemima Fernández Hormachea UDLA

### **Alianzas y coaliciones**

Por «alianza» se entiende la unión y el apoyo mutuo que se dan, entre sí, dos personas. La alianza supone compartir intereses sin estar dirigida contra nadie. La «coalición», en cambio, es la unión de dos miembros contra un tercero. Es un acuerdo de alianzas establecido para mutuo beneficio de los aliados frente a un tercero. La coalición divide a la tríada en dos compañeros y un oponente.

### **Subsistemas y clases de límites**

#### **A) Subsistemas**

El sistema familiar se diferencia y desempeña sus funciones a través de sus subsistemas. Los individuos son subsistemas en el interior de una familia. Los subsistemas se pueden

formar según generación, sexo, interés o función. Cada individuo pertenece a diferentes subsistemas en los que posee diferentes niveles de poder y en los que aprende habilidades diferenciadas.

Los principales subsistemas son las díadas, como la de marido-mujer, madre-hijo o hermano-hermana:

- El *subsistema conyugal* (matrimonio), se constituye cuando dos adultos de sexo diferente se unen con la intención expresa de constituir una familia. La pareja debe desarrollar pautas en las que cada esposo apuntala la acción del otro en muchas áreas. Deberán ceder parte de su individualidad para lograr un sentido de pertenencia. El *subsistema parental* (padres) se constituye al nacer el primer hijo. El funcionamiento eficaz requiere que los padres y los hijos acepten el hecho de que el uso diferenciado de autoridad constituye un ingrediente necesario del subsistema parental. Ello se convierte en un laboratorio de formación social, para los niños, que necesitan saber cómo negociar en situaciones de poder desigual.
- El *subsistema fraterno* (hermanos), es el primer laboratorio social en el que los niños pueden experimentar relaciones con sus iguales. En el mundo fraterno, los niños aprenden a negociar, cooperar y competir. La competición entre hermanos es una fuente potencial de conflictos, pero también de resultados constructivos, ya que los hermanos evolucionan en gran parte por la relación que hay entre ellos.
- El *subsistema de primos*: tiene diversos grados de consanguinidad y, generalmente, es el segundo lugar en donde los niños adquieren la relación con pares. El acercamiento o distanciamiento entre los primos en los primeros años del ciclo vital está muy condicionado por la calidad de la relación entre los hermanos. Esto es especialmente importante para esta tesis.

Como he comentado anteriormente, el sistema familiar interactúa con el ambiente con otros sistemas o suprasistemas. Por lo tanto, el suprasistema engloba los sistemas con los que la familia mantiene contacto. El suprasistema incluye la familia de origen, el colegio, el trabajo, los amigos, las asociaciones de todo tipo, la empresa familiar, etc. Las informaciones que produce enriquecen el sistema familiar y contribuyen a su crecimiento.

## **B) Clases de Límites**

Los límites de un subsistema están constituidos por las reglas que definen quiénes participan y de qué manera lo hacen. La función de los límites reside en proteger la diferenciación del sistema.

Para que el funcionamiento familiar sea adecuado, los límites de los subsistemas deben ser claros. La claridad de los límites en el interior de una familia constituye un parámetro útil para la evaluación de su funcionamiento. Deben definirse con suficiente precisión como para permitir a los miembros de los subsistemas el desarrollo de sus funciones sin interferencias indebidas, pero también deben permitir el contacto entre los miembros del subsistema y los otros.

Consecuentemente, los tres tipos de límites pueden ser:

- Claro: límite claramente definido
- Difuso: límite permeable
- Rígido: límite no permeable

La familia con límites difusos recibe el nombre de familia aglutinada; la familia con predominio de límites rígidos, se llamará familia desligada<sup>37</sup>.

Los miembros de familias aglutinadas (límites difusos) pueden verse perjudicados en el sentido de que el exaltado sentido de pertenencia requiere abandono de la autonomía. La conducta de un miembro de la familia afecta de inmediato a los otros y el estrés individual repercute intensamente a través de los límites y produce un rápido eco en otros subsistemas. Así pues, la familia aglutinada responde a toda variación en relación con lo habitual con una excesiva rapidez e intensidad, fomentando una tensión que bloquea la evolución de la individualidad como veremos más adelante.

Los miembros de familias desligadas (límites rígidos) pueden funcionar en forma autónoma, pero poseen un desproporcionado sentido de independencia y carecen de sentimientos de lealtad y pertenencia y, de requerir ayuda mutua cuando la necesitan. Estas familias toleran una amplia gama de variaciones individuales entre sus miembros. Así, la familia desligada tiende a no responder cuando es necesario hacerlo.

### **Mito familiar**

El concepto de mito familiar ha sido desarrollado fundamentalmente por Ferreira<sup>38</sup>. Por mito familiar entiende «*un número de creencias bien sistematizadas y compartidas por todos los miembros de la familia respecto de sus roles mutuos y de la naturaleza de su relación*». Los mitos familiares se estructuran entorno a reglas secretas de la relación; reglas que se mantienen ocultas, sumergidas en la trivialidad de los clichés y las rutinas del hogar.

---

<sup>37</sup> Nomenclatura que coincide con la clasificación de Olson et al. (1985)

<sup>38</sup> Ferreira, A. «Mitos familiares» en Bateson, G., Ferreira, A. et al., Interacción familiar: Aportes fundamentales sobre teoría y otros. Ed. Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 1974.

El mito da a cada miembro un rol que es aceptado por todos y cuyo desafío se convierte en verdadero «tabú». El mito prescribe atributos a cada uno de los miembros de la familia. En términos de la relación, los mitos familiares tienen un valor económico muy preciso. En su manifestación implícita, son verdaderos programas de acción que ahorran cualquier pensamiento o elaboración posterior.

En el contexto de la relación familiar, para cada rol individual definido existe un control oculto en la persona de otro o de otros miembros de la familia. Cuando una familia le adjudica a uno de sus miembros el título de «paciente», automáticamente le confiere a uno o más de los otros miembros la etiqueta opuesta de «no paciente». Y, en la misma medida en que lo primero implica un rol, lo segundo implica lo que debemos llamar un contra-rol, que afirma y complementa al otro.

Los mitos, probablemente, están presentes en todas las familias y pareciera ser que tienen como función mantener una serena operatividad. Su origen se suele perder en el comienzo de la relación, aunque algunos parecen haber sido transferidos de generación en generación. El mito familiar tiende a formar parte de la imagen interna de la familia y expresa la forma en que es percibido, no tanto por los demás, sino más bien por sus miembros, desde dentro. Asimismo, es posible que la asignación de un rol implicado en el mito familiar juegue algún papel en la elección y aceptación de la pareja.

Stierlin<sup>39</sup> clasifica los mitos en tres grupos:

- a) Mitos de armonía:  
Presentan un cuadro rosáceo de la vida pasada y presente de la familia. Intentan hacer ver a los otros que son «familias felices».
- b) Mitos de perdón y expiación:  
Estos mitos tienen una estructura en la que una o más personas (vivas o muertas) son las únicas responsables de la situación en la que se encuentra la familia.
- c) Mitos de rescate:  
La base de este mito está en la creencia de que todo sufrimiento, así como cualquier injusticia presente en la vida familiar e individual, puede ser borrado y alejado por la beneficiosa intervención de una persona omnipotente. Se espera que esa persona logre en sus vidas las metas que no pudo alcanzar un padre, hermano o abuelo.

Desvelar el mito es extremadamente delicado para la familia, ya que tienen la función de mantener la relación entre los miembros y preservar su homeostasis como sistema. Actúa

---

<sup>39</sup> Stierlin, H. (1979). *Psicoanálisis y terapia de familia* (Vol. 25). Icaria editorial.



como una especie de termostato que entra en funcionamiento cada vez que las relaciones familiares corren peligro de ruptura, desintegración y caos.

### **Ciclo de vida familiar**

La introducción del concepto holístico no puede obviar dos aspectos muy importantes: los ciclos de vida individuales y el proceso evolutivo de las relaciones intergeneracionales. Este concepto de continuidad y convivencia generacional es muy importante para esta tesis.

Beyebach y Rodríguez-Morejón<sup>40</sup> señalan que las familias van experimentando cambios a lo largo del tiempo como consecuencia de sus propios cambios personales y biológicos. Citan a varios autores para definir las secuencias, que están estructuradas en torno a ciertos patrones regulares que los autores denominan etapas<sup>41</sup> y transiciones de las etapas<sup>42</sup> o etapas de crisis del desarrollo familiar<sup>43</sup>. Estas secuencias o etapas son consecuencia, a su vez, de la interacción, evolución y crecimiento de la familia.

Otra perspectiva sobre las etapas de ciclo vital familiar es que el desarrollo familiar es diferente de la suma de las individualidades de los miembros de la familia<sup>44</sup>. Según Friedman<sup>45</sup>, no es el individuo el que atraviesa etapas, si no que la familia evoluciona. Minuchin y Fishman<sup>46</sup> llegan a considerar que la familia es un organismo en sí mismo que crece, se desarrolla y muere.

Otros autores como Olson<sup>47</sup> determinan que las etapas de ciclo familiar generan transformaciones en las dimensiones interpersonales, la totalidad del sistema familiar, la cohesión, etc. Sin embargo, aunque las evoluciones de las etapas tienen una perspectiva supraindividual, según Beyebach y Rodríguez-Morejón<sup>48</sup> no se pueden ignorar las variaciones individuales como los cambios sociales (modelos de familia, segundas nupcias, papel de la mujer, familias monoparentales, homosexuales, longevidad, etc.) que también afectan a los ciclos de vida familiar.

---

<sup>41</sup> Carter, B., Mcgoldrick, M. «Overview». In CARTER, B., MCGOLDRICK, M. (Ed.) *The expanded family life cycle: Individual family and social perspectives*. (3ª ed). Boston MA: Allyn and Bacon, 1989.

<sup>42</sup> Barnhill, L. R., & Longo, D. (1978). Fixation and regression in the family life cycle. *Family Process*, 17(4), 469-478.

<sup>43</sup> Pittman, F. S., & Wolfson, L. (1990). *Momentos decisivos: Tratamiento de familias en situaciones de crisis*. Paidós.

<sup>44</sup> Carter, B. & McGoldrick, M. (1989). *The changing family life cycle: A*.

<sup>45</sup> Friedman, A. S. (1989). Family therapy vs. parent groups: Effects on adolescent drug abusers. *American Journal of Family Therapy*, 17(4), 335-347.

<sup>46</sup> Minuchin, S., Fishman, H. C. *Family Therapy Techniques*. USA: President and Fellows of Harvard College, 1981.

<sup>47</sup> Olson, D. H. (1983). *Families, what makes them work*. Sage Publications.

<sup>48</sup> Beyebach M. Y Rodríguez Morejón A. «Ciclo vital de la familia: crisis evolutivas». En A. BRODERICK, C. B. *Understanding family process: basics of family systems theory*. Londres: Sage, 1995.

La dificultad o no superación de las etapas de ciclo vital familiar son consideradas por Barnhill y Longo<sup>49</sup> como una verdadera regresión a las etapas anteriores por no dejar evolucionar a la familia por conflictos no resueltos o por el propio tipo de familia aglutinada con límites difusos entre los subsistemas. Beyebach y Arias<sup>50</sup> señala que el atasco evolutivo o la regresión se explican en base a alguna deficiencia previa de la familia entendida en términos estructurales de disfunción previa y subyacente.

Por otro lado, Duvall<sup>51</sup> estableció las etapas convencionales y secuenciales de la familia que describió en un ciclo vital dividido en ocho etapas:

#### *Formación de la pareja*

Comienza con el adulto joven, soltero y sin pareja que se pone de novio. Forma una pareja y luego se casa hasta el nacimiento del primer hijo. Esto genera un compromiso mutuo, se eligen, son complementarios y deciden que quieren estar juntos. En algunas situaciones pueden convivir previamente, mantenerse en ese estado o luego casarse. El casamiento formaliza y legaliza esta etapa, la cual es convalidada socialmente y por ambas familias. Pero también aparecen otros personajes en escena: las familias de origen de los miembros de este nuevo matrimonio que tiene sus propias costumbres y modalidades de funcionamiento: hermanos, suegros, nueras, cuñados. En esta etapa los miembros de la pareja deben negociar sus propias reglas, en cuanto a su intimidad, sexualidad, definir dónde y cómo vivir, espacios de recreación, economía del hogar, horarios laborales, de la actividad lúdica, actividad física, tiempos con amigos solos y/o compartidos, etc. Definitivamente, renegocian sus propias relaciones con sus familias de origen. Esta diada puede crear una frontera fuerte, y así hacer dar fortaleza a la pareja como sistema familiar con identidad y distinción propia. Es de mucha utilidad el genograma que nos permite visualizar fácilmente datos importantes para evaluar factores estresantes o crónicos que provocan síntomas de insatisfacción.

#### *Etapas de expansión*

Comienza con la espera de los hijos hasta el inicio de la escolaridad. Es una etapa que tiene varias sub-etapas.

---

<sup>49</sup> Barnhill L.R Y Longo D. Fixation and regression in the family life cycle. *Family Process*, 17, pp. 469-478. 1978.

<sup>50</sup> Beyebach, M.; Arias, José Luis Rodríguez. Estudio comparativo de cuatro escuelas de terapia familiar sistémica. 1986.

<sup>51</sup> Nock, S. L. (1979). The family life cycle: Empirical or conceptual tool?. *Journal of Marriage and the Family*, 15-26.

### *Etapa de consolidación*

La entrada de un hijo en la escuela es su presentación en sociedad, es ponerlo en el juego de la vida, en su contexto. Aquí tienen lugar las posibles desmedidas pretensiones de los padres, o sobre el rendimiento, el comportamiento, etc. en su vida, puede ser un foco de conflicto.

El niño verá que otras familias manejan diferentes criterios, recursos y normas para su transitar, por lo cual podría cuestionar el funcionamiento de la familia de origen. Se construye una relación con los hijos en la cual progresivamente se le van dando libertades y se explora la adquisición de responsabilidades acordes a la edad de los pequeños.

Ya en la adolescencia la confrontación y la búsqueda de modelos presenta nuevas hipótesis de conflictos. La adolescencia es una etapa de cambios físicos, cognitivos y emocionales, donde el protagonista vive un prolongado y difícil periodo de inestabilidad con cambios externos e internos (por ejemplo, endocrinos, imagen corporal, de valores, ambientales, etc.) que dificultan su interacción familiar, escolar y social.

En este aspecto es importante respetar la individuación del joven para que pueda desarrollar su personalidad, donde los padres llegarán a una etapa en la cual declinan algunas de sus funciones y generarán reacomodamientos en la pareja.

### *Etapa de apertura*

La salida de los hijos del hogar, y la reacomodación de la pareja son las características determinantes de esta etapa. Los hijos abandonan el hogar por que se casan, se van a estudiar a otra ciudad, se van a vivir solos o en pareja y al final el nido vacío obliga a replantear el vínculo matrimonial y las prioridades.

Se define como nido vacío al período inmediatamente posterior a la salida del último hijo del hogar. La ausencia de los hijos en casa provoca una redefinición del rol de los padres, en especial el de la madre cuidadora de los mismos y cierta dificultad de adaptarse a las nuevas circunstancias. En esta etapa, los padres revalúan su matrimonio, y esto puede provocar el desarrollo de una relación distinta a la vivida los últimos años, de adulto a adulto, con los hijos fuera de casa.

### *Disolución*

En esta etapa en la cual se van haciendo ancianos, los padres se muestran más vulnerables y en este punto es importante valorar el grado de funcionalidad y autonomía de los abuelos. Puede ocurrir la detección y tratamiento de enfermedades crónicas, propias de la edad o no, y por lo tanto resulta importante poder diferenciar entre enfermedad y envejecimiento, acercarlos al concepto de la muerte y ayudarlos a incorporarla como parte de la vida y del ciclo vital. La pérdida del compañero de vida puede ocurrir en este

momento vital, siendo fundamental el sostén y la compañía por parte de los miembros de la familia.

**Cuadro 1.7.** Etapas de ciclo vital de Duvall

<b>Etapa 1</b>	FORMACION DE LA PAREJA	hasta nacimiento del 1er hijo
<b>Etapa 2</b>	CRIANZA INICIAL DE LOS HIJOS	hasta 30 meses del 1er hijo
<b>Etapa 3</b>	FAMILIA CON NIÑO PREESCOLAR	hasta 6 años del 1er hijo
<b>Etapa 4</b>	FAMILIA CON NIÑO ESCOLAR	hasta 11 años del 1er hijo
<b>Etapa 5</b>	FAMILIA CON HIJOS ADOLESCENTES	hasta que el 1er hijo deja la casa
<b>Etapa 6</b>	FAMILIA PLATAFORMA DE LANZAMIENTO	hasta que el último hijo deja la casa
<b>Etapa 7</b>	FAMILIA DE EDAD MEDIA	hasta final del periodo laboral activo de uno o ambos miembros de la pareja
<b>Etapa 8</b>	FAMILIA ANCIANA	hasta la muerte de uno o ambos miembros de la pareja

*Modelo de Carter y McGoldrick:*

Es uno de los enfoques con mayor aceptación actualmente y su uso se ha extendido rápidamente en la investigación familiar. Estos autores parten del supuesto de que las familias, al igual que los individuos, pasan por ciertas etapas predecibles, donde cada fase de la vida familiar requiere que sus miembros desarrollen nuevas habilidades y hagan ajustes para encarar retos diferentes.

Esta concepción lleva implícito que en cada etapa se realicen una serie de adaptaciones en la conducta y en el pensamiento necesario para funcionar en el nuevo nivel de desarrollo.

La adaptación exitosa a cualquier etapa requiere que la familia haya aceptado el principio clave de cada una y dominado las tareas de las fases precedentes. Carter y McGoldrick describen un conjunto de 6 estadios sucesivos presentes en la familia a lo largo de su desarrollo normal.

**Cuadro 1.8.** Etapas de ciclo vital de Carter y McGoldrick

<b>Etapa del ciclo vital familiar</b>	<b>Proceso emocional de transición: Principios Clave</b>	<b>Cambios de segundo orden en el estatus familiar requeridos para proceder de un modo que propicie el desarrollo</b>
1. Entre familias: Desapego de los adultos jóvenes	Aceptación de la separación de padres-descendientes	a. Diferenciación del sí mismo en relación con la familia de origen b. Desarrollo de relaciones de intimidad con compañeros c. Establecimiento del sí mismo en el trabajo
2. Conformación de familias mediante el matrimonio: La pareja de recién casados	Compromiso con un nuevo sistema	a. Formación de un sistema marital b. Reajuste de las relaciones con la familia política y los amigos para integrar al cónyuge
3. Familia con niños pequeños	Aceptación de nuevos miembros dentro del sistema	a. Adaptación del sistema marital para hacer espacio para el (los) hijo(s) b. Asunción de los roles de la paternidad c. Reajuste de las relaciones con la familia política para integrar los roles de padres y abuelos
4. Familia con adolescentes	Aumento en la flexibilidad de los límites familiares para dar lugar a la independencia de los hijos	a. Cambio de las relaciones padres-hijos para permitir a los adolescentes entrar y salir del sistema b. Reenfoco marital de la mitad de la vida y de los asuntos relacionados con la carrera c. Iniciación del cambio hacia las preocupaciones de las personas de más edad
5. Desprendimiento de los hijos y abandono del hogar	Aceptación de multitud de salidas y de entradas al sistema familiar	a. Renegociación del sistema marital como una diada b. Desarrollo de relaciones de adulto a adulto entre los hijos que ya han crecido y sus padres c. Reajuste de relaciones para integrar nueras, yernos y nietos d. Enfrentarse con las discapacidades y muerte de los padres (abuelos)
6. Familia en etapa avanzada de la vida	Aceptación de los cambios en los roles generales	a. Mantenimiento del funcionamiento propio y/ o de la pareja y los intereses al encarar la declinación fisiológica; exploración de nuevas opciones para los roles familiares y sociales b. Apoyo para un papel más destacado de la generación intermedia c. Reajuste en el sistema para la sabiduría y experiencia de los de mayor edad; apoyo a la generación de los mayores, sin sobreprotegerlos. d. Enfrentarse con la pérdida del cónyuge, parientes y otros compañeros. y preparación para la propia muerte. Revisión de la vida e integración.

Fuente: Carter y McGoldrick (1999)<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Carter, E. A., & McGoldrick, M. (Eds.). (1999). The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives. Allyn & Bacon.

### 1.1.3. Individuo y el Sistema familiar

La perspectiva sistémica ha permitido el estudio del individuo en su contexto familiar, social y organizacional. Esta perspectiva considera al individuo como un ser relacional para poder entender el propio sistema al que pertenece.

El individuo dentro del sistema tiene tres dimensiones:

- *Conductual*: se refiere a su conducta entrelazada a los elementos del sistema.
- *Cognitiva*: es la forma en que, el individuo, percibe la realidad como consecuencia de su construcción mental.
- *Emocional*: tiene en cuenta los sentimientos de cada individuo en su condición de miembro de la familia.

La relación del individuo con el sistema es circular (retroalimentación de acuerdo a la TGS) y éste se apoya en el sistema familiar para crecer y diferenciarse. Dentro de este ámbito, la individuación representa la capacidad del sistema de crear miembros estables.

El concepto del *ego* proveniente del latín se define como una unidad dinámica que constituye al individuo consciente de su propia identidad y de su relación con el medio. Al hablar de individuación es importante partir de otras y diversas perspectivas de la Psicología que vienen de años atrás.

Dentro del psicoanálisis su principal referente fue Sigmund Freud<sup>53</sup>. Él desarrolla el subconsciente del «Yo» como el ego que se divide en tres dimensiones<sup>54</sup>:

«El *ello*»: contenido inconsciente y la expresión psíquica de las pulsiones y deseos que expresa el conflicto entre el yo y el superyó. Es la parte primitiva desorganizada de la personalidad, que nace con el individuo y actúa de acuerdo al principio del placer y desconoce las demandas de la realidad. Controla los impulsos, deseos y necesidades más elementales.

«El *yo*»: es la instancia psíquica que actúa y media entre los otros dos yo. Concretamente, considera Freud en su teoría que «el yo» es la representación de las demandas del «ello» en el mundo real y por lo tanto es su interlocutor con la realidad.

«El *superyó*»: Es el contraste del «ello»; refleja y representa los pensamientos morales y éticos recibidos de su cultura tomando como referencia la figura del padre como consecuencia de la resolución del complejo de Edipo.

---

<sup>53</sup> Jelliffe, S. E. «Sigmund Freud y la Psiquiatría: Una evaluación parcial». *The American Journal of Sociology*, 45, 1939, pp. 326-340.

<sup>54</sup> Freud, S. *El ego y el id*. Londres, 1949, pp. 19-33

Carl Gustav Jung<sup>55</sup>, discípulo de Freud, considera que debe entenderse por el yo el factor complejo al que se refieren todos los contenidos de la conciencia. Jung denomina sí-mismo a la personalidad total, subordinándose así el yo al sí-mismo. Jung fundamentó su teoría en varios conceptos:

1. La importancia del presente: el presente manda sobre el pasado.
2. Las potencialidades del hombre por su capacidad para comprender el futuro.
3. Las estructuras psíquicas construidas sobre los sistemas de constante interacción entre la conciencia y el yo, la inconciencia personal y la inconciencia colectiva.

Posteriormente, Erikson<sup>56</sup> desarrolló la teoría psicosocial a partir de la reinterpretación de las fases de Freud donde enfatizó los aspectos sociales de cada una de ellas en cuatro fases principales:

- Fase I: enfatizar la comprensión del yo como una fuerza interna que da capacidad organizativa a la persona y, a la vez, la capacidad a la persona de resolver las crisis derivadas del contexto genético, cultural e histórico de cada persona.
- Fase II: integrar las teorías psicosociales de Freud en la dimensión social y desarrollo psicosocial.
- Fase III: desarrollo de la personalidad desde la infancia a la vejez.
- Fase IV: impacto de la cultura, sociedad e historia en el desarrollo de la personalidad.

Erikson concreta que la diferencia de su teoría respecto a la de Freud es que el individuo se desarrolla en su interacción social y que ello le permite desarrollar su consciencia. A su vez, propone la teoría de la competencia en cada una de las etapas de ciclo vital y señala que si en cada etapa, la persona ha logrado la competencia plena correspondiente a ese ciclo vital, esa persona experimenta la sensación de dominio, a la que denomina «fuerza del Ego», y ello le ayuda a resolver las metas de la siguiente etapa vital.

Erikson establece que cada etapa viene determinada por un conflicto que se debe superar y que permitirá su desarrollo individual. Consecuentemente, ello implica un crecimiento psicológico. Así establece ocho etapas de su desarrollo:

*Primera etapa: confianza básica frente a la desconfianza [0-18 meses]*

Él bebe desarrolla sentimientos sobre si el mundo es un lugar seguro. Su madre es la referencia y el indicador de confianza del mundo exterior.

---

<sup>55</sup> Jung, C. *El yo*. Obra completa. Volumen 9/2: Aion. Contribuciones al simbolismo del sí-mismo. Madrid: Ed. Trotta, 2011.

<sup>56</sup> Erikson, E. *El ciclo vital completado*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2000.

*Segunda etapa: autonomía frente a vergüenza [desde los 18 meses a los 3 años]*

Equilibrio de independencia y autosuficiencia sobre la vergüenza y la duda. Se produce el cambio desde el control externo materno sobre él a su propio autocontrol.

*Tercera etapa: iniciativa frente a la culpa [3 a 6 años]*

Desarrolla iniciativas cuando intenta nuevas actividades. Percibe el balance entre lo permitido y no permitido.

*Cuarta etapa: laboriosidad frente a inferioridad [desde los 6 años a la pubertad]*

El niño debe aprender habilidades de la cultura o experimentar sentimiento de inferioridad. Comienza el desarrollo de la autoestima. Compara habilidades con la de sus padres. Si no alcanza la igualdad, su autoestima se ve afectada y busca su protección.

*Quinta etapa: identidad frente a confusión de identidad [desde la pubertad a los primeros años de la edad adulta temprana]*

Comprende la adolescencia y su sentido de la búsqueda de la coherencia del Yo incluyendo el juego de su papel en la sociedad. Es la etapa donde debe establecer y organizar sus habilidades, necesidades e intereses y deseos de forma que pueda expresarse socialmente. Debe construir su identidad a partir de:

- a. Elección de una ocupación
- b. Adopción de valores en que creer y porque vivir
- c. Desarrollar una identidad sexual satisfactoria o definida

*Sexta etapa: intimidad frente a aislamiento [20 a 40 años-edad temprana adulta]*

Etapa de compromisos sociales con otras parejas, termina sus estudios y empieza a ejercer su carrera profesional.

*Séptima etapa: generatividad frente a estancamiento [40 a 65 años- edad adulta intermedia]*

Establecer y guiar a la siguiente generación (dar consejos). Si no lo hacen caen en un empobrecimiento general.

*Octava etapa: integridad del Yo frente a la desesperación [65 años en adelante-Edad adulta tardía]*

Aceptar su vida como productiva o desesperanza por volver a vivirla y realizar aquellas que quedaron pendientes.



Otro autor interesante para el desarrollo de este trabajo es Alfred Adler quién define la teoría de la psicología individual como la unidad de la conciencia del individuo que tiende a metas finales de carácter inconsciente. Su teoría desarrolla el tema de la compensación infantil al sentimiento percibido de inferioridad mediante distintas estrategias. Su teoría establece que el individuo se desarrolla en función de las influencias del medio social y familiar, es el individuo quien debe adaptarse al medio y no el medio al individuo. sí mismo, Adler, utiliza como ejes de su modelo el complejo de inferioridad y de superioridad:

*Complejo de inferioridad:* considera la percepción de desarrollo que un individuo obtiene a causa de haber padecido una infancia mala, plena de burlas, sufrimientos, rechazos, etc. Este complejo lleva al individuo a sobre compensar su sensación de poco valor.

*Complejo de superioridad:* Adler dice que es un mecanismo inconsciente, neurológico, en el cual el individuo trata de compensar sus sentimientos de inferioridad, resaltando aquellas cualidades en las que sobresale. Es la consecuencia de un complejo de inferioridad mal resuelto.

Adler considera que el ser humano tiene posibilidades de mejorar y de progresar en la vida. Dice que la vida es un viaje que intenta reducir sus problemas y, con el tiempo, llegar a un ajuste casi perfecto. Dicho desenvolvimiento depende del ambiente social y la conducta a través de seis principios<sup>57</sup>:

### 1. Inferioridad

De acuerdo con este principio, el hombre, en cuanto tiene consciencia se siente en el mundo incompleto e insatisfecho. Gracias a este sentimiento, el individuo se ve impulsado a analizarse, localizando sus males y enfermedades en regiones específicas de su cuerpo (lo que se denomina trastornos psicósomáticos de órgano).

### 2. Superioridad

El principio de superioridad indica que el ser humano es más que un animal agresivo, pues su búsqueda es la del poder (físico y simbólico) para lograr sobrevivir. La más importante de las fuerzas que mueven la conducta de la persona «*es el esfuerzo por ir de una condición inferior a una superior.*»

### 3. Estilo de vida

Considerado como una especie de guía con el fin de que el hombre logre superarse, el hombre buscaría dos cosas: su dirección interior de conducta, impulsada y dictada por él

---

<sup>57</sup> Wolff, W. *Introducción a la Psicología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1970.

mismo; las fuerzas del ambiente que ayudan a tomar la dirección que el yo interno desea tomar.

#### 4. *Yo creador*

Para la psicología individual, el ser humano no es sólo un producto del ambiente, sino que crea una estructura propia sobre las experiencias vividas durante toda su vida, las interpreta y busca satisfacer sus deseos de superioridad. Se trataría, pues, aunque reactivo y mecánico, de un yo creativo original, inventivo y que crea algo inexistente: una nueva personalidad.

#### 5. *Metas fantasiosas*

El ser humano es impulsado y atraído por una serie de metas imaginadas, que son las que explican la conducta del mismo.

#### 6. *Interés social*

El hombre confía en que una sociedad más fuerte y perfecta lo ayudará a obtener un sentimiento de superioridad más completo.

### **Individuo: Las etapas de ciclo vital**

Aunque en el punto «Ciclo de Vida Familiar» he tratado alguna incursión en el ámbito de las etapas de ciclo vital individual, merece especial atención incluir este punto por considerarlas relevantes para la tesis.

Levinson<sup>58</sup> estudia las etapas de vida centrales de los adultos teniendo en cuenta la perspectiva de Erikson y su contribución en las etapas de desarrollo del Ego. Su aportación se centra en la interrelación entre los conceptos de ciclo de vida y curso de la vida, donde el Ego es prioritario a nivel de su edad particular y es parte de un segmento de ciclo vital. Considera que cada época tiene su propio carácter biopsicosocial y que cada una hace una aportación distinta al conjunto de la vida. La secuencia de los segmentos, tanto de la edad como de las etapas proporciona una visión del ciclo de vida en su conjunto.

A partir de sus estudios, su teoría incluye los siguientes elementos:

- a) Curso de la vida y ciclo vital.
- b) Estructura de la vida individual que incluye aspectos de la personalidad y su relación con el mundo exterior.
- c) La concepción del desarrollo del adulto.

Levinson entiende el ciclo de la vida como un desarrollo secuencial donde existe un inicio y un final siguiendo las tesis de Erikson. La intersección entre los segmentos los considera como la transición de ambos segmentos. Sostiene que, faltando dos años para acabar una etapa, el individuo se prepara para transitar hacia el nuevo destino y que, una vez llegado a la nueva etapa, requiere de dos años más para su adaptación.

Determina un segmento inicial centrados en los primeros 20 años que denomina pre-adulthood y un segmento final que establece a partir de los 65 años como la vejez. Entre ambos segmentos, un tiempo amorfo que define como edad adulta. La distribución de las etapas que señala Levinson son las siguientes:

*Pre-adulthood* (alrededor de los 22 años): Describe esta etapa como formativa y dependiente desde el nacimiento hasta la pubertad; la adolescencia como el inicio de una vida adulta más independiente y responsable. Considera esta etapa como la de mayor crecimiento biopsicosocial. El final de esta etapa representa la madurez de la pre-adulthood en transición a la infancia de la nueva etapa. Este final de etapa, según Levinson es el principio del proceso de individuación de gran importancia para este doctorando.

*Edad Adulta Temprana* (17 años hasta 45 años): Dentro de esta etapa, considera que se dan las mayores confluencias de energía, abundancia, gran contradicción y estrés. Biológicamente hablando, considera la edad de los 20 años a los 30 años como el segmento del apogeo de la vida. En este sentido, señala este momento que en términos psicológicos y sociales es el momento de formar y perseguir aspiraciones juveniles, estableciendo su nicho social, formar una familia, concretar su carrera profesional. Es un momento de rica satisfacción, pero también puede ser un momento de dispersión y estrés. Financieramente es una etapa débil donde se carga más las obligaciones financieras que los beneficios. Consecuentemente, el poder es débil.

*Edad Adulta Media* (40 años a los 65 años): Biológicamente, las condiciones son menores que en la edad adulta temprana, pero hay aún energía para avanzar en los objetivos. Es una etapa de consolidación desde todos los puntos de vista: personales, sociales y económicos.

Dentro de este ciclo, de los 40 a los 50 años, el mundo que cada uno ha creado en torno a sí mismo está presente y la posición personal en el grupo social consolidada. Es el momento de entrar en contacto con la nueva generación que viene y pronto se entrará en la generación dominante.

*Edad Adulta Tardía* (a partir de los 60 años): Es el declive de la fuerza, habilidades y destrezas físicas. Se produce un proceso de pérdidas de responsabilidades profesionales y familiares.

---

<sup>58</sup> Simanowitz, V., Pearce, P. *Desarrollo de la personalidad*. McGraw-Hill, 2006.

Levinson, como he comentado anteriormente, centra sus investigaciones en determinar la naturaleza de la vida de una persona adulta, su curso de vida y las etapas de ciclo vital. Sin embargo, en su proceso de estudio, introduce el concepto de estructura de vida con el objetivo de determinar el patrón subyacente de una persona en un momento dado para, consecuentemente, definir la estructura de la personalidad

Señala como componentes centrales para determinar la estructura de la vida las relaciones de la persona con varios otros en el ambiente (exterior a su propio sistema). Dentro de estos otros podemos encontrar a personas, grupos, instituciones, cultura social, objeto o lugar en particular. La descripción de estas interrelaciones nos permite determinar el curso de la vida.

Levinson, en términos de la TGS, introduce las formas de la estructura de vida con establecimiento de límites entre la estructura de la personalidad y su estructura social y transacciones entre ellos.

La estructura de vida conlleva patrones básicos que definen una secuencia relativamente ordenada de eslabones en los años de la adultez. Dicha secuencia, define Levinson, es un mecanismo de regularidad que marca el desarrollo del adulto. La secuencia consta de una serie de acontecimientos que van alternando entre la construcción de la estructura y su adaptación a los periodos por los que transita.

El concepto de temporalidad que introduce el autor a modo de transición, determina un tiempo de entre 5-7 años hasta 10 años. Los periodos de transición terminan en una etapa del ciclo vital y engarza con la siguiente creando la posibilidad de reformular la situación de la estructura de vida y explorar las posibilidades de cambiar el yo y su relación con el ambiente a modo de establecer la base de la siguiente etapa. Según Levinson, la mitad de la vida adulta se desarrolla en periodos de transición.

Establece nueve etapas:

1. *Entrada transición a la adultez*: de edad de 17 a 22, es un puente de desarrollo entre pre-adulthood y la adultez temprana.
2. *Estructura de vida de entrada para la edad adulta temprana*: (22 a 28) es el tiempo para la construcción y el mantenimiento de un modo inicial de la vida adulta.
3. *Transición a la edad de 30 años*: (de 28 años a 33 años) la oportunidad de reevaluar y modificar la estructura de la entrada y para crear la base para la siguiente estructura de la vida.
4. *La Estructura de vida al finalizar la edad adulta temprana*: (33 a 40) es el vehículo para completar esta época y la realización de nuestras aspiraciones juveniles.

5. *La mitad de la vida de Transición:* (40 a 45) es otro de los grandes cambios estratégicos de la época, que sirve tanto para terminar la adultez temprana e iniciar la adultez media.
6. *La estructura de la vida de entrada para la edad adulta media:* (45 a 50), al igual que su periodo anterior, proporciona una base inicial para la vida en una nueva era.
7. *La edad de 50 años:* Transición (50 a 55) que ofrece una oportunidad en un momento intermedio del ciclo y que, tal vez, la mejora de la estructura de la vida para culminar la etapa de adultez media.
8. *La estructura de la vida finalizada la edad adulta media:* (55 a 60) es el marco en el que concluir esta época.
9. *La transición adultos tardía:* (60 a 65) es un período límite entre la edad adulta media y tardía, que separa y une las dos épocas.

### **Individuación y diferenciación**

#### *La individuación*

Individuación es un proceso que caracteriza a las sociedades postmodernas y es consecuencia de los cambios estructurales que se han producido en el pasado siglo, especialmente, en las últimas décadas. Dichos cambios se han dado en el ámbito familiar, biológico y en la interrelación global de las personas.

La mejora de la calidad de vida y las oportunidades que otorga la tecnología han facilitado este proceso a los individuos, pero al mismo tiempo han promovido el autoaislamiento de los individuos.

Se puede definir *individuación* como la capacidad que tiene el individuo sobre la mayor atención que presta al sí-mismo al tomar las decisiones libremente en relación a maneras de vivir respecto a su propio sistema familiar, aspiraciones personales y control del ambiente. El individuo adquiere la propiedad de sí-mismo respecto a todas las instituciones facilitando su proceso de socialización.

La individuación del individuo dentro de su sistema familiar, bajo la perspectiva sistémica, se refiere a la capacidad del miembro familiar de diferenciar su mundo interno del mundo exterior, en particular a la ideas, necesidades, expectativas y exigencias de los demás.

Las circunstancias personales de cada miembro de la familia, determina un espectro donde posicionarse que va desde la hiperindividuación y la hipoindividucción. Mientras que en la hiperindividuación el individuo establece límites excesivamente rígidos e impermeables con los demás, generando un aislamiento del resto del sistema, en la hipoindividucción, el individuo tiene dificultades para trazar los límites produciendo una fusión con los demás miembros de la familia.

Stierlin diferencia entre los conceptos de individualización e individuación<sup>59</sup>; remiten ambos al término latino *individuum*, y con ello a la unidad y unicidad de un ser singular que es consciente de su unicidad, que emprende algo que luego configura y experimenta.

Cuando se refiere a individuación, *señala el desarrollo que el individuo ha atravesado. Este desarrollo también lo describe como desarrollo del yo-mismo o como realización del yo-mismo según C. G. Jung*. Consecuentemente, Stierlin describe la relación entre individualización e individuación de la siguiente manera: Individuación conexas. Para resumir, individuación es el desarrollo que el individuo ha pasado a lo largo de su desarrollo de la personalidad y por individualización respecto a su entorno.

### *La Diferenciación*

Según Ibáñez, Guzmán y Vargas<sup>60</sup> la diferenciación del individuo dentro de su sistema familiar se refiere a la capacidad que tiene en distinguir sus emociones y pensamientos respecto a su propia estructura familiar. Según Bowen<sup>61</sup> la diferenciación equilibrada es la consecuencia de conjugar las dimensiones interpersonales como las personales.

En ese sentido, Bowen señala que, cuanto más equilibrado es el nivel de diferenciación, mejor capacidad para afrontar situaciones complejas dentro del propio sistema familiar. En otro sentido, respecto al ambiente, la correcta diferenciación es correlacionable a un mejor nivel de ajuste psicológico, en suma, la diferenciación se refiere a la habilidad que se tiene de experimentar tanto intimidad como independencia de los demás.

Bowen<sup>62</sup>, para referirse a la familia como una unidad emocional, desarrolla el concepto de «diferenciación del yo» a partir del concepto de masa indiferenciada del ego familiar, en la cual algunos miembros tienen dificultades para la individuación o diferenciación del *self* (sí-mismo) sobre la configuración organizada de las percepciones, significaciones, actitudes, valores, etc., referidos a uno mismo y que permite explicar la personalidad y el desarrollo del yo.

En este sentido, masa indiferenciada de ego familiar define a los individuos de acuerdo con el grado de fusión (funcionamiento emocional) o diferenciación (funcionamiento intelectual). Las personas con un grado bajo de diferenciación son aquellas dominadas por un funcionamiento emocional y, por lo tanto, es habitual su dependencia emocional de los otros, poco flexibles y con dificultades de adaptación. Viven en un mundo de sentimientos y en función de lo que los demás sienten acerca de ellos. Incluso, con la

---

<sup>59</sup> Stierlin, H. (1997). El individuo en el sistema. *Herder, Barcelona*.

<sup>60</sup> Flores, J. V. (2010). Descripción y análisis del concepto de diferenciación. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 13(1).

<sup>61</sup> Bowen, M. (1978). *Family treatment in clinical practice*. New York: Jason Aronson.

llegada a la edad adulta siguen dependiendo de sus padres y tienden a desarrollar vínculos de dependencia para lograr su funcionalidad. Consecuentemente, tienden a fusionarse con un *self* común con la familia limitando su autonomía y no pueden sobrevivir fuera del ambiente protector de sus padres.

Por otro lado, las personas con un alto grado de diferenciación son aquellas que saben establecer una clara separación entre lo emocional y lo intelectual. Suelen ser individuos flexibles, adaptables e independientes de las emociones de las personas que están a su alrededor; tienen la capacidad de no fusionarse con la masa de ego familiar. Tienen capacidad de escucha y saben evaluar el punto de vista de los demás. Pueden desprenderse de viejas ideas e incorporar nuevas. Tienen la habilidad de utilizar a los demás en beneficio propio.

En las familias, no todos los hermanos logran alcanzar el mismo nivel de diferenciación. Según Bowen, las personas eligen a sus parejas con un grado similar de diferenciación que el propio.

En el ámbito intergeneracional, Bowen<sup>62</sup> se refiere al proceso de transmisión multigeneracional, que permite explicar la pauta que se configura a través de varias generaciones, consiguiente, por lo tanto, que cada hijo desarrolla un grado diferente de diferenciación: igual, más bajo o más alto que el de sus padres. A su vez, Bowen aporta el concepto de desconexión emocional que significa que, cuanto más intensa es la fusión emocional entre los miembros de la familia, más probabilidad que a largo plazo se produzca una ruptura abierta u oculta de las relaciones intergeneracionales.

#### **1.1.4. Empresa y Teoría General de Sistemas**

Al igual que he realizado con respecto a la familia y con el objetivo de proseguir descendiendo en la definición de los integrantes individuales de los sistemas, toca ahora profundizar en el sistema empresarial y la figura del emprendedor, empresario o propietario. El fin es poder engranar ambos sistemas. Permítaseme recordar que el proceso que pretende este doctorando es ir enlazando los distintos conceptos para poder, posteriormente, interrelacionarlos y lograr la construcción de una definición de Empresa Familiar y determinar los factores influyentes que generan la capacidad de sucesión de 2ªG a 3ªG en la empresa familiar. Por lo tanto, desarrollo a continuación el ámbito de la empresa (sistema empresarial) dentro de la Teoría General de Sistemas.

Siguiendo la Teoría General de Sistemas [TGS], el sistema empresa se entiende como conjunto de elementos interrelacionados que buscan un objetivo común y que forman

---

<sup>62</sup> Bowen, M. (1991). De la familia al individuo: la diferenciación del sí mismo en el sistema familiar (Vol. 40). Grupo Planeta (GBS).

<sup>63</sup> Bowen, M. (1989). La terapia familiar en la práctica clínica. Volumen II. Aplicaciones. Desclee de Brouwer.

un todo organizado dentro de un sistema superior o entorno. Consecuentemente, la empresa debemos entenderla como un sistema abierto que interrelaciona con el ambiente donde sus límites deben ser delimitados. Los sistemas existen en el interior de otros sistemas, de los cuales se convierten en subsistemas, son abiertos y se caracterizan, por tanto, por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que les permite sobrevivir. Las funciones del sistema dependen de su estructura. No obstante, resulta difícil marcar los límites de un sistema y, por consiguiente, la definición de cada sistema depende del interés de la persona que se lo propone.

En este punto voy a centrarme en la aplicación de la TGS al mundo de la empresa. Para ello, voy a definir brevemente la aplicación de conceptos básicos para, posteriormente, describir las distintas teorías desarrolladas hacia la empresa, con especial incidencia en la figura del empresario, emprendedor, líder, director que, desde la perspectiva de esta tesis, me permitirá enlazar los sistemas familiar y empresarial.

Partiendo de estos planteamientos, diversos han sido los enfoques explicativos de la empresa desde la perspectiva sistémica, siendo de mi interés el de C.A. Benavides<sup>64</sup>. En esta línea, señala a Johnson, Kast y Rosenzweig<sup>65</sup> que definen el sistema como «*un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema*», y desde esta concepción, consideran a la empresa como un sistema sociotécnico abierto, compuesto por un cierto número de subsistemas. Este sistema recibe entradas de energía, información y materiales del entorno, las transforma y las devuelve en forma de productos o servicios.

La empresa es considerada como el sistema global en el que aparece el sistema de gestión como un conjunto de reglas, de procedimientos y de medios que permiten aplicar los métodos a un organismo (se entiende por sistema físico, el organismo que se tiene que dirigir y que es el que tiene que ejecutar las tareas que constituyen la finalidad para la que se crea la empresa), para conseguir ciertos objetivos. El sistema de gestión se superpone al sistema físico.

La administración, involucra a toda la organización y relaciona a la misma con su medio, establece los objetivos y desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control. Principales características de los sistemas y su aplicación a la dirección de empresas:

---

<sup>64</sup> Benavides Velasco, C.A. *La organización industrial en la Teoría general de la administración*. Colección Papeles de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, 1990.

<sup>65</sup> Johnson, R. A., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. *The Theory and Management of Systems*, 1963.



- *Equifinalidad*: la consecución de un objetivo a través de diferentes estrategias (decisiones).
- *Entropía negativa*: la necesaria actuación de la dirección empresarial para evitar el desorden o desaparición de la empresa.
- *Sinergia*: la complementariedad de los elementos que forman la organización.
- *Homeostasis*: la interacción de los elementos del sistema buscando alcanzar los objetivos de la organización.

Siguiendo la TGS, dentro de la empresa subsisten los subsistemas funcionales y que se puede distinguir, a su vez, en varios subsistemas estrechamente relacionados, que serán diferentes según la forma de agrupar las funciones, actividades y operaciones, el grado de detalle deseado en el análisis y la finalidad del mismo.

El sistema empresa, se representa por medio de cuatro niveles de subsistemas, que envuelven al sistema físico, constituido éste, por los medios humanos, técnicos y comerciales y por los productos de la empresa. Estos cuatro niveles son:

1. *Primer nivel o subsistema de explotación*. Tiene por objeto la puesta en funcionamiento permanente de los factores del sistema físico, para realizar así las tareas asignadas al nivel superior.

Áreas principales:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución y comercialización

2. *Segundo nivel o subsistema de gestión*. Forma junto al nivel anterior el sistema de gestión. Tiene por finalidad fijar los objetivos a alcanzar al nivel de explotación, de tal forma que sean compatibles con las existencias de medios y recursos. Fijados los objetivos, ha de controlar la ejecución de aquellas acciones que permitan su logro.

Área principal:

- Subsistema de dirección
- Planificación y control
- Información y comunicación

*Tercer nivel o subsistema de evolución o «pilotage»*. Su objetivo es asegurar la evolución de los dos niveles anteriores, representa lo que tradicionalmente se llama la función de «management».

3. *Cuarto nivel o subsistema de mutación.* Sirve como nexo entre la empresa y el entorno en el que se encuentra inmersa. En este nivel se contemplan todas las decisiones estratégicas.

También, en este sentido, cabe señalar la aportación de Mèlès<sup>66</sup>, respecto a la capacidad de gestionar o «pilotar» el sistema y cómo el modelo de la TGS facilita la capacidad de gestión. Mèlès define como la acción de guiado de la misma, a lo largo de una trayectoria, en orden a la consecución de unos objetivos. El *pilotage* debe ser asimilado al «management» y tiene por objeto conseguir que la empresa se mantenga en el rumbo deseado para el logro de los objetivos previamente fijados. El papel de los sistemas de gestión, según Mèlès, es el de «*incrementar el dominio de los dirigentes sobre la fijación y control de la trayectoria de evolución (...), dotándoles de posibilidades reales de pilotage*».

Para este autor, el enfoque de las organizaciones, y por consiguiente de la empresa desde la TGS, en especial en aquellos aspectos referentes a la información estratégica, desarrollo, cambio de estructura, adaptación y evolución, analizando modelos multicontrolados y modelos de «organización de gran complejidad», se puede considerar como un enfoque de la Teoría de la Administración desde la Teoría General de Sistemas.

#### 1.1.4.1. *Teorías y escuelas*

Prosiguiendo con los modelos de organización empresarial, han surgido varias teorías y escuelas que describo a continuación:

*Escuela socio-técnica*, promovida por el Instituto Tavistock<sup>67</sup> de Londres y cuya aportación es el estudio de la interacción entre la estructura social y la estructura técnica donde define las características. Basado en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes, concibe la organización como un sistema socio-técnico estructurado sobre dos subsistemas:

- *La estructura técnica:* ejerce importantes efectos sobre el sistema social, efectos que van desde las actitudes personales, comportamiento grupal, la tecnología, el territorio y el tiempo. Es la responsable de la eficiencia potencial de la organización.

---

<sup>66</sup> En muchas partes de Europa la palabra francesa *pilotage* se ha venido usando después de que J. Mèlès la introdujera en el ámbito de la gestión con su obra: *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*. Puteaux, France (1972): Ed. Hommes et Techniques

<sup>67</sup> Según Wikipedia [en línea]: «El Tavistock Institute es una institución dedicada al estudio de la psicología de grupos desde una orientación psicoanalítica, fundada en Londres en 1947 por Henry Dicks, Leonard Browne, Ronald Hargreaves, John Rees Rawlings, Luff Maria y Wilfred Bion. Su primer presidente fue Tommy Wilson. El nombre original era *Instituto Tavistock de Relaciones Humanas*. Su objetivo consistía principalmente en el estudio del comportamiento de grupos y el comportamiento de las organizaciones.» Disponible en: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Tavistock\\_Institute](https://es.wikipedia.org/wiki/Tavistock_Institute)>

- *La estructura social*: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real. La organización de la empresa debe diseñarse de tal forma que haya consonancia entre los aspectos sociales y técnicos del trabajo.

Estos dos subsistemas (o estructuras) presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente. El enfoque socio-técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema o estructura social. El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque socio-técnico, importa cosas del medio ambiente, las cuales -en base a ciertos procesos de conversión- transforma en productos, servicios, etc., para exportar.

### **Escuela Contingente**

La Teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se halla sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico interno y externo. Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es, únicamente de carácter adaptativo; de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

El análisis de la capacidad adaptativa de una organización se halla centrado en el nivel de respuestas internas que dan las organizaciones. Los autores impulsores de esta teoría (Woodward<sup>68</sup>; Burns y Stalker<sup>69</sup>; Lawrence y Lorsch<sup>70</sup>) trazan una serie de relaciones de correspondencia entre el comportamiento del entorno y las adaptaciones estructurales que prevalecerán en cada caso ya sea en el nivel de las variaciones tecnológicas, o en el grado de compatibilidad entre las relaciones entre las unidades organizativas y los entornos particulares.

En su trabajo basado sobre un conjunto de empresas industriales del Reino Unido, Burns y Stalker trazaron una relación entre la conducta de las variables externas, definidas como estabilidad, cambio e impredecibilidad con los procesos de dirección internos de una organización, basados en la naturaleza de las tareas, los estilos de organización interna, la naturaleza de la autoridad, los sistemas de comunicaciones y el nivel de compromiso del personal. Este estudio, fundamentado en los procesos de innovación, supone que la eficacia de una organización reside en su compatibilidad estructural, siendo la misma el resultado de un estado de equilibrio entre variables intra-organizativas y contextuales.

---

<sup>68</sup> Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965.

<sup>69</sup> Burns, Tom E., Stalker, G.M., *The Management of Innovation* [En línea]. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponible en: <<https://ssrn.com/abstract=1496187>>

<sup>70</sup> Lawrence, P., Lorsch, J. *La empresa y su entorno*. Barcelona: Plaza & Janés, 1987.

Burns y Stalker determinaron dos sistemas organizativos que denominan mecanicista y orgánico, cuya conducta y conformación es de una alta compatibilidad con el comportamiento de su entorno:

- *Las organizaciones mecánicas o burocráticas:* se caracterizan por la rigidez de estilo directivo, división del trabajo sobre la base de la especialización, numerosas reglas y una estructura de mando jerarquizada y rígida basada en la autoridad legítima, cuyo desempeño es eficaz en entornos predecibles de un alto nivel de estabilidad en la conducta de sus variables. Acompaña un estilo de comunicación vertical, y promueven el aislamiento de cada departamento.
- *Las estructuras orgánicas:* en el extremo opuesto, por un bajo grado de formalización en términos de las especificaciones funcionales, con una comunicación lateral y descentralización de las tomas de decisiones. En definitiva, definidas en su flexibilidad, mejor adaptadas para enfrentar a los entornos altamente complejos y cambiantes. El rol de la dirección como función central del saber y del poder cambia como consecuencia del modelo de interacción, y el conocimiento se distribuye en diversos niveles jerárquicos de la organización.

Prosiguiendo con la Escuela sobre la Teoría de la Contingencia, el trabajo de Lawrence y Lorsch estudió cómo las condiciones del mercado y tecnológicas influyen en los procesos organizativos. Así, las organizaciones que funcionan en un entorno inseguro y turbulento necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna que aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable. Afirman que la diferenciación interna o departamental en empresas con entornos inseguros mantiene una similitud: la coherencia de sus características básicas con las de los diferentes sub-entornos. De esta manera, las organizaciones de mejor rendimiento eran aquellas cuyos departamentos poseían la estructura, la orientación temporal y la orientación interna.

Adentrándonos en los *Estilos de Dirección* encontramos a Mintzberg<sup>71</sup> como uno de sus principales autores, quien estudió la comprensión y comportamiento de los directivos, considerando que éstos desempeñan roles de información, decisión y relaciones interpersonales.

Para Mintzberg, el trabajo de los directivos se caracteriza por la brevedad, variedad y por las constantes interrupciones, así como el comportamiento racional del directivo empresarial.

Mintzberg realiza una comparativa entre la ficción deseable del directivo que denomina «folklore y la verdad de los hechos». Entre las expectativas esperadas de los directivos a

---

<sup>71</sup> Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.

modo de características, señala las siguientes: planificador, reflexivo, sistemático, eficaz, manejo de la información resumida y capacidad de delegación. Sin embargo, sus estudios señalan que se incumplen todas estas características. Considera que ello es consecuencia del trabajo incesante de los directivos y que sus verdaderas características se centran en la brevedad, variedad, discontinuidad, que se orientan a los resultados y que trabajan más por instinto que por procesos reflexivos

Complementariamente, Gerardo J. Zapata, Alberto Mirabal y Aymara Hernández<sup>72</sup> señalan que Donaldson (1996, 2001) argumenta que la Teoría Contingente es funcionalista y positivista.

#### *Funcionalista*

- a) Porque la estructura de la organización produce ciertos resultados funcionales y operacionales en busca de sus objetivos.
- b) La organización se mueve en el tiempo adoptando su estructura necesaria para ajustarse al nivel de contingencia y de esa manera alcanzar su eficiencia.
- c) La estructura de la organización y sus cambios son el resultado de la adaptación funcional entre sus partes constitutivas.

#### *Positivista*

- a) Explica la estructura organizativa a través de elementos objetivos o materiales según tamaño, la tecnología y el entorno en lugar de utilizar aspectos subjetivos como las ideas, la ideología y la percepción.
- b) Está nutrida de investigaciones empíricas en lugar de especulaciones.

Respecto a la información, Mintzberg afirma que los directivos prefieren sistemas de información más informales que formales a través de medios orales. Ello provoca que los directivos almacenen su información mentalmente y no les facilita la delegación de las tareas y decisiones. Sentarse con un colaborador para explicarle todo sobre algo, es más largo en tiempo que hacerlo él mismo. Lo denomina «*el dilema de la delegación*». Describe los roles de los directivos en el siguiente orden:

1. *Papeles Interpersonales*: al ser el líder desde su posición de responsable de una unidad organizativa, debe realizar actividades de naturaleza ceremonial. Además, es el responsable de las personas a su cargo en la organización. También realiza el papel de

---

<sup>72</sup> Zapata, G., Mirabal, A., Hernández, A. «Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente». En *Ciencia y Sociedad*, Volumen XXXIV, Número 4, Octubre-Diciembre, 2009.

enlace con otras áreas de la organización facilitando la adaptación de su unidad organizativa

2. *Papeles Informativos*: En referencia a su papel de enlace, el directivo se convierte en el centro nervioso de su unidad organizativa. En realidad, al recibir la información desde distintos puntos, la organización de dicha información es una parte de sus funciones. Mintzberg define tres papeles sobre los aspectos informativos de su trabajo de dirección:
  - 2.1. Monitor: monitoriza el espectro organizacional a la búsqueda de la información necesaria.
  - 2.2. Difusor: transmite información privilegiada en función de las acciones que pretende que sus colaboradores consigan.
  - 2.3. Portavoz: se convierte en el portavoz oficial de su unidad respecto al ambiente interno y externo.
  
3. *Papeles Decisorios*: al tener la información completa y actualizada para tomar una decisión, él solo puede tomar las decisiones respecto a la estrategia. Clasifica en cuatro roles la toma de decisiones:
  - 3.1. Empresario: como empresario-directivo busca mejorar su actividad, adaptándola a las condiciones cambiantes del ambiente.
  - 3.2. Gestor de Anomalías: muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones, intentando una gestión de las situaciones imprevistas.
  - 3.3. Asignador de Recursos: su responsabilidad de asignar los roles dentro de la definición de la estructura operativa; a su vez, cada rol debe tener su papel en la toma de decisiones y, por lo tanto, la fragmentación del poder.
  - 3.4. Negociador: la mayor parte de su tiempo transcurre negociando los cambios del ambiente, gestionar las anomalías, reasignando recursos, todo ello, en tiempo real.

En mi opinión, un aspecto relevante que formula Mintzberg es la capacidad de intuición del directivo. Señala a Simon<sup>73</sup>, para comparar su teoría, Simon dice:

*«Al resolver problemas, el pensamiento humano está gobernado por programas que organizan miríadas de procesos de información simple, o procesos de manipulación de símbolos, en secuencias ordenadas y complejas que responden y se adaptan al entorno de la tarea y las pistas que se extraen de ese entorno conforme se despliegan las secuencias. Ya que se pueden escribir*

---

<sup>73</sup> Simon, H. A. (1977). The logic of heuristic decision making. In *Models of discovery* (pp. 154-175). Springer Netherlands.

*programas similares para los ordenadores, estos programas se pueden usar para describir y simular el pensamiento humano».*

Simon explica algunas investigaciones sobre la «intuición del experto». Argumenta que el experto reconoce patrones familiares, que *«el secreto de la intuición o juicio del gran maestro es el aprendizaje previo que ha almacenado los patrones y la información correspondiente a los mismos»*. La propia extrapolación de Simon es que *«también el directivo experimentado tiene en su memoria una gran cantidad de conocimientos, adquiridos durante su formación y experiencia, y dispuestos en función de grupos reconocibles y la información correspondiente»*, y que la esencia de la intuición reside en la organización del conocimiento para su rápida identificación, y no en su interpretación para hacer un diseño inspirado. Simon saca la conclusión de que *«la intuición no es un proceso que opera independientemente del análisis; es más bien, que los dos procesos son componentes esenciales complementarios de los sistemas eficaces para tomar decisiones»*.

Por tanto, ante esta perspectiva, señala Mintzberg: *«Es una falacia contrastar los estilos analítico e intuitivo de la dirección. La intuición y el juicio, por lo menos el buen juicio, simplemente son análisis cristalizados del hábito y la capacidad para responder, prontamente, por medio del reconocimiento»*.

El punto de vista de Simon sobre la intuición como análisis cristalizado en hábito, le parece a Mintzberg, excesivamente limitado, menospreciando el importante fenómeno de la visión creativa. En ninguna de las evidencias que cita Simon, Mintzberg percibe cómo, las personas que tienen que tomar decisiones profundizan en un problema complejo, captan las situaciones nuevas, y cómo se lanzan a situaciones creativas. Simon es famoso por su concepto de racionalidad limitada, de que las personas están limitadas en cuanto a la cantidad de información que pueden procesar en un momento dado.

Hay un remoto consuelo en la implicación de la conclusión final de Simon: *«que, independientemente de lo que sea realmente la intuición (cualquier cosa desde el reconocimiento rápido del experto a la percepción extrasensorial de lo psíquico) obviamente, se tiene que combinar con el análisis cuando se toman decisiones a nivel de dirección. Ninguna organización se puede permitir el lujo de ser puramente analítica o puramente intuitiva»*. En mi opinión, por mi experiencia profesional trabajando con empresas familiar, la aproximación de Mintzberg a la función directiva se ajusta a la realidad.

Escuela Operacional, parafraseando a Benavides, la integración de conceptos, principios, técnica y conocimientos de diferentes campos científicos que se articula a partir de las funciones de administración, planificación, organización, integración de personal, dirección y control son para Koontz como el *«embrollo mental de la jungla de la teoría del Management»*. Koontz, O'Donnell y Weihrich<sup>74</sup> entienden por organizar una función de la administración, mediante el establecimiento de *«una estructura intencional de roles para las*

---

<sup>74</sup> Koontz, H., Weihrich, H., *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill, 1998

*personas de una empresa*». Este significado del término organización se refiere al conjunto de acciones que se desarrollan en la empresa de cara a ordenar los elementos componentes de la misma, estableciendo las relaciones y los grados de dependencia e interacción necesarios según las finalidades propuestas.

Consecuentemente, exponen Koontz, O'Donnell y Weihrich, es la gran confusión semántica, entre el término que nos ocupa y otros, que con él guardan ciertas afinidades, como dirección, mando, gestión, etc., todos estos vocablos forman parte de una categoría de términos equívocos que se interfieren continuamente entre sí. A esta confusión es probable que haya contribuido la dificultad de traducción de la palabra management. Se trata pues, al seleccionar este sentido del término, de simplificar, ya que, como señala la profesora Castillo<sup>75</sup>, será más fácil manejar a lo sumo dos acepciones del mismo: la correspondiente a su sentido inmaterial, según la cual, la organización es una función o etapa del proceso administrativo; y la correspondiente a su sentido material, según la cual, la organización es el resultado de dicho proceso, esto es, una institución social o grupo humano estructurado.

### **Teoría de las partes interesadas (Stakeholders)**

El concepto de las partes interesadas fue definido originalmente como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. La lista de partes interesadas originalmente incluía accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y la sociedad. Partiendo del trabajo de Igor Ansoff y Robert Stewart (en el departamento de planificación de Lockheed) y, más tarde Marion Doscher y Stewart en Stanford Research Institute (SRI), el enfoque original sirvió una importante función de información en la planificación corporativa del SRI.

Él término de *stakeholders* o partes interesadas se atribuye, según Slinger<sup>76</sup>, a Marion Doscher quien en 1963 lo utilizó para hacer referencia a «*la valoración creativa, razonamiento intuitivo y la participación de la gente en todas las relaciones de una empresa*»

Sin embargo, es a partir de la publicación de *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, de Edward Freeman en 1984<sup>77</sup>, cuando la adopción del concepto se extiende (Donaldson y Preston<sup>78</sup>; Rowley<sup>79</sup>; Steurer<sup>80</sup>). Originalmente, la publicación de Freeman estaba

---

<sup>75</sup> Castillo, A. *Proyecto Docente de Economía de la Empresa*. Inédito, Universidad de Málaga, Málaga, 1987, p. 137

<sup>76</sup> Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.

<sup>77</sup> Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.

<sup>78</sup> Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

<sup>79</sup> Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.



dirigida a administradores y académicos del área de planeación estratégica, pero fue bien recibida por estudiosos de la ética empresarial.

Freeman<sup>81</sup> define a las partes interesadas o *stakeholders* como cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de las empresas o corporaciones. Por su parte, Donaldson y Preston, señalan que se trata de personas o grupos con intereses legítimos en procedimientos o aspectos sustantivos de la actividad empresarial.

Freeman propone, como unidad de análisis, las relaciones con las partes interesadas. Las relaciones o interacciones empresa-partes interesadas son consideradas un tema de administración, en el más amplio sentido del término, permeando sus consecuencias a toda la organización.

Los autores han desarrollado distintas perspectivas y clasificaciones. La taxonomía de Donaldson y Preston consiste en dividir los estudios en descriptivo-empíricos e instrumentales y normativos. Los autores visualizan estas tres categorías como círculos concéntricos.

Por su parte, Freeman agrupa los estudios sobre las partes interesadas en cuatro enfoques:

- a) Teorías normativas de las empresas: aquellas personas que tienen interés en la empresa y cuya estabilidad relacional dependerá de que se compartan un núcleo de valores o principios; esta perspectiva incluye los valores personales de cada uno a la hora de realizar una planificación estratégica.
- b) Gobierno corporativo y teoría organizacional: ¿qué hay que proteger, los intereses de los accionistas (*shareholder*) o la de las partes interesadas (*stakeholder*)?
- c) Responsabilidad social y desempeño social: la diferencia es qué tiene mayor legitimidad si un enfoque de administración o responsabilidad social.
- d) Planificación estratégica: las partes interesadas como un elemento de la planificación estratégica, orientado a la administración de los aspectos relacionados con los *stakeholder* -comunicación, negociación, manejo de las relaciones y motivación, entre otros-.

---

<sup>80</sup> Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-69.

<sup>81</sup> Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and «the corporate objective revisited». *Organization science*, 15(3), 364-369.

Una tercera clasificación es la propuesta por Steurer<sup>82</sup>, él considera que el tratamiento de la teoría de las partes interesadas se ha desplazado, de estar centrado en la empresa hacia las relaciones negocios-sociedad, las cuales denomina teorías de segundo orden y que agrupa en una tipología de tres perspectivas:

- a) *Perspectiva empresarial*: se caracteriza por estudiar cómo las empresas acuerdan con las partes interesadas; desde la descripción de las características de la empresa y su comportamiento en relación con las partes interesadas, hasta la interpretación de la función de la empresa en relación con la sociedad y la administración de las relaciones con las partes interesadas.
  - b) *Perspectiva de las partes interesadas*: que analiza como los *stakeholders* tratan de influenciar a la empresa. Es decir, entender las demandas o los reclamos, las estrategias y el comportamiento desde el punto de vista de las partes interesadas.
  - c) *Perspectiva conceptual*: que agrupa los estudios de las partes interesadas desde un concepto en particular. Por ejemplo: cómo podrían ser los derechos humanos, la protección ambiental o el desarrollo sustentable, entre otros.
- Clasificación del estudio de la Teoría de las partes interesadas, según Steurer<sup>83</sup>

<b>Perspectiva</b>		
<b>Empresarial</b>	<b>Partes interesadas</b>	<b>Conceptual</b>
Interpreta la función de la empresa en relación con la sociedad y la administración de las relaciones con las partes interesadas (SRM*)	Interpreta la función y legitimidad de las partes interesadas y sus demandas	Interpreta las características normativas del concepto X y su significado para la SRM/teoría de las partes interesadas
Analiza la conexión entre la SRM y los objetivos empresariales tradicionales	Analiza la conexión entre la estrategia de las partes interesadas y su habilidad para hacer cumplir sus demandas	Analiza la conexión entre la SRM/teoría de las partes interesadas y la realización del concepto X
Describe las características de las empresas y su comportamiento en relación con las partes interesadas	Describe las características de las partes interesadas y su comportamiento en relación con las empresas	Describe como un tema en particular del concepto X juega un papel en la SRM/teoría de las partes interesadas

---

<sup>82</sup> Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-69.

<sup>83</sup> Adaptado de R. STEURER (2006: 62) (\*) Stakeholder relation management, SRM. La sustentabilidad y la teoría de las partes interesadas bajo el enfoque de los sistemas complejos. Paola S. Vera Proyecto PAPIME «Complejidad» Clave: PE302611 Dirección General de Asuntos del Personal Académico UNAM

## Teoría de agencia

La relación de agencia o relación principal-agente es uno de los más antiguos y comunes modos de interacción social que se conocen. Una relación de agencia surge cuando una o más personas (el principal) encarga a otra persona (el agente) realizar un determinado cometido en su nombre. Una relación de agencia entre dos individuos existe siempre que el agente es autorizado por el principal a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en su nombre. Cada uno de los sujetos de una relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos son maximizadores del beneficio de la relación. Construida sobre los principios centrales propuestos por Adam Smith<sup>84</sup>, Berle and Means<sup>85</sup> y Max Weber<sup>86</sup>, la Teoría de Agencia fue concebida y popularizada en estudios organizacionales por Jensen y Meckling<sup>87</sup> y se basa en la idea de que la separación de la propiedad y la gestión en las empresas conduce a una relación principal-agente en la cual los gerentes (agentes) no pueden tomar decisiones para el mejor interés de los propietarios (principales).

La teoría de la agencia es una ramificación de la economía de los costes de transacción y el enfoque contractual; la relación principal-agente es una relación contractual; los costes de agencia son también, en buena medida, costes de transacción.

Para Jensen y Meckling, la empresa es una ficción legal que sirve de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos; un conjunto de contratos entre los propietarios de los factores de la producción. Relaciones del tipo principal-agente son las que se dan hoy día con mayor profusión en todas las organizaciones económicas. Relaciones de este tipo se dan también en el propio mercado. La mayor parte de las relaciones de colaboración inter-empresarial, de una empresa principal con sus suministradores, sus distribuidores o sus subcontratistas, son relaciones del tipo principal-agente. Relaciones de colaboración que suelen basarse en la confianza mutua sin que exista ningún tipo de contrato formal por medio.

Según *el enfoque de los derechos de propiedad y la teoría de la agencia*, dentro del concepto de empresa se incluyen, no sólo las relaciones contractuales entre los accionistas (partícipe residual), los directivos y los trabajadores, sino también, entre otras, las relaciones con proveedores, clientes y acreedores, y de ahí que las lindes entre la empresa y el mercado resulten borrosas. También se puede definir como una relación contractual o delegación de autoridad mediante la cual una persona, a quien se denomina principal, designa a otra,

---

<sup>84</sup> Smith, A. (1937). *The wealth of nations* [1776].

<sup>85</sup> Berle, A., & Means, G. (1932). *Private property and the modern corporation*. New York: Mac-millan.

<sup>86</sup> Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.

<sup>87</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

denominada agente, para que realice algún servicio en su beneficio; de esta manera, el principal debe delegar en el agente cierta autoridad y capacidad de decisión.

Tampoco se puede hablar, según este nuevo enfoque, de un objetivo general de la empresa si no de los objetivos de los individuos y grupos de individuos que forman parte de la coalición, y de los conflictos que surgen entre los distintos partícipes al procurar alcanzar cada uno de ellos su propio objetivo.

Los ejecutivos o directivos asalariados son el agente de los accionistas en la gran empresa moderna. Los accionistas son, por ley, los propietarios de la sociedad anónima. A los directivos se les contrata para que defiendan los intereses de los accionistas —esto es, la maximización del valor de la empresa o valor de mercado de sus accionistas— y no los suyos propios.

La actuación de los directivos, sin embargo, no siempre transcurre en la dirección que conviene a los intereses de los accionistas. El primer y principal objetivo de los accionistas es maximizar el beneficio por acción; o, lo que es equivalente, que el valor de mercado de sus acciones sea el mayor posible, el cual depende fundamentalmente de los dividendos que los accionistas esperan percibir en el futuro.

Sin embargo, para los directivos su beneficio es proporcional a su capacidad de utilizar la plataforma empresarial para su proyección personal (poder, prestigio profesional, mayor retribución, incentivos por acciones, etc.), en definitiva, su capital profesional que después podrá vender a otro principal.

Desde un análisis teórico, la dirección de una empresa cotizada o anónima se encuentra presionada por dos fuerzas de sentido contrario a la hora de decidir el reparto del beneficio anual entre dividendos y acumulación de reservas; desde *el punto de vista del resultado o satisfacción de los accionistas y el incremento del valor bursátil de las acciones*, cuanto mayor sea la fracción de los beneficios anuales que se reparte en forma de dividendos, mejor será; por el contrario, desde *el punto de vista de los intereses directivos*, cuanto mayor sea esa fracción menor será la parte del beneficio que se acumula a reservas (autofinanciación o financiación interna), limitando de este modo las posibilidades de crecimiento de la empresa y, sobre todo, su tranquilidad operativa diaria. Otra derivada, es que, al incrementar los dividendos y consiguientemente el precio de las acciones, se facilita el acceso a la financiación externa de la empresa mediante la emisión de nuevas acciones (ampliaciones de capital), pero ello incrementa el peligro de tomas de control desde el exterior. El directivo debe percibir que sus intereses son preservados porque si no es así, perderá la motivación que desea el principal entrando en otras dinámicas que veremos más adelante.

En este sentido, García Martí<sup>88</sup> señala a Williamson<sup>89</sup> al referirse a la evolución de la perspectiva neoclásica donde la empresa se consideraba una «caja negra» donde solo se contemplaban las entradas y salidas que hacía la empresa. Ante esta situación de ineficiencia, Jensen y Meckling sugirieron algunos planteamientos. García señala que los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control no fueron tan relevantes o no captaron la suficiente atención por parte de los investigadores hasta los años treinta, cuando fueron realizadas publicaciones por parte de Berle y Means y Coase que han sido referenciadas anteriormente. Los primeros autores centraron su atención en grandes empresas, las cuales poseían su capital repartido entre un gran número de accionistas, los cuales poseían una fracción mínima del capital total de la empresa. Esto no les permitía poseer el control sobre las decisiones que los directivos tomaban.

Por estas razones, dichos autores afirman que los intereses de los directivos corporativos y de los accionistas difieren ampliamente debido a que los directivos son personas que van en busca del prestigio, dinero y poder de la empresa, y por ello, tratan de imponer en la empresa sus objetivos personales, a diferencia de los accionistas, que solo buscan los beneficios monetarios. Los directivos preferían a las empresas de gran tamaño debido a que éstas les proporcionaban poder, mayores salarios y suficiente discrecionalidad para influir en éstas. Entramos en el ámbito del control y compensación entre principal y agente. Jensen y Meckling en su teoría, señalan los costes asociados a una relación de agencia en tres capítulos:

1. *Costes de supervisión y control*

Costes en que incurre el principal para regular la conducta del agente, con la finalidad de que las divergencias entre lo realizado por el agente y lo deseado o simplemente de él esperado sean las menores posibles. Se instrumenta con el uso de los recursos monetarios y no monetarios en que incurre el principal para vigilar y condicionar de manera positiva el comportamiento del agente.

2. *Costes de fianza o garantía*

Costes en que incurre el agente y abona para garantizar al principal que en su actuación no va a desviarse de lo acordado.

3. *Pérdida residual*

La pérdida que al principal puede causarle el agente al tomar decisiones que él no tomaría si estuviera en su lugar.

---

<sup>88</sup> García Martí, E. «Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de Agencia versus Teoría del Servidor». *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (83), 2004, pp. 33-50.

<sup>89</sup> Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.

De acuerdo con García, dentro de la Teoría de Agencia se pueden distinguir dos corrientes de investigación diferenciadas:

1. *La Teoría positiva de la agencia*: se centra en el estudio de situaciones en las que el dueño y el administrador poseen objetivos diferentes.
2. *La Teoría principal-agente*: parte de un conflicto de objetivos entre ambas partes, por lo que, regularmente, el agente es más propenso a incurrir en actos de discrecionalidad y por lo que el principal debe poseer información completa, ya que al conocer al detalle las actividades del agente podrá reducir los problemas de agencia.

Finalmente, el control de los agentes cuando se genera la separación de propiedad y control, tiene como principal objetivo evitar los posibles comportamientos oportunistas de los agentes que con sus actos tienden a reducir el valor de la empresa.

Toda esta teoría es transcendental dentro de la empresa familiar. Vayan imaginado su aplicación a la posición del empresario, hijos, primos, directivos no familiares, directivos familiares. Más adelante, desarrollaré estos aspectos relacionales.

#### **1.1.5. Individuo y Sistema Empresarial**

Como he señalado en el apartado etimológico de la palabra empresa, su concepción se sostiene por la propia naturaleza del sistema económico. Siguiendo el análisis de Mintzberg, mi intención es adentrarme en la función del individuo, en la figura del líder familiar, dentro de la empresa, desde los aspectos funcionales y psicológicos.

En una empresa familiar (aún sin definir a estas alturas de la tesis), la figura del individuo impulsor de la empresa deviene transcendental. Para ello, el primer paso a seguir es la diferenciación entre las distintas figuras que puede tomar el individuo, como «el YO o Self» respecto a la empresa.

Se entiende comúnmente como *empresario* a la persona que tiene un negocio en marcha, es propietario de él (total o parcialmente), lo gestiona directamente o por medio de otra persona que no es necesariamente accionista. El empresario, de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas para alcanzar los resultados deseados. Administra, planifica, organiza, dirige, coordina y dirige las empresas. Históricamente, la figura del empresario ha sido considerada de diferentes formas. En los inicios del modelo capitalista, donde el equilibrio de la oferta y la demanda es la base

fundamental, la Ley de Say<sup>90</sup>, no percibía la diferencia entre las figuras de propietario, empresario o capitalista.

León Walrás<sup>91</sup> introdujo, desde la perspectiva del mercado, la figura del individuo dentro de la economía, pero no en su función empresarial si no como un componente de la competencia perfecta<sup>92</sup>. Pero no es hasta la Escuela Austríaca cuándo se introduce la voluntad del individuo en la concepción del sistema económico. La percepción subjetiva del individuo en la satisfacción de sus necesidades, beneficios o pérdidas, determinan su conducta.

Desde Cantillon hasta Schumpeter<sup>93</sup> el empresario es contemplado desde el mismo fondo, pero de distinta forma. La pregunta que se hace este doctorando es por qué un individuo se acaba convirtiendo en empresario (¿nace o se hace?) y si existe diferencias respecto a la figura del inversor, propietario o capitalista.

Para Schumpeter, el empresario tiene una serie de características que le hacen único y que tienen que ver con la voluntad y la necesidad de realizar las acciones de otra manera. Schumpeter habla de innovación al referirse a los empresarios. A su vez, diferencia entre empresario y director o gerente porque mientras el primero maneja la incertidumbre (prueba y error) y el riesgo mediante las nuevas combinaciones innovadoras, los segundos administran y dirigen las actividades propias de la empresa. Señala que existen barreras que impiden el avance a los empresarios como es la incertidumbre que solo puede superarse con la experiencia necesaria. Colateralmente, la presión social deviene otro punto de influencia hacia él. Otra limitación que introduce Schumpeter que es extraño que una persona mantenga toda su vida el carácter para ser empresario.

Para diferenciar entre emprendedor–empresario e inversor–capitalista, Schumpeter considera que la principal diferencia entre ellos viene determinada porque mientras el primero arriesga su reputación, el segundo arriesga su capital.

Además existen otras definiciones más específicas de empresario. Este es el caso de la Teoría del empresario–riesgo de Knight<sup>94</sup>. Para Knight, el empresario es aquella persona que arriesga su capital sin saber el resultado final de la actividad que está llevando a cabo. Además, define «*el beneficio empresarial como la recompensa por asumir dicho riesgo*».

Descrito los aspectos más relevantes del empresario, la introducción del término emprendedor debe considerarse a los efectos de poder comparar, junto a los ciclos vitales

---

<sup>90</sup> Say, J-B., A Treatise on Political Economy, 1803

<sup>91</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9on\\_Walras](https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9on_Walras)

<sup>92</sup> Ricossa, S. Diccionario de Economía, Siglo XXI Editores, Madrid, 2007, p. 66

<sup>93</sup> En el punto 1.1.1. de esta tesis, he señalado la descripción que entiende uno y otro de la figura del empresario

<sup>94</sup> Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*. Courier Corporation.

de los fundadores de la empresa familiar, sus puntos de conexión. En este sentido, cito a Richard M. Ebeling<sup>95</sup>:

*«El Rol del Entrepreneur. Lo que guía a los «entrepreneurs» en su tarea es la previsión de beneficios económicos (ingresos superiores a los costos de poner a los bienes en el mercado) y la aversión a las pérdidas. Pero uno de los aportes que Kirzner ha destacado es que, «si bien el espíritu entrepreneur es crucial para el funcionamiento del mercado, no puede ser comprado ni vendido a un precio determinado, como otros bienes y recursos. La razón es que la esencia de la actividad entrepreneur es «el estar alerta», oteando el horizonte del mercado en busca de oportunidades e innovaciones que pueden resultar en la fabricación de bienes mejores o nuevos, o en la introducción de productos más baratos en el mercado». Pero el «estar alerta» significa notar algo que otros no han visto ni pensado antes. Significa ver «más allá» del conjunto de oportunidades y formas rutinarias de hacer las cosas. Es el proceso de descubrir conocimiento y posibilidades que nunca antes nadie había imaginado o visto.»*

Ebeling, señala también que mediante su estado de alerta a los beneficios económicos a ser logrados y a las pérdidas a ser evitadas, el *entrepreneur* asegura los ajustes que se requieren para el proceso de coordinación continua de las actividades de mercado del cual depende el estándar de vida presente y las mejoras a lograrse a futuro por sí mismo.

Consecuentemente, su rol en la economía de mercado es lograr modificaciones y transformaciones en qué bienes se producen, dónde son producidos y con qué métodos de producción, a fin de que las actividades de producción tiendan a reflejar constantemente los verdaderos patrones de la demanda del consumidor.

Y Ebeling, sigue con: *Beneficios y Espíritu Emprendedor*:

*«Los beneficios económicos, por tanto, son la recompensa que recibe el entrepreneur por permanecer alerta a las oportunidades creadas, descubiertas y cambiantes del mercado que resultan de la producción y venta de aquellos productos más demandados por el público consumidor tal es expresado en su disposición a pagar por ellos precios superiores a sus costos de producción. Por otra parte, es la «función social» de la competencia el crear las oportunidades e incentivos para que los «entrepreneurs» compitan entre sí en la búsqueda de los beneficios económicos, que a su vez tienden a disminuir como resultado de la competencia para atraer las preferencias de los consumidores.»*

También hay que destacar la aportación de Israel M. Kirzner<sup>96</sup> y la Teoría Austríaca de la Competencia y el espíritu *entrepreneur*<sup>97</sup>:

*«Kirzner no solo ha argumentado que la posibilidad de lograr beneficios económicos es deseable porque actúa pragmáticamente como un mecanismo de incentivo que equilibra la oferta y la*

---

<sup>95</sup> Ebeling, R.M. *Kirzner y la teoría Austríaca de la competencia y el espíritu entrepreneur* [En línea]. Disponible en: <<http://web.archive.org/web/20120204084447/http://www.fff.org/spanish/sp0901b.asp>>.

<sup>96</sup> Kirzner, I. M. (2015). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago press.

<sup>97</sup> *Entrepreneur*, del inglés, equivale a emprendedor en castellano. Normalmente, se emplea este término para definir a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propio entusiasmo.



*demanda e introduce innovaciones en el mercado. También ha defendido lo justo de lograr beneficios económicos en un mercado libre. La dirección de cualquier proceso de producción está basada en la visión y concepción del entrepreneur acerca del posible formato de las cosas por venir en el mercado. Precisamente, porque es un proceso de descubrimiento en el cual los individuos perciben oportunidades y posibilidades en cosas y situaciones que otros no, es que el logro de beneficios económicos debe ser considerado justo bajo la simple noción de «el que lo encuentra se lo queda». En el razonamiento de Kirzner es crucial la noción de que cada nueva oportunidad es la apropiación de aquello que no existía antes de que una mente humana viese el potencial de beneficio en una situación particular o en el uso de un objeto o recurso en un modo nuevo o diferente. Así, el beneficio económico logrado por hacer realidad tal oportunidad corresponde con justicia al que la descubrió.»*

Descritos empresario y emprendedor, toca comentar la figura del propietario o capitalista. En este sentido, la primera premisa es que las partes (empresario, emprendedor, propietario o capitalista) se necesitan para poder avanzar en el desarrollo económico y social (función empresarial). La pregunta es si pueden vivir por separado. El capitalista busca, habitualmente, una rentabilidad financiera al capital y para ello evalúa las distintas opciones a su alcance para lograrlo. Así, el capitalista puede responder a distintos perfiles; en nuestro caso, esta figura pretende mantener su nivel de valor patrimonial.

Sin embargo, la combinación de ambas figuras, empresario-capitalista; emprendedor-inversor me lleva a la idea del beneficio de las partes integrantes; cuando ambas partes participan conjuntamente, esperan un beneficio mutuo a través de compartir un éxito conjunto y un fracaso distinto.

Mientras el éxito es fácilmente cuantificable en unidades monetarias, el fracaso no es igual por cuanto el capitalista pierde volumen monetario y el emprendedor prestigio, según Schumpeter.

### **Diferencias entre empresario y emprendedor**

La principal *diferencia entre empresario y emprendedor* sería que el empresario es la persona que gestiona y administra una empresa, mientras que el emprendedor la persona que intenta resolver un problema a partir de una idea y su desarrollo inicial. Por tanto, podemos llegar a la conclusión de que en este ámbito existen cuatro tipos de individuos:

- El empresario emprendedor: a partir de la gestión de la empresa, descubre o desarrolla la capacidad de innovar para satisfacer necesidades.
- El emprendedor empresario: tiene una capacidad innovadora nata y la plasma a través de la puesta en funcionamiento de una empresa.
- El empresario no emprendedor: únicamente dirige la empresa, no tiene capacidad innovadora.
- El emprendedor no empresario: tiene la capacidad de crear e innovar, pero no la de dirigir y administrar una empresa.

Las 3 diferencias básicas que podemos encontrar entre los dos términos son las siguientes:

**Cuadro 1.9.** Diferencias básicas entre empresario y emprendedor

<b>Empresario</b>	<b>Emprendedor</b>
Se mueve por la razón	Se mueve por la emoción
Le sobra aptitud	Desarrolla la aptitud
Desarrolla la actitud	Le sobra actitud

Fuente: Alonso y Galve

Las características de los empresarios serían:

- Liderazgo
- Habilidades personales
- Inteligencia financiera
- Capacidad resolutiva
- Buen comunicador
- Capacidad de gestión de recursos
- Conocimiento sistema empresarial
- Tolerancia al riesgo

En cuanto al emprendedor:

- Visión
- Competitividad
- Autoconfianza
- Perseverancia
- Optimismo
- Liderazgo
- Tolerancia al riesgo

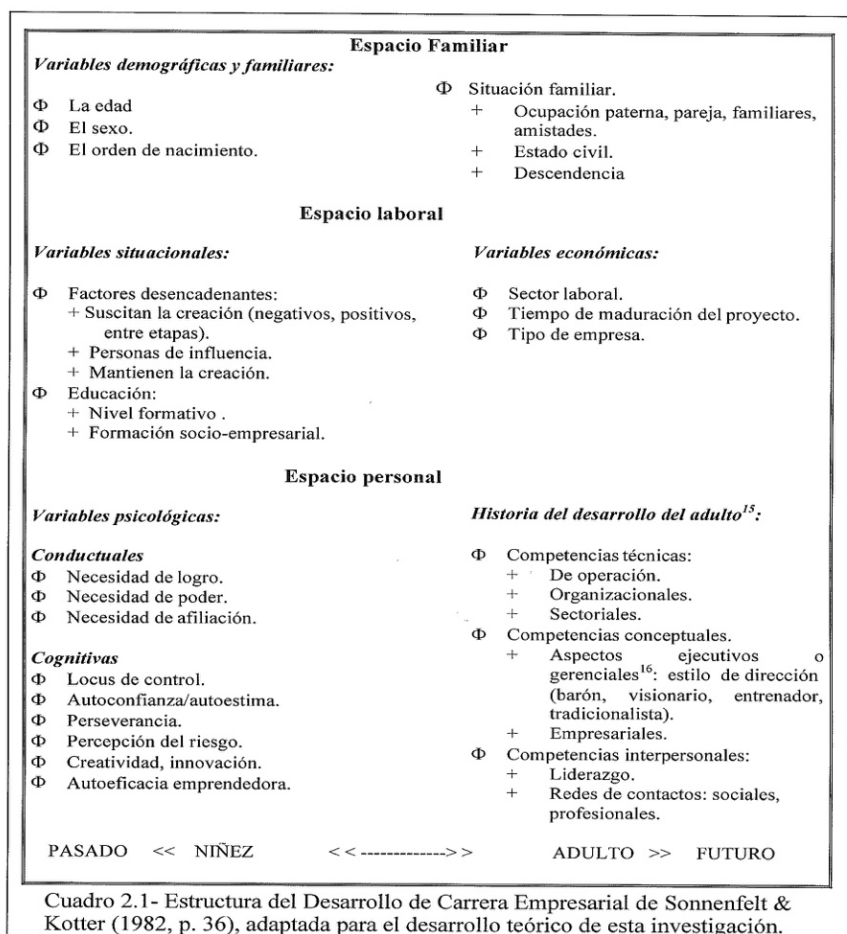
#### *1.1.5.1. Perspectiva psicológica del emprendedor/empresario*

La diferencia entre emprendedor y empresario es manifiesta desde varias perspectivas, pero respecto a esta tesis, es especialmente relevante. Por ejemplo, un emprendedor puede llegar a convertirse, en términos de empresa familiar, en un Fundador/a de 1ªG que una vez consolidada la empresa y su patrimonio se convierte en empresario.

La literatura está más centrada en cómo es el emprendedor, pero no he podido encontrar un número adecuado de referencias bibliográficas sobre el empresario. Sin embargo, sí entiendo que, para ser empresario fundador, el perfil del emprendedor que evoluciona hasta conseguir su proyecto es referencial para esta tesis.

Las conductas de muchos empresarios/fundadores son la consecuencia de un emprendedor que ha logrado consolidar su proyecto, pero que el curso de la vida le ha llevado a evolucionar de emprendedor a empresario.

Para referirme a las características psicológicas del emprendedor, voy a tomar como referencias dos excelentes trabajos sobre el tema. Concretamente, me refiero al de M<sup>a</sup> Luisa Sánchez Almagro, *Perfil psicológico del autoempleado* y al de María Jesús Alonso Nuez y Carmen Galve Gorritz, *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes de su constitución*. Sánchez Almagro utiliza para su investigación el siguiente cuadro<sup>98</sup>, adaptación a su estudio de Sonnenfelt y Kotter:



**Cuadro 1.10.** Estructura de desarrollo de la carrera empresarial del emprendedor

De la propuesta de Sánchez Almagro y a los efectos de esta tesis, voy a tener en consideración los siguientes espacios y variables. La razón es que, dentro de las hipótesis propuestas, el perfil familiar del fundador tiene una fuerte trascendencia.

<sup>98</sup> Cuadro 2.1 en Sánchez Almagro, M.L. *El perfil psicológico del autoempleado*. p 60. ISBN 84-669-2386-1

*Dentro del espacio familiar* señalo variables demográficas como son la edad y el orden de nacimiento, y de las circunstancias familiares la ocupación paterna y familiar.

*Del espacio laboral*, las variables situacionales como el factor desencadenante, la educación básica y técnica, así como la formación socio-empresarial. De las variables económicas la experiencia laboral previa.

*Del espacio personal*, por un lado, todas las variables psicológicas conductuales y cognitivas señaladas.

#### *Edad*

Sánchez Almagro recoge las investigaciones de varios autores donde la mayoría señalan que un alto porcentaje de los emprendedores-fundadores empiezan su empresa alrededor de los 30 años. Del análisis de los casos de este doctorando, la mayoría de los fundadores han iniciado sus actividades empresariales antes de los 30 años en la banda alta de la muestra. En España, la mayoría de los fundadores empezaron antes de los 25 años.

#### *Orden de nacimiento*

Señala a Lees (1952) para referirse a que los primogénitos son más emprendedores que el resto de los hermanos. Corrobora esta afirmación con el estudio de Sarachek (1978).

#### *Situación Familiar*

El entorno afecta al individuo (Individualización e Individuación). Bajo esta premisa, el estímulo del ambiente familiar debe influir en un sentido u otro en la construcción del perfil del emprendedor-fundador. Según varios autores señalados por Sánchez Almagro (Collins et al., 1964; Roberts & Wainer, 1968; Collins & Moore, 1970; Zaleznik & Kets de Vries, 1975; Kets de Vries, 1977, 1996b; Scherer, Adams & Wiebe, 1989), el estímulo que el padre o la madre desarrollan en los hijos aumenta la probabilidad de convertirse en emprendedor. Durante la infancia, en especial, la etapa de la niñez, la capacidad perceptiva es mayor y, consecuentemente, las vivencias empresariales orientan al niño a manejar situaciones inestables, como señala A. Smith al definir al empresario «*De padres y madres emprendedores salen hijos con mayor posibilidad de serlo*». Así lo relaciona la autora en el cuadro anexo:

**Cuadro 1.11.** Porcentajes de hijos emprendedores

ESTUDIO	PAÍS	PORCENTAJE
Sexton & Kent (1981)	Estados Unidos	40% padres - 13% madres
Jacobowitz & Vilder (1982)	Estados Unidos	72%
Shapero & Sokol (1982)	Estados Unidos	50-58%
Mescon & Stevens (1982)	Estados Unidos	53%
Hisrich & Brusck (1983)		36% padres - 11% madres
Waddell (1983)		63,8%padres-31,9% madres
Watkins & Watkins (1983)	Reino Unido	37% padres - 16% madres
Cooper & Dunkelberg (1984)		47,5%
Ray & Turpin (1987)	Japón	52,63%
Utterback et al. (1988)	Suecia	45,28%
Valladares (1989)	México	77,9%
Andreu Pinillos (1998)	España	60%

Fuente: Sánchez Almagro (2004)

Sin embargo, la misma autora señala estudios de Collins y Moore<sup>99</sup> y Kets de Vries<sup>100</sup> que se van en sentido contrario; estos autores encontraron una importante correlación entre el ambiente familiar complejo (abandono paterno, pobreza, fallecimiento prematuro) y la capacidad que ello promueve la necesidad de emprender para buscar una mejor vida. Este doctorando coincide con estos últimos autores y los define más adelante como HR: hechos relevantes.

### Espacio laboral:

- Las variables situacionales como el factor desencadenante, Scheinberg y McMillan<sup>101</sup> tres bloques de factores:
  1. Factores positivos: establecidos por el entorno familiar, económico y social.
  2. Factores negativos: proviene del deterioro de su rol. Esto le lleva a diferenciar entre:
    - a. Fundadores por necesidad personal: proceden de una situación de marginación, insatisfacción laboral, desempleo.
    - b. Fundadores por necesidad económica: Katona<sup>102</sup> lo define como necesidad de escape.
  3. Factor ciclo vital: la situación familiar promueve la necesidad vital de redefinir su propio rol.
- Las variables económicas y la experiencia laboral previa:

<sup>99</sup> Collins, O. F., & Moore, D. G. (1964). *The enterprising man* (Vol. 1). Michigan State Univ Pr.

<sup>100</sup> De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of management studies*, 14(1), 34-57.

<sup>101</sup> Scheinberg, S., & Ian, C. (1988). *MacMillan*. 1988. «. An, 11, 669-687.

<sup>102</sup> Katona, G. (1965). Análisis psicológico del comportamiento económico. Rialp.

1. Situación familiar económica.
2. Perspectiva de mejora de vida.
3. Necesidad de independencia económica.

### Espacio personal:

a la pregunta si ser emprendedor o empresario nace o se hace (innatos o adquiridos), los autores incluyen el factor situacional del individuo como determinante a la búsqueda de salidas emocionales:

1. Influencia biológica: del análisis de los autores señala que no las hay.
2. Estabilidad de la personalidad en el tiempo: la personalidad cambia con el ambiente y las personas actúan de manera diferente en función de dónde se encuentren. En este sentido, Sánchez Almagro destaca el trabajo de Varela que tiene en consideración tres conceptos: madurez (Gordon Allport), persona de funcionamiento cabal (Carl Rogers) y autoactualización plena (Abraham Maslow). Adjunto cuadro incluido en la tesis de Sánchez Almagro.

**Cuadro 1.12.** Elementos teóricos de la personalidad y los rasgos de los emprendedores

Elementos teóricos de la personalidad	Rasgos de los emprendedores
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para resolver problemas</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Capacidad de investigación permanente</li> </ul>
Conciencia, comprensión y aceptación de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda y uso de retroalimentación</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Capacidad de trabajo y aprovechar los fallos</li> <li>• Concepto positivo de sí mismo</li> </ul>
Espontaneidad y apertura hacia los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para conformar grupos</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Autonomía e independencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Creencia fuerte en la capacidad personal de forjarse un destino</li> <li>• Compromiso total, determinación y perseverancia</li> </ul>
Percepciones conforme a la realidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realismo</li> <li>• Atracción por el reto, no por el riesgo</li> </ul>
Filosofía unificadora de la vida (objetivos y valores ordenadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de logro</li> <li>• Orientación hacia metas específicas</li> <li>• Visión comprensiva</li> <li>• Compromiso a largo plazo</li> </ul>

Seguridad emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a la ambigüedad, la presión</li> <li>• Enfoque objetivo en las relaciones interpersonales</li> <li>• Constancia en la solución de problemas</li> <li>• Optimismo frente al futuro</li> <li>• Gran estabilidad emocional</li> <li>• Responsabilidad personal</li> </ul>
---------------------	--

Fuente: Sánchez Almagro (2004)

3. Motivación:

- Los motivos activos de una persona y sus respectivas intensidades determinan su motivación. Por lo tanto, la motivación es definida, por estos autores, como un estado psicológico o interno del individuo que proporciona la energía que activa, orienta y mantiene un comportamiento hacia el logro de un objetivo.
- El motivo es la explicación inmediata del deseo, la razón concreta que explica la conducta externa del emprendedor: trabajo, dinero. Así, Robbins (1996, 123) define la motivación como: «*La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual*».

El proceso de la motivación se recoge en la Figura 1.1.

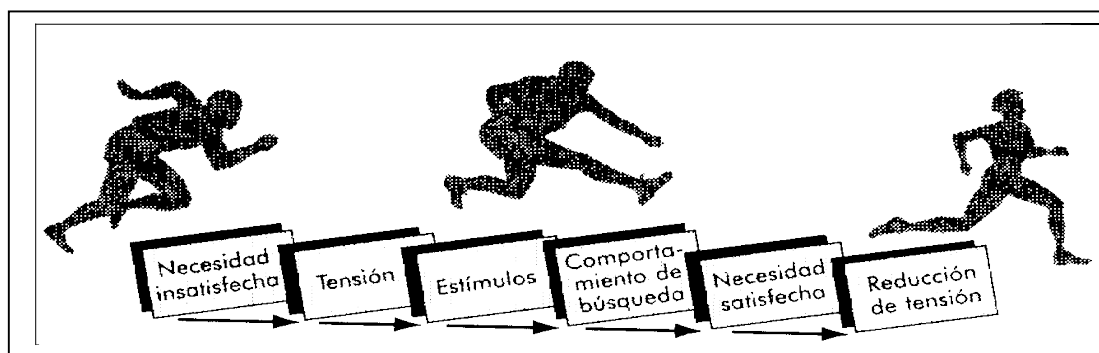


Figura 1.1. El proceso de la motivación (Robbins, 1996, p.213)

Fuente: Sánchez Almagro (2004)

Las variables psicológicas conductuales y cognitivas:

*Conductuales*

1. Necesidad de logro
2. Necesidad de poder
3. Necesidad de afiliación

### Cognitivas

1. Control
2. Perseverancia
3. Percepción de riesgos
4. Creatividad

Alonso y Galve<sup>103</sup> formulan una recapitulación de las principales teorías sobre los factores económicos, psicológicos, socioculturales e internos de las organizaciones que han llevado al emprendedor a cruzar su umbral de confianza y acometer unos desafíos tan importantes en el ámbito personal, familiar y económico.

Respecto a las principales teorías sobre la creación de empresas, Alonso y Galve contextualizan partiendo de la definición de Van de Ven<sup>104</sup> que señala que, en la conceptualización del emprendedor, no solo deben considerarse las características y comportamiento de los emprendedores individuales, si no tener, asimismo en consideración, los factores sociales, económicos y estructurales para la determinación de los mismos. Citan a Gartner<sup>105</sup>, que señala cuatro perspectivas o multidimensiones que inciden en la creación de empresas:

1. Los individuos implicados.
2. Las actividades emprendidas por los individuos en el proceso de creación.
3. El entorno que rodea a la nueva empresa creada.
4. La estructura organizativa y la estrategia de la nueva empresa.

Y corroboran con otros autores como Gibb<sup>106</sup>, Veciana<sup>107</sup> y Nueno<sup>108</sup>, quienes tratan distintos enfoques sobre la teoría de la creación de empresas, coincidiendo todos ellos en tres aspectos fundamentales: empresa, empresario y entorno.

Quisiera destacar en especial, el estudio de Gibb que, sobre las perspectivas consideradas en común, establece un especial enfoque sobre la perspectiva de la personalidad

---

<sup>103</sup> Alonso, M. J., Galve, C. «El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución». *Acciones e Investigaciones sociales*, (26), 2008, p. 5-44.

<sup>104</sup> Van de Ven, H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211-230.

<sup>105</sup> Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

<sup>106</sup> Gibb, A. A. (1993). Enterprise culture and education understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International small business journal*, 11(3), 11-34.

<sup>107</sup> Veciana Vergés, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 8(3), 11-36.

<sup>108</sup> Nueno, P. (2003). Emprendiendo dentro de la empresa. In *Creación de empresas: homenaje al profesor José María Veciana Vergés* (pp. 191-198). Servei de Publicacions.



empresarial sobre los rasgos y características personales y el desarrollo de la organización estratégica en relación a los objetivos personales y empresariales del emprendedor o empresario.

Descritos los aspectos principales de la creación de empresas, voy a realizar una especial incidencia en el enfoque psicológico que determina los rasgos de personalidad que hacen que los emprendedores tomen la iniciativa de crear nuevas empresas.

### Teoría de los rasgos de la personalidad

Se define, en el ámbito de la psicología, la *teoría del rasgo* es un modelo explicativo del comportamiento humano que supone la existencia de características estables en la estructura de la personalidad de los individuos. Desde este punto de vista, la personalidad está formada por una jerarquía de rasgos estables y consistentes que determinan, explican y, hasta cierto punto, permiten predecir el comportamiento individual, en la medida en que guían la forma en que cada individuo piensa e interpreta la realidad.

Christensen, citado por las autoras, publica un cuadro (adjunto) donde se detallan los principales atributos del emprendedor señalados por distintos autores.

**Cuadro 1.13.** Principales atributos del emprendedor

AUTOR	ATRIBUTO
Stuart Mill (1848)	Tolerancia al riesgo
Weber (1917)	Fuente de autoridad formal
Schumpeter (1934)	Innovación e iniciativa
Sutton (1954)	Responsabilidad
Hartman (1959)	Autoridad formal
McClelland (1961)	Tolerancia al riesgo y necesidad de logro
Davids (1963)	Ambición, independencia. Responsabilidad y autoconfianza.
Palmer (1971)	Asunción y control del riesgo
Winter (1973)	Afán de poder
Borland (1974)	Control percibido interno
Liles (1974)	Necesidad de logro
Gasse (1977)	Orientado por valores personales
Timmons (1978)	Autoconfianza, orientado a la innovación
Sexton (1980)	Energía, capacidad de enfrentarse a los problemas
Welsh y White (1981)	Necesidad de logro, asunción de riesgos, responsabilidad y compromiso
Dunkelgerg y Cooper (1982)	Independencia, orientado al crecimiento
Fernal y Solomon (1986)	Orientado por los valores personales
Winslow y Solomon (1987)	Ligeramente sociopático

Fuente: Christensen (1994) del trabajo de Alonso y Galve

Prosiguiendo con el trabajo de Alonso y Galve, todos los rasgos psicológicos característicos del emprendedor destacan por su importancia. Las autoras establecen varias dimensiones, pero este doctorando entiende que respecto a la empresa familiar destacan las siguientes:

- Enfoque psicológico
- Enfoque Socio-cultural

### **Enfoque psicológico**

1. Necesidad de logro o de autorrealización: La necesidad de logro, como dimensión definitoria de la personalidad empresarial, fue establecida por McClelland<sup>109</sup> considerando que personas con una elevada necesidad de logro tendrán una mayor probabilidad de convertirse en fundadores de empresas. Todo emprendedor que tenga unas aspiraciones por encima de sus capacidades actuales y un afán de superación, le conducirán a la búsqueda y mejora continua a través de nuevas combinaciones de los factores<sup>110</sup>.
2. Control interno y autoconfianza: Lo poseen aquellas personas que confían en sí mismas en controlar su destino. Algunos estudios han mostrado que la mayoría de los individuos que confían en sus habilidades personales logran un mayor éxito empresarial<sup>111</sup>. Las personas con mayor grado de control interno son más proactivas, innovadoras y con mejor disposición para asumir riesgos por lo que son más propensas a crear su empresa<sup>112</sup>.
3. Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos: Durante mucho tiempo se ha aceptado el hecho de que los empresarios asumen un alto riesgo, considerándose que las personas que asumían riesgos eran las más predispuestas a crear empresas<sup>113</sup>. Contradicen este punto Brockhaus<sup>114</sup> y Timmons<sup>115</sup> que desarrollan la idea de que, al contrario, los empresarios calculan con precisión el riesgo que están dispuestos a aceptar. El empresario reconoce la existencia de un mayor o menor riesgo en la creación de empresas, pero actúa controlándolo

---

<sup>109</sup> McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company. Inc., 1961.

<sup>110</sup> Veciana Vergés, J. M. (1996). Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores. « Venture management » o « corporate entrepreneurship ». *Economía industrial*, (310), 79-90.

<sup>111</sup> Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2007). «I think I can, I think I can»: Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of economic psychology*, 28(4), 502-527.

<sup>112</sup> Harper, D. (1998). Institutional conditions for entrepreneurship. *Advances in Austrian economics*, 5, 241-275.

<sup>113</sup> Knight, F. 1921. Risk, uncertainty and profit. New York: Augustus Kelley.

<sup>114</sup> Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.

<sup>115</sup> Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Brick House Publishing Co., 3 Main St., PO Box 512, Andover, MA (clothbound: ISBN-0-931790-84-0; paperback: ISBN-0-931790-85-9),.

- a través de sus componentes: la magnitud de la potencial pérdida; la probabilidad de que se dé esta pérdida; y la vulnerabilidad del empresario a la misma<sup>116</sup>.
4. Necesidad de poder e independencia: El espíritu emprendedor tiene como nota básica la independencia y el deseo de responsabilizarse de un rumbo propio en los proyectos. El deseo de libertad e independencia favorece la creación de empresas, más que ningún otro factor (Ettinger<sup>117</sup>; Genescá y Veciana<sup>118</sup>). La independencia se relaciona con la autorrealización, la cual incluye la responsabilidad para la toma de decisiones, la formulación de objetivos y su logro a través del esfuerzo continuado<sup>119</sup>.
  5. Compromiso: La tendencia al triunfo de las personas con gran necesidad de autorrealización es un estímulo para una dedicación total al trabajo, tanto en días laborables como festivos, llegando incluso a sacrificar relaciones familiares y de amistad. Este fuerte compromiso de los empresarios es la característica que mejor los define<sup>120</sup>. Su completa dedicación y su realismo les conduce a consagrarse con el proyecto hasta finalizarlo con éxito.
  6. Tolerancia a la ambigüedad: La mayoría de las decisiones empresariales deben tomarse con información incompleta y poco estructurada, en situaciones poco frecuentes y novedosas. De ahí, que las personas que mejor toleran la ambigüedad perciban un mayor grado de oportunidades, lo que favorece la motivación para conducir al éxito a sus empresas<sup>121 122</sup>. La tolerancia especial a las situaciones ambiguas e inciertas sólo es posible con altas dosis de autoconfianza.

### Enfoque socio-cultural

Dentro del enfoque socio-cultural, destacaré dos teorías:

---

<sup>116</sup> Bird, B. J. (1989). Entrepreneurial behaviour.

<sup>117</sup> Ettinger, J. C. (1983). Some Belgian evidence on entrepreneurial personality. *European Small Business Journal*, 1(2), 48-56.

<sup>118</sup> Genesca Garrigosa, E., & Veciana Verges, J. M. (1984). Actitudes hacia la creación de empresas. *Información comercial española*, (611), 147-155.

<sup>119</sup> Roberts, K. H. (1970). On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological bulletin*, 74(5), 327.

<sup>120</sup> Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of business venturing*, 2(1), 79-93.

<sup>121</sup> Hull, D. L., Bosley, J. J., & Udell, G. G. (1980). Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 18(000001), 11.

<sup>122</sup> Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, 27(1), 25-41.

### **Teoría de la marginación**

Diferentes autores consideran la importancia que los factores externos, sobre todo los negativos, pueden tener en el futuro empresario. Esta teoría considera que la creación de una empresa comienza con un suceso crítico, generalmente negativo, que la precipita, también denominado deterioro del rol<sup>123</sup> o suceso disparador<sup>124</sup>. Los sujetos que son más propensos a crear su propia empresa, a partir de esos factores negativos y críticos, son individuos marginados o inadaptados como pueden ser ciertos grupos minoritarios étnicos, religiosos, inmigrantes o desempleados.

Por otro lado, Hagen<sup>125</sup> relaciona la conducta empresarial con la emigración, constituyendo un grupo minoritario dentro de una sociedad cerrada y estamental. En relación con los inmigrantes, compuestos muchas veces por razas y etnias no predominantes, cuando llegan a nuevos países de acogida no tienen más remedio que establecerse como empresarios porque no les es fácil conseguir un empleo o ejercer una profesión. La explicación puede deberse a que los miembros de estos grupos se sienten discriminados, marginados socialmente, frente a los miembros de la mayoría de la sociedad. Esa marginación social es superada con su actividad empresarial junto con el apoyo del grupo como garantía de su actividad. Cuando debido a la emigración existe una situación de marginalidad fuera de su ámbito geográfico, el porcentaje de emprendedores es muy alto<sup>126</sup>. Las religiones también inciden en la actitud emprendedora debido a la postura que el resto de la población adopta hacia ellas y las conduce a la marginalidad<sup>127</sup>.

### **Teoría del rol**

El rol social<sup>128</sup> es un concepto sociológico que hace referencia a las pautas de conducta que la sociedad impone y espera de un individuo (actor social) en una situación determinada. El *rol* tiene la función de separar lo que *somos* (identidad) de lo que *representamos* (*rol*).

Para Rodríguez Caamaño<sup>129</sup>, «*el rol está siendo definido siempre en términos de las expectativas de los otros, nunca en términos de las características del sujeto*».

---

<sup>123</sup> Collins, O. F., & Moore, D. G. (1964). *The enterprising man* (Vol. 1). Michigan State Univ Pr.

<sup>124</sup> Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*.

<sup>125</sup> Hagen, e. (1980). *The Economics of Development, Homewood* (III), Richard D. Irwin.

<sup>126</sup> Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*.

<sup>127</sup> Casson, M.C. (1991), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Gregg Revivals, London.

<sup>128</sup> Definición de rol social de Wikipedia [En línea]. Disponible en:

<[https://es.wikipedia.org/wiki/Rol\\_social](https://es.wikipedia.org/wiki/Rol_social)>

<sup>129</sup> Caamaño, M. R. (Ed.). (2001). *Temas de sociología* (Vol. 37). Huerfano y Fierro Editores.

Peter L. Berger<sup>130</sup> dice que todo rol tiene su disciplina interior. El rol forma, determina y modela tanto la acción como el actor. Normalmente nos convertimos en el rol que desempeñamos. No solo actuamos como el *rol*, sino que nos sentimos como tal. Según George H. Mead<sup>131</sup>, dado que la mayoría de los roles nos han sido asignados socialmente, esto supone que el origen del descubrimiento del propio yo es el mismo que el del descubrimiento de la sociedad. En otras palabras, la identidad no es algo determinado, sino que se confiere en actos de reconocimiento social. Esto no significa la negación de la carga genética con la que nacemos.

La teoría del rol, respecto al ambiente, intenta explicar por qué en determinadas zonas geográficas abunda el tejido empresarial frente a otras en las que escasea, destacando que el factor externo que influye y posibilita la creación de empresas es la existencia de hechos que lo corroboran.

Alonso y Galve señalan a Amat at ol.<sup>132</sup> para describir que la influencia del entorno geográfico industrial produce el efecto arrastre que estimula la aparición de emprendedores. El efecto espejo de la sociedad en los emprendedores motiva su energía orientada al logro. Por ello, la perspectiva social sobre el empresariado condiciona el prestigio social, la función de utilidad, la percepción de poder y respeto.

#### **1.1.6. Importancia de la Empresa Familiar**

Vuelvo de nuevo a usar el Estudio del Instituto de Empresa Familiar citado en la introducción para facilitar los datos más remarcables que verifican la importancia de la Empresa Familiar:

El 89 por ciento de las empresas españolas son familiares, generan 6,58 millones de puestos de trabajo –el 67 por ciento del empleo del sector privado– y son responsables del 57,1 por ciento del Valor Añadido Bruto. Esos son los datos más importantes del Estudio La Empresa Familiar en España ya reseñado, elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar y su Red de Cátedras. Pero no son los únicos, ya que el Estudio, no tiene precedentes a nivel mundial y se considera el de mayor rigor, alcance y profundidad que se haya elaborado hasta ahora.

En su elaboración, que ha durado dos años, han participado treinta y ocho Cátedras Universitarias de Empresa Familiar y cerca de ochenta investigadores. Se ha utilizado una muestra de 142.000 empresas, lo que da idea de la fiabilidad de los datos obtenidos. Han quedado fuera del cálculo todas las empresas con forma jurídica diferente a Sociedad

---

<sup>130</sup> Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *La construcción social. Xa Realidad. Buenos Aires.*

<sup>131</sup> Mead, G. H., Morris, C. W., Germani, G., & Mazía, F. (1982). *Espíritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social.*

Anónima y Sociedad Limitada y, en concreto, los autónomos, por lo que se puede decir que las cifras resultantes son muy «conservadoras».

La importancia de la empresa familiar en España queda plasmada en tres grandes datos:

1. *El 89 por ciento de las empresas privadas españolas son de carácter familiar*, lo que supone un total de algo más de un millón de compañías.
2. El peso de la empresa familiar en la actividad económica equivale al *57,1 % del Valor Añadido Bruto* del sector privado.
3. La empresa familiar española genera el *67 % del empleo del sector privado*, equivalente a 6,58 millones de puestos de trabajo, frente a los 3,28 millones de empleos de las empresas no familiares.

La crisis económica aporta una nueva evidencia sobre el compromiso de los empresarios familiares con el empleo, aunque sea a costa de perder competitividad y rentabilidad. El grueso de la destrucción de puestos de trabajo se ha concentrado en las empresas que han cerrado, ya que las empresas familiares que han seguido activas han incrementado el número de trabajadores por cada millón de euros ingresados, pasando de 4,7 empleados por millón de euros facturados en 2007, antes del inicio de la crisis, a 5,1 trabajadores en 2013. Mientras, las empresas no familiares han sobrevivido a la crisis mediante ajustes en el empleo, pasando en este mismo periodo de 3,1 a 3 trabajadores por millón ingresado.

La crisis ha provocado, asimismo, una fuerte caída de la rentabilidad de las compañías, más acentuada en el caso de las empresas familiares, debido en gran medida al mencionado compromiso con el empleo. No obstante, el Estudio pone de manifiesto que las empresas familiares que superan el umbral de los 50 trabajadores son capaces de obtener rentabilidades económicas superiores a las no familiares. Este dato rompe la idea de que las empresas familiares son siempre más pequeñas y menos rentables que las no familiares.

Por lo que se refiere al endeudamiento, las empresas familiares presentan ratios menores que las no familiares, tanto en el momento de entrada como en la salida de la crisis económica. De hecho, el gap de endeudamiento entre uno y otro grupo de compañías se amplía de manera significativa, pasando de 1,5 puntos a 20. Así, en 2007, el ratio de endeudamiento de las empresas familiares era del 67,2 por ciento y en 2013, del 73 por ciento. En el caso de las no familiares, ha pasado en este periodo del 68,7 al 92,9.

Estos datos se explican por el compromiso de los propietarios familiares por mantener la financiación de la empresa con sus propios recursos, dentro todo ello de una visión a

---

<sup>132</sup> Amat, O., Chías, J. D. C., Javier Huseman Grodzeski, S. M. C., José María Nueno Iniesta, P. P., & Aran, M. A. (1996). *Emprender con éxito*.

largo plazo relacionada con la transmisión de la empresa a las siguientes generaciones.

El Estudio dedica también un extenso apartado a la gestión y a las singularidades de la empresa familiar española. Una característica destacable de la misma es su mayor antigüedad relativa. La longevidad de las empresas familiares es especialmente alta (33 años), muy por encima de la antigüedad promedio de las empresas españolas (en torno a doce años, según datos del Instituto Nacional de Estadística).

En relación al gobierno corporativo, hay que destacar que las empresas familiares apuestan de manera decidida por la incorporación de la mujer a la alta dirección empresarial. El 73 por ciento de los equipos directivos de las empresas familiares cuenta con presencia femenina, mientras que en el conjunto de las empresas españolas este porcentaje es de tan sólo el 32 por ciento.

Entendiendo Gobierno Corporativo como «el sistema formado por las relaciones entre los accionistas, los órganos de administración y la dirección ejecutiva, y por los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la empresa», este apartado persigue caracterizar la figura del CEO y de los diferentes órganos de gobierno de las empresas familiares españolas. Con tal fin, según características tales como la generación al frente de la empresa y la participación familiar, se deduce lo siguiente: el CEO o gerente se caracteriza por ser hombre (63,1%) y pertenecer a la familia propietaria (73%) con una antigüedad media en el cargo de 15,1 años. La mayor antigüedad en el cargo corresponde a hombres (16,4 años frente a 12,8 años en mujeres) y miembros de la familia propietaria (16,3 años frente a 11,7 en no familiares).

El 53,6% de las empresas son propiedad de la primera generación (1ªG), un 37,3% de la 2ªG y 9,2% de la tercera o posteriores generaciones. Respecto a la relación entre generación que tiene la propiedad y la que ejerce la dirección, lo más habitual es la coincidencia de ambas: 83,3% (1ªG) y 93,4% (2ªG).

Los datos revelan que previo a la transmisión de la propiedad se produce la entrada de la siguiente generación en la dirección de la empresa. El 16,7% de las empresas propiedad de la primera generación son dirigidas por la segunda generación; en segunda son 6,6% las empresas dirigidas por una generación diferente; en tercera asciende a 13,2% las empresas dirigidas por la primera o tercera generación. Igualmente, en algunos casos, aún con la propiedad transmitida a la siguiente generación, hay personas de la generación previa ejerciendo puestos directivos.

Todo esto indica que, en muchos casos, en las empresas familiares conviven varias generaciones con diferentes roles, siendo uno de los rasgos característicos de las empresas familiares.

### **1.1.7. Definición, características y tipologías de Empresa Familiar**

#### *1.1.7.1. Definición y características*

La familia del compositor austríaco Johann Strauss se puede parecer a lo que actualmente llamamos una empresa familiar. Johann Strauss I nació en 1804 y murió en 1849. Hijo de los dueños de una posada, tuvo una infancia trágica, ya que quedó huérfano de padre y madre a los 12 años y tuvo que estudiar para encuadernador obligado por su madrastra. Sin embargo, su vocación por la música le hizo tomar clases de violín y viola. La pasión por la música le provenía de los músicos que, desde pequeño, había escuchado en la posada de sus padres.

Johan Strauss I fue el fundador de una compañía musical que actuó en todo el mundo. Pero el más famoso de los Strauss fue su hijo: Johann Strauss II, con el que mantuvo importantes diferencias. Su padre nunca quiso que fuese músico y lo penalizó para que no lo fuera, al igual que a sus hermanos.

En la sociedad vienesa del siglo XIX, las disputas entre padre e hijo eran notables; la rebeldía del hijo respecto a su padre hizo que tuvieran orquestas separadas, y llegaron incluso a mantener importantes diferencias políticas entre ellos. Fue en esa época cuando ambos desarrollaron su mayor creatividad.

Cuando falleció Johann Strauss I, sus hijos Johann, Josef y Eduard Strauss absorbieron la orquesta de su padre como reconocimiento a su labor. Los tres hermanos Strauss fueron capaces de desarrollar un nivel de éxito destacado para la época.

Las preguntas en el caso de esta familia son: ¿por qué estas diferencias? ¿por qué el padre Strauss no quería que sus hijos fuesen músicos? La interpretación de la época en Viena era que sus celos le impedían aceptar que nadie le sobrepasara. Tal vez, seguramente, el padre quería proteger a sus hijos de sufrir las dificultades, propias de aquella época, de desarrollar una vida en el mundo de la música o, tal vez otra interpretación, era que la competencia entre mitos es disfuncional respecto a los sistemas familiares. Estas pugnas interpretativas surgen en el marco de las distintas percepciones que se dan a la realidad y que, a su vez, influyen sobre los intereses y los pensamientos, las conductas y las emociones.

Continuando en el campo que nos ocupa, toda esta confusión proviene de la falta de una definición formal de empresa familiar. Sin embargo, hay un acuerdo generalizado entre los expertos, académicos e instituciones, que nos permite poder definir un concepto marco de empresa familiar y, para ello, voy a continuar adentrándome en las definiciones desde las perspectivas de las ciencias sociales desde distintas perspectivas.



El estudio de las ciencias sociales tiene uno de sus principales desafíos en la definición conceptual. Tenemos que partir de la idea que la definición de un concepto se sostiene cuando se puede formular sobre una experiencia real, desde el ámbito personal, social, cultural y económico, que es absorbida, observada o explicada por el lenguaje extraído de su misma realidad. Por ello, repito, si no somos capaces de traducir y homogeneizar el lenguaje será improbable de transmitir el concepto.

Como he intentado transmitir en el punto 1.1, las palabras empresa y familia, en sí mismas, son distintas; pero, sin embargo, conjuntamente desde la perspectiva subjetiva de la posesión de algo (valores, recursos, cultura, etc.), pueden llegar a ser conceptualizadas como un concepto.

Por ello, la empresa como institución económica y jurídica está impregnada de la influencia de las personas que pueden o no ser agrupadas como familia y, por ende, de cómo es la familia desde su propia realidad.

Una empresa está condicionada por una serie de objetivos y factores que influyen en su comportamiento. En este sentido, el objetivo finalista de la empresa representa, desde sus inicios hasta su final, la piedra angular que sostiene su actividad. En definitiva, una empresa se constituye por un fin económico y/o social. En el fondo, la empresa representa la obtención de un fin a través de la organización de los medios necesarios para llevarlo a cabo y, consecuentemente, toma sus decisiones en función del entorno del mercado.

A partir de aquí, podemos definir los factores internos y externos que afectan a la empresa. Como factores externos podemos considerar el mercado, el producto, la competencia, el regulador, la sociedad, etc. Como factores internos podemos considerar a las personas que la integran desde su posición (propiedad, gobierno, dirección, gestión, organización).

Llegado este punto, las empresas en sí mismas no deberían ser distintas unas de otras salvo en las especificaciones de tamaño, funcionalidad, estructura, etc., es decir, salvo en las estructuras necesarias que requiera su operatividad. Aquello que necesite para funcionar.

Adentrándonos en nuestro contexto, si a la palabra empresa le añadimos el adjetivo de familiar o el calificativo de familiar ¿qué cambia? El núcleo principal es la empresa (sustantivo), el calificativo especificativo determina la influencia en la empresa por parte de la familia propietaria y/o gestora. Esto plantea dos reflexiones:

- a) el termino familiar se desprende de la confiabilidad.
- b) el termino familiar como calificativo específico de la naturaleza de la empresa.

En nuestro caso, familiar viene determinado por la condición o naturaleza de la empresa en sus perspectivas y objetivos. A partir de aquí, podemos concretar que, para poder definir qué es una empresa familiar, debemos valorar la influencia de la familia en la propia empresa, en su calificación desde la perspectiva de la propiedad, gobierno y gestión.

Por ello, empresa familiar es un concepto que se sostiene por la definición de cada uno de los sustantivos y se fusionan cuando la perspectiva subjetiva individual o colectiva materializan un fin en común, una misión que sostiene las perspectivas individuales del ego (yo) y/o de la familia. A partir del concepto que nos lleve a la construcción de la definición de empresa familiar, es posible empezar a construir una tipología y clasificaciones que posteriormente se concrete en distintas dimensiones. Este tema será tratado más adelante.

Uno de los caminos más rectos para construir la definición de empresa familiar es por la vía comparativa respecto a una empresa no familiar. Es la punta del iceberg. Para ello, voy a empezar por el inventario, que sobre esta temática es amplio. Handler (1989)<sup>133</sup> dijo que *«la definición de la empresa familiar es el primer y más obvio desafío que enfrentan los investigadores de empresas familiares.»*

Un análisis de la literatura sugiere tres tendencias principales en que considerar el flujo de los estudios académicos.

- Primera: la mayoría de las definiciones y clasificaciones se centran en el contenido.
- Segunda: la propiedad y la gestión de una familia propietaria.
- Tercera: en cambio, las definiciones más recientes se concentran en la cultura de la empresa familiar.

Astrachan, et al.<sup>134</sup> recomiendan *«En nuestra opinión una definición de empresa familiar debe ser clara acerca de qué dimensiones se refiere. Además, una definición debe ser transparente e inequívoca. Tal vez lo más importante, una definición debe ser modular, y su operacionalización debe conducir a resultados fiables y válidos.»*

Prosigue Astrachan señalando que una revisión detallada de las definiciones empleadas en los estudios sobre empresa familiar revela que no hay una demarcación clara entre las empresas familiares y no familiares y que ninguna definición única puede captar la

---

<sup>133</sup> Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

<sup>134</sup> Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58.

distinción entre los dos tipos de entidades. La dicotomización artificial de las empresas familiares y no familiares cuando no existe tal dicotomía clara, crea más problemas de los que intenta resolver.

Astrachan sugiere el concepto de la valoración continua en contra de la dicotómica, ya que, precisamente, las empresas familiares (como sistemas-homoestáticos) tienden a regularse continuamente.

Astrachan ha desarrollado la Escala F-PEC donde intenta medir tres dimensiones del poder de influencia familiar sobre propiedad, gobierno y participación en la gestión. Dicha influencia la subdivide en otras tres partes como son la influencia del poder, la experiencia de la generación a cargo de la empresa familiar y la cultura y valores familiares.

Sharma<sup>135</sup> define en su investigación un inventario preciso. Del mismo, señala los estudios de (Chua, Chirsman, Sharma<sup>136</sup>; Handler, Litz<sup>137</sup>; Anderson y Reeb<sup>138</sup>; Coleman y Carsky, <sup>139</sup>; Gudmundson, Hartman, Tower<sup>140</sup>; M. Lee y Rogoff<sup>141</sup>; Littunen<sup>142</sup>; Westhead, Cowling y Howorth<sup>143</sup>), que han consolidado sus esfuerzos en la definición del concepto de empresa familiar, fundamentándose en las diferencias sobre las empresas no familiares.

Considera que los resultados no fueron concluyentes porque, aun siendo las empresas familiares y no familiares diferentes en algunas dimensiones (por ejemplo, actividades emprendedoras, desempeño, percepción más sensible a las oportunidades y amenazas), no lo son en otras (por ejemplo, orientación estratégica, fuentes de financiación de deuda). Estas diferencias ayudan, pero no se han podido determinar un conjunto concreto de factores que claramente diferencie entre empresas familiares y las no familiares.

---

<sup>135</sup> Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

<sup>136</sup> Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.

<sup>137</sup> Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

<sup>138</sup> Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

<sup>139</sup> Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-84.

<sup>140</sup> Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12(1), 27-39.

<sup>141</sup> Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.

<sup>142</sup> Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16(3), 183-197.

<sup>143</sup> Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.

Señala Sharma que en la literatura se han utilizado dos enfoques para definir las empresas familiares y distinguirlas de otras formas organizativas. Chua et al.<sup>144</sup> se refieren a ellos como los componentes del enfoque de la participación y el enfoque de la esencia. La naturaleza de ambos enfoques es distinta.

Si bien el enfoque de los componentes capta la naturaleza y el alcance de la participación de la familia en la empresa<sup>145</sup>, el enfoque de la esencia se centra en las aspiraciones familiares en la participación familiar. Ambos factores conducen a consecuencias sobre el comportamiento y el rendimiento de la empresa<sup>146 147</sup>.

Trabajos posteriores se han centrado en la determinación de las variables dependientes e independientes relacionados con este enfoque. Yu et al.<sup>148</sup> revisaron 257 estudios empíricos publicados entre 1998 y el 2009. Del mismo concluyen que las evidencias convergen hacia unas variables independientes relacionadas con tres dimensiones: la propiedad, el gobierno y la gestión de la familia respecto a la empresa.

La disciplina de la empresa familiar parece centrarse en cómo unas cuantas variables independientes (relacionadas con componentes) están relacionadas con muchas variables dependientes (consecuencias de comportamientos relacionados con la familia y la empresa). Podríamos afirmar que es una relación inversa. Siguiendo con el objetivo de definir empresa familiar, voy a proceder a identificar aquellas dimensiones que en el espacio temporal (corto y largo plazo) señala Yu:

1. Dimensión familiar respecto a la empresa:
  - a. Dinámicas Familiares
    - i. Compromiso
    - ii. Valores
    - iii. Conflictos
    - iv. Satisfacción
    - v. Características como familia empresaria
  - b. Roles Familiares
    - i. Número de miembros involucrados

---

<sup>144</sup> Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.

<sup>145</sup> Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

<sup>146</sup> Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.

<sup>147</sup> Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.

<sup>148</sup> Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.

- ii. Papel de la pareja del fundador
  - iii. Actitudes entre los miembros de la familia dentro y fuera de la empresa
  - iv. Actitudes de los miembros de la familia en la empresa respecto a los no familiares
2. Dimensión empresarial
- a. Gobierno y gestión
    - i. Estructuras de gobierno
    - ii. Planes de contingencia ante eventos extraordinarios desencadenantes
    - iii. Toma de decisiones
    - iv. Modelo de gestión
    - v. Equipo humano: nivel formación y modelo de compensación
  - b. Estrategia
    - i. Contenido
    - ii. Misión
    - iii. Visión
    - iv. Entorno, competencia y regulación
  - c. Rendimiento
    - i. Estructura financiera
    - ii. Política de inversiones y riesgo
    - iii. Resultado financiero
  - d. Impacto social
    - i. Contribución económica a la sociedad
    - ii. Actividades sociales

Si nos adentramos en las dimensiones resultantes de los ámbitos de la gestión y de la estrategia, podemos afirmar que otra particularidad de las empresas familiares es su visión a largo plazo. La misión de la familia propietaria, a través de su gobierno y gestión, es perdurar en el tiempo obteniendo beneficios. Es aquí donde nace un concepto que hace distintas a las empresas familiares de las no familiares: existe una vocación de continuidad.

Los objetivos y la misión fundamental de una empresa no familiar son devolver el dinero al inversor con rentabilidad a corto plazo manteniendo su valor y, si puede ser, obtener una fuerte plusvalía en la venta de sus acciones. Es lo que llamamos el beneficio financiero y/o empresarial.

En una empresa familiar, la perspectiva del beneficio (rendimiento) a corto plazo no es prioritaria si no viene acompañada de una perspectiva a largo plazo en la que el aspecto emocional también ocupa un lugar importante. Es lo que llamamos beneficio

económico-familiar. Por ello, el beneficio económico-familiar es el resultado del beneficio empresarial más el valor emocional de tener tu propia empresa.

¿A qué me refiero exactamente con el valor emocional de las empresas familiares? Etimológicamente, la palabra emoción viene del latín *emotio*, *-ōnis*, que significa «el impulso que induce a la acción». En la psicología, las emociones siempre han ocupado un papel muy relevante a la hora de estudiar el comportamiento de las personas, por esta condición de ser un factor motivacional de gran importancia.

Las emociones son complejas, porque incluyen componentes cognitivos (percepción, memoria, pensamiento, sentimientos, entre otros); biológicos, expresados a través de las reacciones fisiológicas que se experimentan cuando se manifiesta la emoción, y sociales, que vienen dados por las relaciones que se establecen con el entorno. En este sentido, las relaciones familiares tienen un papel muy importante en la vida emocional de las personas. Se podría decir que es el contexto en el que surgen las primeras emociones del individuo en respuesta al cuidado de las figuras básicas, padre y madre, y a la relación con los hermanos. En el entorno de la familia aprendemos cómo expresar y gestionar las emociones.

El factor familiar de la empresa familiar es lo que genera una mayor implicación emocional de sus integrantes, puesto que, «para lo bueno y para lo malo», una característica significativa de la empresa familiar es la influencia de las emociones que surgen como consecuencia del vínculo permanente que se establece entre la familia y la empresa.

Es precisamente esta carga emocional de la doble condición de ser familiar y compartir empresa lo que interfiere, en algunos casos, con la capacidad de afrontar ciertas situaciones o decisiones, por las implicaciones familiares que pueda tener. Algunos temas se convierten en un «tabú» para la familia porque pueden afectar a la estabilidad de sus miembros. Un ejemplo sería no atreverse a «poner sobre la mesa el bajo rendimiento en el trabajo de un miembro de la familia por temor a generar un conflicto familiar».

Es importante puntualizar que, cuando hablamos de relaciones emocionales en la empresa familiar, no nos referimos a ningún tipo de trastorno, sino al hecho de que la mezcla de familia y empresa supone siempre una mayor implicación afectiva y emocional para las personas, por la doble condición de pertenecer a la familia y a la empresa y por el consecuente choque o conflicto que ello puede generar, al tratarse de dos «gigantes» (la familia y la empresa) con intereses distintos entre sí. Mientras la familia es un medio en el que se brinda protección y seguridad a sus miembros, simplemente por pertenecer a ella, en la empresa los individuos son reconocidos en función de las aportaciones y el papel que desempeñan, es decir, se premia el mérito y no la simple pertenencia.

La condición de sentirse parte de una familia empresaria puede servir como un factor motivacional muy poderoso y a la vez ser una fuente de interferencias y conflictos por la dificultad de poder tomar ciertas decisiones que pueden afectar a la estabilidad emocional y afectiva de sus miembros.

Podemos reconocer hasta ahora que, en la empresa familiar, dentro de su contexto, se pueden identificar algunas dimensiones que pueden reflejar la interconexión entre los distintos agentes y, especialmente, sus voluntades. A su vez, el patrón principal para poder definir el término empresa familiar, exige encontrar el denominador común.

Muy destacable la recopilación de definiciones de empresa familiar elaborada por Katiuska Cabrera<sup>149</sup>, siguiendo tres dimensiones principales:

- Propiedad, gobierno y gestión en manos de la familia.
- La implicación familiar
- Transferencia generacional

**Cuadro 1.14.** Definiciones de Empresa Familiar

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Donelly (1964:94)	«Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Barnes y Hershon (1976:106)	«[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Beckhard y Dyer (1983a:6)	«Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) a familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Davis (1983:47)	«Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección está sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>

<sup>149</sup> Cabrera Suárez, M. K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar.

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
	ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad.«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Rosenblatt et al. (1985:4-5)	«[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Dyer (1986:xiv)	«En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias).«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Churchill y Hatten (1987:54)	«Lo que normalmente se entiende por ‘empresa familiar’... y el factor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa en manos de un miembro de más edad.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Ward (1987:252)	«Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Gallo y García Pont (1989:68)	«[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Handler (1989b:7)	«[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Roig (1989:1)	«[...] la empresa en que los propietarios y/o los directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas</li> </ul>



AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
		interdependientes
Goldberg (1991:28)	Adopta la definición de Rosenblatt et al. (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Aragónes Signes (1992:128)	«[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por ‘derecho de sangre’ a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionada por los fines de la familia.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Lea (1993:23)	«Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como una sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener su interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Riordan y Riordan (1993:70-71)	Este estudio define a la pequeña empresa familiar como «[...] una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Welsch (1993:40)	«Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Davis y Tagiuri	«Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
(1994:43)	la familia propietaria, propietarios y directivos.«	
Leach (1994:4)	«[...] una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera más efectiva las operaciones del negocio porque posee más 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc., tiene un impacto importante en el futuro de la misma.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Astrachan y Kolenko (1994:254)	Definen a la empresa familiar como aquella en que: «-La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de una 10% en públicas. -Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Borrego Rodríguez (1994:986)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son «[...] aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Lansberg y Astrachan (1994:39)	«Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección está implicados uno o más familiares.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Corbetta (1995:256)	«[...] definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
	relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.«	
Litz (1995:78)	«Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Sharma, Christman y Chua (1997:2)	«Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>

Fuente: Cabrera (1998)

Este concepto marco se perfila cuando una empresa tiene las siguientes características:

- Ha sido fundada por una familia (lleva al menos una generación en funcionamiento).
- Está gobernada y/o dirigida por la familia (desde el Consejo de Administración y/o desde la dirección general y los departamentos funcionales).
- Es propiedad de una familia con vocación de continuidad (fundador/es, hermanos, primos, etc.)

Obviamente, si comparamos la definición de empresa con la de empresa familiar, las diferencias son consustanciales a la perspectiva del Self (Yo) que tiene cada miembro.

Siguiendo los aspectos anteriores, destacaría:

- Ha sido fundada por una familia (al menos lleva una generación en funcionamiento). Con ello, este doctorando se pregunta si debiera haber concluido el traspaso de a 1ªG a 2ªG para cumplir esta primera regla. Podríamos considerar con esta interpretación que mientras el fundador o fundadora esté al frente del gobierno o gestión, la naturaleza de no es la propia de la definición de empresa familiar, ya que no se ha transmitido su voluntad de continuidad de su proyecto.

- Para transmitir algún objeto material (físico) o inmaterial (emocional) es necesaria la voluntad. Por ello, mientras no se manifieste dicha voluntad, es prematuro decir que la empresa es familiar. En realidad, del análisis de los sistemas familiares y empresariales por separado, el modelo de funcionamiento de cada uno de ellos responde a la autonomía de sus integrantes, en especial la del empresario o empresaria. No veríamos hasta bien avanzada la presencia de la siguiente generación (2ªG) en la empresa, el momento de conexión entre ambos sistemas. En realidad, se produce en la figura del emprendedor una dualidad dentro de su naturaleza.
- El punto relativo a estar dirigida y gobernada por la familia, al igual que el punto anterior, deberíamos ser más precisos. Por ejemplo, el fundador (emprendedor y/o empresario) puede tener ambas condiciones y mientras su voluntad no sea transmitir el legado no se puede afirmar que es una empresa familiar.
- Es razonable dudar, en el sentido estricto de la construcción de una definición, que definir empresa familiar puede carecer de los anclajes científicos necesarios. Esta carencia conceptual nos puede llevar a navegar sin un rumbo preciso y falto de referencias científicas (por ejemplo: comparado con la Teoría de la Empresa que sí tiene esa consideración, tanto económica como jurídicamente hablando).

Manifestadas estas dudas, no por ello creo que deba abandonarse el hecho diferencial de la empresa familiar, sino que simplemente hay que ser menos ambicioso en esta parte del estudio.

Una empresa familiar, al final, no deja de ser una empresa que no tiene unas características especiales que la hacen distinta de las empresas en un sentido estricto. Puede ser considerada como el sistema empresarial que deviene afectado con unos factores comunes a todas las empresas (identidad, totalidad, homeóstasis, entropía, etc.) pero con unas particularidades que influyen en la voluntad de la propiedad.

En el ámbito de las voluntades, la prevalencia de las decisiones se rige por aspectos personalísimos del fundador/a, y se orientan a una toma de decisiones que afecta a su balance o balanceo personal (satisfacción de *Ego*).

La pregunta consiguiente sería hasta qué punto estas perspectivas afectan a las dimensiones principales del sistema empresarial.

La primera dimensión es guiar o conducir el sistema (empresa); de hecho, el nacimiento de una empresa es la consecuencia, repetidamente significada en esta tesis, de la voluntad aspiracional del individuo en adaptación a su medio. El individuo aspira a adaptarse al medio para lograr su propia identidad y manifestarla en el ambiente para lograr su autoconfirmación.

Por ello, la voluntad de Yo (*Self*) deviene trascendente en el origen de la empresa y su proyección a través de la consecución de las distintas etapas de desarrollo. Si esta voluntad es moldeable en el tiempo por la propia madurez de su personalidad, las consecuencias de sus decisiones afectarán a la estrategia de la empresa (sistema).

En nuestro modelo socioeconómico, las empresas son la proyección económica de las voluntades de sus titulares propietarios. Diferente sería en otros modelos socioeconómicos donde la empresa es entendida de una forma distinta.

La voluntad en «nuestra civilización» –como diría Huntington<sup>150</sup>–, es una forma de entender las relaciones humanas respecto a la empresa, es una legitimidad sostenida por el derecho, y, por lo tanto, la legitimidad de la propiedad es la que permite gobernar la estrategia.

Volviendo a los mínimos necesarios para definir las particularidades de la empresa familiar, este doctorando para poder proseguir dando sentido a esta tesis, una empresa familiar es la manifestación de una singularidad empresarial que se materializa a través de la voluntad de la propiedad, legitimada por un derecho personal, económico y social, manifestado por las normas del derecho que regula nuestra «civilización».

Esta manifestación de la voluntad se regula a través de los siguientes elementos:

- Objetivos:
  1. La titularidad de la propiedad
  2. El gobierno
  3. El valor económico
  
- Subjetivos:
  1. La toma de decisiones sobre variables intrínsecamente personales o familiares
  2. El sentido emocional del Yo respecto al balance emocional (continuidad o no, dinámicas familiares, etc.)

A modo de resumen, para este doctorando, una empresa familiar es aquella empresa que se puede guiar, gobernar y/o gestionar con una vocación de continuidad a través de futuras generaciones con las cuales el fundador/a mantiene vínculos emocionales más allá de los meramente económicos y que se manifiestan y consolidan a través del acto de la sucesión en todos los ámbitos.

---

<sup>150</sup> Huntington, S.P. El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Paidós Ibérica. ISBN 9788449331268

En sensu contrario, este doctorando no considera una empresa familiar como tal aquella que no haya manifestado fehacientemente y conducido un proceso de sucesión en el liderazgo y propiedad (titularidad) de la empresa.

### **Tipologías**

A la hora de definir las tipologías de empresa familiar, entramos en un espacio que puede llevar a la confusión. Por ello, es prioritario dedicar unas líneas a definir la palabra tipología. Según la RDAE, por tipología se entiende el estudio y clasificación que se practica en diversas ciencias.

Según Jean-Pierre Grémy y Marie-Joëlle Le Moan<sup>151</sup>, para elaborar una tipología se requiere distinguir entre un grupo significativo de individuos, grupos de individuos, hechos o circunstancias sociales, etc. que puedan considerarse homogéneos desde algún punto de vista. La homogeneidad viene determinada por algunas características que mantienen en común, permitiendo sub-diferencias. Para poder formalizar una tipología debe satisfacer dos exigencias suplementarias: la exhaustividad y la exclusividad de los tipos.

Aunque no son independientes, y se suelen emplear conjuntamente, se identifican tres métodos de construcción de tipologías en las ciencias sociales: los tipos-ideales, la reducción del espacio de atributos y la agregación de unidades.

La construcción de tipologías satisface la necesidad de clasificar o de estructurar y, en general, de resumir en un conjunto reducido y significativo de categorías o tipos a los individuos, grupos, instituciones, sociedades o a cualquier otra unidad de análisis que es objeto de estudio. Constituye, pues, uno de los procedimientos y uno de los objetivos más habituales de la investigación empírica sociológica desde los orígenes mismos de la disciplina.

Para excluir una de las tres metodologías para la construcción de las tipologías y como he comentado en los párrafos anteriores, voy a eliminar las metodologías obvias. La primera es la agregación de unidades. Es obvio, como se describe en los estudios del IEF, que las magnitudes de la empresa familiar en nuestro modelo socioeconómico son significativas. No considero necesario proseguir en esa línea.

A su vez, a la hora de redactar este apartado, la idea de la construcción de las tipologías de empresas familiares no solo la realizo como objeto de investigación si no orientado al diseño del análisis.

---

<sup>151</sup> Grémy, J.-P., Le Moan, M.-J. «Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales» [En línea]. *Informatique et Sciences Humaines*, 1977, Disponible en: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650400/document>>

La tipología como contenido refleja la naturaleza sustantiva de los fenómenos sociales: son tipos de sociedades, tipos de acción social, tipos de capital, tipos de empleo. La tipología, como forma, es una abstracción expresada en términos clasificatorios que nos permite afirmar que las sociedades, la acción social, el capital o el empleo, se pueden reconocer a través de una diversidad de tipos. Sin embargo, la exclusividad mutua, la homogeneidad interna y la exhaustividad colectiva son atributos necesarios para calificar como sistemas de clasificación<sup>152</sup>.

Corbetta<sup>153</sup> define empresas familiares como aquellas empresas en las que una o más familias, conectadas por vínculos familiares o de afinidad o alianzas, poseen una participación de capital suficiente para asegurar el control de la empresa. A su vez identifica subgrupos de empresas familiares que presenten problemas similares de organización, gestión y administración. Corbetta sugiere las siguientes variables:

- El modelo de propiedad del capital empresarial
- La presencia de miembros de la familia en el Consejo de Administración (o en otro órgano rector) y en los órganos directivos de la empresa
- El número de empleados

La primera variable elegida correlacionada a las etapas de desarrollo de la familia, puede ser dividido en: capital propiedad de un solo propietario (propiedad absoluta); capital propiedad de un número limitado de personas (propiedad familiar limitada cerrada); capital propiedad de un número más amplio de personas (propiedad familiar extendida cerrada); y el capital de propiedad de los socios descendente del fundador (a) y también por otros socios (propiedad de la familia abierta).

La segunda variable elegida es la referida al gobierno, muestra la condición necesaria para guiar, gobernar, dirigir o gestionar a través de los órganos constituidos que regulan las buenas prácticas empresariales y legales.

La tercera variable elegida porque ilustra la variedad de grados de división y complejidad en una empresa, se ha dividido en pequeñas (unas pocas docenas de personas), medianas (hasta unos pocos cientos de personas) y grandes (más de 250 personas).

La intersección de las tres variables permite a Corbetta identificar tres tipos de empresas familiares:

---

<sup>152</sup> Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Boulton, W. B. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, 13(3), 413-428.

<sup>153</sup> Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), 255-265.

*Empresas familiares domésticas:* el modelo de propiedad es de tipo absoluto o limitado; el negocio es pequeño; el consejo (si existe) y los órganos directivos están constituidos exclusivamente por miembros de la familia<sup>154</sup>.

*Empresas familiares tradicionales:* el modelo de propiedad es de tipo absoluto o limitado y es independiente de la dimensión de la empresa. El gobierno suele ser una formulación exclusiva de la familia acompañada de invitados puntuales o asesores externos.

*Empresas familiares ampliadas:* se afirma el modelo de la propiedad extendida. La empresa es normalmente mediana o grande (en muy pocos casos las empresas son pequeñas). El consejo puede estar compuesto exclusivamente de miembros de la familia o de miembros no familiares; los órganos directivos, dado el tamaño de la empresa, incluyen miembros familiares y no familiares.

El estudio de Basco y Pérez<sup>155</sup> amplía la investigación orientando a la integración holística o sistémica de los sistemas de familia y empresa. Esta investigación ha confirmado distintos supuestos teóricos: primero, las empresas familiares no forman un todo homogéneo; segundo, hay grupos identificables de empresas, dependiendo de la posición que adopten en sus decisiones sobre su empresa y familia; en tercer lugar, las empresas familiares que dan énfasis tanto a la familia como a la empresa, pero relativamente más a la familia, tienen mejores y similares resultados familiares y similares empresariales en comparación con aquellas empresas que eliminan a la familia de sus decisiones de gestión y gobierno. Concluyen con el párrafo siguiente: «*Nuestra interpretación de la relación familia-empresa es la búsqueda de la integración de las decisiones de cada área estudiada (proceso estratégico, Consejo de Administración, recursos humanos y sucesión) y que distingue esta investigación añadiendo un nuevo significado a Ward (1987) y Poza (2007). Nuestra caracterización de la empresa familiar difiere de la noción de Ward porque partimos de que los sistemas familiares y empresariales están integrados. Ampliamos la idea de Poza sugiriendo la gestión de todo un sistema integrado en lugar de optimizar conjuntamente dos sistemas (los límites de la familia y los negocios están integrados, no borrosos).*»

Gallo<sup>156</sup> detalla una tipología de empresas familiares basadas en seis variables:

- *Tamaño:* basada en indicadores de volumen por trabajadores, facturación, recursos, etc. Diferencias entre pequeñas, medianas y grandes en función, también, de su interacción con el ambiente.

---

<sup>154</sup> Gallo, M. Á., & Pont, C. G. (1988). *The family business in the Spanish economy*. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Universidad de Navarra.

<sup>155</sup> Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.

<sup>156</sup> Gallo, M. Á. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.



- *Generación*<sup>157</sup>: basada en la complejidad relacional de los miembros en función de la generación que se encuentre en el poder:
  - Empresas 1ªG: Fundadores
  - Empresas 2ªG: Equipo de Hermanos
  - Empresas 3ªG: Consorcio de Primos
  
- *Grado de concentración del capital*: en función de la concentración de capital (propiedad) en personas con afinidad.
  
- *Incorporación de los miembros de la familia a la empresa*<sup>158</sup>
  - Empresa de trabajo familiar
  - Empresa de dirección familiar
  - Empresa de gobierno familiar
  - Empresa familiar de inversiones y emprendimientos.
  
- *Intención de continuidad*: las denomina empresa familiar coyuntural: es las empresas que tienen la intención de seguir coyunturalmente unidos. Entiendo que se refiere a las circunstancias del momento coyuntural.
  
- *Cultura familiar y cultura empresarial* se refiere a la clasificación en función de la preponderancia de las culturas de los sistemas familiares y empresariales.

### 1.1.8. Etapas, evolución, ciclos de la Empresa Familiar

Las empresas familiares transcurren, al igual que las no familiares, por distintas etapas. Sin embargo, en nuestro caso, las etapas evolucionan conjuntamente con los ciclos y retos de la empresa y de la familia. Estas etapas son: creación, expansión y consolidación o profesionalización.

#### **Creación**

Normalmente, para una pareja, constituir una familia supone tomar distancia de su familia de origen. Cada miembro de la pareja aporta a la nueva familia creada su «ADN», y mediante la convivencia se va estableciendo una forma de actuar en la familia.

Cuando nace el primer hijo, se produce el reparto de funciones. Tradicionalmente, el varón gestiona los recursos económicos, y la mujer, el tiempo y la organización familiar. Este momento marcará el futuro de todos ellos.

---

<sup>157</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.

<sup>158</sup> Gallo, M. A., & Estapé, M. J. (1992). Family business among the top 1000 Spanish companies. *IESE research paper*, 231.

Cuando nace una empresa, a través de una oportunidad de negocio, también se incorporan una serie de personas al proyecto. Dichas personas pueden ser amigos, hermanos, padres y trabajadores. En cualquier caso, lo que el emprendedor-fundador espera es que todos sean parte de su familia emocional, porque su reto es personal, emocional y económico. La implicación del capital personal complementa a la falta de capital financiero.

Habitualmente, la visión estratégica y la gestión corresponden al emprendedor. La joven esposa, en algunos casos, también tiene que trabajar en la empresa cuidando a ese «hijo económico» que normalmente ha engendrado su esposo.

Durante la etapa de creación de la empresa y la familia, se producen momentos críticos en ambos frentes: los hijos pequeños de la familia no son tan atendidos por el padre como éste quisiera, por el tiempo que le exige su otro hijo, el hijo económico, que es la empresa. Además, la madre-esposa se siente muchas veces «olvidada» ante la prioridad que significa la empresa para su esposo.

Si esta joven pareja deja que estos dos mundos se vayan distanciando entre sí, las diferencias empiezan a trasladarse a sus respectivas parcelas y a su papel en cada una de ellas. La madre pasa a tomar el poder en la familia con su responsabilidad, gestión y sabiduría. El padre crea su mundo en la empresa. Dedicar todo el tiempo posible porque, al no disponer de recursos, tiene que llegar a todo y controlarlo. También genera un entorno de colaboradores a los cuales «adopta» en el sentido económico de la palabra.

Normalmente, los fundadores-emprendedores son personas con unas características determinadas. Suelen detentar una fuerza, ingenio e intuición poco habituales. No acostumbran a ser muy organizados, pero sí muy constantes y con habilidades personales por encima de la media.

Estas características les hacen ser unos gestores muy particulares y generar a su alrededor filias y fobias. No es fácil vivir al lado de un emprendedor porque, normalmente, es un autodidacta; nadie hace las cosas mejor que él, no tiene tiempo de enseñar a nadie y lo tiene todo en la cabeza. Es el ojo que todo lo ve, el gran controlador. Sobrevivir a su lado es parte de una aventura: hay que ser, también, una persona especial. El concepto de la lealtad se asocia al proyecto del emprendedor.

Ante esta situación, el modelo de organización de la empresa familiar que nace de su capacidad de emprender no es precisamente un ejemplo de cómo se tiene que gestionar una empresa, pero posiblemente, con los recursos disponibles, es el único que hay.

En una empresa pequeña de nueva creación, el tiempo debe multiplicarse a través de la multifunción de los trabajadores y los directivos implicados. La financiación se hace por

la vía de la auto capitalización a través de la acumulación de los beneficios (no se piensa en distribuir dividendos).

El emprendedor aplica esta forma de actuar en la empresa a la familia, e incluso a los amigos cuando se encuentra con ellos. Llega a fantasear que no es entendido por su esposa, que cada vez lo percibe más diferente, y en cuanto a los hijos, que en muchas ocasiones no sienten a un padre sino a un «jefe». Ya no convive con la familia, sino que le da órdenes.

Este padre, esposo, emprendedor, jefe, acaba desarrollando ciertos aspectos en su personalidad que, si no son corregidos, con el tiempo pueden generar distorsiones. Lo veremos en las siguientes etapas de ciclo vital de la familia y de la empresa.

### **Expansión**

Durante la etapa de expansión, las empresas familiares se enfrentan al fenómeno del crecimiento, con sus ventajas e inconvenientes. Podemos decir que, llegada la etapa de expansión, la empresa camina como un joven adulto. Tiene más exigencias y aspira a nuevas metas, pero sigue siendo necesario su control por parte del padre económico (fundador).

La familia, ya crecida, empieza a percibir los beneficios. El nivel económico sube y esto tranquiliza bastante a todos, en especial a la esposa, que después de muchos sacrificios comienza a ver que ha valido la pena. Tal vez no tenga ya esa ilusión de pareja con su marido que antes tenía –mantener el negocio ha implicado importantes renunciadas a nivel personal–, pero el fin de la pareja está en buen camino: han conseguido los recursos para dar un bienestar a los hijos y a ellos mismos.

Por la parte de los inconvenientes aparecen dos claramente definidos: uno es el reconocimiento que necesitan ambos, la esposa y el esposo; y el otro, la sensación que tiene el emprendedor de que se encuentra desbordado por la estructura de la empresa. Entra en problemas organizativos.

El paso que realiza a continuación es repartir las funciones, reservándose aquellas en las que su presencia es la más importante (la parte técnica o la comercial, o ambas). Lo primero es contratar a un responsable administrativo-financiero: joven, leal y formado. Seguidamente, y dependiendo de su nuevo rol asignado, promociona a sus principales colaboradores, que desde los inicios han estado con él.

Esta etapa empresarial suele coincidir con la etapa de madurez personal, en torno a los 45 años. Se trata de un momento crítico porque supone un repaso a todos los aspectos personales y profesionales. El emprendedor ha dejado de ser una promesa para convertirse en una realidad, y ya no puede cometer errores empresariales y, menos, personales. Es la etapa en la que acostumbran a producirse rupturas de índole familiar.

Éste es el primer y principal error que se suele cometer. Resulta un momento de gran confusión personal.

También es la etapa en la que los hijos ya tienen una edad próxima a la pubertad y empiezan a visitar al «hijo económico» de la familia, la empresa (su «hermano económico»), al que su padre y su madre han «criado» igual que a ellos. Es la etapa de visitas los fines de semana, de arreglar la oficina, «distraer el material de oficina», correr por el almacén jugando al escondite, hablar con los empleados, etc. Alcanzada la adolescencia, cuando llegan las vacaciones hay que ir a trabajar. Es el momento del verdadero encuentro con el trabajo y con su padre, ese padre que veían sólo por las noches, los fines de semana y en vacaciones: «el jefe familiar». En estas circunstancias los padres redescubren a sus hijos a través del trabajo.

Hasta la fecha, la preocupación de los padres era consolidar el proyecto empresarial para conseguir su objetivo personal: lograr la supervivencia familiar. En ese período, la esposa explicaba al padre cómo se desarrollaba cada uno de los hijos, y éste compartía su preocupación, pero asumía un papel poco activo en la educación del día a día a causa de la dedicación prodigada a la empresa.

Sin embargo, la llegada de sus hijos como «visitantes» a la empresa le activa un aspecto muy particular, clasificar a sus hijos respecto a la empresa: «Fulanito debería estudiar tal cosa porque es muy bueno en esto; Menganita lo es en esta otra, etc.».

El padre llega a casa e informa a su esposa sobre lo que ha percibido de sus hijos; ella le mira con ojos como platos y piensa: «será posible que mi marido no se haya dado cuenta hasta ahora de esto...» A renglón seguido, empieza a organizarles el futuro a sus hijos, cometiendo los siguientes errores:

- Les indica lo que deben estudiar sin tener en cuenta su verdadera vocación.
- Piensa que su sentido del esfuerzo y del compromiso es idéntico al suyo por ser quienes son.
- Les pide que vengan a trabajar porque los necesita, apelando a las lealtades invisibles<sup>159</sup>.
- Cree que no hay mejor maestro para sus hijos que él mismo y que ha llegado el momento de aportarles el tiempo que hasta ahora no les ha podido dedicar.

---

<sup>159</sup> Las lealtades invisibles es un término acuñado por Iván Boszormenyi-Nagy y Geraldine Spark en 1973, para hacer referencia a aquellos códigos implícitos que están presentes en nuestros vínculos familiares y que nos llevan a actuar en una dirección sin que seamos conscientes de ello. Estas «lealtades invisibles» suelen

- No comprende por qué tienen que trabajar en otra empresa. Piensa que deben hacerlo en la suya porque es lo mejor para ellos y, si la empresa ha de ser suya al final, no entiende qué necesidad tienen de ir a trabajar fuera.

Ese afán clasificatorio y directivo acaba, normalmente, cruzando una línea roja en la formación de sus hijos: limita su desarrollo y no les deja equivocarse, lo que genera, en algunos casos, altos niveles de frustración en los hijos como consecuencia de su exigencia y convierte a algunos de ellos en «pasotas» (personas despreocupadas por sus actividades profesionales).

La exigencia personal de los emprendedores es, en ocasiones, un contrapeso para él y su entorno familiar y profesional. Muchos de ellos han vivido importantes experiencias personales que les han obligado a encontrar, en la superación personal mediante un alto grado de exigencia, la solución a su problemática. El afán de superación, cuando alcanza supuestos extremos, puede llegar a influir negativamente en la conducta del emprendedor.

### **Consolidación-profesionalización**

La consolidación da alcance a la madurez del negocio, que va acompañada de la madurez de la familia.

En general, suelen haber transcurrido 20 años desde la anterior etapa. Durante esos años la empresa ha consolidado su mercado, su estructura y su financiación, y la familia ha logrado mantener su nivel de evolución y crecimiento. Los hijos, normalmente, se han marchado ya de casa. Algunos están casados, viven en pareja o no, tienen hijos y mantienen su independencia. Los que trabajan en la empresa familiar poseen sus privilegios, pero también pagan sus peajes. Los que están trabajando fuera de la empresa familiar<sup>160</sup> o tienen otros objetivos profesionales, perciben el mundo de la empresa familiar desde la distancia.

Es el inicio del relevo en determinadas funciones del emprendedor. Éste se encuentra cansado, debe preocuparse más por su salud y percibe la sociedad de otra forma. También tiene que pensar en quién puede ser su sucesor/a o, al menos, en aquel/la, familiar o no, que le acompañará en el liderazgo de la empresa, y en si ese nuevo líder será o no aceptado por toda la familia. Debe buscar alternativas a dejar todo el liderazgo en uno solo de sus hijos/as, y resolver cómo reparte la propiedad y cómo protege su jubilación y

---

transmitirse de generación en generación como si fueran «leyes incuestionables», llevándonos a sentirnos culpables cuando no actuamos en respuesta a las expectativas familiares.

<sup>160</sup> En el año 2008, el departamento de Empresa Familiar de Garrigues, del que yo era responsable, publicó un estudio sobre empresas familiares que estaban en la segunda generación o iban camino de ella. En total se realizaron encuestas a 200 hermanos pertenecientes a este tipo de compañías. De la muestra, el 15% de los hermanos no trabajaba en la empresa familiar.

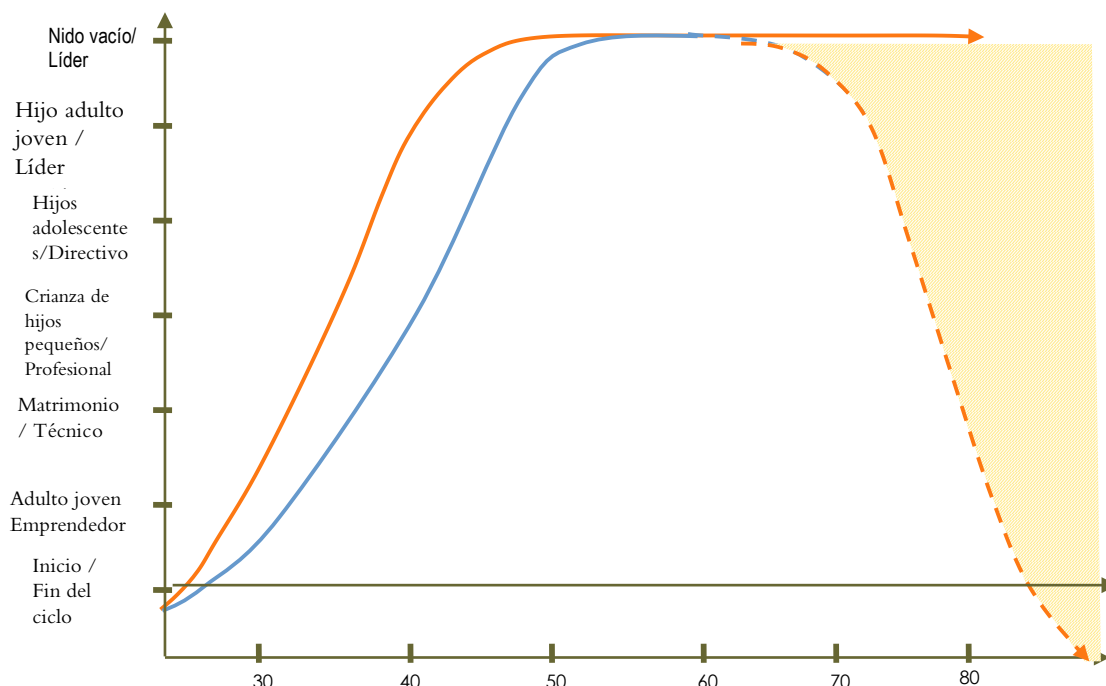
su patrimonio de los posibles riesgos de gestión de sus hijos, entre otros aspectos. Un sinfín de preguntas que le llevan a no pocos dilemas.

Esta fase, además, suele coincidir con importantes cambios en los mercados, en la estructura de la empresa y en la renovación del negocio en general, lo que exige una mayor profesionalización de la familia y de la empresa. Las decisiones referidas a la empresa y al patrimonio deben tomarse, por lo tanto, de manera profesional –evaluando los pros y los contras– y haciendo partícipes a la mayor parte de miembros de la familia. Hay que aparcarse la intuición que tan bien ha funcionado hasta ahora.

También es una etapa en la que se recoge la inversión emocional de la familia. Es el momento en el que afloran los valores y la ocasión de poner en práctica el modelo de comunicación que ha existido hasta entonces en la familia. Numerosos estudios han demostrado estadísticamente que el cambio generacional es el momento más crítico de las empresas familiares. Según dichos estudios, las dos terceras partes de este tipo de empresas no consiguen superar el cambio generacional, lo que provoca su desaparición y la consiguiente disputa familiar.

Las causas de tan alta «mortalidad» hay que buscarlas en la falta de planificación de la sucesión por parte de la generación que tiene dicha responsabilidad. Un legado empresarial construido mediante un tremendo esfuerzo personal no puede desperdiciarse por no afrontar, ordenadamente, el cambio generacional. Como he comentado en la introducción, antes del cambio generacional, la convivencia generacional es un paso previo necesario e imprescindible para encajar las voluntades de toda la familia en aras de permanecer al frente de la empresa.

Según mi experiencia, la planificación de la estrategia familiar es el instrumento necesario e imprescindible que facilita la comunicación de la familia sobre la decisión a tomar entre todos. Los miembros fundadores de la primera generación, los padres, tienen tendencia a pensar que hablar con los hijos sobre qué hacer con el patrimonio y con la empresa familiar es una situación crítica que les llevará a plantear más problemas. La opción fácil es refugiarse en el testamento y dejar que las diferencias en la siguiente generación y en el cónyuge superviviente se resuelvan a través de la herencia.



**Figura 1.2.** Comparativa ciclos vitales 1ªG vs 2ªG  
Fuente: Elaboración propia

### 1.1.9. Principales retos de la Empresa Familiar

A lo largo de este capítulo hemos desarrollado los principales aspectos que distinguen a las empresas familiares y les confieren su naturaleza particular. Aun a sabiendas de que no hay dos empresas familiares iguales, nos atrevemos a enunciar una serie de retos que son comunes a todas ellas. Superarlos es una garantía para lograr una mayor supervivencia y perdurabilidad:

- *La continuidad.* Las empresas familiares tienen que ser capaces de gestionar los cambios generacionales a través de un traspaso del poder de forma oportuna. Tanto el liderazgo como la gestión deben estar en manos de los profesionales más capacitados, sean o no de la familia.
- *El crecimiento.* El entorno cada vez es más exigente y la dimensión de la familia es mayor a medida que va transcurriendo el tiempo. Si no hay un ritmo de crecimiento adecuado, la empresa familiar pierde capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado y del capital familiar.
- *La profesionalización.* Migrar de un modelo personalista a un modelo basado en un enfoque objetivo y profesional en la toma de decisiones es uno de los principales desafíos que tienen las empresas familiares. Profesionalizar las relaciones familiares

en la empresa y el liderazgo son dos tareas clave para fortalecer el compromiso de los accionistas y hacer más competitiva a la compañía.

- *La innovación constante.* La empresa familiar no se puede quedar atrás en su capacidad para renovarse y dar respuesta a las necesidades de los nuevos consumidores y la sociedad de la información.
- *La internacionalización.* La búsqueda de nuevos mercados donde desarrollarse es una acción clave para crecer y sobrevivir. El compromiso de la familia en impulsar los nuevos proyectos que trascienden las propias fronteras y un nivel alto de profesionalización han demostrado ser factores clave para el crecimiento en el entorno global.

A continuación, voy a desarrollar los puntos anteriores, con especial énfasis en la profesionalización de la familia y de la empresa.

*Respecto al reto de la continuidad,* hay varios aspectos destacables desde las perspectivas de los actores: el propio sucedido, los sucesores y los directivos y colaboradores de la empresa. Varios estudios demuestran que las empresas familiares son poco propensas a planificar la continuidad por diversas razones. A continuación, señalo algunos puntos que afectan o pueden afectar al desarrollo de la planificación estratégica familiar en torno a la continuidad:

1. El tamaño de la empresa y la capacidad de absorber las expectativas de las siguientes generaciones.
2. La planificación estratégica de la empresa y de la familia deben «caminar juntas». En este sentido, destacar el concepto de PPP (proceso de planificación paralela) de Ward donde señala que tanto la planificación estratégica de la familia como de la empresa deben realizarse de forma paralela.
3. Las estructuras de gobierno deben crearse con suficiente tiempo, porque facilitan el proceso adaptativo. Expondré extensamente el tema de gobierno en el apartado de profesionalización.

*Respecto al reto del crecimiento,* destacar el trabajo de Casillas, Moreno y Barbero<sup>161</sup>. Los autores proponen que la relación entre la orientación emprendedora y el crecimiento está supeditada a diferentes variables contextuales, como son el dinamismo ambiental y la

---

<sup>161</sup> Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.



hostilidad medioambiental, la relación entre la orientación empresarial y el crecimiento de las empresas familiares en dichas áreas y la participación interna de la variable generacional. Además, consideran que la orientación emprendedora es una construcción compuesta, integrada y relacionada con diferentes dimensiones independientes. Para ello, utilizaron información de 317 empresas familiares españolas dando los siguientes resultados:

*(a) La orientación emprendedora influye positivamente en el crecimiento sólo en las empresas familiares de segunda generación,*

*(b) La influencia moderadora de la participación generacional está relacionada con la dimensión de riesgo*

*(c) El dinamismo y la hostilidad del medio ambiente, respectivamente, moderan la relación entre la orientación emprendedora y crecimiento en un sentido positivo.*

Dentro de la formulación de su propuesta (fundamentada en trabajos previos realizados por otros autores) se centra en una relación entre las tres dimensiones principales:

1. Relación de la orientación emprendedora y crecimiento depende de diferentes variables contextuales e internas.
  - a. Contextuales: el dinamismo ambiental y la hostilidad ambiental.
  - b. La involucración de la familia tanto desde la familiar como desde la empresa.
2. La orientación emprendedora como son la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad y el crecimiento de las empresas familiares con sus interacciones con el ambiente.
3. El crecimiento como una sola dimensión: el rendimiento. Para ello, consideran que los principales retos del crecimiento son:
  - a. La relación entre tamaño y la capacidad de supervivencia están negativamente relacionados.
  - b. La relación entre rentabilidad a corto plazo y crecimiento a largo plazo, siendo esta última el mejor indicador para sostener a los futuros propietarios en posteriores generaciones.
  - c. La relación entre crecimiento y riesgo a la hora de hacer crecer la empresa familiar deben superar los conflictos de intereses entre los miembros de la familia al frente de la empresa y aquellos otros miembros que no se encuentran en la gestión.

*Respecto al reto de la profesionalización considero importante extenderme con mayor detalle. Como el Tribunal bien sabe, el mundo de la empresa familiar no corresponde al mundo*

de las ciencias exactas y, consecuentemente, tampoco lo es en sus definiciones. Según mi punto de vista, la profesionalización de la empresa familiar debe entenderse desde el prisma correspondiente a los subsistemas familiar, empresarial y de la propiedad. En definitiva, se trata de organizar los tres subsistemas para que las interacciones entre ellos y las interferencias que provocan afecten lo menos posible al sistema de la empresa familiar.

En la mayoría de los manuales, la definición de la profesionalización de la empresa familiar se entiende desde la gestión de la empresa, del negocio, mediante la incorporación de profesionales externos a la familia. Para este doctorando es la siguiente:

**Profesionalizar la empresa familiar es anteponer a los conceptos básicos de dirección personalista un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización basado en criterios económicos y empresariales que no implique dar la espalda a la familia, sino conjugarse con ella en sus aspectos más fundamentales: motivación familiar y control de la propiedad.**

Tal como he comentado, gran parte de los fracasos en la gestión de las empresas familiares se debe más a conflictos y discrepancias familiares que a problemas estrictamente empresariales. Algunas de estas peligrosas trampas tienen su origen en el solapamiento de la dirección de la empresa con la vida de la familia. Organizar a la familia en su relación con la empresa, canalizando los intereses e inquietudes de los familiares hacia foros adecuados, sin alterar la estrategia de la organización, es una necesidad imperiosa si se pretende que el proyecto tenga una continuidad.

Como se ha dicho anteriormente, la visión tradicional que se tiene de la profesionalización de una empresa familiar es la de introducir cambios en la cultura de la organización a través de nuevas prácticas en la gestión. Sobre todo, se asume que una empresa familiar se profesionaliza cuando incorpora a externos a la familia para gestionar la compañía o incluirlos como consejeros en el gobierno, pero, en realidad, se trata de un proceso mucho más complejo. ¿Es que acaso un miembro de una familia no puede ser un profesional? El hecho de ser propietario de la compañía o de estar emparentado con sus dueños, ¿concede automáticamente a la persona la etiqueta de «amateur»?

En esencia, cuando hablo de la profesionalización de una compañía de propiedad familiar, me refiero más a una actitud mental y a las actuaciones de los dueños y responsables de la empresa orientadas a una toma ordenada de decisiones y con una clara apuesta por la estrategia, más allá de cualquier interés particular. Cualquier persona o grupo de personas, familiares o no, que trabajen bajo estos criterios deben ser considerados como profesionales.

Cuando la empresa crece y la familia madura, la complejidad del sistema se incrementa, junto con la necesidad de ordenar su estructura. Sin embargo, dependiendo de los intereses y de las situaciones particulares de cada miembro, puede que no todos consideren que esta necesidad sea tan evidente ni mucho menos conveniente.

Ante todo, se debe entender que profesionalizar la empresa familiar debe ser un acto voluntario. La familia tiene que llegar a entender por qué se opta por la profesionalización, cuáles son las ventajas y desventajas para cada uno de los ámbitos de su sistema, cuál es el esfuerzo que requiere su implementación en el actual esquema y por qué representa a la larga la alternativa más sostenible de continuidad y crecimiento. Tratar de emprender un proceso de este tipo sin la buena disposición de todos los implicados sólo llevará a fomentar la confusión y el rechazo de la idea.

#### *Razones para profesionalizar una empresa familiar*

La necesidad de profesionalizar la empresa familiar debe nacer de la responsabilidad del fundador/a-empresedor/a. Como he comentado en puntos anteriores, el modelo de gestión empresarial es muy propio y particular en este tipo de empresas. Por ello, el cambio en la toma de decisiones debe provenir de quien lo ha creado y está legitimado para cambiarlo.

La principal razón que podemos argumentar para profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por encima de los personalismos familiares. El crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, de los especialistas necesarios. Desde esta razón principal descendiendo a otras razones secundarias:

1. La necesidad de profesionales no familiares que complementen las competencias de los miembros de la familia empresaria en la dirección de la gestión empresarial y/o departamental.
2. El cambio del estilo de gestión de personalista a colegiado.
3. La incorporación de un profesional no familiar cuando el líder necesite buscar un sustituto y no lo tenga en su familia.

Al final, el objetivo de una empresa familiar cuando pretende llevar a cabo su profesionalización es, en primer lugar, buscar a alguien que sea organizado y con capacidad ejecutiva. En el caso de que la familia no tenga sucesión en el liderazgo, el directivo profesional no familiar debe ser capaz de traducir los intereses de la familia en pro de mantener y ampliar su patrimonio.

### *Problemas de la profesionalización de una empresa familiar*

En los procesos de profesionalización más complicados y en los que observo mayor incidencia, coinciden tres aspectos:

1. *Las barreras* que se establecen en el proceso de profesionalización por las diferencias de formación entre la familia y los directivos no familiares. A este punto le podemos añadir la diferente percepción sobre los valores a la hora del trato personal en la organización. El estilo familiar es más personalista, a diferencia del modelo de empresas no familiares, que suele ser más impersonal.
2. *El tipo de acciones* que deben llevarse a cabo en un proceso de profesionalización. Al planificar las acciones, el proceso adecuado se basa en el uso del análisis lógico y racional junto con indicadores económicos. Normalmente, esta técnica es consecuencia de una formación académica propia de los profesionales instruidos en escuelas de negocio, sean familiares o no. No obstante, los miembros de las familias que no han tenido experiencias fuera de su empresa familiar siguen un patrón propio en la gestión de la empresa: el patrón que les ha enseñado el fundador. Sus decisiones no suelen estar basadas en análisis pormenorizados, sino en la posición que les otorga la autoridad de su propiedad.

Estas diferencias en los procedimientos hacen que, cuando conviven en la empresa familiar directivos familiares y no familiares y se intentan implantar cambios, la velocidad de implantación sea baja y resistente al cambio.

3. *El estilo*. Los directivos familiares tienen el estilo propio del poder del propietario, que, junto al carisma que le otorga su posición y/o condición, perfila una forma de actuar muy personal. En los fundadores, esta forma de actuar es, a veces, poco organizada, improvisada y, en ocasiones, anárquica.

Los directivos no familiares, por el contrario, suelen mantener un estilo más ordenado en el que las diferencias en la organización vienen determinadas por sus responsabilidades y no por las etiquetas.

### *Proceso de profesionalización de una empresa familiar*

Por todo lo comentado hasta ahora en este capítulo, la profesionalización es un proceso evolutivo por el que debe pasar toda empresa familiar que pretenda consolidar su capacidad competitiva. Llegados a este punto, y una vez asumida la puesta en marcha del proceso, las familias suelen plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir?

- ¿Qué se debe hacer y qué no se debe hacer?
- ¿Cuál es la hoja de ruta?

El secreto está en desarrollar, secuencialmente y en este orden, tres ejes fundamentales:

1. La familia propietaria como familia empresaria. Se deben aprender a gestionar las relaciones familiares («saber manejar a la familia en la empresa»).
2. Las estructuras de gobierno y de gestión de la empresa. Es necesario desarrollar estructuras de gobierno y gestión sólidas para poder atender las necesidades de los sujetos que interactúan, tanto en el ámbito de la familia como en el de la empresa y la propiedad.
3. Los profesionales externos al grupo familiar. Hay que procurar encontrar a los mejores profesionales externos que ofrezca el mercado y que la empresa pueda pagar. A su vez, el externo debe ser consciente de las particularidades (fortalezas e inconvenientes) de este tipo de organizaciones.

#### *La familia propietaria como familia empresaria*

En la mayoría de los casos, asimilar los conceptos anteriormente mencionados llega a ser una labor compleja. Es por ello que profesionalizar a la familia implica, antes que nada, emprender un trabajo inicial de reflexión conjunta que permita definir desde qué perspectiva se gestionarán los asuntos en los que no todos tienen por qué estar necesariamente de acuerdo.

Se deben precisar cuestiones prácticas como desde dónde se van a resolver estos temas, quiénes participarán en la toma de decisiones, cómo se llegará a un acuerdo, cómo negociar, cuándo cerrar temas y cómo pactar resoluciones. También es importante aprender cuál ha sido su evolución como familia empresaria y cuál la historia del proyecto común que les permita medir su sentido de pertenencia, legado y compromiso.

Una vez la familia ha entendido el alcance de su implicación en el proyecto, se encontrará en las condiciones adecuadas para emprender el proceso de su profesionalización. En ese momento conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué busca la familia cuando se plantea la necesidad de profesionalizar la compañía.
- Por qué en un momento determinado alguien ha propuesto la idea.
- Si la profesionalización es la aparente solución a un conflicto entre socios o ramas familiares.

- Si se quiere profesionalizar la gestión (estructuras más conocidas) o el gobierno (estructuras más difusas).
- Ser realistas sobre la viabilidad del proceso de profesionalización, teniendo en cuenta el momento del ciclo de vida de la empresa familiar, el tamaño, el sector y sus condiciones, etc.

En la práctica, la consolidación de la empresa se evidenciará toda vez que la familia empresaria:

- Pueda definir y acordar quién está al servicio de quién entre la empresa y la familia.
- Ser capaces de evitar conductas de nepotismo dentro de la compañía.
- Aprender a combinar correctamente lo familiar con lo no familiar, a «aprovechar lo mejor de los dos mundos», lo que le permitirá con el tiempo fidelizar a los profesionales externos que aporten valor a la compañía, promocionar a las personas que tengan un mejor perfil y establecer un sistema de retribución a sus miembros familiares que sea más acorde con la realidad del mercado.

No todos los casos son iguales. Aprender a profesionalizar las relaciones familiares adaptándose al contexto específico de cada caso dependerá, entre otros factores, del tipo de empresa familiar según la generación en la que se encuentra en ese momento con respecto a los fundadores:

- Empresas de primera generación. Las condiciones con las que nos encontramos en este tipo de empresas incluyen: una baja diferenciación de la realidad familiar y empresarial; la utilización de una «caja única» para la familia y la empresa; un líder fundador muy carismático que reparte su autoridad y poder entre sus diferentes roles como esposo, padre y empresario, con una particular visión en la que considera a su empresa como un hijo económico, y unos hijos que ven la empresa como un legado al que hay que darle continuidad.

En este contexto, el nivel de profesionalización suele ser generalmente bajo, lo cual implica que:

- Hay que empezar a preparar la profesionalización de la familia creando estructuras que realmente sean operativas y que ayuden a separar los roles de la propiedad y de la gestión.
- El principal actor que puede dar credibilidad al proceso de profesionalizar las relaciones familiares es el fundador: puede ser un freno o un impulsor del proceso. Es muy importante que la familia tenga consciencia de esta influencia.
- El contexto empresarial debe ser favorable.

- Empresas de segunda generación / hermanos (cofundación). En este contexto el nivel de diferenciación de la realidad familiar y empresarial es relativamente más alto hasta que los socios empiezan a actuar como padres. Es cuando aparecen en escena los cónyuges y sus opiniones (especialmente en los casos de las madres o padres de los hijos que trabajan en la empresa). No saber cómo profesionalizar las relaciones familiares puede afectar a la estabilidad de la empresa y poner en peligro el encaje de profesionales externos.

En cualquiera de los casos, la primera y más frecuente de las sugerencias para mejorar las relaciones tiene que ver con el cuidado de la calidad de la comunicación. En general, podemos decir que su bajo nivel refleja la existencia de otros conflictos que se encuentran ocultos entre los miembros de la familia:

- ¿Se nota que hay ganas de continuar las conversaciones?
- ¿Se buscan momentos de aproximación y enriquecimiento de posturas?
- ¿Qué importancia le da a la comunicación cada uno de los miembros de la familia?
- ¿Cuántas veces la comunicación tiene un sólo sentido?
- ¿Los miembros de la familia cuidan las formas?
- ¿Se entienden las posiciones de los demás o se tiende a ser impositivo y poco empático?

Se hace necesario verificar si existen dificultades entre los agentes que interactúan (padres, hijos y externos de confianza que han ayudado al fundador en su carrera hacia el éxito). En muchos casos, el miedo a perder cuotas de poder suele ser la principal causa del bajo grado del flujo de la información en el grupo. Compartir ideas no supone compartir la autoridad, pero ayuda a imaginar qué escenarios se podrían dar en el futuro familiar y a tomar las decisiones más acertadas. Establecer una buena comunicación es sólo un primer paso que deberá ser completado con otras medidas que contribuyan a la profesionalización de las relaciones entre los miembros de la familia.

#### *Las estructuras de gobierno y de gestión de la empresa familiar*

El aspecto esencial que diferencia la conducción de una empresa familiar de la de una empresa corporativa reside en la forma de adoptar decisiones a través de sus órganos de gobierno. Más aún: cuando hablamos de la propiedad y la gestión de compañías familiares con una dimensión y estructura complejas, se hace fundamental que sus dueños entiendan que el buen ejercicio del poder sólo se puede hacer a través del correcto funcionamiento de estos órganos.

El gobierno tiene como máxima responsabilidad velar por la buena salud de la propiedad a través del establecimiento de las estrategias y líneas de actuación sobre la dirección de la empresa. Por lo tanto (y siempre que la estructura lo justifique), es altamente recomendable que no sean las mismas personas quienes se encuentren en los ámbitos familiar y empresarial. Las condiciones en las que se toman las decisiones no pueden ser las mismas que aquellas en las que se desarrolla el día a día.

Los propietarios tienen derechos, pero también obligaciones inherentes a la titularidad de las acciones de la empresa. Tener o compartir la propiedad de una empresa implica, como mínimo, una formación elemental que permita tener una visión y un criterio empresarial para hacer un verdadero aporte de valor a los centros de toma de decisiones.

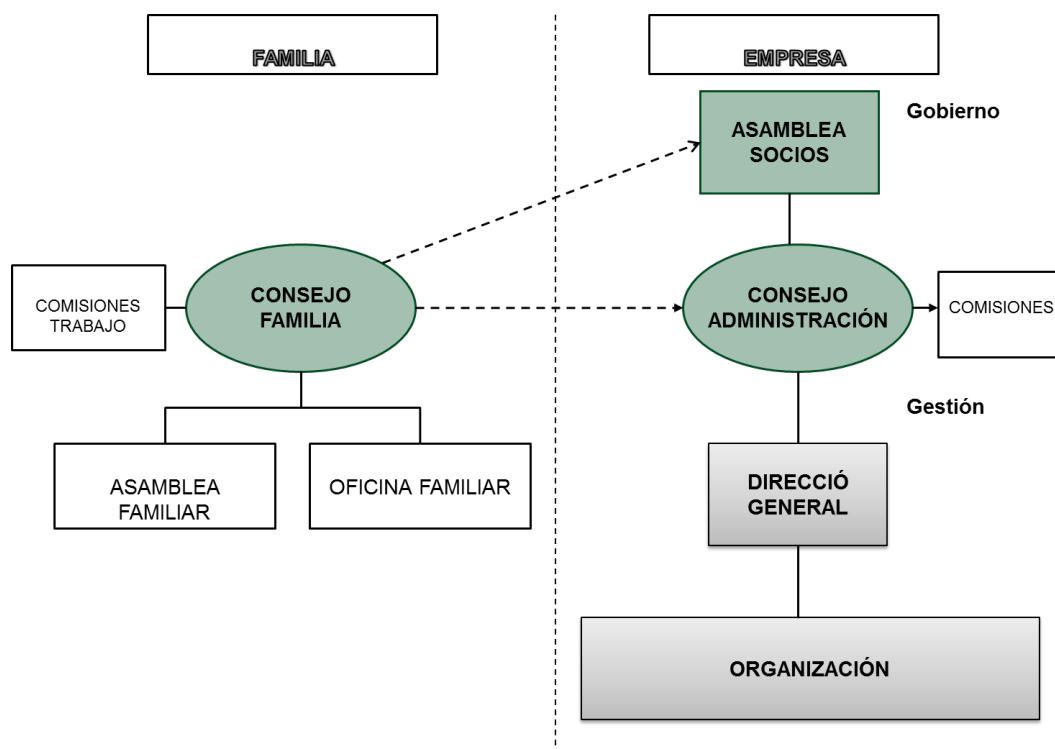
En el caso de los gestores, a sus derechos contractuales se anteponen las obligaciones que se traducen en sus responsabilidades como ejecutores de las órdenes impartidas desde la propiedad. Es por ello que la gestión de la empresa familiar debe ser llevada a cabo por los profesionales más adecuados (sean éstos familiares o no), tanto por su formación y experiencia como por su capacidad ejecutiva. De nuevo, si la familia puede dotar a la empresa de un profesional a la altura de las exigencias del cargo disponible, el ser miembro de la familia podremos considerarlo como un plus a su condición dada la mayor motivación y compromiso que suelen demostrar.

Si bien no existe una fórmula estándar, los órganos de gobierno habitualmente recomendados para las empresas familiares son el Consejo de Familia, el Consejo de Administración<sup>162</sup> y la Junta General o Asamblea de Socios/Accionistas. Cada familia decidirá sobre las funciones, estructuras y funcionamientos de cada uno de estos foros según su utilidad y los servicios justificables que puedan prestar a la compañía (de hecho, como veremos más adelante, un condicionante importante de la composición que se haga es la generación a la que pertenezca la empresa en ese momento). A modo de esquema, presento a continuación un modelo de organización.

---

<sup>162</sup> En algunos países de Latinoamérica se conoce como Junta Directiva o Directorio.





**Figura 1.3.** Modelo de organización  
Fuente: Elaboración propia

### *Asamblea de Socios/Accionistas*

Es el espacio de reunión donde los socios o accionistas pueden ejercer sus derechos sobre su razón social. Los estatutos de constitución de la empresa determinarán los procedimientos requeridos por la ley para convocar, exponer y votar en asamblea. Como mínimo se exige una reunión anual ordinaria para la aprobación de las cuentas que presente el Consejo de Administración, pudiéndose también celebrar asambleas extraordinarias, siempre que se convoquen de acuerdo con los preceptos establecidos. Cada accionista tiene derecho a ser representado y formar parte de la asamblea independientemente de sus capacidades<sup>163</sup>, formación o experiencia. Sin embargo, es altamente recomendable que sus integrantes tengan unos conocimientos mínimos sobre finanzas y contabilidad, así como una información de primera mano, actualizada y ordenada de la empresa y de los sectores donde se desarrolla, de manera que su aportación sea valiosa y contribuya al nivel de profesionalidad que este órgano requiere.

### *Consejo de Administración*

Es el órgano de gobierno por excelencia en una sociedad mercantil y el máximo órgano de gobierno de la empresa. Como tal, tiene bajo su responsabilidad, entre otras

<sup>163</sup> La legislación española permite a las compañías constituidas como una sociedad anónima (S.A.) y a las empresas cotizadas en bolsa limitar la participación de accionistas en las asambleas de socios dependiendo del porcentaje de participaciones que se tenga.

funciones, determinar la estrategia y objetivos de la organización, controlar las finanzas, establecer alianzas, buscar nuevos mercados, tomar decisiones sobre el dividendo y supervisar las actividades de la Dirección General o del Comité de Dirección.

En el caso de las empresas familiares (sobre todo de las que comienzan el tránsito de la primera generación a la segunda), la profesionalización de este órgano de administración sigue siendo una de las asignaturas pendientes. Es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas, y esto hace que sea el área que menos se desarrolla cuando el negocio crece. Por eso, los fundadores preocupados por no perder el control del negocio incorporan a familiares o amigos por la confianza que les generan, pero sobre todo por la lealtad que de ellos pueden esperar. Es ahí cuando nos damos cuenta de que los valores morales suelen prevalecer sobre los de eficiencia de la empresa y de que se hace necesario sustituir la reunión informal por un órgano estable y regido por unas normas claras de convocatoria, frecuencia, quórum y mayoría en la toma de decisiones. El Consejo de Administración, aparte de ser legal, debe ser real, pero sobre todo profesional. Debe contar con representantes del capital a la altura de sus responsabilidades; de lo contrario, hay que capacitarlos.

Como en el caso de la Asamblea de Socios/Accionistas, los consejeros deben aportar una actitud positiva, constructiva y de sentido común, y tener formación sobre la empresa y su sector, además de unos conocimientos suficientes de organización empresarial y financiera, especialmente cuando existen personas no familiares que no trabajan en la empresa (los consejeros externos), cuya inclusión es la clave que logra cambiar la existencia virtual del Consejo a un órgano que funciona de verdad.

Un Consejo de Administración resulta útil en el momento en que una empresa, por la propia evolución de su estructura, se hace compleja. Si se trata de una compañía de pequeñas dimensiones, enfocado a un mono producto, con un negocio, una propiedad y un equipo directivo simples, no es necesario implementarlo. En este caso, puede haber un emprendedor en solitario o un emprendedor con su grupo de estrechos colaboradores, en cuyo caso constituyen un Comité de Dirección que hace un seguimiento de la gestión y cuyas decisiones son ejecutadas jurídicamente por el emprendedor como administrador único. La verdadera necesidad surge en el momento en que la compañía crece, enriquece la gama de sus productos, sale del mercado local y se vuelve más articulada desde el punto de vista de su estrategia. Esto puede suceder incluso en empresas pequeñas o medianas pero que son complejas por las características de sus líneas de producción, por la diversidad de sus mercados, por el grado de tecnología del producto o por la naturaleza de sus clientes. En estas empresas, tener un Consejo de Administración (en el sentido de disponer de una mesa de estrategias donde periódicamente los responsables se reúnan para discutir los cambios necesarios sobre los resultados obtenidos), se convierte en algo muy recomendable.

### *Consejo de Familia*

Quizás sea el menos conocido de los órganos, pues se basa en una propuesta relativamente nueva que en los últimos años ha logrado ganarse su lugar como impulsor de la profesionalización de las familias empresarias<sup>164</sup>, especialmente en aquellas que están viviendo la transición de la primera generación a la segunda. Es el foro en el que los miembros familiares definen y toman decisiones sobre su relación con la empresa y la propiedad. Ayuda a planificar el futuro, a organizar la sucesión del liderazgo y a abordar los problemas que inevitablemente surgen con la propiedad de la empresa. Puede convertirse en una poderosa herramienta para mantener informados a los familiares (sobre todo a aquellos que no son socios y a los que quizás lo serán en un futuro) y preparar un contexto armónico para explicar a los más jóvenes que no es lo mismo ser miembros de una familia que ser miembros de una familia que es propietaria de una o varias empresas. Pero la finalidad más importante es la de mantener la cohesión del grupo familiar. En una empresa familiar, hay que encontrar el modo de poder tener una familia que trabaje fuertemente unida: ésta es la más útil de las fortalezas de las que dispone para superar las dificultades.

El Consejo de Familia debe estar integrado sólo por miembros de la familia, sean o no socios de la empresa. Es recomendable que haya una representación de todas las ramas familiares y que coexistan al menos dos generaciones. Se pueden establecer una edad mínima de ingreso y turnos rotativos de duración limitada. Se sugiere que lo integren no más de nueve miembros (lo ideal serían cuatro o cinco) para que resulte funcionalmente operativo. La frecuencia de las reuniones dependerá de cada caso, pero se aconseja que sean cada dos o tres meses.

Entre las funciones del Consejo de Familia destacan:

- Fomentar el espíritu de unidad y cohesión familiar.
- Canalizar la comunicación entre la empresa y la familia.
- Llevar la batuta en el proceso de profesionalización de la familia empresaria.
- Definir la misión y visión de futuro en su calidad de propietarios. No debe confundirse con la definición de la estrategia del negocio.
- Preservar, fomentar y transmitir la cultura y los valores de la familia en los ámbitos adecuados.
- Planificar el proceso de sucesión.

---

<sup>164</sup> Según cita el RD 171/2007, «...los estatutos podrán crear un comité consultivo (al Consejo de Administración). Deberá determinarse en los estatutos sociales si la competencia para el nombramiento y revocación del comité consultivo es del Consejo de Administración o de la Junta General (de Accionistas); su composición y requisitos para ser titular; su funcionamiento, retribución y número de miembros; la forma de adoptar acuerdos; las concretas competencias consultivas o informativas del mismo, así como su específica denominación, en la que se podrá añadir, entre otros adjetivos, el término “familiar”».

- Promover, aplicar y actualizar el protocolo familiar.
- Servir de foro de mediación en los conflictos entre familiares.
- Orientar en la formación e información de los accionistas familiares y de los futuros sucesores.
- Organizar y convocar a la Asamblea Familiar.
- Definir cuestiones relacionadas con el uso y la transmisión de la propiedad, así como los procesos y requisitos de entrada en la empresa.
- Establecer las líneas estratégicas de la Oficina Familiar.

A fin de potenciar la cohesión entre los familiares consanguíneos y evitar las dinámicas negativas y los posibles enfrentamientos con otros familiares o con sus propios cónyuges por la falta de información, se recomienda organizar al menos una vez al año una Asamblea Familiar, de carácter lúdico-informativo, que permita abrir y relacionar al grupo directamente ligado a la empresa con el resto de la familia extensa.

#### *Implicaciones para la familia*

Desde la perspectiva del papel del Consejo de Administración de una empresa familiar, la necesidad de una gestión más eficaz por parte de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia sugiere un «recorrido» mucho mayor que en una empresa no familiar, ya que el Consejo debe gobernar la interrelación empresa/propiedad y, a la vez, la interrelación de dichas dimensiones con la familia. Aunque el Consejo de Administración sea la última autoridad legal en cualquier empresa, en las empresas familiares sus prerrogativas se encuentran en la práctica altamente restringidas y determinadas por la visión y los valores de la familia propietaria.

Desde la perspectiva del papel del Consejo de Familia, la familia necesita velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia y, al mismo tiempo, desarrollar un sentido de orientación y de unidad a fin de preservar el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio. El Consejo de Familia juega un papel central en este proceso. La principal ventaja de disponer de un ámbito separado para dirimir las cuestiones específicamente familiares reside precisamente en evitar los solapamientos de estas cuestiones con el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección.

En una empresa de propiedad familiar, las relaciones entre el gobierno de la empresa y el gobierno de la familia, que a menudo no son suficientemente reconocidas, implican una combinación de aspectos empresariales y emocionales cuyo grado de sofisticación se intensifica a medida que la empresa y la familia evolucionan.

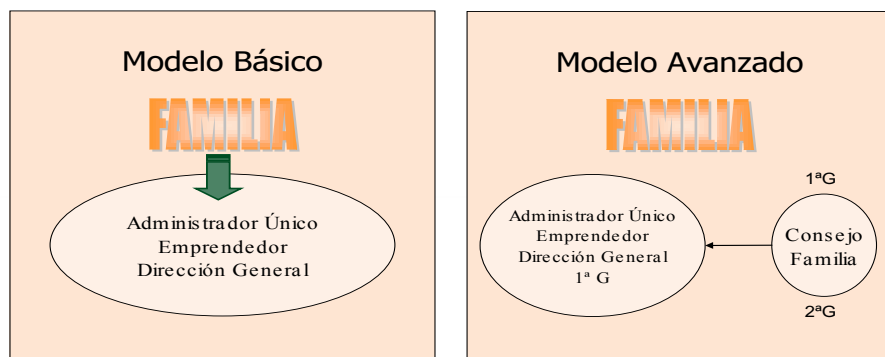
*Modelos de composición*

Los propietarios (sobre todo, los emprendedores) tienden a pensar en los órganos de gobierno como una burocratización de su compañía, ya que pierden agilidad en la toma de decisiones. Y no dejan de tener razón. Todo aquello que da estructura a la empresa de alguna forma la hace más rígida y lentifica la mayoría de los procesos de decisiones en comparación con el esquema que se ha llevado hasta ese momento. Pero cuanto más compleja se vuelve una empresa más evidente se hace su necesidad de cambio organizacional.

No se puede pensar que todo en una organización depende de una sola persona en la dirección, sin el auxilio de socios o colaboradores en la gestión del día a día. Se pueden construir órganos de gobierno a la medida de la empresa, pagando el precio de implementar estructuras en la toma de las decisiones, pero ganando en otras grandes ventajas, sobre todo en aquellas que fomentan la comunicación dentro de la familia y facilitan la llegada de los profesionales externos, si es que ha sido ésta la decisión de la familia. Los modelos que proponemos son los siguientes:

- Empresas de primera generación. Tal como hemos comentado anteriormente, una empresa con pocas variables en su modelo de gestión (generalmente aquellas con 15 años o menos de vida, aunque eso dependerá del tipo de negocio y del sector) no requiere una estructura muy sofisticada. La necesidad de supervivencia, de crecimiento y de una especial agilidad en las respuestas no justifica ir más allá de una apuesta clásica de administrador único, generalmente encarnado en el emprendedor fundador de la compañía, que al mismo tiempo ejerce de director general, una figura que espontáneamente asume sus funciones por el compromiso que tiene con el éxito del negocio.

**Estructura Gobierno/ Empresa Familiar**  
**1ª Generación a 2ª Generación**



**Figura 1.4.** Estructura Gobierno en la Empresa Familiar  
 Fuente: Pavon, M., Alvarado, C. (2012)

En una situación como ésta, la empresa suele absorber la mayor cantidad de tiempo, dinero y energía. La familia, que acostumbra a estar al margen del negocio (en todo caso, puede que participe el cónyuge del fundador en un papel administrativo), apoya el proyecto limitando sus expectativas económicas a demandas de consumo modestas. Los hijos suelen tener una edad en la que no participan de la gestión de la empresa o, si lo hacen, están en una fase de adquirir experiencias y conocimientos para poder asumir más responsabilidades en el futuro. Los sueños de todos se centran en el éxito del negocio y en impulsar el surgimiento de la compañía.

Un modelo avanzado puede apoyarse en la creación de un Consejo de Familia en el que participen los hijos para empezar a analizar y compartir ciertas decisiones estratégicas. En este caso, el Consejo de Familia serviría como espacio para el diálogo entre ambas generaciones sobre cuáles son los planes y los proyectos para el futuro.

- Empresas de segunda generación/hermanos (cofundación). En esta etapa de la evolución de la empresa, comienza a evidenciarse la necesidad de diferenciación entre la gestión y la propiedad. La organización se ha hecho más grande, más compleja y menos dinámica. La descentralización operativa y la delegación de la toma de decisiones no estratégicas es una demanda urgente del crecimiento. Surgen los equipos de trabajo o departamentos de operaciones específicas: comercial, producción y administración. El negocio y sus productos o servicios han madurado junto con el sector. La lucha por la reducción de costes, y por las cuotas de mercado, se ha instalado en la médula de los directivos. Los presupuestos se diseñan al detalle y las metas anuales se comparan con el histórico. Se hacen planes y pronósticos.

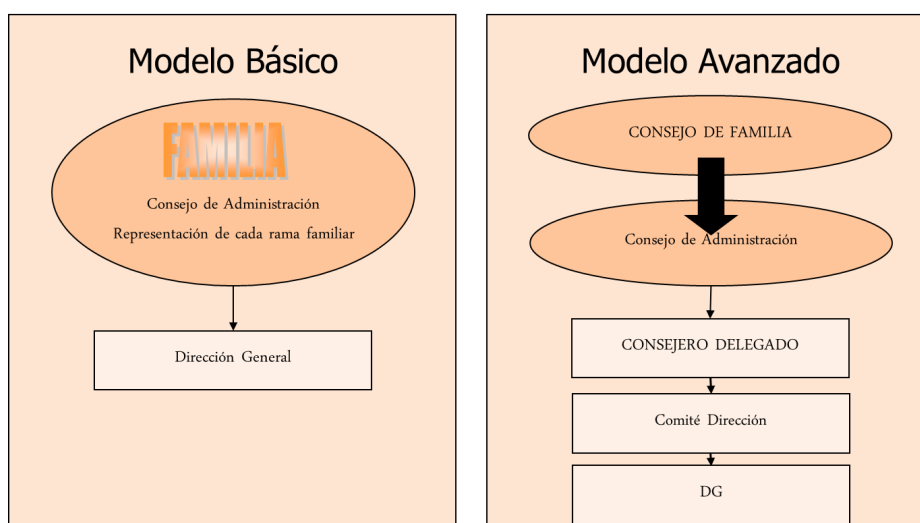
En este contexto pueden existir dos tipos de familia relacionada con la empresa. La primera es la de los hijos del fundador que ya se hayan incorporado a la gestión de la compañía. La edad del emprendedor suele ubicarse desde la etapa conocida como «la década definitiva» (de los 40 a los 50 años) hasta los 65 años, o incluso más.

El fundador desea asegurar el dominio, la estabilidad y, sobre todo, la transmisión de la empresa. En esta etapa, la familia exige más comodidades: la época del sacrificio por la empresa ha comenzado a revertirles beneficios económicos. El segundo tipo de familia es la que surge de la «cofundación» de la compañía entre hermanos, por lo que habrá seguramente una siguiente generación con primos de edades diferentes, las culturas propias de sus respectivas ramas familiares, y las exigencias y las virtudes de las etapas que estén atravesando.

Una propuesta en un primer nivel contempla la inclusión de los fundadores y de los miembros capacitados de la familia junto con externos en la activación de un Consejo de Administración que funcione de acuerdo con las competencias descritas anteriormente,

guiando y supervisando a la Dirección General. En un modelo avanzado, y dependiendo de las circunstancias, la creación del Consejo de Familia que actúe como órgano consultivo del Consejo de Administración es lo más recomendable para el gobierno de la empresa, especialmente por el papel que desempeña a la hora de profesionalizar a los socios familiares que no participan en la gestión de la compañía. A nivel de la gestión se podría contar con un Comité de Dirección que apoye la labor diaria de la Dirección General y que esté integrado por directivos de la empresa que reporten directamente al Consejo de Administración.

Estructura Consejo Administración/Empresa Familiar  
3ª Generación



**Figura 1.5.** Estructura Consejo Administración en la Empresa Familiar  
Fuente: Pavon, M., Alvarado, C. (2012)

La familia busca, ante todo, armonía, unidad y funcionalidad en sus relaciones. La dispersión de sus miembros hace más preciados los escasos encuentros de todo el grupo. Se valoran sobre manera los métodos de resolución de conflictos efectivos. Se manifiesta la generosidad de la familia con el entorno social.

Una composición de órganos con este grado de complejidad sólo tiene sentido si realmente funciona. En otras palabras: los empresarios no pueden pasarse todo el día reunidos, deben trabajar y tener sólo las reuniones que sean necesarias. Es por ello que una propuesta de estructura de gobierno debe ser lo más sencilla posible y ajustarse al cien por cien a las necesidades de la familia.

Aquí el Consejo de Familia, además de ser el foro de comunicación por excelencia de la familia empresaria, determina los patrones estratégicos de cultura y profesionalización de la empresa. Convoca e informa a la Asamblea Familiar sobre los progresos de la empresa familiar y se relaciona con el Consejo de Administración como un comité consultivo según las competencias que le otorgue el protocolo familiar. También tiene a su cargo la

creación y el seguimiento de diferentes comisiones de trabajo, como, por ejemplo, las acciones filantrópicas de la familia, el Family Office, el Comité de Formación de los Jóvenes y, el más importante, el Comité para el Impulso del Protocolo Familiar.

Por su parte, el Consejo de Administración, además de contar con el Consejo de Familia como principal órgano consultivo, debe velar por el cumplimiento de los objetivos que fija a la Dirección General y responder ante las convocatorias regulares y extraordinarias de la Asamblea o Junta General de Accionistas. A su vez, la Dirección General cuenta con el apoyo del Comité de Dirección para la coordinación de las diferentes unidades operativas de la compañía (comercial, administración, producción, etc.).

La buena relación entre empresa y familia vendrá determinada por la sana relación entre el Consejo de Familia y el Consejo de Administración a la hora de alcanzar las negociaciones y acuerdos.

#### **1.1.10. Los profesionales externos al grupo familiar**

Los profesionales externos a la familia ayudan a incrementar el nivel de capacidades internas y las competencias de los colaboradores. Aportan «saber hacer» y nuevos valores, siempre que éstos sean compatibles con los de la familia. Sin embargo, tal como hemos visto, tener la necesidad de externos a la familia en altos cargos directivos o como consejeros de la empresa también exige un cierto grado de desarrollo de las estructuras de gobierno de la empresa y de la familia. Para ello, es necesario responder a ciertas preguntas:

- ¿Cumplen todos sus miembros con el perfil que se necesita?
- ¿Tiene la familia la capacidad de promover o generar los ejecutivos más competentes generación tras generación?
- ¿Qué impide aceptar que la Dirección General la asuma un externo?

La definición clara de los valores y la estrategia de la compañía, así como de las líneas de jerarquía con las estructuras empresariales y familiares, es fundamental. Además, la autoridad de la compañía debe saber delegar en los externos aquellas competencias y poderes que necesitará para el buen ejercicio de sus funciones. Ésta es quizás la más importante de las claves para una empresa familiar: que deberá ser atractiva para el mercado de profesionales, saber seleccionar al adecuado para el cargo y, sobre todo, fidelizarlo.

Cada vez hay más profesionales externos que se sienten mal compensados. Por eso es importante ofrecer incentivos que vayan más allá de un salario y que constituyan una opción laboral atractiva. Tener una perspectiva más amplia del sector, la búsqueda de un trato personal con el gobierno de la compañía, el aprendizaje de la dinámica del negocio,



alcanzar objetivos exitosos o la experiencia de participar en las iniciativas del proyecto suelen ser algunas de las razones que motivan a un profesional que no pertenece a la familia propietaria para entrar en una empresa familiar.

Pero lo que más atrae a un profesional es un entorno profesional. Una compañía con una buena imagen en su sector, con un historial de crecimiento destacado y con una transparencia interna aderezarán el interés en un puesto bien definido en sus competencias y responsabilidades. Conceptos como el plan de carrera, las posibilidades de cambios y los nuevos retos en la estrategia de la empresa, los sistemas de retribución variable y flexible y un ambiente de políticas de inversión a largo plazo garantizan un escenario interesante para cualquier profesional que busca reforzar su sensación de seguridad laboral y su identidad de futuro en una organización.

Una vez que la familia tiene claro su propio contexto y la necesidad de incorporar a una persona en un cargo que ya ha sido determinado, se debe poner especial atención en iniciar una cuidadosa búsqueda (bien por sus propios medios, o contactando alguna empresa especializada) del candidato que se va a incorporar al grupo empresarial, ya sea en la gestión o en el gobierno. Las cualidades intrínsecas de todo profesional (sea o no miembro de la familia) deben incluir:

- Liderazgo, con un alto nivel de comunicación y «don de gentes».
- Ética profesional, pues será ésta la principal inspiradora de confianza.
- Conocimientos y buena formación en su carrera.
- Talento y creatividad, para aportar nuevas visiones al grupo de forma eficiente y efectiva.
- Experiencia empresarial comprobada en el sector.
- Independencia y objetividad en su forma de pensar y opinar, en el caso de los consejeros externos.

La fidelización de los profesionales externos que aportan valor a la compañía se logrará en la medida en que la empresa mantenga el nivel de profesionalidad descrito y se apoye en un sistema que permita retribuir a todos sus miembros (familiares o no) de acuerdo con el mercado y promocionar a las personas que tengan un mejor perfil y un nivel de actuación más competitivo.

La presencia de profesionales externos en la dirección de empresas familiares de primera generación suele ser poco común y se da en casos en los que existe una óptica de «hijo económico u obra» de un fundador cuya segunda generación se ve muy implicada en la gestión de un «legado al que hay que darle continuidad».

En empresas de segunda generación el profesional externo suele ser uno de los mejores recursos para la gestión profesional del negocio, aunque en ocasiones suele actuar de

directivo puente entre dos generaciones de empresarios familiares que por diversas razones no han podido hacer una transición directa de la dirección.

*1.1.10.1. Los principales errores de los directivos no familiares*

Equivocarse es natural y se vive con frustración en la mayoría de los casos, pero no saber por qué tu jefe considera que te estás equivocando es más doloroso para quien lo sufre. Lo hemos podido comprobar en más de una ocasión. La situación que describo a continuación es muy común y representativa:

El presidente-fundador de una compañía de tipo mediano contrató a un directivo proveniente de un competidor multinacional. Al principio, durante los primeros meses, la relación entre ambos era excelente. Compartían la mayor parte de la jornada e intercambiaban información. Era la etapa de noviazgo.

Uno de los objetivos del directivo no familiar era trabajar sobre un nuevo plan estratégico y, a su vez, establecer un plan de trabajo para la familia en la empresa. La idea del presidente era que este directivo hiciese de puente entre él y la generación de sus hijos, que aún no tenían la edad adecuada para liderar el proyecto.

Otro objetivo era descargar la agenda del presidente asumiendo responsabilidades organizativas y de seguimiento, con los consiguientes cambios en la organización. Para ello contrató a unos consultores que evaluaran a los hijos, a una consultora que les ayudara a realizar el plan estratégico de la empresa y a una nueva secretaria de dirección. En pocas palabras, incurrió en unos costes por servicios que nunca antes se habían utilizado en la empresa.

Durante los siguientes meses, las cosas cambiaron en la empresa. Hubo movimientos en los puestos de trabajo; personal fiel de toda la vida fue despedido. Poco a poco, el directivo iba teniendo menos tiempo para estar con el presidente. La distancia entre ambos era cada vez mayor.

El momento que desató «la caja de los truenos» fue consecuencia de un mal entendido. El directivo aceptó una convocatoria de una entidad para representar a su empresa sin el consentimiento del presidente. Imagino que el lector puede imaginarse qué pasó a continuación.

El presidente empezó a desconfiar del directivo y tomó la decisión de que no le servía ni sabía tanto como él imaginaba en un primer momento. Su estrategia no fue despedirlo (entre otras cosas, porque le costaría una fortuna), sino hacerle un vacío que precipitó los acontecimientos forzando la renuncia del directivo.

Cuando se incorporan a una empresa familiar, la mayoría de los directivos no familiares lo hacen con la mejor de sus voluntades y con la esperanza de mejorar y optimizar (faltaría poner un complemento, mejorar y optimizar qué). Habitualmente se encuentran con una organización de estilo propio donde, la mayoría de las veces, el mensaje que les envía el cazatalentos es que podrán organizar la empresa a su gusto.

A su vez, al nuevo directivo, en su interior, le apetece hacer de empresario, ejercer de líder y probar hasta dónde es capaz de llegar con su gran experiencia y su formación. A este deseo se añaden sus valores personales, su propio estilo de gestión y otros factores como el valor del dinero por la vía de la gestión de un presupuesto propio (no se entiende esta frase), el uso de los recursos externos a la empresa (contratación de profesionales ajenos a la familia, consultores de estrategia, etc.) con el fin de asegurar y contrastar las decisiones, mover de sus puestos tradicionales a los familiares que trabajan en la empresa, no preguntar a la familia qué esperan de él (estos últimos factores lían un poco porque son errores que luego se mencionan), etc.

Una vez descritas todas las «fantasías» y buenas voluntades de los directivos externos a la familia, enumeraremos los errores que éstos suelen cometer:

1. No clarificar con la familia cuál es su misión; qué debe conseguir para la familia o para el líder que lo contrate.
2. En su proceso de convivencia (sobre todo con el líder), no ejercer de empresario porque empresario sólo hay uno: el líder, que es quien lo ha contratado.
3. No pensar en el dinero como si fuera suyo. Los gastos y la incorporación de nuevas personas al entorno de la empresa familiar (nuevos fichajes, profesionales externos, etc.) sin el permiso de la propiedad pueden provocar que su labor sea cuestionada.

No es fácil incorporarse a una empresa familiar cuando sólo se ha tenido experiencia en compañías no familiares. Sin embargo, la garantía que ofrece una empresa familiar a un directivo que quiera crecer (en el caso de que la familia no tenga un sucesor claro) es muy importante.

#### **1.1.11. Prácticas de éxito en la profesionalización de empresas familiares**

Profesionalizar permite aprovechar lo mejor de los dos mundos que ofrece la empresa familiar: la flexibilidad, el compromiso y la dedicación junto con el orden, la planificación y la metodología. Pero no nos engañemos: ésta no es una tarea sencilla. Existirán muchas tentaciones de abandonar el proceso debido al grado de esfuerzo que exige elevar el nivel de una organización que pasa del negocio familiar a la empresa profesional. Sólo el compromiso constante de los implicados y un toque adecuado de

cautela y reflexión del grupo permitirán obtener el mejor rendimiento y las mayores probabilidades de éxito.

A continuación, enumero las cuatro prácticas de gobierno habituales más efectivas que, desde mi experiencia, he detectado en las compañías de propiedad familiar que han transitado por la vía de la profesionalización y se han mantenido en ella:

1. Debe existir una preparación de la familia previa a cualquier proceso importante de cambio en la forma de gobierno que se pretenda instalar en la empresa. La profesionalización debe ser acordada por todos los accionistas.
2. Combinar ejecutivos externos para un primer nivel de jerarquía con ejecutivos familiares en un segundo nivel no es fácil si no se trata de un compromiso asumido por todos, en especial por los que trabajan en la empresa.
3. La cuidada selección de los profesionales externos y el conocimiento por parte de los representantes de la familia del porqué de la elección de un determinado candidato es fundamental para el éxito del proceso.
4. Ante la igualdad de la calidad de aptitudes de un candidato familiar y de otro externo para un cargo determinado, ser miembro de la familia puede ser un plus a tener en cuenta.

*Respecto al reto de la innovación* no se han llevado estudios en profundidad sobre la influencia de la familia propietaria en la capacidad de investigación e innovación. De Massis, Frattini y Lichtenthaler (2013)<sup>165</sup> realizaron una investigación sobre las distintas variables relacionadas con la innovación en la empresa familiar.

Señalan que los empresarios tienen distintos perfiles que les condiciona a la hora de realizar sus inversiones en innovación. Señalan como tal, la aversión al riesgo y las expectativas de retorno financiero debido a las exigencias de los propietarios y, por ello, someten sus expectativas por encima de la innovación.

Al mismo tiempo, hacen referencia a (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007)<sup>166</sup> al señalar que la aspiración de los propietarios de una empresa familiar de proteger su riqueza socioemocional puede reducir su propensión hacia proyectos de innovación colaborativa. Además, la participación de la familia en la

---

<sup>165</sup> DE Massis, Alfredo; Frattini, Federico; Lichtenthaler, Ulrich. «Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions». *Family Business Review*, 2013, vol. 26, no 1, p. 10-31.

<sup>166</sup> Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

propiedad, la gestión y el gobierno puede resultar beneficioso e influyente en la innovación.

*Respecto a la internacionalización* las empresas familiares deben ser capaces de afrontar este reto porque representa uno de los pilares de la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares adolecen de una internacionalización adecuado por lo que su marco de referencia solamente es local.

Las causas de dichas conductas pueden ser las siguiente:

1. La indecisión de cómo y cuándo llevar a cabo el proceso.
2. La capacidad de la empresa contrastada por la experiencia previa.
3. Perspectivas de las relaciones y redes internacionales.
4. Recursos y capacidades.
5. Producto o servicios.

Respecto a los factores que desencadenan la internacionalización, destacar los siguientes:

- Profesionales no familiares procedentes de otras organizaciones.
- La siguiente generación.
- Relaciones socio-económicas y empresariales.
- La preservación del «SEW» (riqueza socio-emocional) como indicador de las aspiraciones de internacionalizarse.

### **1.1.12. La Teoría General de Sistemas y la Empresa Familiar**

#### *1.1.12.1. El enfoque sistémico*

Existió una tendencia entre los investigadores en los años 80 y 90 que han utilizado la Teoría General de Sistemas (TGS) elaborada por Ludwing von Bertalanffy en 1950 como instrumentos de los distintos modelos relacionados con el ámbito de las empresas familiares y la cibernética<sup>167</sup>.

Esta tendencia surgió de la necesidad de contrarrestar la disfunción entre que representaba por el enfoque racional (paradigma racional) que separa la empresa de la familia. Algunos autores racionalistas sostenían que la solución de las empresas familiares era centrarse en el síntoma como el nepotismo, las interferencias de las emociones, el conflicto entre padres e hijos, los problemas de formación sobre la gestión empresarial.

---

<sup>167</sup> El proceso por el cual se estudia y mide la interacción de los sistemas entre sí.

Según Hollander<sup>168</sup>, estos mismos autores argumentaban que la solución era simplificar las soluciones para adaptar a las empresas familiares al enfoque racional. Señalaban que dejar en manos de un directivo externo a la familia la gestión de la empresa facilita la solución de los problemas. Otros abogaban por situar los intereses de la empresa ante los intereses de la familia y condenaban los procesos emocionales familiares como la principal fuente de contaminación. El enfoque racional choca con el sistema familiar; las partes (empresa y familia) son antagónicas en cuanto a sus fines. Mantienen un permanente conflicto de intereses. El enfoque racional no reconoce a la familia como propulsor de su éxito.

Durante dos décadas, el enfoque racional puso de manifiesto una percepción de «desastre» en la sociedad económica y empresarial en referencia a la empresa familiar condenando su capacidad de adquirir recursos de distinta índole en el ambiente. Ciertamente, es difícil negar que hasta hoy en día esta percepción social está presente. Sin embargo, también, la sociedad admira a aquellas familias que han conseguido el éxito empresarial. Es una situación esquizofrénica. Afortunadamente, las ciencias sociales y la inquietud de muchos investigadores han promovido la evolución científica hacia la búsqueda de otras perspectivas.

El enfoque sistémico ha sido de gran transcendencia para esta evolución. Este doctorando, como he señalado anteriormente, considera que, ante la dificultad de separar los objetivos de los sistemas, la única solución es contemplarlos interrelacionados, pero no como conjunto.

Por ello, a continuación, voy a desarrollar la interacción en empresa familiar sobre la teoría general de sistemas y su enfoque sistémico.

Como he detallado en puntos de este capítulo, los sistemas abiertos enfatizan entre las interrelaciones con el ambiente y, por lo tanto, entender el contexto ecológico del sistema facilita su estudio y análisis. Uno de los primeros trabajos en este sentido, realizado por Davis y Stern<sup>169</sup> facilitaba la comprensión de las interrelaciones entre el sistema empresarial, el entorno (cambios de mercado y técnicos) y las relaciones con la familia entendida como parte de ese entorno ecológico. Davis y Stern se centran en el establecimiento de los límites necesarios para diferenciar las interrelaciones entre ellos, especialmente, respecto a la familia. La capacidad de adaptabilidad familiar (que resulta de sus propios procesos evolutivos internos) exige no olvidar su interrelación con el sistema empresarial.

---

<sup>168</sup> Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family business review*, 1(2), 145-164.

<sup>169</sup> Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.

En definitiva, la familia debe considerar que sus límites y adaptación a los cambios no pueden interferir en el sistema empresarial.

Complementariamente, dichos elementos del conjunto familiar comparten la propiedad de la empresa que representa otro sistema. Todos estos sistemas mantienen a su vez interrelaciones con subconjuntos y subsistemas generando una interconexión que genera un proceso de retroalimentación (cibernética).

Este principio de dinámica sistémica organizacional, fue desarrollado posteriormente por Davis<sup>170</sup> quien explicó la noción de un sistema conjunto que opera según las reglas derivadas de las necesidades de las partes separadas que se han adaptado a las necesidades del conjunto.

Por otra parte, Lansberg<sup>171</sup> describió sobre la base de la superposición institucional, la idea de que los sistemas son partes que se superponen y que a medida que se desarrollan cada uno por su parte, el nivel de conflicto se incrementa.

Beckhard y Dyer<sup>172</sup> propusieron un esquema sobre la empresa familiar centrado en la interrelación de los ecosistemas propios y personales interrelacionados. Describen varios componentes: la empresa, la familia, el fundador y sus mecanismos de vinculación. Estos planteamientos parten de la idea central que la empresa, siguiendo en el enfoque racional, es el centro que interactúa con agentes, subsistemas y sus dinámicas. La sensación es más de establecimiento de puentes que de contemplar sistemas del mismo rango.

Los autores Kepner<sup>173</sup>, McWhinney<sup>174</sup>, Hollander<sup>175</sup> y Ward<sup>176</sup> representan otro cambio dentro del enfoque de sistemas. Cada uno de estos autores enfatiza el poder e importancia igual de la familia y la permeabilidad de sus límites entre los componentes individuales familiares y empresariales. Los procesos familiares no son vistos como externos sino como integrales.

---

<sup>170</sup> Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.

<sup>171</sup> Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.

<sup>172</sup> Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.

<sup>173</sup> Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.

<sup>174</sup> McWhinney, W. (1984, April). The use of family systems theory and therapy in working with family-managed businesses. In meeting of the Western Academy of Management, Vancouver, BC.

<sup>175</sup> Hollander, B. S. (1983). Family-owned business as a system: A case study of the interaction of family, task, and marketplace components (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

<sup>176</sup> Ward, J. (2016). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Springer. Reedición de su publicación.

Por lo tanto, la percepción generalizada por parte de los investigadores, es definir al conjunto de miembros de una familia como elementos integrantes del mismo que compartan la condición de pertenecer a un tronco común.

La teoría sobre los sistemas familiares proporciona una serie de conceptos útiles para entender los procesos y las relaciones emocionales familiares. Estas teorías no buscan explicar el comportamiento por rasgos particulares de carácter o necesidades individuales (necesidades, síntomas o patologías). Entre las varias teorías de sistemas familiares aceptadas, el comportamiento se entiende como funcionando en un contexto interrelacional específico y como adaptable dentro de ese sistema<sup>177</sup>.

Kepner aplaude la visión sistémica como un progreso en la conceptualización de la empresa familiar. Ella advierte, sin embargo, que los modelos existentes de la empresa familiar son dualistas y potencialmente polarizantes. El peligro es que la familia continúe enfrentándose a la empresa. Esta autora explica el funcionamiento de la empresa familiar aplicando a estos sistemas familiares conceptos como la simetría, la complementariedad, la triangulación, los mitos, la individuación y la separación. Describe los efectos de las decisiones empresariales sobre los tres subsistemas clave de la familia: el cónyuge, el matrimonio y la parentalidad.

McWhinney también enfatiza el poder del componente familiar y la necesidad de atender directamente a la familia. El objetivo es ayudar a los miembros de las empresas familiares a tomar conciencia de los patrones emocionales históricos, tales como los patrones de dominación y sumisión y las estrategias utilizadas para mantener la seguridad, el clima emocional y la responsabilidad social, que pueden impedir la efectividad de la empresa.

Hollander ofrece un modelo integrativo que incorpora conceptos sistémicos y fases de desarrollo. Describe tres componentes interactivos importantes: la familia, el negocio y el medio ambiente.

El comportamiento y las transacciones entre cualquiera de los tres componentes del sistema responden a cinco elementos:

- La cultura familiar
- La cultura organizacional
- Ciclo vital del individuo
- Ciclo vital de la familia
- Ciclo vital de la empresa

---

<sup>177</sup> Hoffman, L. (1981). Foundations of family therapy: A conceptual framework for systems change. Basic Books.



A su vez, la intersección de los ciclos vitales de los elementos (individuo, familia y empresa) generan espacios de inestabilidad. Hollander señala como ejemplo, un padre adicto al trabajo puede ser equilibrado dentro de la familia por un hijo que acepta el papel de informal. El proceso de entrada del hijo en la empresa se verá afectado por la percepción de la familia y su propia percepción de su papel; la invitación continua y omnipresente, pero a la vez encubierta, de proporcionar un complemento a la adicción del padre al trabajo a modo de simetría que contrarreste su adicción.

Respecto a la cultura empresarial, señala que se sostienen sobre la base de las creencias, valores y rituales. Respecto a la cultura familiar incluye los procesos emocionales históricos transmitidos de generación en generación, tales como reglas, papeles, mitos, patrones de poder y control, y la capacidad de apoyar la autonomía y la individualización.

Las conceptualizaciones de la empresa familiar como un sistema, proporcionan el marco más complejo hasta la fecha. El enfoque en la centralidad y la influencia, tanto del componente familiar como del componente empresarial a medida que interactúan, proporciona una red expansiva que intenta capturar y ver simultáneamente todos los procesos, tanto históricos como inmediatos. El cambio en la vida emocional o las necesidades de la familia, el impacto recíproco de la empresa sobre la familia, el impacto simultáneo del mercado y las fases de desarrollo pueden estar contenidos dentro de un mismo paradigma.

Hollander señala que:

*«La yuxtaposición de la teoría de sistemas abiertos con la teoría de sistemas familiares parece proporcionar una forma de ver al elefante como un todo. La teoría de sistemas familiares proporciona una mayor claridad en la descripción de los problemas emocionales que afectan el funcionamiento racional. La teoría de sistemas abiertos explica la interacción de las empresas con el medio ambiente. Uno es incompleto sin el otro.»*

Por todo ello, el enfoque sistémico se focaliza en el nivel macro, pero como he repetido varias veces, el todo es la suma de las partes. Centrarse en la parte, el componente individual, es imprescindible para poder entender las interrelaciones. La TGS percibe el todo como eje central y ha prestado poca atención a las partes, al micro.

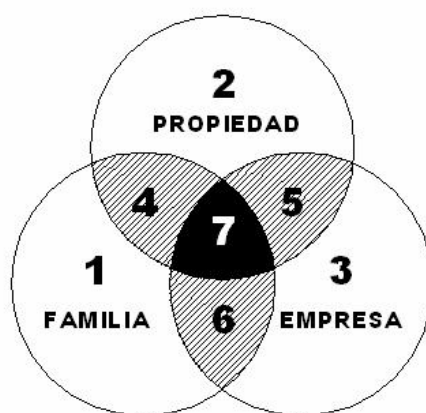
La pregunta que se debe hacer es si es suficiente para la práctica profesional en el ámbito de la empresa familiar, «no bajar la escalera», en definitiva, no entrar en el detalle. Así, en la práctica clínica, se han repartido tendencias en el tiempo entre el enfoque psicoterapéutico individual o la terapia familiar sistémica, pero dentro de la consultoría de empresa familiar ¿hasta dónde debemos llegar?.

Reflexiona Hollander en este punto, y se pregunta cómo poder intervenir en dos sistemas a la vez. Si intervienes en el sistema familiar, ello afecta al empresarial y, en algunos casos, viceversa. Ante esta idea, no deberíamos pensar en un todo, en un único

sistema con tres subsistemas: tres subsistemas fusionados y con ambientes distintos o tres sistemas en un contexto común. En este sentido, Keeley<sup>178</sup> advierte que la analogía entre un sistema social y un organismo biológico puede ser deficiente cuando las semejanzas entre unas pocas partes individuales se extienden a la totalidad. En este mismo sentido, hay que distinguir entre sistemas naturales y artificiales; señala que mientras el sistema natural (familia) se interpreta inductivamente a través de la observación, el artificial (empresa) se interpreta deductivamente sobre la lógica.

Desde mi práctica profesional entiendo la empresa familiar como un todo en el que se hallan estrechamente vinculados tres sistemas básicos: la familia, la empresa y la propiedad, cada uno de los cuales está integrado a su vez por personas que, en un determinado momento, pueden pertenecer sólo a uno de los conjuntos o, por el contrario, a dos o a tres de los conjuntos al mismo tiempo y encontrarse, por tanto, en alguna de las cuatro zonas de solapamiento que pueden verse en la figura 1.6

El modelo que refleja esta idea, conocido como «el modelo de los tres círculos»<sup>179</sup>, fue desarrollado a principios de los años ochenta por John Davis y Renato Tagiuri, de la Universidad de Harvard, y su importancia es tal que, hoy por hoy, es la base de toda la teoría del estudio de la empresa familiar en el mundo.



**Figura 1.6.** Modelo de los tres círculos  
Fuente: Tagiuri, R., Davis, J.A. (1996)

Esta concepción del sistema ayuda a los miembros de una empresa familiar a comprender mejor la dependencia mutua de las relaciones, así como a visualizar la fuerte influencia de cada subconjunto de roles sobre los otros, sus intereses, necesidades y expectativas. Es

<sup>178</sup> Keeley, M. (1980). Organizational analogy: A comparison of organismic and social contract models. *Administrative Science Quarterly*, 337-362.

<sup>179</sup> Para un estudio en más profundidad del modelo, sugerimos consultar el clásico artículo «Bivalent attributes of the family firm», de Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982) Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Reprinted 1996, *Family Business Review*, IX (2), pp. 199-208.

decir, bajo este esquema es imposible que alguno de los integrantes de cualquiera de los subconjuntos ejecute una acción sin que el resto, tarde o temprano, perciba sus efectos. Así de integrados están los protagonistas de una empresa familiar.

Sin embargo, si no se tienen estas nociones en cuenta o si no se es consciente de la propia condición o rol que implica formar parte de los dos sistemas de una empresa familiar, es muy difícil tener una idea clara de la importancia de las mutuas influencias, del poder de las relaciones y del alcance de las decisiones. Muchos de los patrones de conducta que detecto en los miembros de una familia son, en gran medida, inconscientes. Al encontrarse fuera de sus campos de percepción, el poder que estos patrones ejercen sobre las relaciones intrafamiliares va aumentando con el tiempo y haciendo que las oportunidades de cambio necesarias se hagan más difíciles de visualizar.

Tal vez pueda entender mejor esto si lo mostramos a través de un ejemplo. Imaginemos una familia con cinco miembros: Don Manuel y Doña Amalia junto a sus tres hijos: Manuel, Javier y Ricardo.

Don Manuel fundó una empresa hace ya muchos años y, en estos momentos, sólo su hijo Javier trabaja y comparte la gestión con él. Doña Amalia se dedica a su propia actividad, que nada tiene que ver con la empresa familiar creada por su marido. El hijo mayor, Manuel, también tiene una actividad profesional al margen de la empresa familiar. El otro hijo, Ricardo, es accionista con un 10%, pero ejerce su propia actividad empresarial colateral a la principal. La propiedad es de Don Manuel en un 80%, de Javier en un 10% y de Ricardo en otro 10%.

Si retomamos la descripción del gráfico anterior, es necesario posicionar a cada uno de los miembros de la familia para determinar cuáles son sus particularidades y ambivalencias:

- Número 1 (personas que ni son propietarias ni trabajan en la empresa): Doña Amalia y Manuel hijo.
- Número 2 (sólo propietarios): ningún miembro de la familia ni persona externa.
- Número 3 (personas que sólo trabajan en la empresa): ningún miembro de la familia.
- Número 4 (miembros de la familia propietarios): Ricardo, que cumple las dos condiciones, ya que es familiar y propietario del 10%, aunque no trabaja en la empresa.
- Número 5 (propietarios no familiares que trabajan en la empresa): nadie.
- Número 6 (familiar que trabaja en la empresa): ninguno.
- Número 7 (familiar propietario y que trabaja en la empresa): Don Manuel y Javier.

Como se puede observar, cada uno de los miembros de esta familia tendrá perspectivas distintas como consecuencia de sus roles simultáneos. Por ejemplo, a Don Manuel y a Javier les interesará por encima de todo que su gestión al frente de la empresa familiar y el retorno financiero de la propiedad sean los adecuados. Ricardo, en su condición de propietario, estará preocupado por el valor de sus acciones y por los dividendos que pueda llegar a percibir de la empresa familiar. Doña Amalia y Manuel se preocuparán por las relaciones entre Don Manuel y Javier, así como por las críticas que Ricardo haga a veces sobre la gestión de la empresa por parte de su padre y de su hermano.

Estas perspectivas y roles diferentes generarán una distorsión de la comunicación entre los miembros de la familia cuando hablen entre ellos sobre la empresa. Así, cuando discutan, cada uno se posicionará en el rol que más poder le dé. El padre actuará como jefe emocional familiar en la empresa, aunque, en estos momentos, la gestión de su hijo sea la más adecuada y realista. La madre intentará mediar a favor de sus hijos en contrapeso a su marido.

Sin embargo, trabajar o compartir juntos un proyecto tan vinculado emocionalmente a un grupo familiar hará que sus miembros tengan unas conductas, dentro y fuera de la empresa, muy comprometidas. Cualquier acción o actitud dentro o fuera de la empresa familiar tendrá un significado que deberán vigilar.

La conducta de la familia empresaria es vigilada por la sociedad donde vive, por los amigos más próximos, por los empleados, etc. Está en juicio permanente por parte de todos. La reputación es el termómetro de la familia. Para muchas familias y sus miembros que viven con esta presión, la sensación es de ahogo. Gestionar la reputación es algo fundamental en las empresas familiares y el Consejo de Familia es el órgano de la familia que debe vigilar estos temas.

Por otra parte, el hecho de compartir familia y empresa proporciona una gran experiencia en la relación entre todos ellos. Así, muchas veces los hermanos aplican el procedimiento de conducta que aprendieron en su infancia a sus relaciones en el ámbito de la empresa. Cuando empiezan a trabajar juntos ponen en práctica su conducta habitual. Si sus relaciones en la infancia fueron cooperativas, el desarrollo de la relación será adecuado. Sin embargo, si en la infancia los hermanos rivalizaron y tuvo que ser el padre o la madre quien pusiera paz entre ellos, tendrán que desarrollar nuevas habilidades para resolver los conflictos que puedan surgir en la empresa sin tener que recurrir a los padres.

#### 1.1.12.1.1. Modelos sistémicos de Empresa Familiar

Siguiendo con la aplicación de la TGS a la empresa familiar, a continuación, se presentan los modelos más generalizados y los autores que lo han desarrollado, según Saldaña<sup>180</sup>

##### *Modelo de una generación*

- Dos sistemas (Greiner, 1972; Danco, 1982).
- Tres sistemas (Tagiuri y Davis 1996; Churchill y Hatten, 1987; Mc Givern, 1989; Ward, 1998; Amat, 1998)

##### *Modelos Multigeneracionales*

- Herson (1975)
- Dyer (1986)
- Ward (1991)

##### *Modelos tres ejes*

- Gersicks et al. (1996)

##### *Modelo Holístico*

- Donckels y Frölich (1991)

##### *Modelo del Cuadrado*

- Constans y Saldaña (2002)

##### *Modelo de Exposición*

- Murray (2000)

##### *Modelo de Armonía Familiar*

- Varela (2002)

La mayoría de los modelos de análisis representa la interacción de los elementos de los conjuntos y subconjuntos de los sistemas intervinientes. El denominador común es referenciar las distintas influencias de los elementos que intervienen en los conjuntos y subconjuntos con los factores y etapas de evolución de la empresa.

---

<sup>180</sup> Saldaña, P. *La empresa familiar: modelos de sucesión en compañías de varias familias propietarias*. Director: Fernando Casado Juan. Barcelona: Universitat de Barcelona, Departamento de Economía y Organización de Empresas, 2005.

Para ello, la mayoría de los autores evalúan y adaptan sus teorías a las características de los elementos y los factores que afectan o puedan afectar a los elementos del conjunto de los distintos sistemas. La consecuencia es un extenso y a veces entrelazado grupo de teorías, factores, circunstancias, perspectivas, culturas, etc. que llevan a pensar en que cada uno de los autores ha vivido experiencias distintas o enfoques personalísimos.

Mi primera reflexión es que los académicos deberían ser capaces de establecer un único modelo analítico, máximo dos, donde poder formular una metodología orientada a la solución de los principales problemas de las empresas familiares. Por mi experiencia profesional tratando a familias empresarias, es razonable formular los factores internos y externos que pueden afectarles en los momentos críticos, pero siempre sobre uno o dos modelos.

Los momentos críticos que, genéricamente, afectan a las familias empresarias se producen cuando la traslación del poder y las voluntades entre elementos (miembros-personas) de la misma generación o de distintas generaciones, se ponen de manifiesto por razones biológicas o de etapas de ciclo vital. El poder y las voluntades, además, suelen diseminarse entre distintos elementos, cada uno de ellos, con perspectivas diferenciadas, afines o no.

Por ello, lo obvio es que, bajo esta premisa, cuando las familias empresarias sufren los momentos críticos, los factores internos y los externos que afecten a los tres sistemas, condicionarán y determinarán la ruta a seguir para mantener, por parte de la familia, una unidad de voluntades que facilite una gestión unitaria del poder y, por ello, un liderazgo que persiga el cumplimiento de la misión y visión de la propiedad desde la perspectiva emocional y económica.

#### *1.1.12.1.2. Partes interesadas: «los jugadores de la empresa familiar»*

*Dentro de la evolución de la teoría racional, R. Edward Freeman en el libro Strategic Management: A Stakeholder Approach<sup>181</sup>, la teoría de los «interesados» (stakeholder) identifica y modela los grupos de personas los cuales son «interesados» de una empresa basándose en «el principio de quién o qué realmente importa» y que «cualquier grupo o individuo puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización»<sup>182</sup>.*

El enfoque de las partes interesadas (el único reconocido en el Derecho en la mayoría de los países), los accionistas son los propietarios de la compañía y, esta, tiene una misión que cumplir: cubrir las necesidades de la empresa e incrementar su valor. Es una visión simplista y lineal de la propiedad empresarial dando la espalda a la realidad de las empresas

---

<sup>181</sup> Freeman, R. Edward. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press, 2010.

<sup>182</sup> Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., Gutierrez, I. «The role of family ties in agency contracts». Academy of management Journal, 44(1), 2001, pp. 81-95.

familiares. No obstante, ninguna teoría puede nacer sin apoyarse en otra. Así lo han hecho algunos autores.

La teoría de las partes interesadas, entendiendo a la familia, a la empresa y al ambiente como partes diferenciadas, ha sido utilizada como dimensión para poder delimitar el marco de actuación de la empresa familiar. Las investigaciones han revelado variaciones significativas en las percepciones de las partes interesadas de las empresas familiares, incluso respecto de los asuntos más fundamentales. Por ello, alinear a las partes interesadas de la familia y la empresa puede facilitar un indicador de éxito para considerar la voluntad de continuidad.

En este sentido, Freedam señala que los principios de la teoría de las partes interesadas pueden resultar útiles para lograr tal comprensión. Sharma<sup>183</sup> señala que, tal vez, una alineación de la perspectiva de las partes interesadas sobre lo que «el éxito» significa para ellos, podría ser un importante predictor del éxito de las empresas familiares, ya que tal alineación puede conducir a un acuerdo sobre el modo apropiado y el grado de participación de los miembros claves familiares y no familiares en la empresa.

En sensu contrario, Astrachan y McMillan<sup>184</sup> señalan que un desajuste en las definiciones de éxito o metas que las diferentes partes interesadas se esfuerzan por lograr por la empresa familiar podría apuntar hacia una persistente fuente de conflicto.

*Las partes interesadas: los «jugadores» de la empresa familiar*

Dentro de estas relaciones familia-empresa identificamos a varios «jugadores» o protagonistas que tienen intereses, necesidades y expectativas distintas.

### **El Fundador/a-Emprendedor/a**

Como hemos explicado antes, el fundador-emprendedor es el creador del proyecto empresarial. Ha invertido toda su vida en hacer crecer la empresa a través de la dedicación diaria, el compromiso con sus clientes, proveedores y empleados y una gran auto-exigencia que le lleva a mejorar continuamente. El precio que ha tenido que pagar por hacer crecer su empresa es haber tenido poco tiempo para disfrutar con su familia y amigos. En este apartado, a diferencia del punto 1.1.6, la perspectiva del enfoque del fundador es diferente por cuanto introduzco la figura dentro del contexto de la empresa familiar.

---

<sup>183</sup> Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

<sup>184</sup> Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). Conflict and communication in the family business (No. 16). Family Enterprise Publisher.

Holland señala que gran parte del pensamiento sobre la empresa familiar se ha centrado en el fundador más que en cualquier otro aspecto de la empresa familiar. El fundador es visto como el primer influenciador del destino de la empresa. Lo que se pone de manifiesto es que el desarrollo inexorable de la empresa y la naturaleza inflexible de la personalidad fundadora pueden entrar en conflicto. Examinar la personalidad y el estilo del fundador puede ayudar a predecir las dificultades en las transiciones que el negocio debe enfrentar.

Algunas de las exploraciones más llamativas de la empresa familiar se han focalizado en las motivaciones y características del fundador como el iniciador de la empresa. Los esfuerzos para comprender al fundador han incluido análisis de sus características de personalidad, ya que contribuyen a un estilo de liderazgo duro y frecuentemente enigmático. En este sentido, tratan de entender la toma de decisiones en el negocio mediante el examen del desarrollo de la personalidad del fundador. Los fundadores de empresas que se convierten en empresas familiares son, por definición, empresarios. Por lo tanto, no es de extrañar que gran parte de la literatura sobre fundadores (Alcorn<sup>185</sup>; Bork<sup>186</sup>; Hershon<sup>187</sup>) se refiera a la personalidad emprendedora y cite o refleje los perfiles de empresarios dibujados en los estudios de Collins y Moore<sup>188</sup> y McClelland<sup>189</sup>.

Collins y Moore describe el perfil de una personalidad impulsiva, un distanciado emocional, que ha vivido una tumultuosa infancia. El fundador emerge como un solitario con un ego insaciable. El trabajo de McClelland se enfoca, en parte, en la orientación al logro y concluye que la necesidad de logro es la característica más atractiva de la personalidad empresarial.

Bork caracteriza al fundador como una persona muy particular. Describe al fundador, a menudo, como huérfano o abandonado emocionalmente; los padres estaban ausentes con frecuencia a través de la muerte o de la retirada emocional, y las madres eran sufridoras. Alcorn escribe que los fundadores, circunstancialmente, vienen de hogares donde el afecto fue constreñido y los padres eran altamente autoritarios y, a su vez, en algunos casos, rígidos en sus creencias religiosas.

El escape de la pobreza también surge como un fuerte factor motivador<sup>190</sup>. El fundador es representado como un *waif* (niño abandonado y hambriento) frente a un ambiente hostil.

---

<sup>185</sup> Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned firm*. New York.

<sup>186</sup> Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. AMACOM, American Management Association

<sup>187</sup> Hershon, S. A. (1975). *The problem of management succession in family business*. Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation, Harvard University.

<sup>188</sup> Collins, O. F., Moore, D. G., (1963). *The enterprising man*.

<sup>189</sup> McClelland, D. C. (1965). *N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study*. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.

<sup>190</sup> Collins, O. F., & Moore, D. G. (1970). *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton-Century-Crofts.



A menudo, se convierte en el «hombre de la familia» a una edad temprana y se siente culpable por desplazar o superar a su padre.

El fundador aprende a no ser dependiente y a desconfiar de situaciones en las que otros tienen control, lo que probablemente le deja incapacitado para funcionar en un ambiente organizado. El fundador surge como el individualista agreste cuyo establecimiento de su propio negocio es una reacción a insatisfacciones y fracasos pasados<sup>191</sup>. En la vida del fundador surge una figura central e importante que necesita ser protegida y nutrida que no deja de ser su empresa o hijo económico.

En esta escuela de pensamiento, el examen de las características de personalidad del fundador se convierte en una forma de entender el desarrollo del negocio. El fundador trae a la dirección de la empresa sus propensiones, valores y reglas de funcionamiento individuales que, a su vez, provienen de su carácter y, consecuentemente, de la historia del desarrollo de su personalidad. Así, la cultura de la empresa se convierte, al menos en parte, en una encarnación de la personalidad del fundador. Por ello, esta cultura influye en el estilo operativo<sup>192 193</sup> y a la dinámica del sistema empresarial que, a su vez, afecta tanto al desarrollo de la empresa como a su capacidad para responder al cambio.

El fundador asume múltiples funciones y, a medida que el negocio crece, se extiende para subsumir una variedad de funciones. Es probable que participe en la producción, las ventas, la comercialización, las compras, las finanzas, el personal, la entrega y el desarrollo de nuevos productos<sup>194</sup>. No hay ningún aspecto de la empresa, que va desde los clips de papel a los gastos de financieros, en los que el fundador no esté involucrado. El contrato implícito entre él y sus colaboradores es que se reserva el derecho de intervenir en todos los niveles organizacionales<sup>195</sup>.

El fundador no suele ser un planificador; maneja el secreto en la organización y es intuitivo; tampoco delega. En sus relaciones con los subordinados, colegas y asociados, la lealtad y la confianza son más importantes que el rendimiento. La organización tiene un alto nivel de información y se asemeja a una familia extensa. Rara vez hay un esfuerzo hacia la formación y el desarrollo del personal directivo. El negocio de primera generación suele ser un espectáculo de un solo hombre, reflejando las necesidades del fundador de la centralidad.

---

<sup>191</sup> Danco, L. A. (1975). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Center for Family Business.

<sup>192</sup> Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass.

<sup>193</sup> Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

<sup>194</sup> Wilkie, R., and J.N. Young (1971), *The Owner-Managers and Managers of Small Firms: A Study in Depth*. Strathclyde, Scotland. University of Strathclyde

<sup>195</sup> Tashakori, M. (1977). *Management succession: from the owner-founder to the professional president* (Doctoral dissertation, Harvard University.).

El conflicto comienza en el momento en que las necesidades de la empresa difieren de las necesidades del fundador de entender la empresa como vehículo para la autoexpresión. Es probable que surjan dificultades cuando la organización se expande y requiere una administración más formal. La necesidad de planificación y el estilo práctico que funcionó tan bien en las etapas iniciales de la fundación empiezan a ser incompatibles. Dailey y Rueschling<sup>196</sup> en un estudio a veinticinco ejecutivos de empresas familiares encontraron que sus organizaciones se caracterizaban por estructuras rígidas y altamente centralizadas y que tenían problemas con las prácticas de recursos humanos, como la contratación, la evaluación y la promoción, la capacitación y desarrollo directivo. Ward<sup>197</sup> identifica factores similares que necesitan resolución para que el negocio sobreviva más allá de la carrera y la vida del fundador.

Desde la perspectiva de la parte interesada en el sistema familiar y empresarial, de hecho, el fundador juega un papel crítico en la formación y el diseño de la empresa familiar. Él es el comienzo de un proceso de despliegue que engendra todo el sistema. Él es, a menudo, el propietario principal o único, un rey sin revisión, y el instrumento de cada decisión y, Él, decide si la empresa, su empresa, debe tener continuidad o no.

Debido a su papel de anclaje en la empresa, se ha reconocido que los líderes fundadores tienen una influencia significativa en la cultura, los valores y el desempeño de sus empresas<sup>198 199</sup>. La investigación académica reconoce la posición influyente de los fundadores. Debido a su larga permanencia y a la centralidad de su posición en su familia y empresa, los fundadores ejercen una influencia considerable en la cultura y el desempeño de sus empresas durante su liderazgo y más allá de su permanencia<sup>200 201 202</sup>. Se han hecho esfuerzos para comprender los estilos de liderazgo adoptados por estos líderes y su relación con otros miembros de la familia y no familiares.

La soledad en el mando y la falta de retos han sido señaladas como importantes por Gumpert y Boyd<sup>203</sup> y Malone y Jenster<sup>204</sup> otros siguen siendo enérgicos y se rejuvenecen a

---

<sup>196</sup> Dailey, R.C. and Reuschling, LT. (1980). Managing Continuity in the Family-owned Company, *Journal of General Management*, Vol. 5: 49-56.

<sup>197</sup> Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>198</sup> Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful Habbits of Visionary Copanies*. New York.

<sup>199</sup> Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

<sup>200</sup> Garcia-Alvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.

<sup>201</sup> Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.

<sup>202</sup> McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-131.

<sup>203</sup> Gumpert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18.

lo largo del tiempo<sup>205</sup>. Se puede especular que una combinación de rasgos individuales, estructura y valores familiares, objetivos futuros para la empresa y el papel previsto del fundador/a en ella, y factores contextuales tales como el estado de la economía o el crecimiento de la industria, influirían en la disposición de los fundadores durante el curso de su mandato.

Utilizando la teoría de las redes sociales Brass<sup>206</sup> y Kelly et al.<sup>207</sup> han desarrollado el concepto de centralidad fundadora dentro de una empresa familiar y su influencia tanto durante como después de la tenencia de un fundador. Sugieren tres dimensiones de centralidad -interrelación (central para el flujo de información), cercanía (vínculos directos con el grupo de alta dirección) y conectividad (capacidad de influir en los miembros más conectados).

Se determinaron una variedad de hipótesis, tales como que la alta centralidad del fundador debe conducir a:

1. una alineación de las percepciones entre el fundador y otros ejecutivos familiares y no familiares,
2. un mejor desempeño firme a lo largo de las dimensiones del éxito que son importantes para una Fundador, y
3. una influencia más fuerte del fundador en la firma después de que termine su tenencia.

Se ha observado que los líderes empresariales familiares adoptan cinco estilos de liderazgo: participativo, autocrático, laissez-faire, experto y referente<sup>208</sup>. Los líderes, que valoran la aportación de los empleados familiares y no familiares y los evalúan constantemente, consiguen un alto rendimiento, tanto en la dimensión familiar como en la empresarial.

Por otra parte, una comprensión más clara de los objetivos a largo plazo de los fundadores en términos de desempeño en las dimensiones de la familia y la empresa puede influir en sus estilos de dirección y liderazgo y cualquier diferencia observada en estos estilos a lo largo de su larga permanencia. Etapa de vida a través de la cual un

---

<sup>204</sup> Malone, S. C., & Jenster, P. V. (1992). The problem of the plateaued owner-manager. *Family Business Review*, 5(1), 25-42.

<sup>205</sup> Keynon-Rouvinez, D. (2001). Patterns in serial business families: Theory building through global case studies. *Family Business Review*, 14(3), 175-187.

<sup>206</sup> Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. In *Research in personnel and human resources management* (vol. 13, pp. 39-79). Greenwich, CT: JAI Press.

<sup>207</sup> Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.

<sup>208</sup> Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.

individuo, la familia y la empresa, pueden influenciar aún más el estilo de liderazgo observado de los fundadores.

La relación de los fundadores con otros miembros de la familia ha recibido cierta atención. Dos esfuerzos conceptuales recientes son dignos de mención. Aldrich y Cliff<sup>209</sup> sugieren que las familias ayudan a los fundadores a reconocer las oportunidades en torno a las cuales crear un emprendimiento y prestarle apoyo para asegurar su nacimiento y sustento a lo largo del tiempo.

Utilizando teorías de la economía del comportamiento y de la justicia organizacional, Lubatkin et al.<sup>210</sup> proponen que el grado de autocontrol ejercido por los fundadores diferencie a los «distantes»; fundadores de los que sufren de «altruismo miope» a la hora de valorar a su entorno. En este sentido, los fundadores con visión de futuro son capaces de retener la gratificación inmediata de cada necesidad de los miembros de la familia en favor de acciones que aumentan el valor a largo plazo para la familia y la empresa, Ello conlleva, violando así las reglas de la justicia procesal y distributiva, a tomar decisiones que son percibidas como injustas por miembros familiares y no familiares.

a. *La madre-esposa y el padre-esposo*

Es la «guardiana» emocional del legado empresarial. Como tal, se ocupa de transmitir valores, educar a los hijos y hacer una labor de intermediación entre padres e hijos, especialmente, en el momento de la incorporación de los últimos al negocio y cuando surge algún conflicto. Es la protectora de la intimidad de la familia y vigila siempre que exista armonía familiar y buen entendimiento entre padres e hijos.

Gillis y Moynihan<sup>211</sup> han desarrollado la idea del «poder invisible de la mujer en la empresa familiar». Las fuerzas familiares que influyen en las mujeres para participar de manera invisible en el negocio familiar están incrustadas en fuerzas sociales más amplias. Las fuerzas familiares incluyen el equilibrio entre responsabilidades laborales y domésticas, respeto a la familia, necesidad de conexión emocional y cambios en el ciclo de vida. Siguen señalando, a otro poderoso factor familiar que motiva a una mujer a crear una red invisible de influencia en el negocio, es su necesidad de establecer contacto emocional con miembros importantes de la familia cuyas principales energías se invierten en la empresa. Se involucra en asuntos de la empresa familiar para tener un contacto significativo con su cónyuge o hijos o para mejorar su propio valor en la familia porque

---

<sup>209</sup> Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.

<sup>210</sup> Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.

<sup>211</sup> Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153-167.

lo que se valora, conyugal y familiarmente, es una contribución a la empresa familiar y, por lo tanto, al sistema de alianzas familiar.

Los cambios en el ciclo de vida también pueden influir en la visibilidad o invisibilidad de una mujer en la empresa. Las mujeres son, principalmente, responsables de la familia y están disponibles para la empresa en función de la etapa del ciclo de vida de su familia en un momento dado. Una esposa que ha sido muy activa en el proyecto empresarial familiar puede llegar a ser menos visible cuando el primer hijo de la pareja nace. Puede permanecer invisible mientras los hijos subsiguientes nacen y se hace más visibles cuando los hijos van a la escuela, llegan a la adolescencia o se preparan para salir de casa. Sin embargo, es importante subrayar que la visibilidad y la influencia no son lo mismo. Mientras que la presencia física puede disminuir sustancialmente, la influencia no puede. Simplemente se vuelve más indirecta, operando a través de la red de relaciones familiares.

Dentro de la teoría sistémica, la invisibilidad se traduce a través de la triangulación según la teoría de Bowen que ha sido desarrollada en el punto 1.1.4 de esta tesis. Refrescando, esta teoría sostiene que no es posible explicar el comportamiento en ningún sistema sin mirar a un mínimo de tres personas. La relación entre dos personas sólo puede entenderse explicando la parte que el tercio relevante está jugando. Cuando los triángulos que unen relaciones entre sí se comprenden y se trazan, hay una oportunidad, significativamente mejor, para entender y alterar un sistema. El triángulo es un concepto liberador para la familia, y ve que los procesos reactivos automáticos de los triángulos trascienden la motivación, la causa o la culpa individual. El foco está en quién, qué, dónde, cuándo y cómo de lo que sucedió o está sucediendo. El por qué no es necesario porque promueve la culpa-colocación. Liberados de la culpa individual, todos los miembros de la familia pueden trabajar para entender y cambiar patrones de relación que no son productivos y retener y mejorar aquellos que lo son. En definitiva, hacer visible lo invisible.

Las investigaciones sobre este tema sugieren que la mayoría de las mujeres de las empresas familiares continúan en segundo plano, ocupando con frecuencia el papel de encargado del hogar y asumiendo la responsabilidad principal de las tareas domésticas y de crianza de los hijos. Aunque parezcan ocupar un papel moderado, este posicionamiento les proporciona un punto de vista único que ayuda en el desarrollo de un rico entendimiento de las cuestiones predominantes y la dinámica de las relaciones. También pueden proporcionar el reservorio emocional en el que se basará la conducción eficiente del negocio y la gestión de las relaciones entre los miembros de la familia. Si se usan astutamente, sus observaciones, su intuición y su capital emocional pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa familiar, aunque la investigación formal todavía no ha llegado a estos temas.

Basado en entrevistas con 11 cónyuges de empresas familiares exitosas, Poza y Messer (2001)<sup>212</sup> describen seis tipos diferentes de papeles adoptados por estas mujeres: cónyuge celoso, jefe de confianza, socio o coempresario, vicepresidente, asesor senior y agente libre. En otro intento similar, Curimbaba<sup>213</sup> entrevistó a 12 herederas potenciales de firmas familiares brasileñas para informar que ocupaban un rol profesional invisible o ancla en sus empresas. Aunque estos estudios basados en pequeñas muestras de conveniencia proporcionan una indicación de los diversos tipos de roles que las mujeres en las empresas familiares tienden a adoptar, no explican las razones que motivan su adopción o las implicaciones que estas adopciones tienen sobre el desempeño de la empresa. Esto deja una oportunidad para conducir estudios orientados teóricamente de gran muestra para entender el papel<sup>214</sup> de las mujeres en las empresas familiares.

*Las siguientes generaciones (los hijos, nietos- en genérico-)*

Como continuadores del negocio, recae sobre ellos la responsabilidad de formarse para hacerse cargo de la empresa en un futuro. Desde niños han vivido muy de cerca su desarrollo y han recibido el mensaje de que «algún día todo esto será suyo». Algunos muestran un gran interés por seguir con el negocio y otros están más orientados a desarrollar sus proyectos fuera de la empresa familiar. Todos, en cierta medida, se sienten orgullosos de pertenecer a la familia empresaria.

Las terceras generaciones, normalmente, disfrutan del bienestar económico que ha alcanzado la familia a partir del crecimiento del negocio. No han vivido los avatares de la fundación y el desarrollo de la empresa y por eso, muchas veces, no sienten el mismo compromiso que las segundas generaciones a la hora de continuar. El peso del legado es menor y suelen actuar más libremente a la hora de enfocar su vida profesional. Sólo algunos se sienten atraídos por continuar con el proyecto de los abuelos y los padres: la mayoría desarrolla su vida de forma independiente.

Los primos integran un grupo muy diverso en intereses, valores, capacidades y motivación para continuar con el negocio. El principal desafío está en poder articular un modelo de relaciones que sirva para cohesionar y motivar a las siguientes generaciones hacia la continuidad del legado empresarial, a través de la excelencia profesional y el fomento de la capacidad emprendedora.

---

<sup>212</sup> Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.

<sup>213</sup> Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15(3), 239-252.

<sup>214</sup> Gillis-Donovan, J.; Moynihan-Bradt, C. «The power of invisible women in the family business». *Family Business Review*, 1990, vol. 3, no 2, p. 153-167

Handler<sup>215</sup> dirigió con éxito la atención del campo hacia la importancia de centrarse en la próxima generación de miembros de la familia y comprender sus perspectivas. Las líneas propuestas fueron:

- Atributos sucesores deseables desde la perspectiva de los líderes.
  - Integridad
  - Compromiso
  - La capacidad de obtener el respeto de los empleados no familiares.
  - Las habilidades y experiencia de toma de decisiones.
  - Las habilidades interpersonales, la inteligencia y la confianza en sí mismo.
  - Versatilidad ante diferentes situaciones y culturas.
  
- Factores de mejora del rendimiento.
  
- Razones por las que estos miembros de la familia deciden seguir una carrera en sus empresas familiares.

También es importante el nivel de relación entre los propios miembros de la generación coetánea y sus relaciones con la generación de sus padres o tíos.

La perspectiva de hijas e hijos (2ªG) mantiene un enfoque de rivalidad que ha sido estudiado. Como parte interesada, los hermanos eligen sobre el campo de batalla el escenario de la empresa familiar.

Por ello, la capacidad de neutralizar la rivalidad familiar debe centrarse en establecer unos objetivos comunes que estén por encima de las expectativas individuales. Dicha capacidad está condicionada por su etapa de ciclo vital y familiar. Así, trabajar con hermanos menores de 30 años dentro de un proceso de cohesión familiar adolece de sentido alguno porque no hay materialidad experimental vital para poder tomar decisiones. La cohesión, en estos casos, debe centrarse en aspectos formativos. Dicha capacidad de cohesión puede venir derivada por el modelo de adaptabilidad del sistema familiar.

Sin embargo, es muy probable que una vez incorporados en la empresa familiar y con la experiencia personal y profesional, la capacidad de los hermanos para cohesionarse y organizarse sea mayor. En definitiva, el trabajo en común fomenta el nivel de satisfacción respecto al sistema empresarial, dando sentido a la funcionalidad relacional de los hermanos basado en la simetría y reconocimiento mutuo.

---

<sup>215</sup> Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

No obstante, otro aspecto transcendental en las interrelaciones es la determinación del liderazgo de la siguiente generación y el reconocimiento de que los hermanos mantienen necesidades personales y familiares que pueden ser divergentes.

Otro aspecto es el legado recibido de la generación anterior y cómo entiende cada uno su relación con el mismo. El legado es habitualmente entendido de distinta manera por las partes y promueve entre ellos un nivel de satisfacción selectivo.

La interrelación sobre este legado entre los miembros de la siguiente generación adolece de una estructura sólida en función de cómo se ha podido experimentar en el sistema familiar durante la infancia. Así, en las empresas familiares de 2ªG (hermanos), la experiencia de la familia de origen del fundador determina su conducta futura respecto al legado, que puede ser vivido como una carga o una satisfacción.

En las empresas familiares de 3ªG (primos) se percibe el legado como una cuenta pendiente entre las relaciones de la 2ªG, estableciéndose habitualmente, distintos grupos de interés.

*b. Los familiares políticos*

Uno de los mitos de la empresa familiar gira en torno al papel que desempeñan los familiares políticos. Se les percibe, principalmente, como una fuente de conflictos, cuando en realidad son también partícipes del proyecto familiar empresarial, dado que brindan apoyo a sus parejas para la realización de sus funciones (propietarios-gestores-directivos) dentro de la empresa familiar y contribuyen a la transmisión de valores a las siguientes generaciones.

Es cierto que los cónyuges pueden asumir diferentes posiciones cuando se presenta un conflicto dentro de la familia: pueden actuar como «catalizadores», manteniendo una postura constructiva que procura la resolución del conflicto a través del diálogo, o como «amplificadores», cuando asumen una posición activa de ataque al otro en defensa de sus intereses.

A través de una postura «amplificadora», no contribuyen a la resolución del conflicto, sino que más bien lo agudizan al asumir una posición beligerante y defensiva. En estos casos, se convierten en los «defensores» de su familia, que sienten atacada por otro/s integrante/s del resto de la familia. Cuestionan las conductas de los otros miembros y luchan por los cambios que, desde su punto de vista, son necesarios. Afortunadamente, estos casos no son los más frecuentes. No obstante, cuando se presentan pueden ser dolorosos y difíciles de resolver, especialmente si están muy arraigados en el pasado y las heridas familiares han sido profundas.



En algunos casos, los familiares políticos trabajan en la empresa familiar. El éxito en la gestión de esta doble condición, familiar y trabajador, radica en mantener unos altos niveles de compromiso y en procurar la armonía y la buena integración con el resto de la familia.

### **Los equipos de profesionales no familiares**

Normalmente, son personas de confianza de la familia y hacen una especial aportación al crecimiento de la empresa a través del compromiso desde sus puestos de trabajo. En las primeras etapas del negocio aportan sus conocimientos de gestión y administración al emprendedor, quien, concentrado en el producto y su comercialización, no es capaz de llegar a todo.

Además de su valía profesional, deben demostrar que sus valores son similares a los de la familia. En algunos casos, los directivos llegan a ser considerados como un miembro más del grupo familiar, dada la estrecha relación entre la familia y la empresa.

En términos de número de personas involucradas y el impacto en el éxito y crecimiento de las empresas familiares, los empleados no familiares son un importante grupo de interesados (Chrisman et al.,<sup>216</sup>; Gallo<sup>217</sup>; Ibrahim, Soufani y Lam<sup>218</sup>). Por otra parte, estos individuos pueden poseer un conocimiento idiosincrásico de la empresa que puede resultar valioso en la tutoría de líderes de la generación futura, o llenar el papel de liderazgo en caso de necesidad<sup>219</sup>. En las empresas más grandes, se ha encontrado que los ejecutivos no familiares desempeñan un papel crítico en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, es sólo recientemente que algunos esfuerzos están dirigidos a comprender la complejidad de su papel y sus percepciones.

Utilizando los costos de transacción y las teorías de la cognición social, Mitchell et al.<sup>220</sup> han demostrado teóricamente que, en comparación con los empleados en entornos no familiares, los empleados de empresas familiares necesitan administrar complejos conocimientos incluso para realizar transacciones sencillas. Esta conceptualización proporciona una explicación teórica de porqué algunos individuos pueden preferir no trabajar en empresas familiares.

---

<sup>216</sup> Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family business review*, 11(1), 19-34.

<sup>217</sup> Gallo, M. A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family business review*, 8(2), 83-97.

<sup>218</sup> Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.

<sup>219</sup> Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.

<sup>220</sup> Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.

Lubatkin et al.-ya citado- usan las teorías de la economía del comportamiento y de la justicia distributiva para sugerir que las percepciones de equidad de los empleados no familiares en términos de asignación de recursos exhibidas por los propietarios controladores dependerán del grado de autocontrol exhibido por estas personas. Si se percibe que toman decisiones que satisfacen las necesidades inmediatas de los miembros de la familia en lugar de promover el valor a largo plazo de la empresa familiar, se percibirán como injustas. Es probable que tales percepciones conduzcan a la insatisfacción de los empleados no familiares y reduzcan la probabilidad de un alto rendimiento o una larga permanencia de estos empleados.

#### 1.1.12.1.3. Teoría de Agencia en la Empresa Familiar

##### a. Nivel interpersonal / de grupo

Se ha dedicado una gran atención a este nivel de análisis. Tres temas relacionados con los niveles interpersonales o grupales que se han investigado son la naturaleza y los tipos de acuerdos contractuales, las fuentes de conflicto y las transiciones intergeneracionales.

En el campo de los estudios de empresa familiar, el interés por este tema se encendió cuando dos grupos de estudiosos -Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez<sup>221</sup> y Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz<sup>222</sup> estudiaron la aplicabilidad de los principios centrales de la Teoría de la Agencia en el contexto de las empresas familiares. Antes de proseguir desde la Teoría de la Agencia en las empresas familiares, aunque en principio no debería ser aplicable por cuando fue construida sobre la base de la diferenciación entre propiedad y gestión dentro de las empresas cotizadas o anónimas.

Al aplicar esta teoría a las empresas familiares, se esperaba que una alineación «altruista» de la propiedad y la gestión dentro de una familia, aliviaría los problemas de agencias porque los miembros de la familia participarían con actitud voluntariosa en las que subyugarían sus intereses personales para el bien colectivo de la familia. Este altruismo es consecuencia de la lealtad invisible que he tratado en el apartado de familia.

Proseguimos, existen dos perspectivas diferentes sobre el razonamiento que motiva a los miembros de la familia a involucrarse en comportamientos relacionados con los demás en oposición a los actos auto-relacionados: la económica y la teológica.

La perspectiva económica es que «el altruismo es auto-reforzante y motivado por el interés propio porque permite al individuo satisfacer simultáneamente preferencias

---

<sup>221</sup> Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.

<sup>222</sup> Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.

altruistas (preferencias ajenas) y preferencias egoístas». Desde esta perspectiva, los miembros de la familia son vistos como maximizadores de los beneficios de su empresa familiar que están arraigados en la racionalidad económica.

La perspectiva teológica, los teólogos tienden a ver el altruismo como un valor moral que motiva a los individuos a emprender acciones que beneficien a otros sin ninguna expectativa de recompensa externa<sup>223</sup>. Esta teoría utiliza un modelo humanista y auto-realizante de la humanidad, en el cual un individuo se ve a sí mismo como un «*guía cuyo comportamiento se ordena de tal manera que los comportamientos colectivistas pro-organizacionales tengan mayor utilidad que los comportamientos individualistas y egoístas*»<sup>224</sup>.

Los investigadores que trabajan en el contexto de las empresas familiares sostienen que, si bien los costos de agencia causados por la separación de la propiedad y la gestión pueden ser reducidos en cierto grado en las empresas familiares, surgen otros tipos de problemas que revelan implicaciones más oscuras del altruismo (Gómez Mejía et al. Schulze et al.,) citados anteriormente. Por ejemplo, cuando se trata con miembros de la propia familia, pueden surgir problemas de «altruismo miope», porque no se percibe el nivel de control necesario y pueden experimentar una falta de autocontrol, debido a lo cual, tienen dificultad para restringir su impulso para satisfacer todas las necesidades y deseos de su familia.

Ling<sup>225</sup> sostiene que incluso cuando los padres intentan auto-controlarse, sus creencias y valores ideológicos fundamentales condicionarán y determinarán las decisiones de gobernabilidad que han tomado. Todas estas causas subyacentes pueden conducir a una selección o atrincheramiento adverso en las empresas familiares, lo que lleva a colocar a los miembros de la familia a posiciones para las cuales no están mejor calificados<sup>226</sup>. Por otra parte, los miembros de la familia pueden participar en conductas de evasión o de conducta libre en detrimento del desempeño de la empresa.

Steier<sup>227</sup> ha argumentado que las variantes de los contratos de agencia entre los miembros de la familia se producen dentro de un conjunto de racionalidades positivas, altruistas y económicamente orientadas entre los miembros de la familia. Como los aspectos positivos y negativos del altruismo han recibido algún apoyo empírico, se sugiere que los líderes de las empresas familiares se involucren en el autocontrol y adopten mecanismos

---

<sup>223</sup> Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American psychologist*, 45(3), 336.

<sup>224</sup> Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

<sup>225</sup> Ling, Y. (2002). Parenting rationality and the diversity in family firm governance. In *Academy of Management annual meeting in the Entrepreneurship Division Doctoral Consortium*.

<sup>226</sup> Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2202.

<sup>227</sup> Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618.

de gobierno que ayudarían a frenar las tendencias negativas del altruismo incluso cuando los propietarios y directivos pertenecen al mismo<sup>228</sup>.

Dentro de los trabajos e investigaciones de la Teoría de la Agencia dentro en las empresas familiares, es destacable el trabajo de Madison et al.<sup>229</sup> donde realizan una innovadora investigación en este ámbito que señalaré más adelante y posterior a la introducción de los siguientes párrafos.

Desde un estricto sentido de la teoría (como he comentado en las páginas anteriores) para que pueda producirse una aplicación de esta teoría debe existir una diferenciación entre el accionista y el directivo. Sin embargo, en las empresas familiares, esta diferenciación es baja por cuanto la mayoría de los propietarios son a la vez los directivos de la empresa. Esta afirmación puede tener un sentido parcial, ya que ello no puede ocurrir en todos los casos (por ej. Cuando se ha producido un cambio generacional pueden existir distintos miembros con distintos roles). Por ello, cómo podemos resolver estas particularidades; la teoría de la agencia puede ser aplicable en algunos aspectos como son el desempeño, la información, el gobierno, etc.

En este sentido, Madison, Holt, Kellermanns y Ranft<sup>230</sup> señalan varios autores han promovido estos avances (por ejemplo: Corbetta y Salvato, 2004b; WS Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001; Shukla, Carney, y Gedajlovic, 2014; Villalonga y Amit, 2006- no verificado-).

En las empresas familiares, las partes interesadas destacan por una simetría emocional reactiva; quiero decir con ello, que las partes tienden a responder reactivamente y simétricamente al otro miembro de la familia o, incluso, sin ser miembro de la familia. Por ejemplo, cuando un directivo familiar de la misma o siguiente generación tiende a perpetrarse en su puesto directivo, se produce una disfunción de las partes que pueden llevar a la disfuncionalidad de la agencia. Lo mismo puede ocurrir con directivos no familiares por cuanto la evaluación del desempeño de este directivo no se rige por los cánones habituales.

Los autores introducen también la perspectiva de la Teoría de la Administración para recoger aquellas partes de la Teoría de la Agencia que, en puridad, no son aplicables. Para ello, ponen como ejemplo las metas no económicas o emocionales. Los investigadores extendieron con éxito la teoría de la administración en este contexto y ampliaron sus

---

<sup>228</sup> Miller, J. S., Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (2002). The fit between CEO compensation design and firm risk. *Academy of Management Journal*, 45(4), 745-756.

<sup>229</sup> Madison, K. et al. «Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories». *Family Business Review*, vol. 29, 1: pp. 65-93. First Published July 15, 2015.

principios para incluir una multitud de comportamientos, como la identificación con la empresa familiar<sup>231</sup>, el compromiso<sup>232</sup> y la administración recíproca<sup>233</sup>. Además, la investigación demuestra que la administración de la empresa familiar es predictiva de varios resultados pro-organizacionales, como el desempeño 2007, la innovación y la flexibilidad estratégica.

El enfoque novedoso de Madison, Holt, Kellermanns y Ranft<sup>234</sup> se centra en considerar, simultáneamente, las teorías de agencia y administración, desde una perspectiva no excluyente por cuanto los fundamentos de cada una de ellas (comportamiento y gobierno son aplicables a las empresas familiares.

Para ello, suscriben que la naturaleza de ambas teorías en el ámbito de la empresa familiar, recogen una perspectiva de la dinámica relacional fundamentada en la conducta. A su vez, ambas teorías suscriben una visión sobre el individuo (visión humanística) sobre la conducta psicosocial y económica.

Los autores, después de una exhaustiva revisión de las publicaciones durante 15 años, consideran que las teorías de agencia y administración, conjuntamente, abordan el mismo fenómeno: los comportamientos individuales y la gobernabilidad facilitan el desempeño ordenado «administrado» de la empresa. Los comportamientos se refieren a las acciones de los individuos (altruismo, asimetría de la información, etc.) y se pueden clasificar como autoservicios o de otro tipo y, el gobierno se refiere a los sistemas o mecanismos de control explícitos e implícitos de la organización<sup>235</sup>.

Escriben que las empresas familiares residen en la intersección del sistema familiar y del sistema empresarial<sup>236</sup>. La investigación sugiere que, si la familia está más incrustada en el sistema familiar, es más probable que exista un ambiente de agencia debido a la naturaleza jerárquica de la familia y el interés de de la familia. Por el contrario, si la familia está más

---

<sup>230</sup> Powell, G. N., Madison, K., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2015, January). Relational Demography and Status in Family Firms: Who Responds to the CEO's Altruistic Leadership?. In *Academy of Management Proceedings*(Vol. 2015, No. 1, p. 12966). Academy of Management.

<sup>231</sup> Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.

<sup>232</sup> Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.

<sup>233</sup> Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117-1124.

<sup>234</sup> Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.

<sup>235</sup> Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.

<sup>236</sup> Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., Pieper, T. M., & Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.

integrada en el sistema empresarial, es más probable que haya un entorno de administración porque la familia está dispuesta a poner primero el interés del negocio<sup>237</sup>.

Concluyen que sus investigaciones confirman que ambas teorías no solo son complementarias, sino a su vez, los elementos específicos de la empresa familiar se adaptan a sus características. A su vez, también, destacan que los mecanismos de gobernabilidad de ambas teorías cumplen con el propósito que se pretende con respecto al comportamiento pro-organizacional y el desempeño de las empresas familiares, pero que la participación familiar tiene el potencial de crear entornos que distorsionen el gobierno de agencia y administración propios de las empresas familiares.

#### *1.1.12.1.4. Fuentes de conflicto y estrategias de gestión*

Las interrelaciones de los sistemas familiares y empresariales, que en sus formas teóricas se basan en diferencias sociológicas fundamentales y donde predominan los conflictos de intereses, hace de las empresas familiares un contexto maduro para malentendidos y conflictos. Sobre la base de la literatura sobre conflictos de grupos de trabajo<sup>238</sup>, se han conceptualizado tres tipos de conflictos:

1. Tarea (desacuerdo sobre qué tareas deben realizarse).
2. Proceso (desacuerdo sobre cómo realizar las tareas).
3. Relación (basadas en incompatibilidades interpersonales sobre valores, actitudes, etc.).

Los estudios sobre los conflictos han revelado que el conflicto de relaciones es perjudicial para el rendimiento individual y grupal, reduciendo la probabilidad de que los miembros de un grupo trabajen juntos en el futuro. Se ha encontrado que un nivel moderado de conflicto de tareas incrementa el desempeño grupal en tareas cognitivamente complejas, ya que permite a los grupos beneficiarse de opiniones diferentes y evitar el pensamiento grupal. El conflicto de procesos se ha asociado con niveles más bajos de productividad y moral de grupo.

En el campo de las empresas familiares se está empezando a desarrollar modelos conceptuales para entender la naturaleza, las causas y las implicaciones de los diferentes tipos de conflicto. Los investigadores reconocen los aspectos positivos y negativos del

---

<sup>237</sup> Breton-Miller, L., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.

<sup>238</sup> Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.

conflicto, comparándolo con «fricción social»<sup>239 240</sup>. Cosier y Harvey<sup>241</sup> han propuesto que los conflictos de procesos y tareas pueden ser beneficiosos porque promueven la creatividad y la innovación. La evidencia preliminar de la innovación entre generaciones apoyaría esta noción<sup>242</sup>. Basándose en esta idea, Kellermanns y Eddleston sugieren que los conflictos de tareas y procesos interactúan con el conflicto de relaciones para influir en el rendimiento de la empresa. Estos investigadores también teorizan que la relación entre conflicto y desempeño es moderada por la estructura de propiedad de la empresa.

Otra corriente académica ha intentado comprender cómo se pueden resolver los conflictos y el impacto de las estrategias de resolución adoptadas en las dimensiones financiera y no financiera del desempeño de la empresa. Sorenson examinó las cinco estrategias de gestión de conflictos de competencia, colaboración, compromiso, acomodación y evitación utilizadas por las empresas familiares. Si bien las estrategias de colaboración conducen a resultados positivos tanto en las dimensiones familiares como empresariales, ambas dimensiones, el compromiso y la acomodación, fueron mejores para los resultados relacionados con la familia, pero no para los relacionados con la empresa.

Astrachan y McMillan<sup>243</sup> han sugerido que los sistemas funcionan mejor cuando se producen encuentros colectivos regulares entre las partes interesadas de las empresas familiares que ayudan al desarrollo de mapas y creencias cognitivas compartidas. A su vez, estas percepciones compartidas permiten predecir o anticiparse a los conflictos, aumentando así la eficacia de las estrategias de intervención, en caso de que éstas se utilicen.

Debido a la relativa estabilidad de la familia en el tiempo y a la multiplicidad en la variedad de interacciones que tienen lugar entre los miembros de la familia, las empresas familiares ofrecen un entorno natural para comprender las causas fundamentales y las dimensiones temporales del conflicto.

Es posible concebir, por ejemplo, que el conflicto de relaciones puede ser causado por reglas de asignación de la justicia distributiva (equidad, igualdad o necesidad) que prevalecen en una familia (Lubatkin et al.,)- ya citado-; o diferencias en las normas fundamentales que guían los valores de una familia sobre la naturaleza de la relación entre

---

<sup>239</sup> Astrachan, J. H., & Keyt, A. D. (2003). Commentary on: the transacting cognitions of non-family employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 553-558.

<sup>240</sup> Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.

<sup>241</sup> Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79.

<sup>242</sup> Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.

<sup>243</sup> Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). Conflict and communication in the family business (No. 16). Family Enterprise Publisher.

hermanos (por ejemplo, si un hermano es considerado por encima de otros en términos de herencia de la propiedad de los padres o todos son considerados iguales)<sup>244</sup>; o desacuerdos en términos de elecciones hechas a lo largo de otras dimensiones de la vida, tales como la selección de pareja<sup>245</sup>.

#### 1.1.12.1.5. Teoría sobre la Riqueza Socio-Emocional («SEW»)

La indeterminación del encaje de la empresa familiar dentro de la ciencia económica desde la perspectiva empresarial, nos ayuda a la búsqueda de fuentes novedosas que permitan continuar por un camino tortuoso donde interfieren distintos sistemas que, a su vez, vienen determinados o condicionados por las perspectivas y dimensiones de los mismos. Si se me permite, es como un «Cubo de Rubik» donde cualquier movimiento produce una alteración sistémica.

Dentro de los estudios sobre el campo de la empresa familiar se han desarrollado un buen número de líneas de trabajo que han generado diferentes tendencias entre los investigadores. El focus ha sido señalado por los investigadores desde una perspectiva sistémica, pero pocos han sido capaces de generar un modelo integrador que pueda medirse de una forma relativamente fácil o, al menos, acercarse una estimación.

En este sentido, considero que la propuesta de Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, J.<sup>246</sup> [en adelante los autores] se aproxima, consistentemente, a mi percepción sobre la idiosincrasia de la empresa familiar.

Los autores proponen un modelo denominado «SEW» (socioemotional wealth- riqueza socioemocional-) como un enfoque teórico orientado a interpretar la intervención de las partes interesadas y sus respectivas emociones en los objetivos de la empresa familiar a través de diferentes dimensiones. A su vez, formulan un modelo que se sostiene sobre la teoría conductual dentro de la teoría de la agencia, todo ello interpretado sistémicamente.

Para llegar a esta formulación, los autores se fundamentan en trabajos anteriores relacionados con distintas teorías empresariales: la teoría racional, la teoría de la administración, teoría contingencia, la teoría de las partes interesadas, la teoría de agencia y, complementariamente, con aspectos emocionales de los individuos integrantes de los sistemas. Por ello, la propuesta de los autores desde distintas dimensiones, se sostiene en intentar evaluar aquellos aspectos que pueden tener incidencia en la conducta del «Yo» y, consecuentemente, en su voluntad de preservar individual o colectivamente su riqueza socioemocional.

---

<sup>244</sup> Todd, E. (1985). The explanation of ideology. Family structures and social systems.

<sup>245</sup> Kaye, K. (1999). Mate selection and family business success. Family Business Review, 12(2), 107-115.

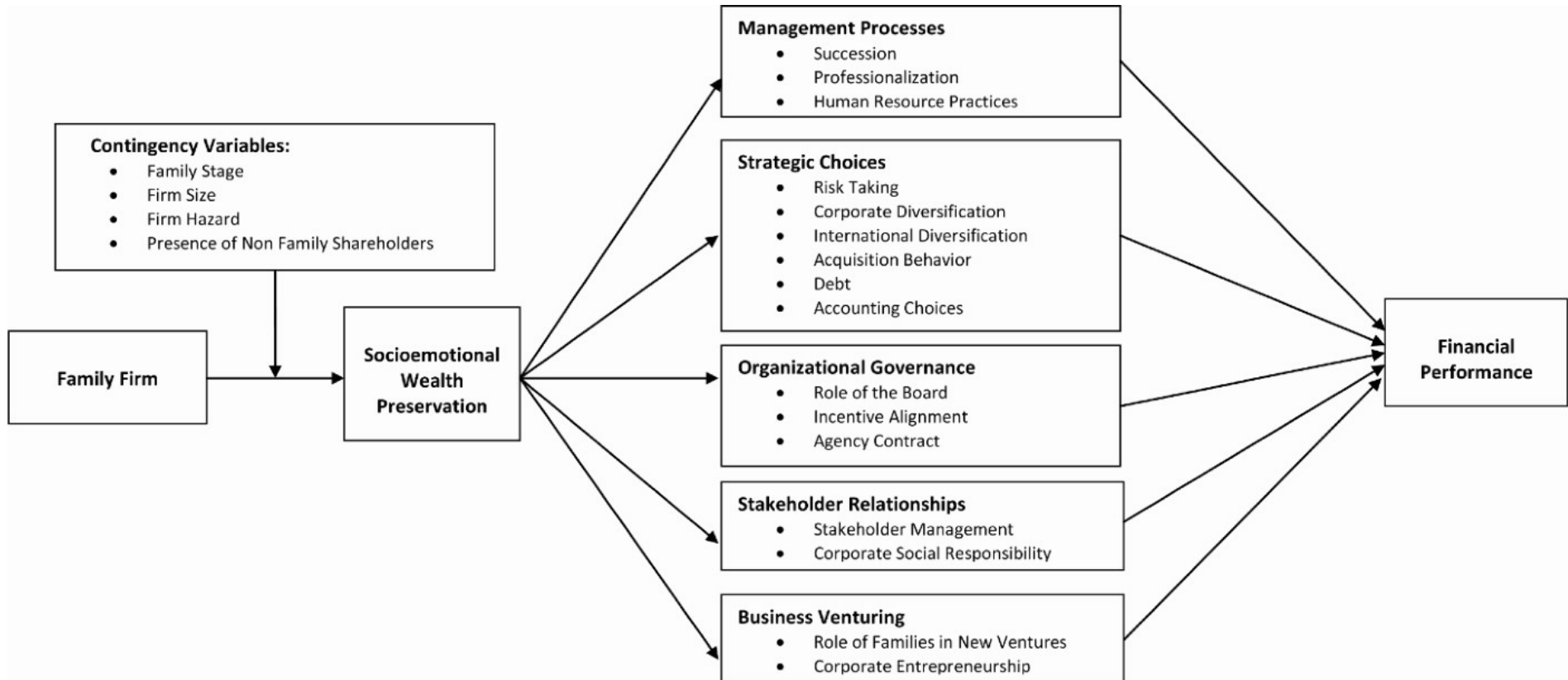
<sup>246</sup> Gómez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. The academy of management annals, 5(1), 653-707.



Este doctorando, como he señalado repetidamente, sugiere con esta tesis una construcción interrelacionada de todos los campos que afectan a la empresa familiar desde una perspectiva sistémica. Recordar al Tribunal que el objetivo es construir un «interacción de situaciones» dentro de la empresa familiar que permita evaluar la capacidad de continuidad de la 2ªG a la 3ªG.

Prosiguiendo con este apartado, voy a tomar como referencia el trabajo reseñado anteriormente de Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro. En dicho trabajo se estructura un inventario de una parte importante de las líneas de investigación realizada durante los últimos 15 años con el objetivo de llegar a construir un modelo que recoja la riqueza socioemocional de la familia. A continuación, el cuadro que define el modelo desarrollado por Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro:

Cuadro 1.15. Estructura Factores «SEW»



Cuadro The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms Luis R. Gomez-Mejia, Cristina Cruz, Pascual Berrone & Julio De Castro (2011).

La riqueza socioemocional es definida por los autores desde la perspectiva de la toma de decisiones en la gestión empresarial. Señalan que, a diferencia de las empresas no familiares que centran su toma de decisiones sobre la Teoría Racional, las empresas familiares están sometidas a las influencias emocionales de la familia y sus miembros.

Como he intentado señalar a lo largo de la tesis, los sistemas familiares y empresariales se interrelacionan provocando que la conducta del sistema familiar afecta a la capacidad de adaptabilidad del sistema empresarial.

Los autores determinan cinco tipos de decisiones sobre la gestión empresarial que consideran afectadas por la influencia de la carga emocional familiar. Son las siguientes:

1. El proceso de gestión.
2. La estrategia empresarial.
3. El gobierno corporativo.
4. Las relaciones con los interesados.
5. La emprendeduría.

#### *1. El proceso de gestión*

Dentro del proceso de gestión examinan los distintos factores no económicos que determinan la capacidad de ejecutar dichos procesos asumidos desde la teoría racional.

- a) Sucesión
- b) Profesionalización
- c) RRHH.

Desde la sucesión podríamos entender que dicho proceso desde una perspectiva racional debería responder a una transmisión del mando en la gestión respaldada por una propiedad cohesionada en torno a una optimización de retorno financiero a la propiedad.

Planificar la sucesión ha sido uno de los principales temas recurrentes en la investigación del campo de la empresa familiar. Es evidente, que la influencia de la propiedad familiar es determinante para llevarla a cabo. Su deseo suele ser mantener el esfuerzo acumulado durante una generación para transmitirla a la siguiente.

Sin embargo, ante la pregunta racional de qué es mejor para la empresa- si planificar o no la sucesión-, los autores señalan a diversos autores (no verificado por este doctorando) la conclusión de que *«la renuncia a planificar para la sucesión puede entenderse como el deseo del ejecutivo familiar de perpetuar el control directo y la influencia sobre los asuntos de la empresa, incluso si esto no puede ser en el mejor interés económico de la empresa»*.

Prosiguen «*La naturaleza omnipresente de los factores no económicos descritos sugiere que la riqueza socioemocional es un motor fundamental que ayuda a explicar la postura de una empresa familiar hacia la selección de un sucesor, así como el diseño del proceso de sucesión*».

Perder el control, limitar la acción del poder personal sobre los sistemas empresariales y familiares es un aspecto personal o colectivo. Hasta qué punto, se pregunta éste doctorando, la decisión es personal o colectiva. Si la riqueza socioemocional es del grupo, la resistencia personal de la decisión puede entenderse como la preservación de la riqueza socioemocional o, por el contrario, una limitación operativa. Este planteamiento lleva a los autores a considerar tres aspectos:

- i. Deseo de transmisión:
  - a. Los ejecutivos familiares ven la jubilación como una pérdida de poder y de estatus. Por otra parte, valoran el control del negocio sobre todo porque han pasado sus vidas para consiguen ese estado y, a menudo, con un gran coste personal.
- ii. Planificación
  - a. La literatura sugiere que cuando el actual titular es un miembro de la familia, este individuo tiende a ser más reacio a planificar su sucesión.
  - b. La mayoría de los autores ven esta renuncia como el deseo de conservar una posición de prominencia dentro de la familia
- iii. Relación entre los afectados
  - a. Por otra parte, el factor del reconocimiento entre los actores (sucedido y sucesor) se sostiene bajo la confianza entre ellos. Si dicha confianza ha sido construida con el tiempo, facilita la percepción mutua de que ambos sostienen el concepto «SEW».

Después de señalar esta limitación, la elección del sucesor (imaginando una cohesión de la propiedad familiar) tiene sentido desde la perspectiva «SEW» (aunque podría implicar el nombramiento de un ejecutivo menos calificado) porque intenta preservarla por tres razones:

- a) En primer lugar, refuerza el sentido de legado y la visión transgeneracional de los propietarios de las familias.
- b) En segundo lugar, induce un sentido de comunidad familiar ya que, es poco probable, que los sucesores no familiares estén tan estrechamente identificados con la empresa familiar.

- c) En tercer lugar, la elección de un sucesor familiar refuerza el poder familiar y la influencia en la empresa, que es otro elemento clave de la riqueza socioemocional.

Desde la profesionalización entendida por éste doctorando cómo la forma racional de tomar las decisiones empresariales sea por profesionales familiares o no familiares, los autores señalan *«la mayor reticencia de las empresas familiares a profesionalizarse puede tener una explicación en el concepto de riqueza socioemocional, incluso si hay otros factores involucrados, tales como menos recursos para pagar salarios competitivos a los de afuera y de menor tamaño. La contratación de gerentes externos, la delegación de autoridad a ellos, y depender de una estructura de mando independiente de la familia son probabilidades de disminuir el control de la familia sobre las decisiones estratégicas. En particular, la contratación de un experto que tiene conocimientos especializados fuera de la experiencia de los propietarios de la familia aumenta las asimetrías de la información. Por último, aumenta los conflictos acerca de los objetivos debido a las motivaciones divergentes y los objetivos de carrera de los empleados familiares y no familiares»*

A medida que la dimensión del sistema empresarial aumenta, es necesario proceder de manera más ordenada y ello afecta a todos los aspectos de la gestión. Además, ello es coherente con el avance en las generaciones al frente de la propiedad.

Desde los RRHH, el ámbito de la gestión de las empresas familiares respecto a las no familiares señala una diferencia considerable. Así, los aspectos como la selección (redes sociales), formación (no programada e informal), retribución (aspectos paternalistas-antigüedad), desarrollo de la carrera profesional (benevolencia, lealtad), etc., señalan dichas diferencias. Ello no debe extrañar porque, en el propio modelo de incorporación de la familia a la empresa no son considerados.

## *2. La estrategia empresarial*

Las empresas familiares, en mi opinión y desde una perspectiva anecdótica, suelen formular sus estrategias empresariales en función de la generación familiar a cargo de ella. Así, en la figura de la 1ªG, el fundador/a la determinan sobre aspectos intuitivos; en cambio, en posteriores generaciones la estrategia empresarial se sostiene sobre decisiones socioemocionales debido a la asignación de recursos y percepción del riesgo a largo plazo.

Prosiguiendo con Gomez-Mejía, Cruz, Berrone & De Castro, estos toman como referencia la variante de la Teoría de Agencia y a distintos autores que han descrito que las empresas familiares son menos propensas a la asunción de riesgos a la hora de formular su estrategia. Ello es debido a varios factores:

- i. Riqueza concentrada: todos los activos están dentro de la empresa familiar y quienes deben definir la estrategia perciben el riesgo como la pérdida total de la acumulación financiera y perspectiva de fracaso.
- ii. Mantener riqueza: ante posibles situaciones críticas, el riesgo puede llegar a considerarse como un «mal necesario» para mantener el nivel de riqueza acumulado. Parece una situación paradójica, pero entiendo que tiene su lógica. Si ante una necesidad de progresar por un cambio en el ambiente del sistema empresarial, es probable asumir un riesgo mayor.

En este sentido, Gómez-Mejía y col.<sup>247</sup> abordaron esta paradoja aplicando la teoría de la agencia conductual o BAM<sup>248</sup> al concepto «SEW». *«De acuerdo con este modelo, que combina elementos de la teoría de la agencia, la teoría de la perspectiva y la teoría del comportamiento de la empresa, las opciones estratégicas pueden ser enmarcadas como una selección de alternativas que varían en potenciales ganancias o pérdidas».*

*«Una noción clave de BAM es que la evaluación del riesgo es subjetiva y no basada en un cálculo económico que pesa el riesgo contra los retornos financieros. Los encargados de tomar decisiones consideran las amenazas percibidas a su dotación de acuerdo con una valoración subjetiva de lo que es importante para su bienestar, lo que ya está acumulado y lo que se puede contar. Debido a que la riqueza socioemocional es una dotación fundamental de los principales familiares, las pérdidas potenciales para esa dotación aumentan el riesgo subjetivo. Por lo tanto, los directores de familia estarían dispuestos a aceptar mayores riesgos para el bienestar financiero de la empresa si tomar riesgos impide esas pérdidas. En otras palabras, contrariamente a la visión convencional basada en las agencias, los directores familiares son adversos a la pérdida con respecto a la riqueza socioemocional, lo que se refleja en las decisiones estratégicas que toman.»*

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. formulan que el fracaso organizacional (al aceptar un mayor riesgo empresarial) implica la pérdida de toda la riqueza socioemocional, sin embargo, esta es una apuesta que estas empresas están dispuestas a aceptar, tal vez creyendo que este riesgo puede ser, siguiendo este razonamiento, estos autores adelantaron varias hipótesis:

- a) los directores de familia están más dispuestos a tomar decisiones estratégicas asociadas con una mayor probabilidad de fracaso si es necesario para preservar la riqueza socioemocional;

---

<sup>247</sup> Gómez-Mejía, LR, Takacs-Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, KJL y Moyano-Fuentes, J. (2007)

<sup>248</sup> Wiseman & Gómez-Mejía, 1998, Wiseman, RM y Gómez-Mejía, LR, 1998. pag-153.

- b) los directores de familia están más dispuestos que los directores no familiares a tomar decisiones estratégicas que impliquen un desempeño por debajo del objetivo en relación con su desempeño pasado, con el fin de preservar la riqueza socioemocional;
- c) los directores de familia están más dispuestos que los directores no familiares a tomar decisiones estratégicas que puedan conducir a un desempeño por debajo del objetivo comparado con el desempeño de empresas de comparación si estas opciones aumentan la riqueza socioemocional;
- d) porque la preservación de la riqueza socioemocional es fundamental para los directores de familia, cuando el rendimiento está por debajo de la meta, evitan inversiones de alta varianza que pueden tener potencial de subida y bajada, incluso si tal elección podría acercar el rendimiento a la meta.

Prosiguiendo desde la perspectiva del Modelo «SEW», dentro de la gestión estratégica, la política sobre la diversificación responde a la materialización de la preservación del capital social acumulado. Según un estudio de seguimiento de Gómez-Mejía, L. R., Berrone, P. y Franco-Santos, M.<sup>249</sup> sobre la relación entre la propiedad familiar y la diversificación determinó que las empresas familiares son menos propensas a participar en la diversificación empresarial relacionada. Sus conclusiones son que ello es debido a:

- En primer lugar: a la necesidad de financiación externa (pérdida de control o dependencia bancaria).
- En segundo lugar: a la necesidad de encontrar recursos externos que la familia que pueden no tenerlos disponibles y, si en su caso se encuentran, las relaciones de dependencia, asimetría de la información, retribución, etc.
- En tercer lugar: la introducción de nuevos proyectos empresariales puede afectar a la benevolencia del resto de la familia ante posibles fracasos.

La diversificación internacional puede ser un claro exponente de la preservación del «SEW». Se ha demostrado que las compañías multinacionales son generadoras de un menor impacto del riesgo por las siguientes razones:

- Distribución de la concentración de los ingresos por distintas áreas geográficas.
- Gestionar el riesgo económico sistémico y el específico del propio sistema empresarial en su ambiente natural.
- Reducir la dependencia de la empresa frente a terceros.

Conjugando los seis puntos anteriores, podemos extraer unas conclusiones que se ajustan a la realidad de las empresas familiares ante las dificultades de internacionalización.

En cuanto a la necesidad de deuda en las empresas familiares, a medida que la propiedad está más concentrada, la capacidad aumenta porque la decisión es más fácil de tomar. En cambio, a medida que la propiedad se dispersa es más difícil lograr un consenso para incrementar la deuda.

La administración contable es señalada por los autores como una fuente de riesgo moral. Su argumentación se basa en la información asimétrica hacia el ambiente en un doble sentido: (a) desde la perspectiva sesgada con objetivos legales a, (b) desde una perspectiva amplificadora de sus resultados a modo de favorecer su imagen.

### *3. El gobierno corporativo*

La organización del gobierno en empresas familiares y no familiares es, en la práctica, muy diferente. Sin entrar en la ley, los códigos de conducta sobre el buen gobierno son también difíciles de aplicar en la práctica a las empresas familiares. Las razones son habitualmente las siguientes:

- La poca diferenciación entre propiedad, gobierno y gestión.
- La simultaneidad de miembros en los distintos órganos.
- La pérdida de control por parte de los directivos familiares con la inclusión de externos al consejo.
- El coste de la contratación de externos.
- La confidencialidad.

Los autores referenciados introducen el concepto de agencia a la hora de tratar el ámbito del gobierno. De su revisión de la literatura llegan a señalar que se dan varias situaciones que confirman la necesidad de no tener un gobierno ordenado para preservar el nivel de «SEW».

Partiendo de que un modelo de gobierno corporativo eficiente se fundamenta en el consejo de administración, éste debe desempeñar tres funciones principales:

- a) Establecer la estrategia
- b) Supervisar y controlar a los ejecutivos
- c) Proporcionar recursos y conocimientos especializados a los altos directivos.

Consecuentemente, si el consejo de administración está integrado por miembros de la familia propietaria, los directivos familiares percibirán al consejo como un órgano de protección (legitimidad, altruismo, benevolencia) ante el resto de accionistas familiares.

---

<sup>249</sup> Bourne, M., & Franco-Santos, M. (2010). Investors in People, managerial capabilities and performance.



Siguiendo el argumento, los autores describen esta falta de operatividad del gobierno como un ejemplo más de cómo las familias empresarias desean preservar su riqueza socio-emocional.

Los incentivos a los altos ejecutivos es otro elemento de gobierno. En la práctica habitual, es apreciable como la política retributiva de los miembros de la familia es aleatoria; es decir no se establece sobre criterios de profesionalidad. Según los autores de referencia de este apartado, *«hay varias explicaciones para estas hipótesis, todas consistentes con una perspectiva socioemocional de la preservación de la riqueza»*.

En primer lugar, los ejecutivos de la familia cumplen dos funciones a la vez: un papel de trabajo como administrador de la empresa y un papel no laboral como cumplimiento de las obligaciones familiares. La retribución por un trabajo relativamente seguro.

En segundo lugar, la filosofía familiar dominante da al principal directivo de la familia el beneficio de la duda, de modo que los resultados decepcionantes se atribuyen a factores incontrolables más que al mismo. El directivo familiar o representantes de la familia en la empresa son más propensos a citar mala suerte o circunstancias desafortunadas en lugar de incompetencia al interpretar datos ambiguos sobre el rendimiento.

En tercer lugar, las expectativas de contraprestación monetaria no son tan grandes para los ejecutivos familiares que están emocionalmente apegados a la empresa, por lo que son más propensos a aceptar una remuneración más baja a cambio de «recompensas psíquicas», entendida como la protección familiar.

En cuarto lugar, es menos probable que los directores generales de la familia aprovechen el mercado de trabajo externo para los ejecutivos porque están restringidos por las lealtades a la familia y, consecuentemente, tienen menos alternativas laborales.

En quinto lugar, y en relación con el punto anterior, el mercado de trabajo puede discriminar a los directores generales familiares porque descuentan el valor de sus servicios y dudan de si alcanzaron sus puestos de trabajo por su competencia demostrada en lugar de por el nepotismo.

Esta característica de las empresas familiares responde a su idiosincrasia; la práctica manifiesta que la remuneración es sinónimo de vigilancia y no de desempeño. Ello conlleva un alto nivel de insatisfacción profesional en los directivos familiares que se compensa con sus privilegios adquiridos.

Si ello, es consecuencia de la necesidad de preservar el «SEW», es probable en 1ªG y 2ªG, pero no sostenible para posteriores generaciones.

### *El contrato de agencia*

Con referencia a otros apartados de esta tesis, el contrato de agencia determina la relación entre las expectativas mutuas entre los accionistas (principales en términos de la teoría) y directivos (agentes en los mismos términos).

Los directivos familiares y no familiares están sometidos de, forma diferentes, a esta teoría. Dichas diferencias pueden ser:

- a) Un primer estudio de Gómez-Mejía et al. sobre el papel de los vínculos familiares en los contratos de agencias en la población total de periódicos españoles en un período de 27 años. Los autores argumentaron que cuando hay vínculos familiares entre el ejecutivo y los propietarios de la empresa, el intercambio no refleja motivos puramente económicos, específicamente, la hipótesis de que «la contratación familiar desacopla el empleo del agente del rendimiento y del riesgo empresarial». Encontró un fuerte apoyo para esta hipótesis en el caso consejero delegado de la familia. También informaron que un director de familia es más probable que culpe y despida a un administrador no familiar (normalmente el editor) cuando el rendimiento se deteriora. El contrato de agencia protege al administrador de la familia y desvía las atribuciones de desempeño negativo a los gerentes no familiares, a pesar de que los gerentes de la familia (como los CEO's de los periódicos) ejercen un control más directo sobre las decisiones que condujeron al mal desempeño del editor.
- b) El segundo estudio de Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Becerra, M.<sup>250</sup>. Trataron el aspecto de la alineación de incentivos en los aspectos del contrato de agencia desde enfoques opuestos: la presencia o ausencia de vínculos familiares. A su vez, Los autores dividieron los contratos de las agencias en dos grandes categorías: contratos de control (orientados al control, rendición de cuentas por resultados y medidas disciplinarias) y contratos de asistencia o apoyo (orientados hacia el apoyo, comprensión y consideración del bienestar de los agentes).

Sus conclusiones en consonancia con «SEW» fueron:

1. En primer lugar, la percepción de que un consejero delegado y la mayoría del equipo directivo son familiares los aspectos sobre la incertidumbre de sus conductas son menores.

---

<sup>250</sup> Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.

2. En segundo lugar, la percepción de que, a medida que disminuye el control familiar, el consejero delegado familiar puede ser sometido por el equipo directivo no familiar.
3. En tercer lugar, cuando el consejero delegado percibe un menor riesgo de alineamiento del equipo directivo, hay que blindar los contratos de los directivos más eficaces.

*«En las empresas familiares, los lazos de sangre entre el principal y el agente reducen la percepción del oportunismo y el riesgo principal. Cuando el agente y el director pertenecen a la misma familia, el resultado son los contratos de agencia que priorizan el bienestar del agente en lugar de controlar aspectos de la relación. Una vez más, esto significa que participar en una riqueza socioemocional común (como resultado de lazos de sangre entre los ejecutivos de la familia) resulta en un contrato de agencia que protege el bienestar de los ejecutivos de la familia».*

#### 4. Las relaciones con los interesados

Las partes interesadas de la empresa familiar han sido tratadas en esta tesis. Sin embargo, los autores señalan a otros autores para referenciar las dificultades del contexto de la empresa familiar para adaptarse a los cambios del ambiente externo y la relación con partes interesadas no familiares. A su vez, introducen la perspectiva que, la Familia, es la parte principal de la acción de responsabilidad social. En este sentido, señalan tres aspectos (referenciando a otros autores):

- a) Que las sanciones sociales no solo afectan a la empresa, sino también al apellido y, por lo tanto, exista preocupación por la legitimidad y reputación.
- b) Protección a largo plazo de las relaciones institucionales para que, ante eventos extraordinarios, el entorno social responda correctamente.
- c) La perspectiva a largo plazo explica la elección de «estrategias pacientes» que impliquen relaciones duraderas.

Así, los directivos familiares deben ser conscientes de la dualidad de sus funciones. Introducen en el modelo, tres referencias:

- la responsabilidad social corporativa
- la teoría institucional
- la gestión de las partes interesadas.

### 5. La emprendeduría

Como he comentado en este mismo capítulo, la diferencia entre emprendedor y empresario responde, en parte, a la propia evolución del ciclo vital y empresarial. Por esa misma razón, también he comentado que no podemos hablar de empresa familiar hasta consumir el cambio real de una generación a otra (1ªG a 2ªG), pasando de un propietario individual a una familia empresarial. Así, la 2ªG debe ser capaz de mantener el espíritu innovador que hizo posible la 1ªG.

Respecto a la definición del modelo «SEW», los autores señalan la importancia de la implicación en el desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras que pueden estar orientadas a preservar la riqueza socio-emocional.

En el ámbito de la emprendeduría corporativa, las empresas familiares según señalan los autores, tienen la tendencia a no promoverlos. Sin embargo, principalmente, de 1ªG a 2ªG existe cierta predeterminación a crear negocios a sus descendientes a los efectos de evitar conflictividad.

Según los autores, *«de esta manera, desde una perspectiva de riqueza socioemocional, el emprendimiento empresarial a través de la creación de nuevos emprendimientos puede ser una estrategia adecuada para los propietarios de familias, ya que ayuda a la familia a alcanzar los objetivos no económicos de proporcionar empleos a un acomodando cada miembro de la nueva generación»*.

Examinadas las distintas perspectivas de gestión, los autores señalan variables contingentes. En este sentido:

- La etapa de ciclo familiar
- La dimensión empresarial
- Riesgo
- Relaciones con socios no familiares

Respecto a la etapa ciclo familiar se refieren a que la dispersión de la propiedad puede conllevar la pérdida de la riqueza socioemocional y que la necesidad financiera de los miembros de las siguientes generaciones deviene determinante. Fundamentan esta afirmación en varios estudios que han demostrado cierta recurrencia:

- A medida que las empresas familiares llegan a la 3ªG, los ejecutivos familiares no competentes son sustituidos por ejecutivos no familiares.
- Las decisiones estratégicas están enfocadas a retribuir al accionista familiar.
- La influencia tributaria.

La dimensión empresarial es una variable importante para la toma de decisiones de gestión. Consecuentemente, la dimensión de la empresa familiar deviene una marca que condiciona a los accionistas prevaleciendo en la toma de decisiones, el sentido de pertenencia. A su vez, dicha dimensión condiciona la administración de la empresa familiar y exige mayores sistemas de control tanto internos como externos.

El riesgo en las empresas familiares, según las referencias señaladas por los autores, está directamente relacionado con la pérdida de la riqueza socioemocional. En la medida que los accionistas familiares perciban que, la toma de decisiones de gestión, ponen en riesgo dicha riqueza, éstos son más propensos a limitar sus inversiones. Sin embargo, esta tendencia es inversa cuando las empresas familiares se encuentran en entornos tecnológicos.

Otra contingencia es la convivencia con accionistas no familiares; en cierta medida, las expectativas entre los accionistas familiares y no familiares son distintas. Mientras los primeros persiguen un rendimiento económico (rendimiento empresarial más satisfacción emocional), los segundos solo persiguen el rendimiento empresarial. Esta diferencia puede ser una limitación muy importante por cuanto las estrategias pueden llegar a ser muy distintas. A su vez, esta contingencia es limitativa para el crecimiento mediante fusiones con grupos no familiares. Es conocida la falta de motivación de las empresas familiares cuando les son propuestas iniciativas empresariales compartidas; las causas pueden ser varias, pero es probable que la pérdida de control y de su riqueza socioemocional sea percibida como un riesgo.

El desempeño financiero es tratado por los autores tomando como referencias publicadas. Sus conclusiones son que los estudios reseñados establecen resultados contradictorios respecto a la importancia del desempeño financiero como objetivo prioritario. Llegan por ello a establecer que, el rendimiento empresarial (resultado empresarial) no es el eje principal de la empresa familiar y confirman que dicho rendimiento debe consolidarse a través de la parte emocional.

## **1.2. El Cambio Generacional en la Empresa Familiar**

### **1.2.1. Introducción**

Conforme al proceso que sigue este doctorando respecto de esta tesis, creo necesario entrar en la definición etimológica del término cambio generacional; por ello, si procedemos a definir *cambio* como «*el verbo intransitivo que el DLE define como la acción de cambiar o alterar*» y, por *generacional*, al adjetivo referido a «*perteneciente o relativo a una generación de coetáneos*», podemos entender por cambio generacional, el cambio de personas de distintas generaciones. También podríamos incluir los cambios, en un amplio sentido, referido a formas de proceder, uso de costumbres, etc.

Entrando ya en el contexto general, me parece interesante (con el permiso del Tribunal) entrar en el pensamiento filosófico sobre la definición de generación que formula Mora Ferrater:

*«La teoría de las generaciones forma así una parte esencial de la historiología, que no es ni una filosofía constructiva de la historia ni una mera técnica historiográfica, la generación resulta, según ello, lo único sustantivo en la historia y lo que permite articularla en una continuidad que rompe los cuadros de toda clasificación formal.»<sup>251</sup>.*»

Por otra parte, Marco A. Martín H., en su trabajo *La Teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del Siglo XXI*<sup>252</sup>, hace una recopilación de los escritos del filósofo español aplicados a los cambios de paradigma actuales. Según el autor, en referencia a Ortega y Gasset, señala que es fundamental comprender los mecanismos que rigen el encuentro de dos generaciones en un periodo temporal. Consideraba que este ejercicio es de esencial importancia porque cada segmento generacional tiene un deber moral de transmitir y legar los valores y usos a la generación sucesora. Concluye Martín H. que el cambio generacional se revela como choque generacional pues las diferencias entre personas en todos los ámbitos, es descomunal.

Félix Mora, (Centro de Investigaciones Sociológicas<sup>253</sup>) en una publicación de Estudios de Juventud señala el marco teórico sobre el que tratar el cambio generacional y su influencia en la transición política española; así, el cambio generacional se ha utilizado en la explicación de los cambios de actitudes de la población teniendo en cuenta un único factor demográfico: la edad. Menciona a Justel (1992: 59)- no verificado- señalando que el análisis transversal de datos solo permite la comparación de las actitudes y comportamientos de un grupo de edad respecto a otro en un espacio del tiempo, en un momento concreto. La confusión surge cuando comparas dichos colectivos desde perspectivas distintas: la evolución biológica que genera el envejecimiento del individuo y los efectos derivados de la socialización con las influencias que cada generación vive.

Ante esta situación, el cambio generacional se puede centrar en tres efectos simultáneos:

1. El ciclo vital.
2. El efecto generación referente a los valores adquiridos durante la adolescencia.
3. El efecto histórico o del periodo como consecuencia de eventos transcendentales en el conjunto social, político, económico y tecnológico.

---

<sup>251</sup> Mora, J. F. (1999). Diccionario de Filosofía de bolsillo, 2:(IZ). Alianza editorial.

<sup>252</sup> Martín H., M.A. «*La Teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del Siglo XXI*». Dpto. Ciencias Sociales. Escuela de Historia y Geografía, Universidad del Bío-Bío Chillán – Chile: Tiempo y Espacio, Año 17 Vol. 20, 2008, pp. 98-110. ISSN 0716-9671

<sup>253</sup> www.cis.es

Otro aspecto significativo, deviene del cambio cultural que suele asociarse a los cambios generacionales dentro del ámbito socioeconómico que no puede ser excluido de la realidad que estamos tratando. La cultura de las nuevas generaciones es la consecuencia de la propia adaptabilidad al ambiente cambiante y es muy difícil de manejar.

Las perspectivas y dinámicas surgidas de los cambios socioeconómicos, políticos y culturales exigen puntos de encuentros entre las generaciones para poder mantener la homeóstasis (adaptabilidad de la totalidad) que permita mantener la identidad del sistema. En este punto, la convivencia generacional puede ser una referencia. Convivir entre generaciones es un reto en todos los sentidos. Podemos asemejarlo al concepto de individuación conexas que señalada por Stierlin<sup>254</sup>.

Después de esta descripción sobre cambio generacional, se puede decir que este doctorando entiende que la aplicación de este término a la empresa familiar tiene más que ver respecto a las circunstancias personales, sociales, políticas, económicas, culturales y tecnológicas que se sostienen en el ambiente afectando a los sistemas familiares y empresariales. Por ello, los cambios del ambiente afectan en un doble sentido:

- A los integrantes en sus respectivas fases de ciclo vital y, consecuentemente, a la toma de sus decisiones.
- A los sistemas en su conjunto en su relación con el ambiente.

En el caso de las empresas familiares, el cambio generacional puede afectar a varios ámbitos. Siguiendo el modelo sistémico, las personas que intervienen van desde la propia familia hasta la empresa pasando por los cambios del ambiente.

Así, en la familia, el cambio generacional afecta a todos sus integrantes sin excepción porque el propio transcurrir del tiempo así lo determina. También afectará a la dinámica familiar, su cultura, costumbres e interrelaciones. Modificará el concepto de poder y reformulará sus relaciones.

En la empresa, los cambios generacionales afectan a un mayor número de personas que van desde el liderazgo (estilo, socialización, modelo, etc.), pasando por el gobierno, la estrategia, organización y, finalmente, la cultura.

Ambos sistemas, quedan sometidos al ambiente en un amplio sentido. Las nuevas generaciones se adaptan mejor a los cambios de sus coetáneos y, consecuentemente, al nuevo contexto de mercado, cambios tecnológicos, productos.

Los cambios generacionales son, por lo tanto, consecuencias históricas de la conducta y relativizadas en las vivencias propias. A modo de ejemplo, un fundador nacido en la

---

<sup>254</sup> Stierlin, H. (1997). El individuo en el sistema. *Herder, Barcelona*. Pag. 46 de esta tesis.

década de los años 30 o 40 del siglo XX, seguramente, tendrá unos patrones muy diferentes a sus hijos como potenciales sucesores. Los cambios generacionales afectan a todo y a todos, requiriendo una reinterpretación constante del ambiente que, dependiendo de las circunstancias personales vividas durante los años de desarrollo personal, profesional y empresarial existirá mayor o menor capacidad de adaptación. Ciertamente, el cambio generacional modifica las perspectivas de las personas respecto a la época que le toca vivir; por ejemplo, una persona nacida en los años 40, 50 o 60 percibe los cambios socioeconómicos, culturales y tecnológicos de distinta manera que los nacidos a partir de los años 70 hasta hoy.

Uno de los pilares fundamentales de la empresa familiar es la transmisión del conocimiento y de las relaciones sociales. La pregunta es si actualmente ello es posible realizarlo como pasó antaño, sin ir más lejos, en los años ochenta. Mi percepción es que no; y no porque las generaciones desde los *Baby Boomers* (1952-1970), la G X (1970-1981), la G Y (1982-1994), los *Millennials*, hasta la G Z (1995-2010) nativos digitales no viven de los mismos antecedentes y no podrán construir las nuevas redes sociales como lo hicieron sus precedentes. Si trasladamos esta reflexión al ámbito de la transmisión generacional del conocimiento como señala anteriormente Ortega y Gasset, es muy poco probable que se pueda realizar por la gran diferencia entre los ambientes de cada uno de los momentos vividos entre generaciones de una misma familia.

La pregunta que debemos formular es si, las empresas familiares por su propia concepción basada en modelos familiares de hace cincuenta años serán capaces de adaptarse y, por lo tanto, sobrevivir a través de los cambios de generaciones.

En definitiva, este doctorando entiende que, el cambio generacional en la empresa familiar, se refiere a los cambios en todos los aspectos que pueden afectar al individuo en su interrelación familiar, social y económica.

Consecuentemente, y después de estas reflexiones introductorias, en esta tesis entendemos que el cambio generacional es distinto a la sucesión en el ámbito del estudio de la empresa familiar porque mientras el cambio generacional afecta a un todo, la sucesión es la materialización de la traslación de las condiciones en un entorno determinado de unas personas a otras.

Por lo tanto, el cambio generacional afecta, de una u otra manera, a todos los sistemas y a la percepción que se tiene por cada uno de sus integrantes sean familiares o no familiares. A continuación, voy a resumir qué aspectos afectan a cada uno de los sistemas.



- Familia:
  - Dinámica
  - Integrantes
  - Equilibrio
  - Poder
  - Liderazgo
  
- Empresa:
  - Liderazgo (estilo, socialización, modelo)
  - Profesionalización de las decisiones
  - Estrategia (riesgo)
  - Organización
  - Ambiente (contexto de mercado, cambio tecnológico, producto, etc.)
  
- Propiedad
  - Estructura
  - Organización
  - Riesgo
  - Fiscalidad
  - Financiero
  - Legal

Un ejemplo: en una empresa familiar, propiedad de una familia empresaria con un modelo aglutinado (recuerdo al Tribunal que estas familias tienen límites rígidos que dificultan su capacidad de adaptación a los cambios) tendrá mayor dificultad para mantener su capacidad de convivencia generacional.

El término convivencia generacional pretende reflejar una forma de entender tanto las necesidades de ambas generaciones como sus perspectivas sobre los cambios generacionales.

También, el término convivencia generacional permite reformular la historia para adaptarla a las nuevas realidades. Los casos de ruptura generacional han sido frecuentes durante la historia de la humanidad. En las empresas familiares, la ruptura generacional es habitual provocando un nivel de estrés tanto en la familia como en la empresa que, finalmente, afecta a la dinámica de ambos; ello se traduce en conflicto, falta de capacidad competitiva y pérdida de recursos en todos los sentidos.

Poco se habla en la literatura de la empresa familiar sobre cambio generacional por cuanto, la sucesión es el tema con mayor atención por parte de los investigadores; la sucesión en la propiedad (poder) y en el liderazgo. Sin embargo, este doctorando considera que la sucesión afecta a las personas, principalmente, desde la individualidad, por lo que deberían realizarse mayores investigaciones sobre el alcance de su limitación contextual. El contexto de la sucesión va más allá de la mera traslación de derechos, roles

o responsabilidades entre personas de la misma familia o no, si no que su marco es más amplio y exige herramientas colectivas que faciliten dicha sucesión. Vaya por delante que, al enfocar la sucesión en la empresa familiar, nos encontraremos con la confusión de términos.

### **1.2.2. La sucesión**

El termino sucesión, del latín *successio*, es la acción y efecto de suceder (proceder, provenir, entrar en lugar de alguien). La sucesión, por lo tanto, es la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.

En nuestro campo, efectivamente, el termino sucesión se adapta a la realidad de la empresa familiar al considerar que, la vocación de continuidad, se considera uno de los pilares de su definición.

Recuerdo ahora lo largamente descrito en el apartado anterior de este mismo capítulo, que la definición de empresa familiar se sustenta en tres aspectos fundamentales:

1. Ha sido fundada por una familia (lleva al menos dos generaciones en funcionamiento).
2. Está gobernada y/o dirigida por la familia (desde el Consejo de Administración y/o desde la dirección general y los departamentos funcionales).
3. Es propiedad de una familia con vocación de continuidad (fundador/es, hermanos, primos, etc.)

Como bien dice la definición del termino sucesión: «es la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa» nos lleva a explorar quienes son «alguien», «algo» respecto a personas o cosas.

Si nos circunscribimos al ámbito de la empresa y familia, por las personas podemos entender a los integrantes de cada sistema y a sus funciones respectivas. Dentro de sus respectivas funcionalidades, la naturaleza de los sistemas, condicionan su respectiva sucesión. Mientras la sucesión de la persona por su condición no es posible en la familia o al menos no es natural (un hijo no puede convertirse en padre de sus hermanos), en el ámbito empresarial sí que es posible la sucesión de un puesto directivo (por ejemplo: un hijo, hermano o primo puede sustituir funciones). En definitiva, en el sistema familia, los roles no pueden ser sucedidos si no sustituidos por nuevos roles, en cambio, en la empresa sí.

En cuanto a las cosas, la materialización de la propiedad se perfecciona a partir de las acciones representativas de la propiedad. La sucesión de la condición de propietario viene determinada por un aspecto jurídico, pero también emocional.

Prosiguiendo con el termino sucesión, podemos concluir que sucesión, tanto en el ámbito funcional en la empresa como en la tenencia de la propiedad, se refiere tanto a la renuncia de unas funciones en la dirección empresarial como a la entrega de los derechos sobre la propiedad.

La sucesión de la empresa familiar, por los principales autores en la materia, se ha definido de distintas maneras. Propongo a Handler<sup>255</sup> en su revisión sobre el tema señala distintos autores y la definición de sucesión.

Como «*el paso de la batuta*»<sup>256</sup> que considera sucesión al traspaso del liderazgo del Fundador/a-proprietario/a a un sucesor/a que puede ser miembro de la familia o no, es decir un directivo profesional no familiar. Otros investigadores han dividido «la batuta» entre la propiedad y la dirección de la empresa<sup>257</sup>.

Alcorn- ya citado- sugiere que sucesión se refiere al cambio en el más alto nivel de gestión de la empresa, en definitiva, en el liderazgo. En este sentido, Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn<sup>258</sup> diferencian entre sucesión de la gestión y sucesión de la propiedad. Mientras la primera focaliza su análisis en el traspaso del poder en la gestión, el segundo se refiere a la transición sobre el poder sobre la propiedad. Por ejemplo, en los casos de 1ªG a 2ªG, la sucesión se focaliza en el líder de la gestión, mientras en posteriores generaciones, se focaliza en la sucesión del liderazgo del poder a través de la propiedad.

Otra forma de entender la sucesión es a través de la transferencia o la teoría de la transición de roles George Kelly<sup>259</sup>. Este autor lo define como un proceso psicológico basado en la construcción del rol entendiendo el autor que un rol es una posición que uno puede tener en cierto equipo sin esperar ninguna señal.

El comportamiento del rol es la base para la interacción intergeneracional según Katz y Kahn<sup>260</sup> cuando se refieren a las acciones recurrentes de un individuo, adecuadamente interrelacionado con las actividades repetitivas de otros, para dar un resultado previsible. Ante esta línea de investigación, la introducción de la teoría general de sistemas pone de manifiesto que es posible conceptuar un conjunto de roles con intereses diferenciados,

---

<sup>255</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

<sup>256</sup> Beckhard, R. and Burke, W. (1983), «Preface», *Organizational Dynamics*, Vol. 12, pp. 12.

<sup>257</sup> Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.

<sup>258</sup> Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.

<sup>259</sup> Kelly, G. (1955). *Personal construct psychology*.

<sup>260</sup> Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.

provocando la creación de subconjuntos dentro de los sistemas (Churchill y Hatten<sup>261</sup>; Lansberg<sup>262</sup>; Miller y Rice<sup>263</sup>).

El conjunto de rol se define como el patrón colectivo estable o de sistemas con los que las personas actúan. Así, estos autores remarcan que una persona podrá desempeñar un papel en los procesos sociales que involucran a otra en la medida en que esa otra persona construya los procesos de construcción de la otra. Por lo tanto, entre distintos miembros de generaciones familiares, el constructo personal es consecuencia del proceso de constructos personales mutuos y sistémicos.

Seguramente, el Tribunal será coincidente respecto a la probable confusión que en todos los ámbitos individuales producirá la sucesión y, por ende, la adaptación de cada individuo, familiar y no familiar, a la nueva situación. Por ello, las partes interesadas buscarán el control de su nueva posición para concretar su destino. Consecuentemente, es muy probable que el periodo de adaptación de cada individualidad exigirá una buena gestión por parte del grupo.

A partir de esta premisa, considero importante matizar ciertos aspectos en referencia a los distintos modelos de sucesión. Para ello voy a citar a los siguientes autores extraídos del trabajo de Morris: Willians, Allen y Avila.<sup>264</sup>

#### 1.2.2.1. Modelos de sucesión

Los modelos de análisis de la empresa familiar incluyen en todos los casos la necesidad de establecer modelos tanto de sucesión como de transición para analizar las etapas de transición generacional y los factores que pueden influir en ello. Para ello, los autores tienden a establecer el *focus* del análisis y desarrollo de su teoría en diferentes prismas.

##### *Modelo sucesión de la dirección:*

- Modelo Hershon<sup>265</sup> relaciona los ciclos de vida de la empresa y del líder de la gestión junto con los distintos modelos de dirección.
- Modelo sobre la teoría del comportamiento planificado<sup>266</sup> dentro de la psicología social.

---

<sup>261</sup> Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.

<sup>262</sup> Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.

<sup>263</sup> Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). Systems of organization.

<sup>264</sup> Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.

<sup>265</sup> Hershon, S. A. (1975). *The problem of management succession in family business*. Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation, Harvard University.

<sup>266</sup> Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.

*Modelo de las etapas evolutivas:*

- Modelo Dyer- ya citado- analiza las distintas etapas, factores y recursos para poder transitar dentro de dichas etapas sin diferenciar entre gobierno y gestión.

*Modelo sucesión de la propiedad y estilo de dirección:*

- Ward- ya citado- establece la correlación entre el modelo de propiedad y la estrategia que tiene la misma con el estilo de dirección o más bien, modelo de liderazgo de la gestión que aglutine a la propiedad.

*Modelo evolutivo de los tres ejes*

- Gersick, Lansberg, Davis y McCollon<sup>267</sup> desarrollan el modelo de los tres círculos de Davis y Taguiri-ya citado-. En este modelo se profundiza en los conflictos de intereses entre sistemas y ejes evolutivos condicionados por los factores y recursos familiares.

También podemos coincidir que la sucesión es entendida por la mayoría de los autores como un proceso que surge en un momento temporal y que transita a lo largo del tiempo. De este tema hablaré más adelante. Ahora me centraré en otros aspectos.

### **1.2.3. La transición y proceso de la sucesión generacional**

A su vez, como sucesión generacional, la mayoría de los autores se orientan a verlo como un proceso o transición generacional, donde los recursos familiares, patrimoniales, personales y empresariales determinan el poder de evolución de cada una de las etapas. También, dependiendo del momento generacional y los ciclos vitales de los miembros que intervienen, la evolución del proceso queda sometida a distintas etapas.

Tanto los sucedidos como los sucesores desempeñan un papel fundamental en este proceso. Las diferencias significativas en las percepciones sobre el proceso han sido identificadas repetidamente (Handler<sup>268</sup>;Poza et al<sup>269</sup>;Sharma<sup>270</sup>), señalando la importancia de involucrarse en procesos que conducen al desarrollo de creencias colectivas<sup>271</sup>.

---

<sup>267</sup> Gersick, K., Lansberg, I., Davis, J., & McCollum, M., (1997). *Generation to Generation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>268</sup> Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

<sup>269</sup> Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms-A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.

<sup>270</sup> Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

<sup>271</sup> Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997a). Perceptions of goal agreement in family business groups. Working Paper. LEADS Project, Puerto Rico.

Las transiciones generacionales implican cambios a llevar a cabo dentro de las estructuras internas de los sistemas de la empresa familiar, que se mueve de una etapa a la siguiente etapa de desarrollo. Funcionando bien en la próxima etapa de desarrollo, el trabajo necesario sería ajustar, configurar o volver a crear en él, los vínculos relacionales y estructurales que conforman la estructura profunda que, efectivamente, une a los sistemas.

Utilizando la teoría del comportamiento planificado de la literatura de psicología social, Sharma, Chrisman y Chua<sup>272</sup> estudiaron a 118 empresas familiares que revelaron que los líderes señalan la presencia de un sucesor de confianza dispuesto a asumir el liderazgo de una empresa como la chispa que controla el proceso de planificación de la sucesión. Esto sugiere la necesidad de involucrar a los miembros de la familia de próxima generación en la planificación de la sucesión ya que son sus carreras y vidas las que están involucradas en esta decisión.

En sentido contrario, la superposición de intereses, en definitiva, el conflicto de intereses entre los sistemas involucrados, es considerado por algunos autores (Lansberg; Miller y Rice,)- ya citados- como una limitación que no permite avanzar en la evolución del proceso de tránsito generacional por cuanto, dichos conflictos de intereses convierten a las nuevas generaciones en subconjuntos, inhabilitando su capacidad de actuar.

Para Handler siguiendo a Kelly- ya citados- y su teoría de la transición de roles, dice que el proceso de sucesión representa un rol mutuo entre los miembros de las distintas generaciones familiares. Ello se procesa a través de intercambios de poder intergeneracional y procesos paralelos entre el poder, liderazgo y estrategia empresarial y familiar. El proceso de ajuste de rol mutuo entre las generaciones, a través del proceso paralelo es el fundamento para lograr el traspaso de liderazgo en la gestión y la conducta del futuro propietario. Siguiendo a Kelly, otros autores entienden el proceso de sucesión como la interacción psicológica donde los integrantes del proceso desarrollan en asociación, el nuevo lenguaje sobre el que generar el cambio generacional. Recordemos que sin lenguaje común no hay conceptos comunes.

En este sentido, podría encajar la idea de la convivencia generacional que este doctorando considera apropiada para disminuir los riesgos y conflictos de la sucesión. Establecer un lenguaje común que acompañe a un rol para cada uno de los integrantes del proceso de sucesión ayuda o mejorar las probabilidades de éxito de la sucesión.

---

Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997b). Leadership strategies for getting agreement in family groups. Working Paper. LEADS Project, Puerto Rico.

<sup>272</sup> Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.

A continuación, voy a describir aquellos que representan los modelos de transición y sus factores en los procesos de transición y sucesión generacional.

*Transición reciclada e involutiva:* Según Gersick y otros-ya citados- cambian los individuos, pero se mantiene la misma estructura básica de propiedad. Estos autores definen las siguientes etapas del modelo de propiedad<sup>273</sup>:

1. EC hacia una refundación en uno solo de los sucesores.
2. SH hacia una misma rama de hermanos en la 3ªG
3. CP hacia otro consorcio de primos o hacia un nuevo EC.

Morris, Williams, Allen y Avila<sup>274</sup> señalan los siguientes autores y sus modelos:

- Beckhard y Dyer<sup>275</sup>: Sugieren que la adaptación exitosa está influenciada tanto por las condiciones dentro de la empresa (etapa evolutiva de la organización, salud financiera) como por la dinámica familiar (relaciones entre los miembros y etapa del ciclo vital familiar).
- Barnes y Hershon<sup>276</sup>: En las transiciones de ciclo de vida que ocurren entre las principales etapas de crecimiento dentro de una empresa, se distingue entre las transiciones de la empresa y las transiciones de gestión familiar. El primero puede incluir un cambio en la estructura de la empresa, mientras que la segunda consiste en el fallecimiento del fundador o en la entrada a la empresa de los hijos. Concluyen que las transiciones de la gestión de la familia suelen ser más suaves cuando se producen al mismo tiempo que las transiciones de la empresa y viceversa. Concluyen que las transiciones se invierten y requieren procesos de ajuste mutuo entre los subsistemas familiares y empresariales.
- Kepner<sup>277</sup>: examina los ciclos de vida de la familia. Concluyendo que el estrés surge cuando las transiciones en el ciclo de vida familiar coinciden con las crisis de transición en el ciclo de vida de la empresa. Ella argumenta que cada sistema se preocupa por mantener la integridad de sus propios límites del sistema y es más resistente a la diferenciación y separación. Como resultado, es probable que se

---

<sup>273</sup> Empresario Controlador [EC], Sociedad de Hermanos [SH], Consorcio de Primos [CP]

<sup>274</sup> Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.

<sup>275</sup> Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.

<sup>276</sup> Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

<sup>277</sup> Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.

produzcan síntomas mayores de disfunción en la relación familia / empresa volviendo a los propios procesos de sucesión.

- Kets de Vries<sup>278</sup> y otros han explorado una serie de problemas psicológicos y emocionales experimentados por el progenitor/a y los hijos de esa persona a medida que se desarrollan los procesos de sucesión. Por ejemplo, los padres con frecuencia no quieren aceptar su propia mortalidad y limitaciones físicas y, por ello, pueden envidiar a sus hijos. Los hijos experimentan un miedo al abandono. Temen conflictos potenciales que surgirán cuando el padre o madre no esté cerca, o vivir los traumas emocionales de la niñez a través de la empresa. Tales factores deben ser contrarrestados por fuerzas que faciliten la transición, como las cuestiones fiscales. La aparición de grandes problemas de salud y el deseo fundamental del fundador/a de ver el negocio como su legado.

A su vez, se ha intentado revelar varias dimensiones y fases del proceso de sucesión, diferenciando entre sucesiones exitosas y no exitosas, e identificando los factores que contribuyen a ello. La mayoría de estos estudios presentan desde modelos teóricos desarrollados a pruebas empíricas, mejorando así nuestra comprensión del proceso de sucesión. Este proceso se ha revelado como un fenómeno multi-estágico con eventos desencadenantes o marcadores que diferencian una etapa de la otra (Cadieux et al.,<sup>279</sup>; Keating y Little,<sup>280</sup>; Lansberg,<sup>281</sup>; Murray,<sup>282</sup>).

Dyck, Mauws, Starke y Miske<sup>283</sup> sugieren, por ejemplo, la importancia de la secuencia (adecuación de las habilidades y experiencias de los sucesores), el tiempo, la técnica (detalles por los que se logrará la sucesión) y la comunicación entre el predecesor y sucesor.

Se acepta generalmente que este proceso se extiende con el tiempo y necesita ser planeado cuidadosamente. Le Breton-Miller, Miller y Steier- ya citados- desarrollaron un excelente modelo integrador para sucesiones exitosas que describe el proceso de sucesión

---

<sup>278</sup> de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

<sup>279</sup> Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.

<sup>280</sup> Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157-171.

<sup>281</sup> Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Press.

<sup>282</sup> Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33.

<sup>283</sup> Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.



teniendo en cuenta las variables contextuales dentro de la familia, la industria y la sociedad.

Cabrera, K.<sup>284</sup> concluye que la calidad de las relaciones entre el predecesor y el sucesor es fundamental para el desarrollo correcto del proceso sucesorio. Determina que el proceso sucesión es un periodo de transferencia del conocimiento.

El fracaso del proceso también ha sido estudiado; los esfuerzos se han dirigido a comprender las razones por la que los procesos fracasan. Dyck et al.,<sup>285</sup>; D. Miller, Steier y Le Breton-Miller,<sup>286</sup> entienden que fracasa cuando el sucesor abandona o la empresa quiebra. En este sentido, Miller basándose en su estudio de 16 sucesiones fallidas, señalan que la causa está en la desalineación entre un pasado organizacional y el futuro. Observaron tres patrones de conducta donde, cada uno de ellos, conduce a diferentes implicaciones de rendimiento:

- Conservadores (apego al pasado)
- Rebelde (rechazo mayoritario del pasado)
- Vacilante (mezcla incongruente del pasado y del presente)

Otros aspectos del fracaso han sido señalados por distintos autores. La investigación fundamentada en una visión de los recursos de la empresa sugiere la importancia de transferir el conocimiento tácito incorporado<sup>287</sup>, las redes y el capital social<sup>288</sup>, la pasión<sup>289</sup> y el espíritu innovador<sup>290</sup> a través de generaciones, ya que tales transferencias darían lugar a ventajas competitivas para las empresas familiares que evitarían su fracaso.

---

<sup>284</sup> Suárez, M. K. C. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa familiar*, 2(2), 93-96.

<sup>285</sup> Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.

<sup>286</sup> Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531.

<sup>287</sup> Cabrera-Suárez, 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.

<sup>288</sup> Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.

<sup>289</sup> Andersson, T., Carlsen, J., & Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family Business Review*, 15(2), 89-106.

<sup>290</sup> Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.

García-Álvarez et al.<sup>291</sup> señalan que la socialización de los sucesores es parte del proceso y que nace desde la infancia:

*«Encontramos que los valores de los fundadores condicionan la socialización de los sucesores potenciales y que hay dos fases diferentes comunes a todos los procesos de socialización. La primera etapa, caracterizada por la socialización familiar y común a todos los descendientes de los fundadores, comprende la transmisión de valor y la formación. La segunda etapa se caracteriza por la socialización empresarial y reservada sólo para los sucesores potenciales del fundador. También identificamos dos modelos de socialización que persiguen dos objetivos diferentes: (a) el Modelo de Reproducción Homosocial Fundador y (b) el Modelo de Desarrollo del Nuevo Líder. Estos modelos de socialización son consistentes no sólo con los valores que el fundador pretende transmitir a los sucesores potenciales, sino también con la propia percepción empresarial del fundador.»*

#### 1.2.3.1. Las etapas de la transición generacional

Definidos los distintos modelos de tránsito generacional, las etapas o periodos de transición marcan el ritmo de evolución y es importante, también, hacer referencia a las distintas etapas que pueden afectar a estos procesos. Autores como Churchill y Hatten<sup>292</sup> identifican dos puntos críticos en el proceso de sucesión:

- a) La implicación de la familia en la empresa
- b) Transferencias del poder no basadas en las condiciones del mercado

Sobre estas premisas aportan un proceso de transición basado en cuatro etapas:

1. Etapa de decisión: considerando que no existe empresa familiar hasta la incorporación de la siguiente generación a la empresa, consideran esta etapa como la etapa de la decisión.
2. Etapa de capacitación y desarrollo de la nueva generación: surge de la dinámica familiar respecto a la empresa, y va desde la infancia hasta las primeras tomas de contacto con la empresa y su ingreso después de la universidad.
3. Etapa asociativa entre generaciones: la siguiente generación ha desarrollado suficiente capacidad y competencia empresarial, en este momento pueden recibir responsabilidades parciales.

---

<sup>291</sup> García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.

<sup>292</sup> Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.

4. Etapa transferencia: en el momento en que asumen responsabilidades operativas generales y políticas que se acelera a partir de la edad del sucedido. La transferencia de la propiedad puede ser o no simultánea.

Longenecker y Schoen (1978)<sup>293</sup> describen siete etapas, desde una perspectiva del trabajo conjunto entre generaciones:

1. La etapa de pre-negocio, donde el sucesor puede ser sólo pasivamente consciente de algunas facetas de la organización.
2. La etapa introductoria, donde el sucesor puede ser expuesto por miembros de la familia a la jerga y a los miembros de la organización, aunque él o ella no ha trabajado incluso ni a tiempo parcial en el negocio.
3. La etapa introductorio-funcional, donde el sucesor trabaja como empleado a tiempo parcial.
4. La etapa funcional, en la que el sucesor entra en la organización como miembro a tiempo completo.
5. La etapa funcional avanzada, en la que el sucesor asume responsabilidades gerenciales.
6. La etapa de sucesión temprana, en la que el sucesor asume la presidencia.
7. La sucesión madura, donde el sucesor se convierte en el «líder de facto» de la organización.

Gersick et al. definen los periodos de transición como la consecuencia de la evolución natural y es un momento que no sucede instantáneamente; no obstante, los autores determinan que dichos momentos son predecibles en el tiempo y que siguen un patrón característico.

Establecen también la existencia de una estructura subyacente y donde, el fin, está en gestionar adecuada y eficientemente dichos periodos, consiguiendo así una mayor probabilidad de éxito en la transición generacional.

La duración de las etapas de transición es circunstancial a las características de los sistemas y su complejidad. A ello hay que añadirles los factores que influyen. Todo ello se convierte en presiones evolutivas.

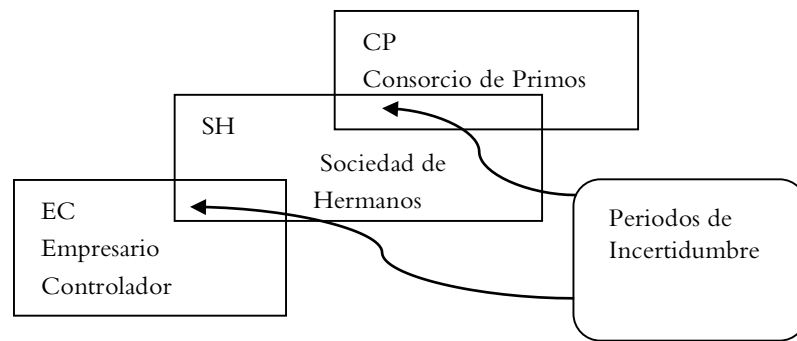


Figura 1.7. Etapas de transición

Fuente: Gersick et al. (1997)

### Fases de transición

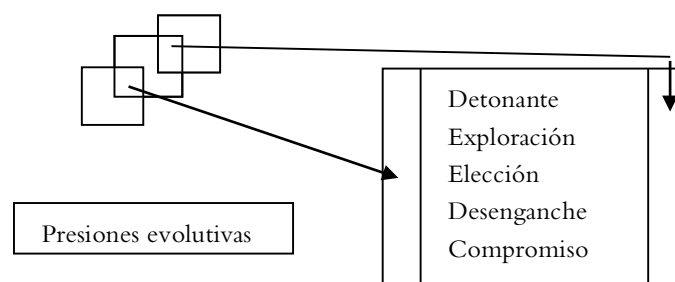
Las fases de la transición incluyen seis componentes diferentes que incluyen tres tareas secuenciales:

- La acumulación continua de presiones evolutivas
  - Ciclo vital de los individuos
  - La evolución de la dinámica familiar
  - El entorno económico en continuo cambio
- El detonante
  - Temporales
    - Edad obligatoria de jubilación
    - Fechas establecidas por obligación legal
  - Entorno
    - Acontecimientos económicos o políticos
    - Incidentes no previstos
- El desenganche
  - Compromiso público de jubilación
  - Transferencia de acciones
- La exploración de las alternativas [momento más crítico]
  - Nuevas formas de propiedad
  - Objetivos estratégicos de la nueva propiedad
  - Recursos familiares y empresariales

---

<sup>293</sup> Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.

- La elección
  - La elección del camino que hay que consolidar. Tiende a una retroalimentación hasta encontrar el escenario adecuado.
- El compromiso con la nueva estructura
  - Se materializa en la consolidación del modelo y del nuevo liderazgo.



**Figura 1.8.** Presiones evolutivas

Fuente: Gersick et al. (1997)

De dichos factores, algunos serán comunes a los tres sistemas mientras otros serán específicos de cada uno. Podemos determinar como factores comunes a aquellos cuyo denominador común hace referencia al valor emocional y económico de la empresa familiar, entendiendo por ello a vínculo personal y familiar junto al retorno económico.

De Visscher, F. M., et al.<sup>294</sup> sobre la base del trabajo realizado por Gersick et al. analiza cómo es el «viaje» de la sucesión y en, particular, analiza cómo manejan las tareas necesarias en las etapas de la transición para cambiar de una estructura de propiedad, gobierno y liderazgo al siguiente modelo. Para ello, propone modelos de evaluación de las estructuras de equilibrio de los sistemas.

Gersick revela el apoyo de una amplia gama de la literatura por el paradigma compartido y teorías que sugieren que, el cambio revolucionario en sistemas enteros, viene dado por la puntuación del equilibrio del sistema- es decir, el punto ruptura de las estructuras que han mantenido el sistema intacto y en equilibrio-, y la reconstrucción de estructuras diferentes para crear un nuevo sentido de orden o de equilibrio. Transiciones y sus etapas, por lo tanto, involucran y permiten a las personas y grupos constituyentes dentro de los sistemas.

De Visscher, Aronoff y Ward señalan que es necesario evaluar los siguientes aspectos y factores:

<sup>294</sup> de Visscher, F. M., Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). Internal Financial Solutions. In *Financing Transitions* (pp. 67-83). Palgrave Macmillan US.

- Los relativos al desarrollo del individuo adulto: estos implican el diseño de la vida en el momento, las relaciones de la persona con otras personas en el mundo externo (carrera, trabajo, amor y relaciones sociales).
- Los relativos al desarrollo del grupo empresarial: estos implican un conjunto de datos sobre la situación del grupo y cómo se comportará en la formación de una plataforma estable desde la cual el grupo opera.
- Los relativos al desarrollo de la organización: estos implican a la misión colectiva de la organización en términos de núcleo, las creencias y valores, productos competitivos, la distribución del poder, la estructura y sincronización de la organización, la naturaleza y la omnipresencia de los sistemas de control.

Los periodos de transición, por lo tanto, implican una fase de exploración para evaluar lo que se necesita cambiar de la vieja estructura a la nueva estructura.

Como Gersick señala:

*«La transición establece las reglas, normas y estatutos que rigen el nuevo orden del juego, pero ellos no determinan el resultado del juego, que puede llegar a ser muy emocionante o tal vez mundano y aburrido, pero si las condiciones por el cual el juego se reproducirá. Como con la evolución en la naturaleza, allí sobrevivirá quien mejor se adapte. No hay garantías que siendo la estructura sólida formada por la mezcla de lo mejor de la vieja con el nueva será un éxito. De hecho, algunas de las transiciones cambian para peor y dejan a los sistemas debilitados y menos capaces de sobrevivir en su nuevo entorno. Este resultado es a menudo debido a los miembros del sistema son incapaces de romper con el viejo equilibrio debido a la inercia, pasividad, o miedo a la pérdida y el fracaso (1991, p. 31)».*

Sostiene esta teoría que el cambio de las estructuras deben ser parte de un proceso y no de un cambio revolucionario salvo que la transición sea involutiva. Aun así, los cambios deben producirse en todos los sistemas.

Las etapas de transición están sometidas a distintos factores como hemos señalado anteriormente, y ello, genera un nivel de resistencia en las personas ante los cambios y las distintas velocidades que cada uno puede asumir en los cambios.

Según De Visscher, F. M., Aronoff, C.E., Ward, J. L., la teoría de Gersick se refiere a situaciones en las empresas familiares donde los miembros del sistema deben aprender a reconocer que ellos (y su sistema) han crecido de una estructura profunda formado hace mucho tiempo y que ahora, dicha estructura, parece ser menos relevante o incluso obsoleta. Por ejemplo, la generación más antigua en el control no puede ser capaz hacer valer su influencia en la estructura presente y futura con eficacia sus miembros contemporáneos están fuera o han muerto y sus descendientes están ahora en su ciclo de vida adulto y en plenitud vital e intelectual. Sostienen a su vez, que, aunque este modelo

se basaba en una gran experiencia obtenida de la observación y consultoría para empresas familiares en muchos casos de transición, no hay datos empíricos fueran presentados para apoyar su conceptualización y ningún detalle explicitado disponible sobre la naturaleza del clima relacional de la tarea en cada una de las etapas. Los autores, utilizan este modelo como un punto de partida y presentan los resultados de investigación cualitativa, empírica, longitudinal de cinco sistemas de empresa familiar (caso comparativo estudios). El énfasis en este trabajo está en la naturaleza de la etapa de transición experimentada por el sistema de la empresa familiar como un todo. Su pregunta de investigación es: ¿Qué hace que, períodos de transición generacional, sea un proceso relativamente suave para algunos sistemas de la empresa familiar, mientras que para otros no lo es?

Ellos señalan que hay tres principales conclusiones de esta investigación.

En primer lugar, el ciclo de transición es el movimiento de los sistemas durante el período de transición de su vieja estructura, a través de una secuencia de fases con cada característica las tareas o trabajo requerido, hacia su nueva estructura.

La segunda clave es encontrar la importancia de la tarea de exploración y el trabajo que requieren de las personas en el sistema para mejorar las perspectivas de un resultado de una sucesión exitosa.

En tercer lugar, existen tres tipos de procesos o experiencias que los sistemas de la empresa familiar que se pueden hacer mientras se procede a través de las etapas de transición y las características de cada una de ellas.

Murray- ya citado- realiza una investigación, en mi opinión extraordinaria y muy semejante a la que este doctorando utiliza en su práctica profesional; toma como base el análisis longitudinal, proporcionando este trabajo una visión meta-perspectiva del proceso de sucesión que se desarrollan durante los períodos de transición generacional en los sistemas de la empresa familiar orientado hacia un destino final incierto.

El destino de la sucesión se define como cierre de la transición y el inicio del siguiente período de estabilidad. La temporalidad requerida para experimentar cada fase del ciclo y para alcanzar el destino varía según los siguientes aspectos:

- Preparación de los individuos como miembros dentro de cada grupo que integran ambos sistemas (familia y empresa).
- Disposición y capacidad de hacer el trabajo de desarrollo necesario de la nueva estructura en sus propias vidas.
- En términos exploratorios, examinar las estructuras viables para la siguiente etapa respecto a la propiedad de la empresa.

Los resultados indican que el período de transición contiene una secuencia de fases, que llama ciclos de transición. Dichos ciclos es el tiempo durante el cual, el sistema, tiene la oportunidad de hacer el trabajo o tareas requeridas para cambiar la estructura de la propiedad y el modelo de liderazgo. Cada fase, en la transición o período, tiene una tarea distinta que el sistema necesita hacer frente y que todo el proceso requiere entre tres a ocho años en completarse. Hay tres principales conclusiones de esta investigación de Murray:

*La primera conclusión*

*El ciclo de transición* es el movimiento del sistema durante el período de transición de su antigua estructura a través de una secuencia de fases, cada una de ellas, con tareas características o trabajos requeridos, hacia su nueva estructura. A su vez, introduce el concepto de los «tiempos muertos» donde la familia intenta readaptarse a la nueva situación mediante la asimilación de los avances. Señala que la diferencia de sus conclusiones respecto a las del modelo original de Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn<sup>295</sup>, le sugiere que su investigación confirma que estos sistemas experimentan un período de reposo. Que los fenómenos del período de reposo observados en todos los estudios sugieren que los sistemas intentan lograr la calma tratando de reafirmar el orden, a menudo saltando a una opción o solución antes de explorar su factibilidad.

Dentro de este ciclo de transición señala: cada fase en el ciclo de transición ofreció una oportunidad para atender y elaborar sobre las tareas claves de la transición, es decir, la interpersonal, negociaciones familiares y organizativas necesarias para identificar y consolidar la estructura de gobierno para la continuidad del sistema en la próxima generación. Señala las siguientes tareas claves para este ciclo:

- a) Preparación de los sistemas para el cambio.
- b) El evento desencadenante que promueve el inicio del ciclo de transición.
- c) El periodo de descanso para que el sistema active su homeostasis.
- d) Periodo de exploración de los cambios acontecidos.
- e) Desencadenamiento para terminar la exploración e iniciar el cierre.
- f) Elección y compromiso del escenario de continuidad.

*La segunda conclusión:*

*La naturaleza e importancia de la etapa de exploración* donde debe realizarse también una «gestión de los espectadores» como pueden ser otras partes interesadas: como los empleados, los clientes, los proveedores y la familia que no están involucrados en la empresa; estas otras partes interesadas se vuelven comprensiblemente ansiosas cuando pueden ver a las



personas pugnando por el proceso de transición o cuando sienten que la sucesión aún no llega a una conclusión.

Prosiguiendo en la etapa de exploración, señala a Dunn<sup>296</sup>, para identificar los factores de las historias de las familias que afectaron su capacidad para realizar el trabajo de comunicación de exploración. Se trata de patrones de conducta familiar, sujetos a procesos emocionales transferidos de generaciones anteriores y al grado de diferenciación del sistema familiar. Murray señala en este punto los mínimos requisitos de estabilidad necesarios para que la exploración sea productiva:

- a. Buena relación entre los miembros del sistema.
- b. Modelo de comunicación abierto y sincero donde poder transmitir las ilusiones y esperanzas individuales.
- c. Evaluación honesta de la situación respecto a la intervención de la familia en la empresa.

*La tercera conclusión:*

*Identifica tres tipos distintos de escenarios de continuidad de transición*, donde la base es la medida en que el sistema fue capaz de lograr, con las tareas requeridas, avanzar dentro del ciclo de transición. Uno de estos tipos de escenarios es el que contiene más probabilidad para conducir hacia la continuidad de la empresa familiar, mientras que los otros dos escenarios eran más propensos a conducir a la desintegración del sistema.

- a. *Escenario I:*

Equilibrio- cierre correcto: los impulsos contrarrestan las resistencias al cambio. Este proceso se explicita con la elección de un escenario de continuidad con acuerdos sobre distintos ámbitos del gobierno, propiedad, liderazgo, etc.

- b. *Escenario II:*

Desequilibrio y desintegración por una exploración inadecuada- cierre ficticio: en este periodo no se ha podido investigar por cuanto los sistemas no han sido capaces de superar la evitación del conflicto. En mi opinión, las soluciones propuestas pretenden ganar tiempo para «mantener la calma». Normalmente, aquellos que tienen el poder siguen sosteniéndolo como parte de su estrategia de resistencia para impulsar los cambios del sistema. Ello conlleva que aquellas partes de los sistemas que promovían el cambio, al no lograrlo, entran en un periodo de insatisfacción.

---

<sup>295</sup> Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.

<sup>296</sup> Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41-57.

c. *Escenario III:*

Desequilibrio y desintegración debido al «no cierre»: los sistemas no quieren comprometerse y por lo tanto trasladan las discusiones sobre temas sin importancia generando una frustración total de los miembros del sistema. Ello puede provocar el abandono de algunos miembros (familiares y no familiares) en sus respectivas facetas dentro de los sistemas.

#### 1.2.4. Factores y perspectivas influyentes en la sucesión

Hasta el momento, me he centrado en aspectos macro de la sucesión que han ido desde la etimología hasta las etapas de transición generacional pasando por la definición de cambio generacional, sucesión, modelos de sucesión y transición generacional.

Entrando en los aspectos micro, es el momento de analizar qué factores y sus perspectivas influyen en la sucesión de la empresa familiar. Si empezamos por la parte más evidente y binaria de los sistemas, diferenciaré previamente, bajo la lógica, dos condiciones:

- a. Condición necesaria para que se produzca la sucesión.
  - i. Negación: ausencia de la condición necesaria para que se produzca la sucesión.
- b. Condición suficiente para que se produzca la sucesión.
  - i. Negación: condición suficiente para que no se produzca la sucesión.

Consecuentemente, las posibles opciones para que la sucesión se produzca serían:

- a. Los sucesores preparados, pero nadie quiere tomar el mando.
- b. La generación en el poder rechaza a todos los candidatos posibles.
- c. La generación puede decidir sobre los candidatos, aunque estén preparados y dispuestos.

Ante estas premisas, De Massis, Chua y Chrisman<sup>297</sup> distinguen distintos factores influyentes y no influyentes citando a diversos autores:

- *Factores individuales* (Kets de Vries<sup>298</sup>; Kets de Vries y Miller<sup>299</sup>; Levinson<sup>300</sup>) referidos a la predisposición individual de los actores principales y agentes:

---

<sup>297</sup> De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

<sup>298</sup> Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship.

<sup>299</sup> Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), 35-55.

<sup>300</sup> Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.

- Principal (Sucedido):
    - Sensación personal de un vínculo inalterable con la empresa familiar<sup>301</sup>;
    - Evento extraordinario desencadenante<sup>302</sup>;
    - Nuevos matrimonios o divorcios<sup>303</sup>.
  - Agente (Sucesor):
    - Potencial del candidato<sup>304</sup>;
    - Insatisfacción y/o falta de motivación<sup>305</sup>.
- *Factores de relación* referidos a los distintos grupos incluidos en el proceso que pueden obstruir la sucesión<sup>306</sup>.
  - *Factores de contexto*<sup>307</sup> referidos a que el ambiente puede afectar a la sucesión por la incertidumbre en relación al cambio de dinámica interna como consecuencia de los cambios.
  - *Factores financieros*<sup>308</sup> por cuanto el riesgo, las necesidades financieras de la empresa y futuros accionistas, la carga fiscal de la sucesión puede limitar la capacidad de realizar la sucesión llevándoles a la necesidad de vender la empresa familiar.
  - *Factores de proceso* que engloban el proceso de sucesión que afecta, particularmente, al principal y agente y, por otro lado, al resto de miembros integrantes de los sistemas. Lansberg<sup>309</sup> se refiere a los roles de ambos; compartir los mismos objetivos respecto a la estrategia empresarial futura y la visión compartida de la propiedad.

---

<sup>301</sup> Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.

<sup>302</sup> Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.

<sup>303</sup> Dick, R., & Kets de Vries, M. F. R. (1992). The Bonnier Group in transition. INSEAD Case Study.

<sup>304</sup> Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.

<sup>305</sup> Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family business review*, 11(1), 19-34.

<sup>306</sup> Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>307</sup> Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.

<sup>308</sup> Parrini, L. (2000). La finanza straordinaria per pianificare la successione. *Amministrazione & Finanza*, 14(1), 63-66.

<sup>309</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la categorización de estos cinco factores, clasificados en subcategorías y factores. Podrán comprobar una mayor influencia de los factores individuales, relacionales y de proceso sobre el ambiente y los recursos financieros.

Cuadro 1.16. Factores influyentes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	FACTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores individuales (relacionados con el perfil y / o la motivación de individuos individuales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores relacionados con el sucesor (s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja capacidad del (de los) sucesor (es) potencial (es)</li> <li>Insatisfacción / falta de motivación del (de los) sucesor (es) potencial (es)</li> <li>Pérdida inesperada de posibles sucesores (p. Ej., Muerte o enfermedad)</li> <li>Sensación personal de vinculación del titular con el negocio</li> <li>Pérdida inesperada y prematura del titular</li> <li>El nuevo matrimonio, el divorcio o el nacimiento de niños nuevos, imprevistos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores relacionales (en cuanto a las relaciones con / entre miembros familiares y no familiares involucrados en el negocio familiar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros familiares</li>   <li>Miembros no familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conflictos / rivalidades / competencia en relación padre-hijo</li> <li>Conflictos / rivalidades / competencia entre miembros de la familia (por ejemplo, rivalidades entre hermanos)</li> <li>Peligros relacionados con alta «sensibilidad de consenso» del negocio familiar</li> <li>Falta de confianza en él (los) sucesor (es) potencial (es)</li> <li>Falta de compromiso con el (los) sucesor (es) potencial (es)</li> <li>Conflictos entre los sucesores titulares y potenciales y los miembros no familiares, y no aceptación del candidato familiar por parte de los no familiares</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los factores financieros (en relación con la insuficiencia de los recursos financieros internos y los excesivos costos de oportunidad)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incapacidad para sostener la carga tributaria relacionada con la sucesión</li> <li>Incapacidad para encontrar recursos financieros para liquidar la posible salida de herederos</li> </ul>

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	FACTOR
asociados con la obtención de financiamiento externo) <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos financieros inadecuados para absorber</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos de contratación de gerentes profesionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores de contexto (asociados con los cambios en el entorno político económico en el que opera la empresa familiar)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio en el desempeño del negocio</li> <li>Disminución en la escala del negocio</li> <li>Pérdida de clientes clave o proveedores / disminución de la relación entre el potencial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores de proceso (relacionados con la ausencia de buenas acciones o la presencia de malas acciones que hacen que la sucesión no tenga lugar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de las actividades preparatorias</li> <li>Desarrollo de sucesor (es)</li> <li>Elección del sucesor (s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No definir claramente los roles del titular y el (los) sucesor (es) potencial (es)</li> <li>No comunicar y compartir las decisiones relacionadas con el proceso de sucesión con la familia</li> <li>Evaluación incorrecta de las diferencias entre las necesidades y las capacidades del sucesor potencial</li> <li>No capacitar a los sucesores potenciales</li> <li>Retraso o exposición insuficiente de los posibles sucesores al negocio</li> <li>No dar a los sucesores potenciales suficientes comentarios sobre el progreso de la sucesión</li> <li>No formalizar criterios racionales y objetivos para la selección</li> <li>No definir la composición del equipo encargado de la evaluación del potencial</li> </ul>

Fuente: Alfredo De Massis, Jess H. Chua, James J. Chrisman (2008)

En otro sentido, Morris et al.<sup>310</sup> también señalan factores influyentes que ocasionan transiciones exitosas, pero distinguen entre la calidad de la experiencia y la efectividad de la sucesión en referencia a Handler<sup>311</sup>.

Por calidad de la experiencia se refieren a cómo los miembros de la familia involucrados personalmente experimentan el proceso, mientras la eficacia más a través de las formas que del resultado.

Dentro del mismo documento, Morris, Williams, Allen y Ávila realizaron un estudio integrador a partir de dos grupos de empresas familiares (uno de 20 y otro de 40 empresas) donde cada grupo contenía entre 25 y 200 miembros. De él obtuvieron un patrón consistente de los factores que contribuyeron a desengranar el proceso de sucesión.

Factor clave n° 1: los problemas de relación entre los miembros de la familia. Fue señalado por el 60% de los integrantes.

Factor clave n° 2: los herederos no están suficientemente preparados en un 25% de los integrantes.

Factor clave n° 3: cuestiones relacionadas con la planificación y control en un 10%.

Otro aspecto destacable es el relativo a la planificación patrimonial, legal y fiscal, por parte de la generación saliente que dedicaban más tiempo que a los tres factores anteriores.

También, identificaron como la *variable dominante a las relaciones familiares*, el *fomento de la comunicación abierta* y el *fomento de los valores compartidos* entre los miembros de la familia; para ello, proponen una mayor atención al factor humano, a las interacciones complejas y sus dinámicas y a la necesidad de mantener una cohesión familiar.

La *variable relación familiar* tiene varias dimensiones que se distribuyen de la siguiente forma:

- a. Relaciones entre sucesores
- b. Relaciones entre los sucesores y el/los sucedido/s
- c. Entre los sucesores y el/los cónyuge/s

Ante estos resultados, sus conclusiones sobre los factores que facilitan las transiciones en las empresas familiares fueron los siguientes:

---

<sup>310</sup> Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.

<sup>311</sup> Handler, W. 1990. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1537-51.

1. Cuando los sucesores están mejor preparados.
2. Cuando las relaciones entre los miembros de la familia son más confiables y afables. Por confianza entienden la apertura, honestidad, integridad y fiabilidad de los miembros de la familia. Por afabilidad entienden el respeto mutuo entre sucedido y sucesores. Sugieren minimizar la rivalidad.
3. Cuando se lleva a cabo una buena planificación fiscal y patrimonial de la sucesión.

Los autores determinan que las familias deberían definir una «carta de relación» donde deberían incluir:

- a. Identificación de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- b. Establecer metas y objetivos comunes para determinar la calidad y efectividad de las relaciones.
- c. Definición de las expectativas de rol mutuo.
- d. Establecer programas orientados a desarrollar y mejorar sus relaciones.
- e. Medición periódica del desempeño de las relaciones y nivel de satisfacción general de sus miembros.
- f. Creación de mecanismos que neutralicen los conflictos.

Después del repaso a los factores influyentes en el proceso de sucesión, sería interesante centrarse en la sucesión del liderazgo ya que focaliza o identifica la transmisión del mando de las empresas familiares que tradicionalmente se ha considerado trascendental. Para ello, voy a referirme al trabajo de Alfredo De Massis, et al.<sup>312</sup> que tratan este aspecto no desde el factor clave (que lo es) si no desde un paso previo: la intencionalidad de llevar a cabo la sucesión en el liderazgo. Señalan que, para que pueda existir una intencionalidad ambas partes interesadas, sucedido y sucesor deben tener intención de realizar el proceso. Su nivel de intencionalidad individual debe ser, por parte del sucedido, mayor o igual que la del sucedido.

Dicho modelo establece como premisa, que el nivel de participación de la familia en la propiedad, la gestión y el gobierno es un débil predictor de la actitud y predisposición de los sucedidos a iniciar el proceso de sucesión. Ello les lleva a señalar que la creciente evidencia de que las empresas familiares con una participación de la familia es una condición necesaria pero insuficiente para explicar sus conductas en el proceso de sucesión.

---

<sup>312</sup> De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intrafamily succession: an investigation of its antecedents. *Family Business Review*, 29(3), 278-300.



Los autores siguen la Teoría del comportamiento intencional y planificado de Ajzen, señalada anteriormente en la definición de sucesión, donde se desarrolla la teoría que la intención de un individuo se concibe como la relación directa entre la disposición a intentar un cambio y el esfuerzo para planificar dicha disposición. A partir de esta teoría los autores entienden que les proporciona el marco teórico necesario para estudiar los antecedentes individuales de las partes interesadas.

Descendiendo en el marco de la teoría del comportamiento, ésta propone que la intención de involucrarse particularmente se fundamenta en una función con tres factores sobre el comportamiento:

- La actitud
- Las normas subjetivas
- El control percibido

De estas tres, la actitud ha sido considerada preponderante respecto a los otros dos factores. Así, si el sucedido tiene unas determinadas creencias sobre el proceso o el líder de la siguiente generación que debe sustituirle, su intencionalidad será positiva o negativa.

Las hipótesis para construir el marco conceptual que utilizan los autores son los relativos a antecedentes situacionales e individuales pre-existentes:

#### *Situacionales*

##### a. Número de hijos

Los hijos proveen en sus padres de una perspectiva emocional claramente por encima de la perspectiva racional. Por ello, la actitud y comportamiento de los individuos del sistema es altruista<sup>313</sup>. En el reverso del altruismo, toda esa entrega de los padres a los hijos, llegará un momento que deberán devolver esas cuentas emocionales y deberán responder con lealtad. Los autores señalan como una hipótesis del modelo que si el altruismo de los padres ha sido determinante emocional y económicamente, la relación es positiva para promover la sucesión.

A su vez, el número de hijos del propietario/a tiene dos lecturas; mientras mayor es el número de hijos contiene una lectura de mayor implicación de todos como equipo y por lo tanto serán buenos transmisores del legado y del compromiso de

---

<sup>313</sup> Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.

sucesión, en sentido contrario, tenemos que las probabilidades de conflicto entre hermanos son mucho mayores.

b. El número de accionistas familiares

El futuro número de accionistas puede predefinir el rendimiento económico y la armonía familiar. Respecto al desempeño económico, siguiendo la teoría de la agencia de Jensen y Meckling, cuanto más dispersa sea la propiedad, más amplios serán los intereses de los accionistas y directivos y, consecuentemente, el poder de los directores a su favor será mucho mayor. Ello implica que, las necesidades de mantener el equilibrio de agencia, será en detrimento de los rendimientos de los accionistas familiares.

En cuanto a la armonía familiar puede ser contraproducente porque el número de voluntades individuales será mucho mayor lo que implica una mayor descoordinación que afectará a la armonía. Por ello, a mayor número de accionistas familiares, menor intencionalidad de afrontar un proceso de sucesión.

c. La duración de la propiedad familiar de la empresa

Basado en el concepto de reciprocidad unívoca<sup>314</sup>, Zellweger et al.<sup>315</sup> argumentan que la empresa familiar acumula un grupo de reciprocidad con un tipo de retorno, una fuente y un calendario no especificados. Dado que este grupo de reciprocidad estará bajo –al menos– el control parcial del líder de la empresa familiar, la posibilidad de renegar será menor si el sucesor es un miembro de la familia debido a las normas culturales contra la traición de los miembros de la familia y las sanciones potenciales únicas de la familia miembros de la familia. Dicho de otra manera, cuanto más tiempo la familia ha sido dueña del negocio, mayor será el grupo de reciprocidad acumulado y más reacio será el titular a perderlo o perder el control de éste. La posibilidad de perderlo o perder el control de él es menor si el siguiente líder es un miembro de la familia.

*Individuales*

d. El vínculo emocional de los titulares con la empresa familiar

---

<sup>314</sup> Wade-Benzoni, K. A. (2002). A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011-1028.

<sup>315</sup> Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

Los titulares desarrollan un profundo vínculo emocional con la empresa a través de la consolidación de la empresa familiar. Esto sucede porque la familia «*se une a la empresa*»<sup>316</sup> y la empresa familiar se convierte en una extensión de sí misma o de él mismo. Como resultado, transferir el liderazgo a un miembro no familiar podría engendrar los mismos sentimientos que renunciar a un «niño» para adopción e incurrir en altos costos emocionales<sup>317</sup>. Entregar el liderazgo de la empresa familiar a la siguiente generación de miembros de la familia puede minimizar el costo emocional porque el negocio aún estaría «en manos de la familia».

### **1.3. El Cambio Generacional en la Empresa Familiar más allá de la 2ªG**

Durante la elaboración de esta tesis he podido revisar, al menos, unos cincuenta documentos sobre la empresa familiar desde la segunda mitad del siglo XX hasta hoy. También he podido estudiar documentos referentes a otras ciencias enfocadas a las familias y a las empresas. La mayoría de los documentos enfocados a la empresa familiar han sido tratados desde las distintas perspectivas de su problemática, haciendo especial hincapié, la gran mayoría de ellos, sobre estudios cualitativos y cuantitativos relativos a la importancia de la empresa familiar en la economía, tipologías de empresa familiar, perspectivas sobre la familia y la empresa, desarrollo de distintas teorías aplicadas a este tipo de empresas (Teoría racional, Teoría de la agencia, Teoría de las partes interesadas), estudios de la sucesión, liderazgo, integración modelos dinámicos, factores influyentes en la sucesión, riqueza socio-emocional y un largo etc. Sin embargo, pocas referencias significativas he podido encontrar respecto a ciertas casuísticas que son de mi interés, como las diferencias precisas entre empresas familiares de 1ª a 2ªG y de 2ª a 3ªG que, en mi opinión, tienen una gran transcendencia por cuanto es la materialización de la práctica habitual para con la consultoría de las empresas familiares. Respecto a los documentos específicos sobre diferenciación entre empresas familiares, es el de Sonfield y Lussier (2004)<sup>318</sup> el que aprecio relevante por su especificidad. Otros autores han entrado en este ámbito, pero bajo la perspectiva de cambio de primera a posteriores generaciones. También cabe señalar el trabajo de Rania Labaki<sup>319</sup> con un enfoque muy similar al planteado en esta tesis.

Sin duda, la importancia de investigar estos temas específicos deviene muy realista; todos sabemos que la problemática de las empresas familiares es de vital importancia para entender por qué se produce tal nivel de «defunciones» cuando se da el cambio

---

<sup>316</sup> Zaleznik, A., & De Vries, M. F. K. (1985). *Power and the corporate mind*. Bonus Books.

<sup>317</sup> Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.

<sup>318</sup> Sonfield, M. C.; Lussier, R.T N. «First-, second-, and third-generation family firms: a comparison». *Family Business Review*, 2004, vol. 17, no 3, p. 189-202.

<sup>319</sup> Labaki, R. (2011). The Nova Group case study: family dynamics in a multigenerational French family business. *International Journal of Management Cases*, 13(1), 27-42.

generacional desde el punto de vista familiar, empresarial y sus relaciones con el ambiente. Si se consigue profundizar en estos temas, ello facilitará la construcción de modelos de consultoría específicamente orientados a tratar este tipo de empresas.

Después de este breve repaso sobre el marco teórico de las empresas familiares de 1ªG a 2ªG y de 2ªG a 3ªG, sería conveniente empezar definiendo qué es una empresa familiar de 1ªG y desde qué perspectivas debe enfocarse.

### **1.3.1. El cambio generacional de las empresas familiares entre la 1ªG y la 2ªG**

Una empresa familiar de 1ªG es aquella donde el Fundador/a ha materializado la construcción de un proyecto empresarial sobre la voluntad, misión y objetivo de construir un espacio económico que permita el sustento personal y familiar; un espacio donde poder lograr sus distintas aspiraciones. A su vez, este emprendedor/a ha evolucionado en sus distintas etapas de ciclo vital desde lo personal hasta lo familiar acompañando a la evolución empresarial. En definitiva, existe una evolución paralela de ambos sistemas y de todos sus integrantes que, necesariamente, deberán adaptarse al ambiente. Para ello, el foco donde fijar el prisma de la observación debe centrarse en la persona del Fundador/a, quien impregnará con sus propias características personales la cultura familiar patrimonial y empresarial.

La gestión de dichos sistemas (personas y cosas) se refiere a la familia (estructura familiar, comunicación, dinámica, valores, etc.), a la propiedad de las cosas (orden, modelo de acumulación, riesgo, financiación, legalidad y fiscalidad, etc.) y a la empresa (liderazgo, estrategia, gobierno, innovación, etc.).

Dentro del ámbito familiar, ha sido introducida la teoría del desarrollo de un conjunto de sistemas ha sido desarrollado, entre otros, por Hollander<sup>320</sup> que señala que las etapas conjuntas de los sistemas deben resolverse adecuadamente para eludir el efecto retorno (volver al periodo de partida por una inadecuada solución formalizada).

Otro enfoque, se basa en las necesidades de desarrollo de los sistemas y de sus individuos clave de McWhinney y Ward – ya citados-. Por otra parte, Hershon – ya citado- propuso de sus estudios sobre el papel del fundador y su modelo de gestión paternalista de la empresa familiar, tres patrones de conducta:

- Empresa paternalista de 1ªG.
- Empresa colaborativa de 2ªG que se caracteriza como una continuidad paternalista en un modelo de gestión fraterna.

---

<sup>320</sup> Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family business review*, 1(2), 145-164.

- Empresa expansiva como el modelo de gestión colectiva o familiar en red.

Davis y Tagiuri<sup>321</sup> examinaron la díada familiar en sus interrelaciones con las necesidades individuales y de los sistemas.

McWhinney- ya citados- utiliza el modelo de los espacios que interactúan entre sí e incluye el concepto de ciclo de vida familiar, señalando que cuando se produce una diferenciación o distancia entre las etapas de cada sistema y estos alcanzan su propia saturación, todos los sistemas devienen inestables.

Este doctorando entiende, en definitiva, que existe una corriente académica que corrobora la perspectiva del enfoque generacional como preponderante que coincide con el objetivo de esta tesis, ya que sus integrantes centran el foco como el principal indicador de las decisiones (voluntad Yo/Self).

El paso siguiente es buscar las diferencias entre las empresas familiares de 1ªG y 2ªG para poder, posteriormente, compararse con las de 3ªG. Para ello, voy a intentar ir desde las diferencias generales hasta las específicas, sobre la base de cada uno de los sistemas y sus interrelaciones.

**Cuadro 1.17.** Diferencias entre 1ªG y 2ªG

<b>SISTEMA FAMILIAR</b>	<b>1ªG</b>	<b>2ªG</b>
DIMENSIÓN	Nº INTEGRANTES	Nº INTEGRANTES
ESTRUCTURA:		
Sistema	Matrimonio/pareja	Hermanos
Subsistema	Hermanos	Hijos/sobrinos
Poder	Padres	Indeterminado
Límites	Creados	Heredados
Adaptabilidad	Creados	Heredados
Cohesión	Creada	Adaptada
COMUNICACIÓN	Estilo creado	Estilo adoptado
CREENCIAS Y VALORES	Integrados en origen	Asumidos
HISTORIA FAMILIAR	Creada y vivida	Construida y recogida
MODELO DE FAMILIA	Condicionado	Condicionado
<b>SISTEMA EMPRESARIAL</b>	<b>1ªG</b>	<b>2ªG</b>
HISTORIA	Mito	Marca
PROFESIONALIZACIÓN (Toma decisiones)	Intuitiva	Intuitiva/Analítica
GOBIERNO	Indefinido/formal	Formal/Activo
GESTIÓN	Centralizado	Equipo
EQUIPO DIRECTIVO	Alrededor Fundador/a	Alrededor hermanos
SOMBRA GENERACIONAL	Referencia paterna o persona influyente	Presente
ORGANIGRAMA	Informal	Formal
LIDERAZGO/GESTIÓN	Paternalista	Pseudo paternal / Equipo hermanos
PARTICIPACIÓN FAMILIA	100%	85%
CONFLICTO RELACIONAL	Padres-hijos	Hermanos
<b>SISTEMA PATRIMONIAL</b>	<b>1ªG</b>	<b>2ªG</b>
MODELO ACUMULACIÓN	Función riesgo	Función necesidades individuales
MODELO GASTO FAMILIAR	Construido desde el origen familiar	Transmitido por sus padres
MODELO ORGANIZACIÓN PATRIMONIO	Función crecimiento	Holding/Súper Holding
ESTRUCTURA PROPIEDAD	Única	Igualitaria
DISTRIBUCIÓN ACTUAL	Concentrada	Igualdad/Equidad
DISTRIBUCIÓN FUTURA	Igualdad/Equidad	Por Ramas
MODELO FINANCIACIÓN	Acumulación Recursos propios y garantías personales	Recursos propios o financiación ajena sin garantías
MODELO RIESGO	Personal	Prudente
MODELO DIVERSIFICACIÓN		
Relacionado	X	X
No relacionado	X	
MODELO DISTRIBUCIÓN DIVIDENDO	Incierto	Recurrente

Fuente: Elaboración propia

<sup>321</sup> Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.

La literatura ha recogido gran parte de estos factores como referentes en la evaluación de los sistemas. Respecto al sistema familiar ha sido el germen del mundo académico de la empresa familiar. Sus primeros investigadores provenían de dicho ámbito, forjando la idea que el sistema familiar representa el impulso de las empresas familiares. Hasta la introducción de la perspectiva sistémica de los roles propuesta por Tagiuri y Davis, la mayoría de los artículos se centraban en una visión limitada de la figura del fundador. La familia no se consideraba fundamental ya que predominaba el enfoque racional.

En nuestro caso, no voy a olvidarme del Fundador a pesar del enfoque sistémico. El fundador/a alarga su figura más allá de su generación y la proyecta en todos los sentidos y a todos los sistemas. *Son mitos que acaban convirtiéndose en una marca o a los que hay que convertir en marca.* Durante esta tesis he tratado sobradamente la figura del fundador/a y la mayoría de los autores que han tratado sus particularidades (actitud, personalidad, etc.). Sin embargo, en el proceso de sucesión entre la 1ªG y la 2ªG, la influencia del fundador/a es trascendente. De su figura parte toda la iniciativa para que, la evolución del legado empresarial a la siguiente generación, pueda ser efectiva; es la figura referente del proceso del cambio generacional y, a su vez, la central de la sucesión.

Las incidencias del fundador en el proceso del cambio generacional sistémico son múltiples. Podemos enumerar varias situaciones complejas. Por ejemplo, la primera decisión sobre facilitar o no su continuidad. Esta decisión puede venir condicionada por varias circunstancias que van desde la salud, las finanzas personales, la vida conyugal, la confianza en la siguiente generación, su estatus social, etc. El fundador se enfrenta a una circunstancia desconocida para él que requiere de un volver a empezar en nuevos espacios que no controla. Poner fin a su vida empresarial y profesional sin alternativas en otros ámbitos, dificulta la decisión de iniciar el proceso de sucesión.

No obstante, acabado el proceso de maduración personal por parte del fundador, se inicia una etapa de negociación de cómo llevar a cabo el proceso; en la mayoría de los casos que he podido trabajar en mi vida profesional, las familias parten de una idea egoísta de la sucesión, por cuanto entienden que se presta más a un traspaso del poder que a un encaje de perspectiva. La dificultad aparece en este sentido cuando la siguiente generación (2ªG) no mantiene el mismo lenguaje con la 1ªG, produciendo confusión en los conceptos. El Fundador tiene la sensación, cuando empieza un proceso de sucesión, de que tiene que negociar en inferioridad de condiciones contra su esposa y sus hijos originándole una gran duda por la debilidad que ello supone. Habitualmente, cuando ya tiene a sus hijos en la empresa debe enfrentarse a ellos para mantener su posición o imponer sus criterios contra la nueva forma de hacer que tienen sus hijos; cuando vuelve a casa debe seguir con la batalla porque el triángulo esposa-hijos se activa al anochecer. El fundador no descansa y tiene la sensación que todos están contra él y, además, siente que no es reconocido.

La experiencia me dice que no hay marcha atrás y, si la hay, el conflicto está garantizado, coincido con Murray: son demasiados contrincantes para una sola persona, cansada y en un proceso de envejecimiento tanto biológico como respecto a los nuevos retos que debe enfrentar su empresa.

Aceptar el hecho de la sucesión permite avanzar en la búsqueda de una solución, pero no solo debe ser su parte la que avance, sino la siguiente generación. La 2ªG, sus hijos, deben cambiar su perspectiva sobre el proceso y convertir al Fundador en su aliado. Para ello, deben ser capaces de crear un espacio de complicidad, orientado a darle confianza y, a su vez, demostrarle que necesitan de su sabiduría. Planificar conjuntamente todos aquellos temas que sean necesarios (tanto personales como profesionales y empresariales) es un buen ejercicio de complicidad. Deben ser capaces de «jugar juntos» para convertir el proceso en un acto de convivencia intergeneracional. Con ello, se elimina el estrés de todos (familia, esposa, hijos, colaboradores, clientes, proveedores, etc.).

Con este juego se puede lograr un equilibrio de fuerzas que solo mejorará la situación. Podríamos seguir con el tema del fundador en otros aspectos como es su estilo comunicacional. En este sentido, mi experiencia me dice que los fundadores con un fuerte carácter y un verbo agresivo no facilitan la motivación de la 2ªG. Este tipo de perfil se asemeja en muchas ocasiones a un perfil maltratador, un auténtico «ogro» que cuanto más asustado está, más maltrata a su entorno. En estos casos, según mi experiencia la solución es complicada por cuanto sus hijos no tienen un nivel de seguridad personal adecuado.

En algunas ocasiones, los hijos deben enfrentarse al dilema de seguir o marcharse de la empresa familiar para poder romper la fusión emocional a la que se sienten sometidos. También se pueden encontrar casos donde aparecen trastornos de distinta índole en los hijos, desde las adicciones hasta la falta de motivación, depresión, etc. Su objetivo, normalmente, se centra en la idea del control y la desconfianza hacia los demás, que es desproporcionada. Afortunadamente, este perfil de fundador no suele ser recurrente, aunque puedo confirmar que hay cierta regularidad de aparición en los casos.

Otro perfil de fundador es el de personalidad seductora, que se centra más en su autorrealización social. Cultiva una imagen de influenciador y persigue una constante reafirmación. Sin embargo, con las siguientes generaciones, mantiene una mayor proximidad hacia ellos y les motiva mediante la complicidad. Mientras en el caso anterior, existen periodos cortos de estabilidad y explosivos en sus interacciones, en el perfil seductor los espacios son más largos y menos explosivos en su interacción con la siguiente generación.

Prosiguiendo con el sistema familiar, la dimensión del sistema por su número de integrantes puede ser un tema significativo a la hora de realizar la sucesión de 1ªG a 2ªG.



Cuando estamos ante la presencia de un grupo de hijos reducido (2 o 3), la capacidad de la empresa de absorber las necesidades de cada uno es relativamente fácil.

Sin embargo, cuando el número es mayor (>4), la distorsión es manifiesta por cuanto la capacidad de dar una solución de seguridad económica a la 2ªG está condicionada por la dimensión empresarial.

En cuanto a la estructura familiar, las diferencias entre 1ªG y 2ªG no existen mientras la 1ªG siga presente a nivel familiar. Es habitual que los hermanos «aparquen» sus rivalidades o mantengan la estructura con el objetivo de respetar a sus padres. Sin embargo, algunos aspectos, a medida que desaparece la 1ªG, se van transformando (sobre todo con la desaparición del líder). Por ejemplo, los temas relativos al poder se trasladan de los padres a los hijos cuando éstos interrelacionan entre ellos. La cohesión también se ve alterada, aunque no transformada por cuanto la lealtad invisible los mantiene unidos.

Todos los aspectos de la estructura familiar en 1ªG de la empresa familiar no se diferencian en los capítulos ya comentados en esta tesis, salvo las cuestiones relativas a la inferencia de la estructura familiar en su proceso de interacción con los otros sistemas.

Así, cuando los sistemas empresariales exigen una necesidad de adaptación al ambiente, el nivel de adaptabilidad familiar deviene transcendental para la empresa. Las familias con estructuras rígidas y aglutinadas tienen menos capacidad para adaptarse a los cambios que exigen las empresas. Ello puede provocar, entre los miembros de la familia, un proceso de enfrentamiento por cuanto, normalmente, la 2ªG exige adaptarse a nuevas situaciones que van en contra de los valores o creencias familiares.

Respecto a la historia familiar, este doctorando entiende la narrativa histórica, sobre la base de Gartner<sup>322</sup>, como un instrumento imprescindible para estructurar los acontecimientos acontecidos en la 1ªG y en la mayoría de los casos recoger los antecedentes del fundador. Se consigue realizar un enfoque sobre los ciclos empresariales y familiares dando una perspectiva razonable del registro e interpretación de los acontecimientos vividos. A su vez, nos permite entender la dinámica familiar y empresarial de la familia y la empresa así como ha sido la toma de decisiones a lo largo del tiempo (perspectiva longitudinal).

Respecto al sistema empresarial, las diferencias entre 1ªG y 2ªG dependen de un factor clave: la sostenibilidad a largo plazo cuyo término he introducido hace poco en este mismo punto.

---

<sup>322</sup> Gartner, W. B. (2007). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. In *Entrepreneurship* (pp. 229-242). Springer Berlin Heidelberg.

La sostenibilidad empresarial requiere de una visión a largo plazo. El informe de la Comisión Brundtland<sup>323</sup> define desarrollo sostenible como «un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.»

Las empresas familiares de 1ªG se caracterizan por un fundador orientado a «hacer volar» su avión, por lo que debe mejorar continuamente mediante la innovación y la creatividad en todos los aspectos y sistemas de su empresa. Para ello, su principal objetivo es adaptarse al ambiente socio-económico mediante el proceso de mejora continua que implica<sup>324</sup>:

- a) Inquietud por mejorar continuamente
- b) Anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno y sus redes sociales
- c) Aplicar las mejores prácticas de gestión, tecnológicas e innovadoras.

En definitiva, este impulso sostenible durante la 1ªG debe poder materializarse en la 2ªG. Las diferencias de los sistemas empresariales de ambas generaciones pueden ser significativos teniendo en cuenta las características del individuo de ambas generaciones. Si nos adentramos en los factores influyentes, el principal de ellos debe ser la visión a largo plazo que ambas generaciones deben tener.

Ambas generaciones deben percibir la necesidad de continuar con el proyecto y sentir una cohesión respecto al mismo. Continuar debe fundamentarse en la confianza mutua que se construye con el tiempo entre ambas generaciones. La confianza requiere espacios de convivencia donde asentarla, por lo cual, el reconocimiento paterno-filial nace en la familia como primer lugar de encuentro.

La familia es el sistema que socializa a la siguiente generación y es quien les inculca su modelo cultural, valores, estilo comunicacional. De esta forma, si imaginamos a unos hermanos que nacen bajo un mismo modelo de socialización, seguramente, dicho modelo se trasladará al sistema empresarial y a su convivencia.

Dichos hermanos habrán sido gestionados por unos padres que podrían tener distintas funciones; la mayoría de estas funciones son cooperativas: es mayoritaria la presencia del hombre en la obtención de recursos (en la empresa), y la mujer en la gestión familiar de la infancia. Consecuentemente, todas las vivencias individuales de los hijos (2ªG) en el entorno familiar serán relevantes a la hora de poder afrontar el modelo de convivencia generacional en la empresa. Así, la motivación de ambas generaciones es un factor

---

<sup>323</sup> Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. PNUMA.

<sup>324</sup> Suárez Barraza, M. F., & Barraza, M. F. S. (2008). Las cápsulas de mejora: metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las Pymes (No. Sirsi) i9789707810778).

relevante, por cuanto dicha motivación, nace de esa cultura generada en el tiempo a lo largo de las etapas de ciclo vital familiar.

En resumen, la sostenibilidad de la empresa familiar a largo plazo está condicionada a la voluntad individual de ambas generaciones que deben poner en práctica los instrumentos necesarios para cohesionar sus voluntades, confianza y modelos de gobierno donde tomar las decisiones de manera coherente. La conexión generacional a través de una misma visión que permita sostener la riqueza socio-emocional familiar. Términos como voluntad, cultura familiar, confianza, cohesión, visión son necesarios para evaluar la capacidad de sostenibilidad a largo plazo, ya que representa la construcción conjunta de cómo ambas generaciones aspiran a compartir el futuro.

Como he explicado en el apartado anterior (sistema familiar), la historia en la empresa familiar se fundamenta en la persona emprendedora que acaba convirtiéndose en un mito dentro del ambiente, la familia y la empresa sea cual sea la dimensión o importancia cuantitativa de la empresa.

La construcción del mito y sus particularidades condiciona muchos aspectos. Si el mito representa un perfil determinado, la 2ªG y el resto de integrantes no familiares tomarán posiciones respecto a él. Ante un mito caracterizado con un perfil exigente y controlador, el modelo cultural empresarial vendrá condicionado para la siguiente generación ya que, seguramente, deberán adaptarse al modelo y les será difícil transformarlo. Un mito con un perfil *laissez-faire* seguramente será más democrático y facilitará el reconocimiento de la 2ªG a introducir cambios que se adapten al nuevo ambiente.

Otro aspecto interesante respecto al mito se refiere a su sustitución; los hermanos tienen la tendencia natural a seguir la creencia familiar que recoge los parecidos de ellos respecto a sus progenitores, quienes han fomentado esas creencias desde el nacimiento, en los aspectos físicos y los conductuales, pasando por los cognitivos.

En bastantes ocasiones estas creencias se traducen en aspiraciones en ambas generaciones. El fundador que percibe que, su hijo o hija, es su «clon», promueve tener mayores niveles de confianza hacia él/ella y les reportará privilegios y oportunidades que no son iguales para todos los hermanos. Esto conlleva aspectos que afectan negativamente a las posibilidades de la continuidad de la empresa familiar porque las acciones e interacciones del líder fundador, al señalar a algún miembro de la siguiente generación de hermanos como posible líder, activa los enfrentamientos y las crisis dentro del sistema. También puede darse el caso inverso, donde quién se cree líder de la 2ªG no es reconocido por el líder de la 1ªG.

Por tanto, la historia de la empresa familiar que realza al mito debe convertirse en un concepto superior. Dicho concepto es aquel que recoja junto al mito, los valores, cultura,

redes sociales, etc. que permiten convertirlo en una marca personal que debe ser asumida por la siguiente generación como un todo.

Este planteamiento de la marca del fundador, en mi opinión, permite varias salidas satisfactorias para una mejor gestión de la sucesión ya que el foco se traslada de una persona a un todo con quien todos se pueden identificar a su voluntad. La toma de decisiones entre las empresas de 1ªG y 2ªG son distintas. Como he escrito durante esta tesis, los fundadores sostienen un estilo instintivo y, por ello, utilizo la metáfora «volar sin radar»; obviamente, es muy simplista esta afirmación, pero permítanmela. Numerosos estudios señalan que la intuición es el factor que permite convertir al conocimiento técnico y a la práctica en una ventaja competitiva a la hora de decidir dentro del sistema empresarial. Esta intuición viene o debe ir acompañada de una voluntad o necesidad personal de mejora global (personal y empresarial) aunque, a veces, la intuición se confunde con la ambición social de la parte del súper-yo, como diría Freud, que representa el «Ideal del Yo» en su autoimagen y confirmación conductual y social.

Respecto, a la profesionalización de la toma de decisiones también puede estar soportada por:

- Modelo de gestión (estilo y liderazgo)
- Modelo organizacional (estructura y dinámica)
- Nivel equipo directivo (nivel formación)
- Modelo de gobierno (órganos de poder y órganos de gestión)

Todos estos puntos están condicionados por las dimensiones de la empresa familiar en sus aspectos cualitativos y cuantitativos. Así, una empresa familiar de reducida dimensión y con simples procesos de gestión, no requerirá de un modelo de profesionalización sofisticado de las decisiones. A medida que las dimensiones señaladas anteriormente evolucionan a una mayor complejidad, el modelo de profesionalización debe crecer, igualmente, en todos los sentidos. Otro aspecto influyente en la profesionalización de las decisiones se relaciona con las etapas de los ciclos empresariales. Desde la creación, expresión, consolidación e institucionalización se incorporan recursos en la toma de decisiones.

Todo lo anterior está condicionado por la individualidad del fundador/a y, en especial, por su estilo de gestión. Un estilo de gestión paternalista, conlleva aspectos centralizadores y controladores en la toma de decisiones impidiendo construir alrededor del líder equipos directivos de calidad. Este estilo impregna a la organización de una cultura orientada a ejecutar el proceso de control y pocas veces permite la autonomía en la toma de decisiones. Estas características impiden la rápida adaptación al ambiente por parte del sistema empresarial. Consecuentemente, el gobierno no existe, sino que es

formal, los organigramas son planos o entorno a la figura central, el equipo directivo se valora por la lealtad y la confianza y no por sus capacidades. Los aspectos innovadores en todos los ámbitos (marketing, producción, gestión y administración y la internacionalización de los mercados) están limitados por estas circunstancias. Dyer<sup>325</sup>, ya nombrado anteriormente en este aspecto, estableció que el 80% de las empresas familiares de 1ªG tienen un modelo de gestión paternalista, pero también señaló de la siguiente generación (2ªG) que dos terceras partes cambian a un modelo de gestión más profesional.

Esto me lleva al primer aspecto destacable en la 2ªG, es que sus miembros suelen tener mejor formación académica. Las decisiones son menos intuitivas y se basan en una mejor preparación del ambiente y sus datos.

El modelo de gobierno suele estar instaurado a través de órganos de gobierno (Consejo de Administración y Comité de Dirección).

El modelo de gestión se refleja en un mayor trabajo en equipo por la vía de la distribución de funciones en cada uno de los subsistemas. Es la famosa frase que en ocasiones dicen las familias «tenemos que hacer un reparto de funciones». Obviamente, esto abre el debate del liderazgo en la 2ªG y sobre si es, recomendable o no, tener co-líderes en la 2ªG.

En este sentido, Aronoff<sup>326</sup> estudio sobre una muestra y siguiendo las sugerencias del estudio de Dyer señalado anteriormente, que el 42% de las empresas de 2ªG consideran el co-liderazgo como una opción razonable.

Desde mi experiencia, el co-liderazgo solo tiene un fin familiar y personal: mantener el criterio de justicia familiar y preservar la estabilidad en el sistema familiar. La pregunta resultante es si es conveniente para una organización tener dos líderes o más. Mi respuesta es que no, en todo caso hay que plantearse, cuando no se acepta un líder entre los hermanos, construir un concepto de complementariedad funcional que nos es otro que elegir entre el equipo de hermanos un binomio que ostente funciones donde cada uno tenga mayor habilidad, capacidad emprendedora y formación (capacitación por experiencia y educación).

Como acabo de señalar, otro aspecto relevante en las empresas de 2ªG es si su capacidad emprendedora está suficientemente desarrollada para poder afrontar los retos del futuro y si ese desarrollo ha sido fomentado en la 1ªG.

En este sentido, es interesante el estudio realizado por Zellweger et al.<sup>327</sup> donde analizan la orientación emprendedora de las empresas familiares y aportan una visión dualista;

---

<sup>325</sup> Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.

<sup>326</sup> Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family business review*, 11(3), 181-185.

señalan que, a partir de los distintos estudios, proponen un enfoque alternativo para estudiar la longevidad de las empresas familiares que promuevan e impulsen la actividad empresarial y crecimiento a lo largo de generaciones desde la inclusión del sistema familiar.

Aunque ya lo he comentado en el punto 1.1.10 «Retos de la empresa familiar», la emprendeduría en la empresa familiar siempre se ha contemplado desde el sistema empresarial e individual dejando fuera al familiar. Zellweger utiliza el término creación de valor intergeneracional sobre el concepto de emprendimiento transgeneracional formulado por Habbershon y Pistrui<sup>328</sup>, Nordqvist y Zellweger<sup>329</sup>, Habbershon et al.,<sup>330</sup> que lo definen como: «*Los procesos a través de los cuales una familia utiliza y desarrolla mentalidades emprendedoras, recursos y capacidades influenciados por la familia para crear nuevas corrientes de valor empresarial, financiero y social a través de generaciones.*»

La 2ªG, en mi opinión, encuentra pocos espacios dentro de la familia para potenciar sus habilidades emprendedoras; sin embargo, dichos espacios pueden encontrarse dentro de la empresa familiar. Esto confirma la tesis que los autores señalados describen como limitativos. Llegado este punto, creo que se puede afirmar que ambas perspectivas son posibles. Llego a esta conclusión por las siguientes razones:

- a) El Fundador/emprendedor devenido empresario es el resultado de un afán personal que materializa a través de su empresa que deviene la plataforma central de su actividad.
- b) La innovación, no olvidemos a Schumpeter, es la base para que las empresas perduren a largo plazo. El concepto de la sostenibilidad empresarial sostiene este punto cuando se traslada la innovación a otras generaciones.
- c) Es posible que la falta de poder decisorio en la 2ªG limite su iniciativa emprendedora desalentándola.
- d) Si las iniciativas emprendedoras de la 2ªG son consideradas como transgresoras respecto al enfoque del fundador, son consideradas inversiones de riesgo,

---

<sup>327</sup> Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

<sup>328</sup> Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.

<sup>329</sup> Nordqvist, M., & Zellweger, T. (Eds.). (2010). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. Edward Elgar Publishing.

<sup>330</sup> Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *Transgenerational entrepreneurship*. *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, 1-38.

generando tensión entre ambas generaciones, ya que pueden ser consideradas como opciones arriesgadas que pongan en peligro la seguridad patrimonial de ambas generaciones. Aquí podríamos considerar de aplicación la Teoría de Agencia.

- e) Otro aspecto, es la pérdida de la riqueza socio-emocional<sup>331</sup>, como consecuencia de la actitud emprendedora de la siguiente generación, que va desde el prestigio hasta el endeudamiento de la familia para afrontar nuevos proyectos inciertos.
- f) Ya que la familia no responde a los conceptos heterodoxos de la Teoría de Agencia, la limitación hacia operaciones innovadoras/empreendedoras no puede ser aplicada al uso porque puede entenderse como un descrédito para la 2ªG.
- g) Por otro lado, es imprescindible que las nuevas generaciones afronten nuevos proyectos que permitan una mejor adaptación al ambiente cambiante y hacer sostenible la empresa familiar a largo plazo.

Después de señalar estos puntos, podemos encontrarnos ante una situación paradójica, en un «callejón sin salida», por cuanto se origina un doble mensaje entre «hay que emprender, pero no confío».

Ello nos lleva de vuelta al tema de la confianza en la 2ªG y cómo superar este «muro generacional». Para ello hay que volver al origen de las voluntades individuales que nacen del sistema familiar. Si imaginamos un sistema familiar donde podemos encontrarnos miembros de dos generaciones, 1ªG y 2ªG, ambos en un momento de ciclo vital tardío y maduro, con una presencia de ambas generaciones en el sistema empresarial, cualquier debate sobre nuevos proyectos e iniciativas empresariales deberán ser alineadas. Seguramente, encontraremos que las diferencias sobre si es conveniente o no realizar dicha inversión se trasladará desde el sistema empresarial al sistema familiar utilizando el sistema de triangulación de Bowen. La acción de trasladar de escenario el problema, deslegitima el factor empresarial, dotando a la familia del poder que tiene para reconducir la situación. Podemos imaginar a un miembro de 2ªG motivado por llevar adelante un proyecto, que se encuentre con la negativa del fundador de 1ªG y que se alía con algún otro miembro de la 2ªG.

Esto puede promover la reinterpretación de la iniciativa como una falta de confianza de la 1ªG en la 2ªG y un no reconocimiento del liderazgo entre miembros de la 2ªG. Llegado este punto, debemos preguntarnos dónde es más probable un realineamiento de las individualidades que impidan la autodestrucción de la familia. La primera pregunta

que deben realizarse ambas generaciones es por qué quieren seguir siendo socios, por su condición familiar o por su condición empresarial, o por ambas. Sin duda, por ambas. Porque el sistema familiar es la representación de la acumulación de capital y la riqueza socio-emocional y, además, porque la familia no puede eliminarse de las vidas de los individuos ya que entre sus propiedades está la pertenencia al grupo familiar. La familia deviene una unidad sólida que puede facilitar la cohesión necesaria para que convivan ambos sistemas: la familia y la empresa.

Volviendo al trabajo de Zellweger, Nason y Nordqvist los autores desarrollan un modelo para poder evaluar la orientación emprendedora familiar utilizando estudios de otros investigadores en los campos familiares<sup>332</sup> y empresariales<sup>333</sup>; por dimensiones familiares, señalan la interdependencia, la lealtad, la seguridad, la estabilidad y la tradición y, por las dimensiones empresariales, la necesidad de cambio, innovación, asunción de riesgos y crecimiento.

Las dimensiones familiares aseguran que el sistema mantenga la unidad familiar y el deseo de la familia de controlar los recursos preservados a lo largo de la 1ªG (esto también es aplicable a las siguientes generaciones) y, las dimensiones empresariales cubrir las actitudes de la empresa hacia el comportamiento emprendedor que incluye autonomía de la gestión emprendedora, la orientación a la innovación, la proactividad y la voluntad de asumir riesgos.

En el sentido que he expresado en párrafos anteriores sobre el conflicto de interés de ambos sistemas y la conveniencia de volver y reconstruir la cohesión, puede ser el camino para la estabilidad intergeneracional; los autores señalados afirman en sus conclusiones del estudio que la familia participa activamente en el devenir del sistema empresarial, lo que implica una perspectiva unitaria de la familia, a pesar de las posibles diferencias intrafamiliares en las preferencias y perspectivas.

Entrando en la perspectiva del sistema patrimonial, las diferencias entre 1ªG y 2ªG son relevantes. Para este doctorando, el sistema de la propiedad es la materialización de las cosas que se representan a modo de activos y escenifican la posibilidad de regular según el derecho, los deberes y obligaciones.

No podemos olvidar que el legislador no entiende de diferencias entre individuos y su «obsesión» es regular todas aquellas relaciones naturales, socio-económicas y políticas. Consecuentemente, en función de la legislación de cada jurisdicción a que esté sometida

---

<sup>331</sup> Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.

<sup>332</sup> Bourdieu, P. (1996). On the family as a realized category. *Theory, culture & society*, 13(3), 19-26.

<sup>333</sup> Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.



la empresa familiar, deberá prever sus distintas estrategias a modo de preservar su capital financiero.

Las empresas familiares están, históricamente, sometidas a la misma reglamentación que cualquier otro tipo de empresa. Sin embargo, concretamente en España, hasta 1994 la sucesión de la propiedad de una generación a otra devenía todo un reto por cuanto debían tributar por la transmisión de padres a hijos (1ªG a 2ªG). Afortunadamente, la legislación se reformó a favor de un tratamiento que recogiese la bonificación impositiva ya que no se producía un verdadero hecho imponible en la realidad económica, sino que se trasladaba el momento de la materialización de su posible venta por parte de la siguiente generación. Técnicamente, no se materializaba el beneficio.

Siguiendo con los antecedentes sobre el ámbito legal, en este caso, societario, varios aspectos son trascendentes en el sistema de la propiedad. El primero de ellos es los posibles modelos de gobierno que regula la ley sobre sociedades mercantiles y su efectiva implementación en el ámbito empresarial. La ley mercantil regula las actividades societarias orientadas a sus relaciones con el ambiente y, a su vez regula los aspectos relativos a la propiedad que detentan, siempre, al final de las cadenas societarias, las personas físicas. Como he señalado anteriormente, la ley no diferencia dentro de este ámbito si la propiedad pertenece a una determinada familia por cuanto será bastante difícil regular las particularidades de cada caso. En otros aspectos legales sí que se regulan ciertos aspectos como las relaciones de afinidad, parentesco, etc. pero no es mi intención entrar en ese ámbito.

Las diferencias del modelo de gobierno entre la 1ªG y la 2ªG, pueden ser significativas. Habitualmente, el gobierno de la 1ªG (sistema de administración legal) progresa desde un modelo de administración social sobre una persona (administrador único) hacia un modelo de administración colegiada (consejo de administración). El órgano de administración representa el poder legal que le deviene otorgado por la Junta de accionistas cuando el modelo accionarial (1ªG/Fundador) es de una o dos personas; la Junta deviene un mero trámite formal salvo que aparezcan conflictos de índole conyugal. Así suele proseguir a lo largo de varias etapas del ciclo vital familiar y empresarial. Otro factor influyente en este caso es cuando la dimensión de la empresa sugiere la incorporación de miembros o expertos profesionales no familiares o cuando se incorpora al capital personas o entidades sin vínculo familiar que también requiere un cambio de modelo de gobierno. En el punto 1.4 de esta tesis, desarrollo los distintos modelos de gobierno.

El aspecto que en mi opinión es necesario recoger en las relaciones entre distintas generaciones de la empresa familiar en el ámbito mercantil es el referido a la transmisión de acciones entre miembros de la misma familia, cualquiera que sea su generación. Existen varios instrumentos legales que permiten garantizar que la propiedad pueda

mantenerse dentro de la familia y así preservar la unidad. Sin embargo, no podemos olvidar que algún miembro de la familia (habitualmente 2ªG) puede desear salir de la empresa familiar por diversas razones que no voy a tratar. En estos casos es conveniente ajustar los estatutos sociales para recoger posibles fugas de capital que pongan en peligro la hegemonía familiar y empresarial ya que suele provocar la descapitalización financiera.

Proyectar la influencia del sistema de la propiedad en la familia y la empresa, requiere tratar otros aspectos. En este sentido, es interesante evaluar el modelo de acumulación (financiera) que puede tener una u otra generación. Mientras en 1ªG la acumulación responde a cubrir necesidades personales y familiares incipientes, las conductas de riesgo son también distintas. El fundador/a tiene un nivel mayor de probabilidad de asumir riesgos ya que no debe responder a nadie de sus iniciativas. En la 2ªG el modelo de acumulación responde a la cobertura de 2 aspectos: cubrir las necesidades de la 1ªG (ya no activa) y de la propia 2ªG. A su vez, es habitual comprobar en la práctica profesional que ninguna de ambas generaciones ha sido capaz de crear patrimonios individuales fuera del entorno de los recursos de la empresa familiar, lo que genera estrés financiero personal. En la 2ªG la mayoría de sus integrantes trabajan en la empresa y perciben como únicos ingresos los relativos al trabajo. El enfoque cultural es importante a la hora de transmitir el derecho a cobrar dividendos. Es muy poco habitual que la 2ªG reciba acciones en vida de los padres y solicitarlas puede ser considerado un acto de agresión intergeneracional.

Esto nos lleva a un punto de importancia a la hora de fijar las diferencias entre generaciones y tiene que ver con el modelo de distribución de las acciones entre los hijos.

### **1.3.2. El cambio generacional de las empresas de 2ªG a 3ªG**

Es muy probable que cuando averigüe que una empresa de gran dimensión es una empresa familiar (Puig, Henkel, Carrefour, BMW, Barilla, etc), la probabilidad de que se encuentre, al menos, en tercera generación es alta. Además, puede ocurrir que no sea una empresa familiar de la dimensión señalada o de importantes resultados, pero también se encuentra en tercera generación; en definitiva, pueden darse los dos casos. Coloquialmente se les denomina empresas de primos, es decir, aquellas que son propiedad o están siendo gestionadas por los nietos del fundador. En concordancia con esta tesis, cuando este doctorando se refiere a la tercera generación lo hace desde el prisma familiar. En este sentido, me refiero a una empresa donde la realidad del gobierno y/o la gestión está en manos de primos descendientes de un equipo de hermanos. Quisiera recordar al tribunal, que el objetivo de esta tesis es, precisamente, qué aspectos pueden influir en el tránsito generacional de la segunda a la tercera generación.

Sin lugar a dudas, gran número de investigaciones señalan que pocas empresas familiares llegan a la tercera generación como consecuencia de los distintos motivos expuestos en esta tesis; ello quiere decir que un porcentaje pequeño de empresas familiares creadas por emprendedores fundadores llegan a ser gestionadas por sus nietos, pero cuantitativamente, el paso de la primera generación a la segunda generación, representa el mayor impacto. Por dicha razón, se puede intuir que llegar a la 2ªG y consolidarse como empresa familiar es un éxito.

Dicho éxito ha generado una consciencia en la familia empresaria y le ha otorgado la experiencia para afrontar el siguiente reto que no es otro que llegar a la 3ªG, en definitiva, pasar de un equipo de hermanos a un consorcio de primos.

Es muy probable que la 2ªG haya encontrado el equilibrio a partir de varios factores:

- Al modelo de cohesión en cuanto a los objetivos personales, familiares, financieros, legales, fiscales y empresariales.
- Al modelo de gobierno familiar y empresarial que, aun no siendo formal, está estructurado desde la improvisación (quiero decir que aun existiendo órganos formales no son operativos) y la dinámica de la comunicación es correcta permitiendo una toma de decisiones ordenada.
- Al modelo de liderazgo consensuado alrededor de una persona (hermano/a) que tiene la capacidad de ser dual en sus interacciones familiares y empresariales. Por capacidad dual entiendo la facultad que puede tener una persona de manejar distintas situaciones en diferentes ámbitos, concretamente en nuestro caso, en la familia y la empresa. Por ejemplo, cuando está con la familia es un hermano/a más y no intenta influir en las decisiones de los demás y cuando está en la empresa, es el líder sin perderle el respeto a sus hermanos o directivos no familiares. A su vez, es la máxima expresión de los valores familiares y es reconocido por todos como la persona adecuada.

La 2ªG de hermanos habrá tenido que enfrentarse, a distintas situaciones tanto en el ámbito familiar, empresarial como ambiental. Puedo imaginar que el primer reto fue realizar la transición generacional de sus padres hacia ellos en el que tuvieron que afrontar, además de su pérdida emocional, reorganizar los temas accionariales como puede ser el reparto de acciones entre ellos. También debieron afrontar cuestiones hereditarias de otros activos familiares sentimentales y bienes de uso común (por ej.: inmuebles y bienes de recreo, ajuar, joyas, etc.), el pago de los impuestos, etc.

El periodo de luto debió dar paso a los ajustes en la empresa, como la consolidación de sus responsabilidades directivas, el modelo retributivo, el enfoque estratégico, los

privilegios personales por su condición directiva en la empresa, etc. También, la transición del equipo directivo y la cultura organizacional de la empresa hacia un nuevo modelo con las necesidades de ajustes pertinentes.

El protagonismo social de cada hermano en cuanto a la sucesión de la figura del «mito» en el entorno socio empresarial también habrá requerido de su encaje como equipo. Ser el representante de los hermanos de la riqueza socio-emocional conlleva, a veces, una serie de pugnas fraternales. En definitiva, múltiples ajustes en todos los sentidos deberán acometerse o se habrán formalizado o no, pero deberán seguir avanzando. A partir del fallecimiento de la 1ªG, la 2ªG habrá pasado por una larga etapa que, normalmente, puede comprender entre 10 y 15 años. Cada uno de los hermanos empezará a comprobar que sus hijos comienzan la etapa de la pre-adulthood (hacia los 20 años) con el inicio de los estudios universitarios y la perspectiva de cómo ellos podrán tener presencia en la empresa familiar. Esta situación puede multiplicarse según el número de miembros que tenga la 3ªG. Es muy habitual encontrarse un promedio de hermanos en 2ªG entre 3 y 5; si a su vez, ellos tienen otro promedio de dos hijos por cada uno, nos encontraremos con seis o diez primos. Considero por mi práctica que son cifras mínimas.

En la 2ªG, la rivalidad entre hermanos puede llegar a su máxima intencionalidad cuando ya se encuentran solos ante el reto: las etiquetas fluyen y la intervención de la familia política se materializa en acciones, actitudes o cuestionamientos anteriormente nombradas como los privilegios, retribución, decisiones empresariales y, en la mayoría de los casos, con los actos de unos hermanos contra otros. Por ejemplo, es habitual que el hermano líder y su esposa (dejando fuera las cuestiones de género, ésta es la realidad de las empresas familiares) actúan como sustitutos de los padres difuntos generando una sensación en el resto de hermanos de «volver a tener otros padres». Técnicamente, en el estudio que tuve la oportunidad de liderar sobre hermanos en la empresa familiar en el 2008, una de sus conclusiones nos llevó a etiquetar como empresa familiar de hermanos aquellas que respondían al término «un padre entre iguales». La muestra de (n=200), en sus respuestas en cuestionarios y entrevistas, habían señalado como significativa esta pseudo figura paterna y que ello provocaba malestar en el resto de hermanos ya que rompía el concepto de igualdad. Este es uno de los principales problemas que afecta a la transición generacional entre la 2ªG y la 3ªG. Las causas son varias:

1. Normalmente, los hermanos ante estas situaciones tienden a no poner encima de la mesa y afrontar la situación que la actitud y falta de respeto del hermano líder no les gusta.
2. Al no tener un órgano familiar formal (Consejo de Familia) donde poder manifestar ese malestar, hace que se transmitan en el entorno de sus nuevas familias creadas. Por ejemplo, comentarios entre un hermano y su cónyuge

delante de sus hijos que son miembros de la 3ªG. Ello queda grabado en la memoria histórica de los primos.

3. Habitualmente, el hermano líder coincide con problemas de agencia y altruismo miope ya que, en muchos casos, sus argumentos para dichas actuaciones se justifican oír su implicación personal ya con el fundador, el asumir la iniciativa, el sacrificio personal y un largo etc. Todo ello suele ser reiterativo.

Como contrapeso, está demostrado que los hermanos tienen una gran capacidad para adaptarse porque han compartido la infancia, adolescencia y juventud formando una fratría donde han aprendido a compartir emociones, valores y cosas.

Sin embargo, los primos (3ªG) no han vivido dichas experiencias vitales y ello no facilita su cohesión emocional. Si, además, han percibido las diferencias entre hermanos, es poco probable que su evolución sea la adecuada salvo que el enfoque de la sucesión hacia ellos, tenga un componente más económico que emocional.

Ward<sup>334</sup> define la transición generacional de 2ªG a 3ªG como el proceso por el cual se ponen de manifiesto diferentes formas de colaboración entre los primos. También determina que los problemas y desafíos de la etapa de sociedad de hermanos son radicalmente diferentes de los problemas y desafíos que enfrenta al consorcio de primos. Ward considera que el consorcio de primos o estadio III de la empresa familiar se convierte en un acto de equilibrio. La familia es mucho más grande y la propiedad de la empresa es mucho más dispersa.

### **1.3.3. Diferencias entre el cambio generacional entre empresas familiares de 1ªG a 2ªG y de 2ªG a 3ªG**

Es necesario, a los efectos de cualquier análisis, establecer las diferencias respecto a otros sistemas o subsistemas. En nuestro caso, dentro del universo de la empresa familiar, existe un primer comparativo que es respecto a las empresas no familiares. Ya dentro del universo del sistema de las empresas familiares, un hecho significativo que se ha podido demostrar es que las diferencias generacionales son uno de los atributos para poder formalizar una tipología.

Sonfield y Lussier<sup>335</sup> examinaron las empresas de primera, segunda y tercera generación desde un prisma multifactorial y análisis multidimensional. Señalan que la literatura existente compara mayoritariamente la transición de primera generación a la segunda

---

<sup>334</sup> Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

<sup>335</sup> Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: a comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202.

generación, pero muy raramente distingue entre segunda, tercera o posteriores generaciones.

Una de las perspectivas de Sonfield y Lussier era determinar el análisis teórico entre generaciones: ¿si una de 2ªG puede diferir de una de 1ªG, entonces la diferencia entre la 2ªG y la 3ªG es la misma?; Sus hipótesis (que detallaré más adelante) se derivan de referencias específicas en la literatura de las empresas familiares a las generaciones (1ªG vs 2ªG, y de vez en cuando, a la 3ªG) y las similitudes y diferencias propuestas entre ellos.

La perspectiva de la generación familiar congrega varios atributos; también la perspectiva empresarial y la propiedad. Empezaré por esta última:

- La propiedad está distribuida en varias estirpes o ramas familiares que suman un elevado número de miembros; en consecuencia, el vínculo familiar suele ser más intenso dentro de la estirpe familiar y menos fuerte con el resto de la familia.
- Normalmente, existe un mayor número de accionistas pasivos (no trabajan en la empresa familiar) que de activos (participan en la gestión). El retorno económico al accionista producto de la participación en el capital es, más que una necesidad, una exigencia. Ward señala que hay probablemente más accionistas de la familia que no trabajan en el negocio que personas que trabajan en ella.
- Los vínculos familiares como propietarios tienen un menor impacto sobre las decisiones empresariales. No obstante, si existe un nivel muy bajo de comunicación puede haber una mayor tendencia hacia la baja cohesión y el conflicto.
- McConaughy y Phillips<sup>336</sup> estudiaron la particularidad y su repercusión entre capital y rentabilidad; En general, se observa que las empresas familiares de 1ªG controladas por el Fundador crecen más rápido e invierten más en bienes de capital y de investigación y desarrollo. Sin embargo, controlada por los descendientes las empresas son más rentables. Los resultados son consistentes con una visión del ciclo de vida de la empresa familiar en el que los primeros años se caracterizan por un rápido crecimiento. La experiencia de los primeros años proporciona una base más sólida para más tarde, cuando la empresa se ejecuta de forma más profesional, pueda explotar su posición en el mercado.
- Por otro, la empresa necesita tener a sus accionistas familiares de su lado. Si todos los propietarios no activos en el negocio acuerdan el reembolso de sus acciones, la

empresa podría enfrentarse a una grave crisis financiera. Ward confirma que la situación inversa, impedimento de salir del capital de forma ordenada y libre, puede provocar una situación de tensión aún mayor. Lo ideal es que los miembros de la familia pueden sentir que tienen la libertad para salir sin juicio por deslealtad, sino que pueden elegir una empresa en la que creen y les guste identificarse y mantenerse en la propiedad de una que creen y les gusta. A su vez, los accionistas de la familia necesitan saber que están en libertad de liquidar sus acciones y la propiedad sin sentirse expulsada de la familia.

*Desde la perspectiva empresarial*, las particularidades de la 3ªG son las siguientes:

- Las responsabilidades de gestión y gobierno suelen estar distribuidas entre varias estirpes familiares. En este sentido, la estirpe familiar que tiene más miembros de la familia trabajando en la empresa concentra más poder.
- Desde una perspectiva empresarial, el problema más crítico en la etapa III, según Ward, es combinar las estrategias personales y las estrategias empresariales. Manifiesta que existe la necesidad de superar las tradiciones y salir del inmovilismo.
- Por otro lado, Dyer- ya citado-, abordó el modelo de gestión; encontró que el 80% de 1ªG tenía una cultura paternalista del estilo de gestión, pero que en las siguientes generaciones, una gran parte de las mismas, perseguían un modelo de gestión profesionalizada a través de profesionales familiares y no familiares.
- La gestión de tipo paternalista y controladora pone de manifiesto una estructura jerárquica vertical donde la gestión se basa en el control del poder y la autoridad, una estrecha fiscalización y una crónica desconfianza a cualquier nivel, incluso hacia los propios familiares.
- Tanto Dyer y McConaughy y Phillips - ya citados- encontraron una base en Schein, que también sugiere que las generaciones posteriores en familia, las empresas tienden a utilizar formas más profesionales de gestión. Argumentan que el tamaño de una empresa familiar crece en las siguientes generaciones y que es el factor de tamaño, en lugar del factor de generación, que influye en el nivel de profesionalidad en la gestión de una empresa familiar. Claramente, como este y otros estudios muestran, el tamaño de una empresa familiar tiende a expandirse con las generaciones posteriores. Por ello, llegan a plantear la hipótesis de que las

---

<sup>336</sup> McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123-131.

empresas familiares de 2ªG y siguientes generaciones son más propensas que las empresas familiares de primera generación para incluir a miembros no familiares dentro de la parte superior gestión. Esta manifestación significa que 3ªG tienen más probabilidades que 2ªG, y 2ªG tienen más probabilidades que 1ªG.

- Apoyan estas afirmaciones otros estudios; varios investigadores de las empresas familiares han postulado que el progreso no sólo es en el ámbito de la propiedad, sino que también progresan de un estilo de gestión subjetivo y paternalista a otro más formal, objetivo, y profesional (Cole y Wolken<sup>337</sup>; Coleman y Carsky<sup>338</sup>; ; Filbeck y Lee<sup>339</sup>; Miller, McLeod, y Ob<sup>340</sup>;). Gestión profesional para los autores puede implicar lo siguiente:
  1. el uso de consultores externos, asesores y profesionales servicios,
  2. más tiempo dedicado a estratégica las actividades de gestión,
  3. el uso de más herramientas de gestión financiera sofisticados.

Estas conclusiones les llevan a formular varias hipótesis:

1. Empresas familiares posteriores generaciones son más propensas que las empresas familiares de primera generación en usar consultores independientes, asesores y profesionales servicios.
  2. Empresas familiares posteriores generaciones dedican más tiempo a la participación en la gestión estratégica de sus actividades que las empresas familiares de primera generación.
  3. Empresas familiares posteriores generaciones son más propensas que los familiares de primera generación a las empresas a utilizar métodos financieros sofisticados.
- Sonfield y Lussier estructuran otra afirmación entorno al género. Señalan el estudio de Nelton<sup>341</sup> donde se pone de manifiesto que, en las generaciones siguientes al fundador, las posiciones de liderazgo también son asumidas por la

---

<sup>337</sup> Cole, R. A., & Wolken, J. D. (1995). Financial services used by small businesses: Evidence from the 1993 National Survey of Small Business Finances. *Fed. Res. Bull.*, 81, 629.

<sup>338</sup> Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-84.

<sup>339</sup> Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, 13(3), 201-216.

<sup>340</sup> Miller, N. J., McLeod, H., & Young Ob, K. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 73-87.

<sup>341</sup> Nelton, S. (1998). The rise of women in family firms: A call for research now. *Family Business Review*, 11(3), 215-218.



parte femenina de las familias empresarias. Éste se centró en el estudio de Cole<sup>342</sup> que tomo sus referencias en la Oficina de Censo de EEUU.

- La centralización de las decisiones es, seguramente, una de las particularidades fundamentales de las empresas familiares. La lógica funcional del emprendedor le lleva a tomar el mismo las decisiones. Así, las características del Fundador-Emprendedor en cuanto a carácter, formación, educación, etc., determinan el estilo de liderazgo y gestión; consecuentemente la toma de decisiones. Es la llamada sombra generacional.

### **Perspectiva Familiar e Individual**

El universo de integrantes suele ser muy diverso en cuanto a perfiles de formación, expectativas y valores. En un grupo de primos puede haber una diferencia de casi una generación (20 a 30 años) entre los primos mayores y menores y muchos miembros de la familia son propensos a vivir en comunidades distantes. No sólo están, a veces, geográficamente dispersos, sino también a distancia emocional de los primeros orígenes de la empresa y el espíritu fundacional.

Como se ha señalado anteriormente, la dinámica interpersonal, incluidos los conflictos y desacuerdos entre miembros de la familia, ha sido un foco importante de la investigación dentro del campo de la empresa familiar. Los conflictos pueden existir en la primera generación las empresas familiares cuando los hermanos, cónyuges u otros familiares participan en la gestión y / o de la propiedad y el conflicto también puede surgir, entre miembros de diferentes generaciones, en las siguientes generaciones de las empresas familiares. Beckhard y Dyer<sup>343</sup> encontraron que los conflictos entre los miembros de las familias aumentan con el número de generaciones que participan en la empresa.

Por el contrario, Davis y Harveston<sup>344 345</sup> concluyeron que los conflictos entre los miembros solo aumentan moderadamente en la etapa de segunda generación, pero había un aumento considerable de la segunda a la tercera generación. Este estudio examina la medida en que el conflicto entre generaciones de las empresas familiares se debe a los efectos de dos variables: independencia generacional y la sombra generacional. La presencia de la sombra generacional se refiere a que uno o los dos padres-madres siguen, una vez jubilados, al frente del negocio o interfiriendo, una vez la segunda generación

---

<sup>342</sup> Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.

<sup>343</sup> Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.

<sup>344</sup> Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.

<sup>345</sup> Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.

asumió el control. La presencia de la sombra generacional afecta a la organización y limita la efectividad del cambio generacional.

La cuestión más crítica es, desde una perspectiva de la familia, la capacidad de la familia de ofrecer a sus miembros la suficiente libertad y al mismo tiempo ganar su compromiso con la cohesión empresarial y la creación de una familia. Se produce un conflicto de intereses entre la familia y la empresa.

- Una vez más, los valores que funcionan en los primos son diferentes de los valores que funcionan en los hermanos –al igual que los valores que son eficaces en la etapa de hermanos difieren de las que conducen al éxito en la etapa del Fundador. Mientras los hermanos se basan en el colectivismo y la mutua dependencia, los primos deben recurrir a la asociación voluntaria, es decir, al compromiso con la empresa libremente escogida.
- En la etapa de los hermanos, la igualdad de los hermanos y hermanas era un objetivo. Se ha hecho todo lo posible para lograr un equipo de hermanos por igual, para ofrecerle a cada uno una distribución hereditaria de las acciones en sus aspectos políticos y económicos. En las empresas de 3ªG, sin embargo, los primos deben aprender a aceptar el hecho de que la igualdad ya no es posible. Si uno de los hermanos tenía un solo hijo y otro tiene cinco, casi no hay forma de que los primos pueden tener igual cantidades de acciones. Los primos vivirán en diferentes ciudades y se relacionarán de formas distintas en todos los sentidos. Uno puede convertirse en un maestro de escuela; otro, en cirujano, otra, si está calificada, puede unirse a la empresa.
- La voluntad de compartir información sensible y personal que fue tan importante para la generación de hermanos, es mucho menos necesario para la etapa de primos. Lo que se hace crítico ahora, es que los primos puedan creer que la empresa tiene una finalidad social o un significado especial para la familia. Necesitan tener un propósito que les de la motivación para continuar como parte de una familia propietaria.
- La decisión de ser propietario minoritario de la empresa familiar donde ya no se trabaja o te preocupas es, en muchos aspectos, una decisión irracional, sobre todo cuando los miembros de la familia podrían liquidar sus acciones e invertirlo en otros lugares con una mayor diversificación – sin duda con más liquidez. Pero cuando ven que el negocio tiene un valor intangible, ven la razón para aferrarse a sus acciones y hacer los sacrificios que la propiedad les requiere: aprender sobre el negocio, los viajes, a veces con grandes distancias, para asistir a los Consejos de Familia.

## Retos

Teniendo en cuenta estas particularidades, las empresas de primos deben ser capaces de superar tres grandes retos:

1. *Cohesión*: formulando una idea en común en la que prevalezcan criterios objetivos y profesionales.
2. *Profesionalización*: dando prioridad a los resultados económicos sobre el legado emocional.
3. *Gobierno*: implementando instrumentos y mecanismos que permitan organizar adecuadamente sus relaciones como propietarios, el liderazgo y la participación de sus miembros en el gobierno corporativo y familiar.

En las empresas de hermanos, la estructura está concentrada en un solo líder entre los hermanos y/o compartida a través del Consejo de Administración. En este caso, el debate de las decisiones y la información entre los hermanos transcurre mediante las sesiones del consejo.

Si imaginamos que esta generación entra en una etapa de ciclo vital próxima a la vejez, necesariamente deberán dar el paso hacia la siguiente generación, la tercera. También puede darse el caso que uno de los hermanos fallezca joven y deje su puesto en el consejo a su viuda y/o a sus hijos, que normalmente no estarán en la gestión.

A partir de cierta edad, la segunda generación debe constituir el Consejo de Familia, con el objetivo, en primer lugar, de establecer entre ellos la estrategia común. Complementariamente, el consejo debe permitir la entrada a la tercera generación también a partir de una edad y si, el orden del día permite su presencia, con el fin de que puedan ir asumiendo el significado de su empresa familiar y, en definitiva, de motivarlos para que se dediquen a la misma.

No se pueden confundir las reuniones informativas con las reuniones decisorias. Invitar a la siguiente generación a consejos suaves (consejos verdes, como los define este doctorando) es una cosa, pero dejarles presenciar un consejo difícil (consejos rojos) es otra.

En un modelo avanzado de gobierno familiar se gestionan de forma diferenciada la familia y la empresa; no me cabe duda de que, en todos los casos de paso de la segunda a la tercera o más generaciones. Las posibilidades de éxito de un proceso de profesionalización de la compañía sin un esquema previo de ordenamiento de las relaciones entre los miembros de la familia son más bien escasas. Intentar iniciar un cambio de este tipo en una estructura tan compleja, en las que sus integrantes no tienen el grado de compenetración necesario, puede originar un conflicto entre las ramas familiares y provocar una crisis importante.

El esquema que presento a continuación representa todo lo complejo que una composición de órganos de gobierno puede llegar a ser en una empresa familiar de tercera generación, pero podría darse perfectamente el caso de que una empresa con características similares funcionara con un modelo mucho más sencillo, como el que hemos presentado para compañías de segunda generación.

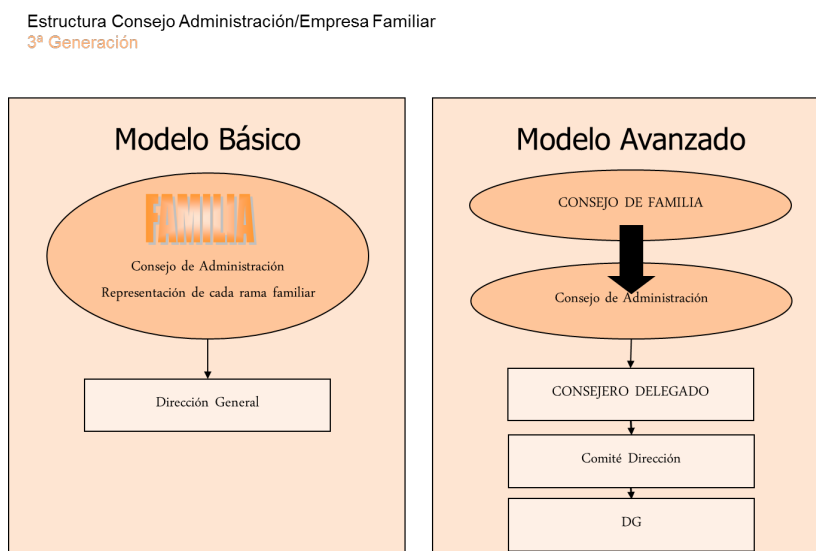


Figura 1.9. Estructura Consejo Administración/Empresa Familiar 3º Generación  
Fuente: Elaboración propia

### Principales diferencias entre 2ªG y 3ªG en las empresas familiares

Las diferencias entre empresas familiares de 2ªG y 3ªG podemos contemplarlas desde los tres sistemas y diversas perspectivas: una relacional y otra conductual. Siguiendo el formato expuesto en el punto anterior (principales diferencias entre 1ªG y 2ªG) podemos contemplar las siguientes diferencias:

**Cuadro 1.18.** Diferencias 2ªG y 3ªG

<b>SISTEMA FAMILIAR</b>	<b>2ªG</b>	<b>3ªG</b>
DIMENSIÓN	Nº INTEGRANTES	Nº INTEGRANTES
ESTRUCTURA: Sistema Subsistema Poder Límites Adaptabilidad Cohesión	Hermanos Hijos/sobrinos Hermanos Creados familia origen Heredada Adaptada	Ramas hermanos Primos Primos por ramas Menos límites Heredados por ramas Reformulada
COMUNICACIÓN	Estilo adoptado	Propio de cada rama
CREENCIAS Y VALORES	Asumidos	Heredados 2ªG
CICLO DE VIDA		
HISTORIA FAMILIAR	Construida y recogida	Confirmada
MODELO FAMILIA	Condicionado	Propio por ramas
<b>SISTEMA EMPRESARIAL</b>	<b>2ªG</b>	<b>3ªG</b>
HISTORIA	Marca	Confirmación Marca
PROFESIONALIZACIÓN (Toma decisiones)	Intuitiva/Estructurada	Estructurada/Analítica
GOBIERNO	Formal/Activo	Activo/Organizado
GESTIÓN	Equipo	CEO
EQUIPO DIRECTIVO	Alrededor hermanos	Alrededor CEO
LIDERAZGO/GESTIÓN	Pseudopaternalista/Equipo hermanos	Profesional
CONFLICTO RELACIONAL	Hermanos	Primos
INNOVACIÓN		
INTERNACIONALIZACIÓN		
<b>SISTEMA PATRIMONIAL</b>	<b>2ªG</b>	<b>3ªG</b>
MODELO ACUMULACIÓN	Función necesidades individuales	Situación patrimonial y empresarial
MODELO GASTO FAMILIAR	Transmitido por sus padres	Creado por cada rama
MODELO ORGANIZACIÓN PATRIMONIAL	Holding	Holding/Superholding/F.O.
ESTRUCTURA PROPIEDAD	Igualitaria	Por ramas
DISTRIBUCIÓN ACTUAL	Concentrada	
DISTRIBUCIÓN FUTURA	Igualdad/Equidad	
MODELO FINANCIACIÓN	Acumulación/Deuda no garantizada personalmente	
MODELO RIESGO		
MODELO DIVERSIFICACIÓN		
MODELO DISTRIBUCIÓN DIVIDENDO	Recurrente	Recurrente

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta problemática específica, como he resaltado con anterioridad en esta tesis, pocos autores han profundizado. En mi opinión, solo Ward ha realizado un trabajo en profundidad sobre las diferencias y propone distintas herramientas. Así, Ward establece una serie de retos que son necesarios para poder afrontar la transición de hermanos a primos. En su libro *From Siblings to Cousins: Prospering in the Third Generation and Beyond*<sup>346</sup>, empieza buscando las diferencias entre ambos modelos desde la perspectiva de la empresa y la familia propietaria haciendo especial hincapié en el «Self» (el Yo) de los miembros de la familia. Ello coincide con mi principal perspectiva.

**Cuadro 1.19.** Diferencias según Ward

<b>Hermanos (2ªG)</b>	<b>Primos (3ªG)</b>
En la familia:	En la familia:
Tener los mismos padres y crecer en el mismo hogar.	Tienen diferentes padres y crecer en diferentes hogares.
Comparten experiencias vitales comunes.	Han variado las experiencias de vida.
Experimentar de la rivalidad entre hermanos.	Tener menos rivalidad.
Estar atento a los otros.	Sentir menos responsabilidad hacia los demás.
Vivir cerca uno del otro como adultos.	Dispersión geográfica.
En el negocio:	En el negocio:
La mayoría de los miembros de la familia están empleados en la empresa.	Un porcentaje menor de miembros de la familia están empleados en la empresa.
Miembros de la familia ostentan la mayor parte de los puestos de alta dirección.	Más ejecutivos no familiares asumen los puestos clave.
El número de consejeros familiares es casi igual al número de miembros de la familia.	El consejo tiene más independientes y, proporcionalmente a la familia, menos de sus miembros en él consejo.
Los hermanos pueden recibir la misma remuneración y recibir el mismo trato, en cualquier caso.	Compensación de los primos se basa en las normas de mercado y de acuerdo a su mérito; la igualdad de trato ya no es viable.
La familia se dedica a una sola empresa	La familia se dedica a múltiples empresas.
La propiedad es propensa a ser distribuida en partes iguales entre los hermanos.	Los primos pueden heredar de forma diferente en función de la dimensión de la empresa y su propiedad.

Fuente: Ward

Podemos observar algunas particularidades que nos pueden conducir a una serie de hipótesis sobre el origen de las diferencias. Una de las principales particularidades sería el nivel de ponderación de la familia como sistema y el modelo de las dinámicas de funcionamiento.

---

<sup>346</sup> Aronoff, C., & Ward, J. (2016). *From siblings to cousins: prospering in the third generation and beyond*. Springer. Edición nueva sobre 2007.

Según Ward, estas dinámicas familiares junto con la propia evolución del entorno, ponen de manifiesto una serie de retos que detallo a continuación en el cuadro adjunto:

**Cuadro 1.20.** Diferencias en los retos según Ward

<b>Hermanos</b>	<b>Primos</b>
Feudos dentro de la Empresa.	Una sola empresa o corporación.
Ramas familiares.	Una sola familia.
Empresas como pegamento.	Empresa como medio.
Igualdad.	Mérito y Desigualdad.
Familia aporta contactos comerciales.	Importantes roles no de la familia.
Igualdad de la familia en el Liderazgo Empresarial y Gobierno.	Separación del liderazgo. Liderazgo de la Familia y de la empresa.
No se espera el empleo restringido para miembros de la familia.	Restricción del empleo a los familiares.
Propietarios interventores-fiscalizadores.	Propietario activo desde la propiedad.
Junta más consejo asesor.	Apoyo crítico más gobierno confiable.
Una forma de participación.	Múltiples Formas de Participación.
Oficina familiar dentro del negocio.	Oficina familiar fuera del negocio.
Toda la familia en el Consejo de Familia.	Estructura de los representantes en el Consejo de Familia (según dimensión familiar).
Valores exclusivos.	Valores inclusivos.
Educación informal.	Educación Activa.
Compromiso esperado.	Compromiso voluntario.
Unanimidad.	Consenso mayoritario.

Fuente: Ward

Ward entiende que para una buena sucesión de 2ªG a 3ªG, además de afrontar los retos y diferencias descritas en el cuadro anterior, es necesario establecer siete requisitos esenciales para el éxito de la transición:

- Estar de acuerdo en estar en desacuerdo.
- Propiedad flexible.
- Establecer una fórmula para posibles compra-ventas y planificación coordinada del patrimonio.
- Establecer políticas sobre los dividendos.
- Atraer el liderazgo familiar visible y cualificado.
- Ser pacientes, tolerantes y posibilitar la salida de los accionistas que no quieran realizar el trayecto de la sucesión entre los primos.

A su vez describe los desafíos especiales que deben afrontar las empresas de primos:

- Atraer a los primos competentes para que estén en la gestión de la empresa.
- Introducir la democracia como fundamento de convivencia.
- Determinar el modelo de votación: por la condición de familia y/o por la condición de accionistas.
- Decidir qué clase de propietarios queremos ser.
- Aceptar el cambio de modelo de gobierno cuando se pasa de la 2ªG a la 3ªG.
- Tener en consideración a las minorías.

Ward formula que, una vez conseguido el tránsito, el modelo de gestión de la empresa en la etapa de primos respecto a la familia debe considerar los siguientes aspectos:

- Estrategia Empresarial
- Modelo de liderazgo y líder
- Empleo familiar
- Retribución
- Gestión de expectativas de la familia
- Modelo de gobierno

Para tener éxito en la generación de primos, es conveniente pensar en sí mismos como una familia y una empresa. Como conclusión, Ward manifiesta que hay que eliminar los feudos y no a la promoción de la propia rama familiar, en detrimento de las otras ramas; no sucesión de padres a hijos en las empresas familiares de 2ªG hacia la 3ªG.

#### **1.3.4. Enfoque general sobre la Tesis**

Finalizando este primer capítulo, es el momento de proceder a recordar y formular el enfoque general sobre los objetivos de la tesis. Llegar hasta aquí ha sido un camino muy interesante. Este doctorando, en el fondo, ha querido deshacer un camino para volver a construirlo desde el rigor académico; si me permiten la expresión, he pretendido realizar un ejercicio disruptivo (término tan de moda hoy en día) a modo de comprobar si la práctica acumulada y la propuesta de un modelo práctico de enfoque de la consultoría de empresa familiar responden desde una perspectiva académica.

La práctica me ha llevado a construir una praxis fundamentada en la intuición, pero que requería de un soporte fundamentado sobre las teorías desarrolladas en el mundo académico. El proceso me ha permitido lograr casi todos mis objetivos y considero que es el momento de retomar la discusión sobre los objetivos que pretendo conseguir.

Repasando, la conclusión que se desprende del estudio de los distintos autores, es que la transición de la 1ªG y posteriores generaciones tiene un enfoque multifactorial, multidimensional y sistémico. También incluiría, como propuesta, la cibernética respecto



a cómo puede afectar a la dinámica del proceso de tránsito generacional y/o resolución de conflictos.

La ecuación resultante (elaboración de sistemas organizacionales) en los principales estudios es, básicamente, procedimental y mecánica: procedimientos, normas, estructuras de gobierno, política sobre la propiedad, etc. formulan «una manera de conducir la transición de la 1ªG a posteriores generaciones» aunque no hay una respuesta unánime.

Por ello, desde mi praxis profesional y sobre la senda de la literatura académica, centraría la discusión de las empresas familiares que transitan de 2ªG a 3ªG sobre la que pocas referencias he podido encontrar como he comentado ya durante la tesis.

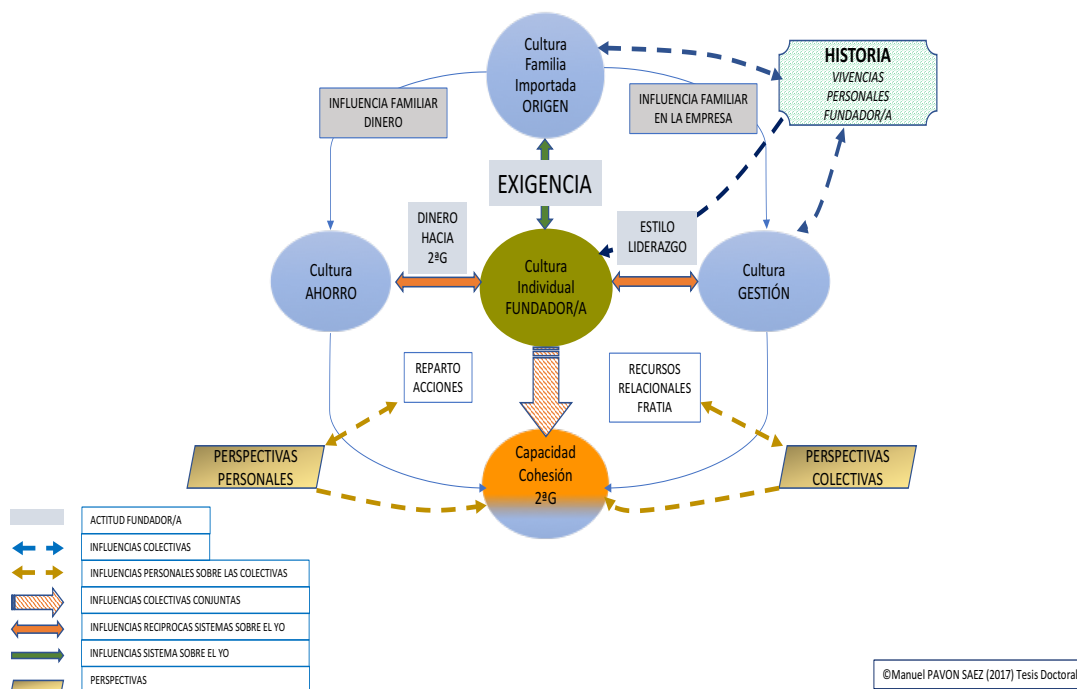
Para una mejor comprensión de mis explicaciones voy a seguir tres esquemas fundamentales:

- ESQUEMA N°1: denominado «Esquemas de influencias del Fundador/a».
- ESQUEMA N°2: denominado «Esquema de influencias individuales y colectivas entre la 2ªG y 3ªG».
- ESQUEMA N°3: denominado «Esquema para la construcción del Escenario de Continuidad».

Procederé a realizar las explicaciones y preguntas de cada una de ellas desde los respectivos prismas de los actores participantes.

1.3.4.1. Esquema nº1: Influencias del Fundador/a más allá de la 1ªG

ESQUEMA INFLUENCIAS DEL FUNDADOR/A



Mis objetivos a la hora de estructurar este esquema eran conseguir recoger todas las influencias que entiendo son determinantes a la hora de transitar desde la 1ªG a la 2ªG y cómo el resultado de ese proceso, puede ser determinante para la siguiente 2ªG y posteriores generaciones 3ªG.

Como podrá comprobar el Tribunal, el esquema recoge varias perspectivas, factores y dimensiones que pueden influir en los integrantes de la familia empresarial. En este primer esquema N°1, está centrada en el Fundador/a como eje central y se visualiza a través de un círculo denominado «Cultura Individual FUNDADOR/A» que intenta representar al principal protagonista del proceso del cambio o convivencia generacional y su posterior sucesión.

Como he podido recoger en otros apartados de la tesis, concretamente, en el punto – Individuo y empresa– y en el otro punto –Fundador/a y Empresa Familiar–, el Fundador/a ha sido recogido por un buen número de autores desde sus perspectivas personales, historia, perfiles psicológicos, conducta, cultura empresarial, antecedentes, etc.

A su vez, es fundamental conseguir evaluar la capacidad de cohesión de la siguiente generación (2ªG) como consecuencia de dicha influencia en la dinámica familiar y la capacidad de adaptabilidad del sistema familiar respecto a sí mismo y al sistema empresarial.

En este sentido, Lee<sup>347</sup> realizó una investigación con el objetivo de examinar la influencia de las relaciones familiares en las actitudes de la segunda generación que trabajan en las empresas familiares de sus padres. Se delinearán dos variables familiares específicas: la cohesión familiar y la adaptabilidad familiar. Las variables de resultado son el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la satisfacción con la vida y la propensión a salir. También se examinó las relaciones entre las variables de resultados. Los resultados mostraron que *la cohesión familiar era un predictor positivo pero insignificante del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida.*

Además, por otro lado, *la adaptabilidad familiar fue un predictor positivo y significativo del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida.* Por último, la satisfacción laboral fue un predictor significativo del compromiso organizacional, la satisfacción con la vida y la propensión a no entrar o salir de la empresa familiar. Por experiencia, una vez dentro de la empresa familiar, es poco probable que pueda salir.

Siguiendo con Lee (vale la pena profundizar en su trabajo), su estudio ofrece una nueva visión de la fusión de las interacciones entre las relaciones familiares y las variables de resultado sobre los miembros de segunda generación. Destaca que las relaciones familiares tienen una influencia sustancial en las actitudes y comportamientos de la segunda generación que trabaja en las empresas familiares. Más específicamente, muestra que la adaptabilidad familiar es un activo valioso que tienen las empresas familiares, ya que afecta significativamente en la satisfacción del trabajo y el compromiso organizacional de la segunda generación. Respecto a la adaptabilidad familiar cita a Olson et al., que refiere a *«cómo la familia funcionaba como una unidad, su flexibilidad para afrontar dificultades, la disposición de la familia a adaptarse a los cambios y su manera de tomar decisiones».*

Además, dado que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son predictores significativos de la propensión a salir de la empresa familiar, *los fundadores de empresas familiares deben ejercer cierto grado de flexibilidad con la segunda generación para hacer que estos últimos permanezcan y estén dispuestos a tener éxito en la empresa familiar.*

El mantenimiento de un sistema familiar estructurado, conectado y flexible, considerado un sistema familiar equilibrado, es crucial para la empresa familiar. *Un sistema familiar equilibrado se caracteriza por un estilo de liderazgo más abierto, una comunicación más abierta y un intercambio de roles, que están más claramente definidos. La toma de decisiones se lleva a cabo*

---

<sup>347</sup> LEE, J. Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business Family Business Review, vol. 19, 3: pp. 175-191. First Published Sep 1, 2006.

*de manera abierta y participativa.* Tal sistema fomentará el compromiso y la satisfacción. Por el contrario, en un *sistema familiar desequilibrado* en el que los *individuos ejercen el control y el poder, los roles no están bien definidos y la toma de decisiones es impredecible, el compromiso y la satisfacción de la segunda generación serán muy afectados.*

Desde mi punto de vista, no puedo estar más de acuerdo con Lee por cuanto la estructura familiar y su adaptabilidad son consecuencia de la construcción que el Fundador/a y su cónyuge realizan de su familia creada; la actitud construida sobre su EGO (recordemos que ego significa Yo, Self y no es un término referido a su perfil de personalidad del Fundador/a) está muy condicionada por las circunstancias personales que ha podido vivir desde su infancia. Durante las etapas iniciales del ciclo vida del Fundador/a quedan marcados una serie de aspectos de los que me gustaría remarcar tres en especial:

- El nivel de exigencia
- El estilo de liderazgo
- La perspectiva del dinero hacia todo y, en especial, hacia su propia familia.

Siguiendo con el esquema, la exigencia acompaña la actitud hacia su familia creada y que, junto a su pareja, crean una nueva familia sobre los valores aportados por cada uno de ellos. Por ello, el siguiente círculo denominado «Cultura Familiar Importada ORIGEN» representa la suma de ambas culturas de la pareja y donde predomina, habitualmente, la influencia del nivel de exigencia. Curiosamente, en la mayoría de los casos con los que he podido trabajar, el perfil de la pareja es completamente distinto el uno del otro. Sin entrar en cuestiones de pareja (en las que también valdría la pena profundizar), esta construcción se fundamenta en una necesidad mutua en un entorno de hace varias décadas. Ello nos lleva a preguntarnos:

## PREGUNTA N°1

**¿El nivel de exigencia del Fundador/a, como consecuencia de sus propias vivencias hacia su familia, promueve un adecuado sistema familiar?**

*Estilo de liderazgo*

La siguiente gran influencia, el *estilo de liderazgo* de un Fundador/a es, habitualmente, la consecuencia de sus propias vivencias y seguridad personal. Citar a Schein<sup>348</sup> cuando escribe: «*Minerva, la diosa romana de la sabiduría, se dice que salió de la frente de Zeus. Del mismo modo, la cultura de una organización comienza la vida en la cabeza de su fundador,*

---

<sup>348</sup> Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8, 1995, p.221–238. doi:10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x

*surgiendo de las ideas del fundador sobre la verdad, la realidad y la forma en que el mundo funciona».*

Por otro lado, el estudio de Sorenson<sup>349</sup> basándose en el estudio de Dyer - ya citados- sobre las culturas empresariales familiares; este estudio deriva cinco enfoques del liderazgo: el permiso participativo, autocrático, laissez-faire, el experto y el referente. Sostiene Dyer que el liderazgo participativo, experto y referente debe producir resultados positivos para el negocio y la familia, así como, altos niveles de satisfacción y compromiso de los empleados. También argumenta que el liderazgo autocrático y laissez-faire debe estar asociado con resultados relativamente negativos para el negocio y la familia y producir bajos niveles de satisfacción y compromiso de los empleados. El estudio reseñado se realizó sobre una muestra de 59 pequeñas empresas familiares y produjo los siguientes resultados significativos:

- El liderazgo participativo está positivamente relacionado con los resultados familiares y empresariales, así como con la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- El liderazgo referente está positivamente relacionado con los resultados familiares y la satisfacción de los empleados;
- El liderazgo del laissez-faire se relaciona positivamente con el compromiso del empleado.

Utilizando los datos correlacionales como base, el trabajo discute prácticas que podrían promover liderazgo participativo, referente y laissez-faire y contradice los resultados de Dyer en la influencia del liderazgo laissez-faire.

La inercia familiar es un término utilizado por Chirico y Nordqvist<sup>350</sup>. Los autores señalan que el papel fundamental de la cultura organizacional surge a través del estudio empírico. La inercia familiar se considera un factor que impide la creación de capacidades dinámicas y que la inercia familiar depende de las características de la cultura empresarial familiar, donde el paternalismo y la orientación empresarial influyen positivamente y negativamente en la inercia familiar, respectivamente.

---

<sup>349</sup> Sorenson, R. L. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review*, vol. 13, 3: pp. 183-200. First Published Sep 1, 2000,

<sup>350</sup> Chirico, F., Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 2010, 20, P.1-18.

Posteriormente, Chirico, Nordqvist, Colombo y Mollona<sup>351</sup> presentan resultados interesantes y nuevas ideas que introducen la inercia familiar en el modelo (en función del paternalismo) que influye negativamente en la creación de capacidades dinámicas, con algunas excepciones. Concluyen que:

*«Si bien un comportamiento paternalista puede ser positivo para guiar y entrenar a la descendencia al comienzo de la actividad, puede llegar a ser menos crucial si persiste con el tiempo previniendo el cambio incluso cuando sea necesario. Las empresas familiares deben ser capaces de comprender los efectos a largo plazo y los resultados de los acontecimientos reales, las decisiones y los comportamientos, y, al mismo tiempo, evitar sus consecuencias negativas.»*

Las autoras<sup>352</sup> Howorth, M. Rose and E. Hamilton demostraron a partir de las simulaciones de las relaciones dinámicas positivas entre el conocimiento, las capacidades propias, las capacidades dinámicas avanzadas, el rendimiento empresarial y el valor transgeneracional que existe una relación positiva entre el paternalismo y la inercia familiar y una relación negativa entre la inercia familiar y las capacidades, con algunas excepciones:

- Si *disminuye el paternalismo*, también *disminuye la inercia familiar*. En consecuencia, la creación de capacidades aumenta y un efecto positivo impulsa todas las variables del modelo.
- Si *aumenta el paternalismo*, también *aumenta la inercia familiar*. En consecuencia, la creación de capacidades disminuye y un efecto negativo impulsa todas las variables del modelo. Sin embargo, la creación de capacidades no está influenciada negativamente por el aumento de la inercia familiar al inicio de la actividad con efectos positivos sobre el modelo.
- El *paternalismo fluctúa con el tiempo*. El paternalismo no afecta gran parte de la inercia familiar al inicio y al principio de cada generación durante un cierto período. Entonces, sube hasta un pico, pero cae de nuevo con la siguiente generación. Los problemas (causados por la inercia familiar) se elevan después de «n» años desde el comienzo de cada generación cuando aumenta el efecto del paternalismo sobre la inercia familiar. Cuanto más largo es «n», mejor es la empresa familiar capaz de reaccionar al período en el que aumenta el efecto del paternalismo sobre la inercia familiar

---

<sup>351</sup> Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an «asset» or a «liability»? *Family Business Review*, 25(3), 318-338.

<sup>352</sup> Howorth, C., Hamilton, E., Hamilton, M.R. Family firm diversity and development: An introduction.

Continúan las autoras, señalando que:

*«Los resultados se hacen más evidentes y visibles durante la tercera generación, cuando por lo general, los problemas aumentan en la empresa familiar. De hecho, según la literatura, el período más crítico que enfrentan las empresas familiares es la tercera generación, y los efectos positivos y negativos de eventos pasados, decisiones y comportamientos pueden amplificarse durante esta generación. Las empresas familiares deben ser capaces de comprender los efectos a largo plazo y los resultados de los acontecimientos reales, las decisiones y los comportamientos, y, al mismo tiempo, evitar sus consecuencias negativas. La dinámica del sistema puede ser una herramienta útil para lograr este resultado».*

Ello me lleva a reflexionar si su modelo de exigencia personal influye en su estilo de liderazgo (paternalista, exigente, etc.) y, consecuentemente, marca la cultura empresarial de las siguientes generaciones; si el estilo es «copiado» por la 2ªG, seguramente, también lo será en la 3ªG. Consecuentemente, la cultura de la organización es probable que no evolucione en las siguientes generaciones. Esto nos puede llevar a formular la siguiente pregunta:

## **PREGUNTA N°2**

### **¿El estilo de liderazgo influye en la cultura empresarial y el estilo de gestión de las siguientes generaciones?**

*El dinero hacia la 2ªG*

La influencia del Fundador/a sobre la cultura financiera y del ahorro en la familia y la siguiente generación es trascendental. Todo empieza con el matrimonio fundador, por ello, la supervivencia de una empresa familiar, parcialmente, depende del compromiso conyugal<sup>353</sup>.

La decisión de lanzar un negocio debe depender no sólo del análisis de la oportunidad, sino también del grado en que el cónyuge comparte una visión común sobre las metas, los riesgos y las recompensas de la empresa. Una empresa familiar vincula económicamente las finanzas de la empresa y la familia. Esta situación sugiere que las empresas familiares son diferentes a otras empresas porque los miembros de la familia participan e influyen en las decisiones empresariales<sup>354</sup>.

Debido a los vínculos económicos del matrimonio, un cónyuge se convierte en un actor crítico en la empresa familiar, independientemente del grado de participación directa del cónyuge en la empresa familiar; los atributos del cónyuge, especialmente el compromiso

---

*International Small Business Journal* Vol 28, Issue 5, 2010, pp. 437 – 451 First published date: September-13-2010 University, UK Paul Westhead Durham University, UK

<sup>353</sup> Van Auken, H., Werbel, J. Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review*, vol. XIX, no. 1, March 2006

<sup>354</sup> Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1999, vol. 23, no 4, p. 19-19.

conyugal, impregnan las relaciones familiares y pueden afectar el desempeño financiero de las empresas al influir en las actitudes, los recursos y la motivación del empresario hacia el negocio<sup>355</sup>.

El compromiso se define genéricamente como la voluntad de gastar recursos personales, temporales y psicológicos en nombre de un dominio particular<sup>356</sup>. El fuerte compromiso conyugal puede ser una fuente de ventaja competitiva y facilitar el éxito de una empresa familiar<sup>357</sup>. Es probable que se asocie con la voluntad de desplegar recursos basados en la familia para apoyar la empresa. El compromiso conyugal puede ser especialmente importante durante los años iniciales de una nueva empresa cuando los desafíos financieros y las posibilidades de fracaso son mayores. Los cónyuges pueden proporcionar apoyo activo en forma de recursos personales o temporales (incluido el capital financiero y humano). Alternativamente, los cónyuges pueden proporcionar apoyo emocional pasivo que mejora las tensiones financieras.

Las conversaciones conyugales sobre los sueños, las demandas de tiempo y el riesgo financiero antes del lanzamiento del negocio son importantes para asegurar una comprensión común de los objetivos empresariales. La comunicación espontánea puede fácilmente deteriorarse en ataques personales negativos cuando las empresas experimentan dificultades financieras. La participación de los cónyuges en la decisión de iniciar un nuevo negocio durante el período previo al lanzamiento puede ayudar a superar el malentendido cuando el éxito del negocio se ve amenazado. Los cónyuges que no han participado en una decisión de lanzar el negocio de una manera abierta y positiva probablemente experimentarán conflicto, culparán y crearán discordia marital.

Además de la influencia del cónyuge, la cultura del ahorro proviene a su vez de los temores del Fundador/a de controlar la acumulación de capital con la idea de no depender de ninguna circunstancia que pueda alterar la estabilidad alcanzada después de las circunstancias y esfuerzos iniciales.

Sin embargo, es indeterminada la actitud de la 2ªG. En este sentido, en el papel de investigación de Molly, Laveren y Deloof<sup>358</sup> estudian el impacto de la transferencia de una empresa familiar sobre la estructura financiera y el desempeño basado en una muestra de 152 pequeñas y medianas empresas belgas. El objetivo es identificar los efectos de una

---

<sup>355</sup> Poza, E. J., Messer, T. Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 2001, 14, p. 25–35.

<sup>356</sup> Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., Luk, D. M. Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27, 2001, p. 99–121.

<sup>357</sup> Harris, D, Martinez, I., Ward, J. Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 10, 1994, p.159–174.

<sup>358</sup> Molly, V., Laveren, E., Deloof, M. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review* 23(2), 2010, p. 131–147 DOI: 10.1177/089448



sucesión basándose en datos de panel recopilados entre el período 1991 a 2006 resultando en más de 2.000 observaciones. Las principales conclusiones son que una transferencia de la primera a la segunda generación influye negativamente en la tasa de endeudamiento de la empresa, mientras que en sucesiones entre generaciones posteriores este efecto se invierte. Con respecto al crecimiento de la empresa, los análisis indican que en las empresas de primera generación la tasa de crecimiento disminuye después de la transición, mientras que en las empresas de la próxima generación no se puede identificar ningún efecto sobre el nivel de crecimiento. Finalmente, no se encuentra evidencia de que la rentabilidad de una empresa familiar se vea afectada por la sucesión, lo que demuestra que una transferencia no debe verse necesariamente como un evento negativo en el ciclo de vida de una empresa familiar. Partiendo de las dos perspectivas teóricas, este artículo muestra hasta cierto punto que la sucesión en la empresa familiar puede dar lugar a algún tipo de estancamiento que puede resultar en una estructura financiera más conservadora y una limitación de la tasa de crecimiento de la empresa. Los autores describen la idea de que las empresas familiares, a menudo, se vuelven más reacias al riesgo después de la sucesión. Como los miembros de la familia de la próxima generación están más preocupados por la preservación de la riqueza que por la creación de riqueza, esto puede resultar en una menor tasa de deuda en la empresa y una menor orientación hacia el crecimiento de la empresa.

### **PREGUNTA N° 3**

**¿La cultura de ahorro respecto a la familia y a la empresa son distintas y si la influencia del Fundador/a sobre el dinero hacia la 2ªG influye sobre su capacidad de riesgo?**

#### *Reparto de acciones*

Entrando en otros aspectos como son el reparto de acciones y los recursos y/o capacidad relacional entre los hermanos. Uno de los momentos críticos en el paso de la 1ªG a la 2ªG deviene cuando deben distribuirse las acciones entre los hijos; es el momento del reconocimiento familiar, de «pasar cuentas» en todos los sentidos. Aparece el altruismo, como justificación del compromiso; también la necesidad de los padres de cerrar sus compromisos con sus hijos para responder a las lealtades recibidas o no de ellos. El momento más delicado.

Durante el capítulo he hecho referencia, en algún momento, a las distintas clases de distribución de acciones entre los hijos. Comenté los conceptos de igualdad y equidad a la hora de implantar la justicia distributiva. Pues bien, los procesos de continuidad familiar en los que aparece demandas específicas de algún miembro de la 2ªG solicitando un mayor reconocimiento de su altruismo con un mayor número de acciones o, más grave aún, cuando un hermano pretende tener la mayoría de los derechos de votos sobre

el resto de hermanos, los procesos no pueden seguir hasta encontrar una solución al problema.

Este capítulo debe finalizarse adecuadamente dentro del paso de la 1ªG a la 2ªG. De hecho, puede darse las circunstancias que la 1ªG decida resistirse a la puesta en marcha del tránsito generacional por temor a tener que afrontar este tema con sus hijos. Es probable, además, que aspectos como la retribución, los privilegios laborales, etc., se sumen a este problema.

La relación entre este tipo de reivindicaciones y el nivel relacional de los hermanos está correlacionada y suele ser consecuencia, por mi experiencia, del origen del modelo familiar. Aquí puede apreciarse cómo la teoría de agencia es de difícil aplicación o, al menos, no es perfectamente aplicable. Sin embargo, es probable que estas situaciones se solucionen permitiendo que la familia siga su camino de la 1ªG a la 2ªG. Ello puede deberse a dos causas (no son limitativas):

1. Los hermanos ceden el poder a uno de ellos y los padres confirman ese hecho.
2. Los hermanos no ceden en el porcentaje de participación y, por el contrario, le otorgan ciertos privilegios de gobierno y económicos.

#### *Creencias comunes sobre la transmisión del patrimonio*<sup>359 360</sup>

A lo largo de mi experiencia he podido acompañar a muchos empresarios fundadores que viven con el mismo dilema de cómo repartir las acciones entre los hijos (es aplicable a todas las generaciones). Por un lado, entienden la transmisión del legado como un *reconocimiento* al esfuerzo de quienes lo han acompañado a lo largo de su creación, pero al mismo tiempo sienten el *compromiso* de retribuir al resto de sus descendientes, involucrándolos de alguna forma en la empresa. A fin de cuentas, el sentimiento de pertenencia suele ser una experiencia que se comparte en familia; no hace falta trabajar en la compañía para sentirla como propia.

Los primeros encuentros con los empresarios que atraviesan estas situaciones suelen estar llenos de dudas que se manifiestan en preguntas y comentarios como, por ejemplo:

- ¿Cómo puedo proteger los intereses de mis hijos y al mismo tiempo dar continuidad a mi obra?
- ¿Ser justo implica tratar a todos por igual?

---

<sup>359</sup> Cuando nos referimos al patrimonio hablamos del conjunto de bienes susceptibles de estimación económica pertenecientes a la familia empresaria y sus herederos. Esto incluye tanto las acciones de la empresa como aquellos valores de los que la familia también es propietaria directa o indirectamente: bienes muebles e inmuebles, participaciones y valores en otras inversiones o compañías, etc.

<sup>360</sup> Pavón, M., Alvarado, C. *Los Dilemas de la Empresa Familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros de Barcelona «CaixaBank», 2012.

- ¿Qué piensa la madre? ¿Cómo lo vive?
- Para mí, todos mis hijos son iguales... pero los que trabajan en la empresa son muy distintos.
- Tengo dudas sobre si podré cumplir las promesas que hice a los hijos que trabajan en la empresa.
- Transmitir una compañía no es lo mismo que transmitir un patrimonio.
- Ésta es una decisión que debo tomar solo.
- ¡No quiero que la decisión que tome sea el origen de un conflicto que yo mismo he creado!

Para mantener el control de la familia en el negocio y garantizar una correcta transmisión del legado, hace falta entender los principios que gobiernan las particularidades del capital de una empresa familiar. Muchas de las dudas iniciales se aclaran cuando se entienden y se trabajan los conceptos que desarrollaremos a lo largo de este capítulo.

*¿Cómo se entiende el patrimonio en una empresa familiar?*

Las empresas familiares suelen vivir con la mezcla constante de dos conceptos de financiación que responden a necesidades diferentes y muchas veces contrapuestas:

- La *inversión en la empresa*, que provoca una resistencia importante en el reparto de beneficios entre los familiares propietarios.
- Las *finanzas de la propia familia*, que muchas veces vienen de la empresa y que varían en función del momento y la situación de cada miembro.

Además, a esto se añade la voluntad de la familia propietaria de tener el control de la empresa, lo cual, si no se maneja bien, dificulta la posibilidad de financiar su crecimiento. Cuando la familia empresaria no asume la necesidad de reinvertir o seguir endeudándose se pone en juego el crecimiento de la empresa y su continuidad.

El éxito o fracaso de esta relación, inversión en la empresa/finanzas de la familia, dependerá en gran medida de cómo cada grupo familiar asuma los tres siguientes temas:

1. *Grado de exclusividad de participación de la familia en el patrimonio.* Dentro del reto de la organización de la familia empresaria existe un tema de suma importancia: consensuar el concepto de patrimonio que se desea. Y aquí se manejan básicamente dos ideas:
  - a. Si la familia considera que su patrimonio *se concentra sólo en sus participaciones* en la empresa, sus esfuerzos deberán basarse en la correcta gestión de la compañía, en el crecimiento de su valor y en la preservación de la propiedad.
  - b. Si el concepto de patrimonio es más *abierto a otras participaciones*, tanto a los inversores externos que entren en la empresa como a aquellas inversiones que

el grupo pueda hacer en otros valores fuera del ámbito de la propia compañía, la familia entenderá que, llegado el momento, para incrementar su patrimonio, deberá vender acciones e invertir las ganancias en otras actividades más rentables.

2. *Herencia.* Hay una pregunta clave que todo familiar se debe hacer en algún momento: ¿heredo de mis padres *sólo un valor económico o un legado que debo proteger* para pasar a mis hijos?
  - a. Si la herencia se entiende como un mero valor patrimonial, los herederos pueden disponer del patrimonio como mejor crean conveniente para sus propios intereses, a través del disfrute, la venta, el gasto o el reparto.
  - b. Si los herederos creen que han recibido un préstamo a modo de valor económico que incluye una parte empresarial y emocional, pueden disfrutarlo, pero con el compromiso de custodiarlo, incrementar su valor y potenciar las oportunidades de desarrollo para las siguientes generaciones. Esto implica una participación activa en la propiedad y un mayor control sobre las actividades y decisiones que puedan poner en peligro la integridad del patrimonio familiar.
3. *Acceso a la liquidez.* Una fuente de presión habitual surge cuando las necesidades de dinero de la familia compiten con las necesidades de capital propias de la empresa. Por ello es tan importante *planificar el acceso a los recursos de la empresa* a través de una estrategia que se anticipe a las necesidades de sus accionistas, lo cual sólo será posible si realmente existe un compromiso a largo plazo con el proyecto empresarial.

En empresas de segunda generación, una de las principales causas de conflicto es la demanda de liquidez por parte de aquellos accionistas que no participan de la gestión. Por lo general, al no participar de una visión común sobre el futuro de la empresa, demandan un mayor e inmediato rendimiento de sus participaciones, ya que entienden que los dividendos son la única compensación que tienen por el derecho de ser propietarios.

En empresas de terceras generaciones, el riesgo es aún mayor, pues el patrimonio está más diluido entre un mayor número de accionistas, con vínculos familiares y emocionales menos arraigados al valor potencial del patrimonio.

Un plan consensuado de desarrollo de la empresa familiar que considere tanto las necesidades de crecimiento del capital como los requerimientos de sus accionistas presentes y futuros según sus ciclos de vida (estudios, matrimonios, jubilaciones, amén de la posibilidad de disponer de un fondo para imprevistos) podrá ayudar a preservar el

compromiso, la cohesión y el control de la familia, y prever en qué momentos se requiere reinvertir en la empresa y cuándo disponer de sus beneficios. En la medida en que los miembros de una familia logren entender que una de las ventajas competitivas más importantes de las empresas familiares es el *capital perdurable* (aquel que permite invertir con un margen de tiempo mucho más largo que el de otras compañías que tienen un interés en obtener beneficios económicos inmediatos), podrán apreciar el valor añadido de la preservación de un legado, en especial los miembros de la siguiente generación, que gozarán de una perspectiva diferente del uso del capital y el desempeño del negocio respecto a las tendencias del mercado, la tecnología o incluso las dificultades de los cambios repentinos.

#### *Fórmulas de distribución del patrimonio*

Probablemente no exista un tema que cause tantas preocupaciones al dueño de una empresa familiar, y a los padres en general, como el reparto de su patrimonio; no sólo porque deben pensar en las implicaciones en las economías individuales de sus herederos (y en las reacciones de aquellos que reciben y de los que no), sino porque las decisiones que toman hoy pueden tener repercusiones insospechadas en un futuro lejano sobre las siguientes generaciones.

La fórmula de distribución que se escoja dependerá de la combinación de los temas propios de la empresa (tal como hemos visto en el punto anterior) y de los criterios del fundador. Un ejemplo de ello son las diferencias por sexo de los herederos. Afortunadamente, en el caso español, en estos últimos años se ha notado un descenso en la aplicación de este tipo de discriminación. Sin embargo, sigue siendo frecuente entre los fundadores de empresas de cierta tradición legar las acciones de la compañía y los bienes productivos (casi siempre relacionados con el sector industrial) a los hombres, y el capital pasivo del patrimonio (terrenos y activos inmuebles), a las mujeres, y dejar a estas últimas fuera del juego empresarial de la familia. Curiosamente, en muchos casos del siglo XX en los que se aplicó este criterio de repartición, la revalorización de la tierra y el *boom* de la construcción de las últimas dos décadas permitieron a las hijas gozar de un nivel de vida por encima del de sus hermanos varones.

Otro factor a tener en cuenta son los posibles casos de futuros divorcios de los herederos. La prevención de este tipo de incidencias familiares que pueden afectar directamente la transmisión del patrimonio se logra con la aplicación de mecanismos jurídicos efectivos<sup>361</sup> que protegen a la empresa de quedar fuera del control de la familia, limitando la transmisión de acciones de la compañía en el caso hipotético de separación matrimonial de alguno de los accionistas. Muchos son los casos de divorcios que terminan colocando

---

<sup>361</sup> Por ejemplo, el protocolo familiar puede contemplar, a través de las capitulaciones matrimoniales, el régimen económico que se desea que rija el matrimonio de los futuros herederos, en lugar de dejar que sea la norma civil que por defecto se aplique en cada caso

en la mesa de reuniones de la Junta de Accionistas (o incluso del Consejo de Administración) a las ex parejas de los dueños herederos e incluso a una segunda pareja del fundador.

Este concepto de control de la familia, tal como vimos en el punto anterior, depende del grado que se desee de exclusividad de su participación en el patrimonio y de la noción que se tenga de herencia. La libertad de cualquier socio para desprenderse de su participación debe contrastarse con la opinión de la familia al respecto. ¿Es un derecho del accionista o una traición al espíritu de unión del grupo y a la labor del fundador? Como siempre, la respuesta estará en el consenso previo y en la clarificación del nivel de compromiso que cada accionista asume. Es mejor hablar de estos temas antes de que ocurran.

Si la intención es preservar el dominio de la familia en la empresa, el establecimiento de acuerdos que fijen las condiciones de preferencia de transmisión de las acciones permitirá prevenir que la venta de las participaciones por parte de accionistas familiares desequilibre la influencia de las ramas familiares en el capital social o que una parte de éste termine en manos de socios no familiares. Para ello hay que contar con un sistema de valoración de acciones previamente establecido<sup>362</sup>, que permita tanto al que vende como al que compra saber que está siendo tratado de forma justa y que además contemple la necesidad del grupo de disponer de la liquidez suficiente para cubrir la salida del socio.

En resumen, se hace imprescindible contar con toda una serie de normas que permitan a la familia tener muy claros los conceptos que se comparten con respecto a la propiedad, la cohesión familiar y las finanzas personales. Si bien esta necesidad de consenso es lo más recomendable en empresas a partir de la segunda generación, en las de primera generación la decisión final sigue recayendo en manos del fundador/a junto a la influencia de su conyuge. En todo caso, los criterios para la distribución del patrimonio se rigen básicamente por el concepto de justicia, que se instrumenta a través de los principios de equidad (desigualdad) y/o equitativo (igualdad) y éste, a su vez, por el del reparto cuantitativo/cualitativo.

Cuando nos referimos a un reparto basado en la idea de equidad (desigualdad), no estamos hablando de que se cometa ninguna injusticia. Al contrario, la justicia en este caso es la razón por la que se reparte el patrimonio de forma diferente entre los herederos, dando más a quien más ha contribuido al desarrollo de la empresa. En el caso de que este criterio no se aplique, la opción es repartir a todos por igual, tanto si se distribuyen los bienes de forma matemáticamente idéntica entre los legatarios (casi

---

<sup>362</sup> En las empresas no cotizadas en bolsa, el protocolo familiar puede establecer la forma de fijar el precio de las acciones entre socios para estos casos. Por lo general y conforme a las leyes mercantiles vigentes en

siempre acciones de la compañía) como si se hace un reparto cualitativamente similar del total del valor del patrimonio a transmitir.

#### *Criterios para el reparto del patrimonio en una empresa familiar*

Las ventajas y desventajas que conllevan uno u otro criterio determinarán las diferentes fórmulas que cada familia puede aplicar, por lo que deben analizarse con cuidado las repercusiones inmediatas y a largo plazo tanto en la empresa como en la familia. Existen otras fórmulas, pero algunas de las opciones de transmisión de patrimonio más frecuentes con las que hemos trabajado incluyen:

1. Concentrar un *mayor porcentaje de acciones en los hijos que están al frente de la compañía*, otorgándoles más control en la Junta de Accionistas e incentivándolos con otros compromisos pactados (dividendos, inversiones, riesgo, etc.).
2. Transmitir *todas las acciones a un hijo (o a un grupo de hijos) y compensar al resto con patrimonio*. El problema en este tipo de reparto es que excluye a algunas ramas familiares del futuro de la empresa. Las siguientes generaciones de los hijos que no han recibido acciones, por motivos que no se les pueden atribuir directamente, verán relegadas sus opciones de participar en la propiedad de la compañía de sus antepasados.
3. Concentrar un mayor porcentaje de acciones en los hijos que están al frente de la compañía, pero *condicionando el plus de participación* a los resultados del ejercicio de sus funciones.
4. *Dividir la empresa en otras empresas más pequeñas*, repartirlas entre los hijos con el criterio más conveniente (justicia, igualdad o equivalencia) y que cada uno recorra su camino en solitario.

El Consejo de Familia: el lugar para tratar y prever los temas referidos a la transmisión del patrimonio. Conscientes de la importancia que tiene para la salud de las relaciones de una familia empresaria el tener claro y consensuado el tema de la propiedad y su transmisión, dedicaremos el resto de este capítulo a estudiar el tratamiento de las dinámicas de las relaciones en las reuniones de familia, que son la base del trabajo necesario para lograr cualquier proyecto común.

Las familias propietarias responsables han consolidado un fórum o cónclave familiar (que en la mayoría de los casos evoluciona hacia un Consejo de Familia) y basan su manera de trabajar en el mutuo respeto entre sus integrantes.

---

cada momento, se recurre a profesionales independientes para encontrar el valor correcto y objetivo de cada acción de la compañía.

En este sentido, presentamos algunas recomendaciones a la hora de abordar este tipo de conversaciones en los consejos:

- Tal como comienza una conversación, terminará. Por eso es conveniente plantear los temas adecuadamente.
- Comunicarse con efectividad no significa eliminar los desacuerdos de la mesa de discusión.
- Ante los desacuerdos, las familias empresarias que se comunican efectivamente están más centradas en solucionar los mismos que en establecer su origen.

En especial, en las empresas en transición de la primera generación a la segunda, se manifiesta un reconocimiento explícito a la importancia de los fundadores, y éstos, a su vez, apoyan con responsabilidad las iniciativas de la siguiente generación. Es vital para el buen funcionamiento de este cónclave la implicación y la participación activa en las reuniones que se tengan para poder plantear y evaluar situaciones o buscar soluciones de forma efectiva; de lo contrario, cualquier esfuerzo por procurar un cambio se hace inútil.

Las familias que han llegado a un entendimiento común de su realidad han desarrollado atributos como grupo que hacen que sus reuniones sean más productivas. En la práctica, lograr todo esto exige unas mínimas normas de cortesía para todos por igual: no interrumpir al que está hablando, dar el mismo tiempo de intervención a cada uno para expresarse y, sobre todo, respetar la opinión ajena. Estas familias han conseguido asumir una actitud profesional producto de esta misma dinámica (que se manifiesta en la puntualidad, la preparación de los temas a tratar, la conducción de la sesión, la valoración del liderazgo y una estructura organizada de trabajo), convirtiendo al cónclave en una oportunidad única para expresar sus ideas como individuos y para compartir, informarse, aprender, comunicarse, consensuar.

Los temas a tratar en el Consejo de Familia respecto a la determinación del Escenario de Continuidad son:

- Plan estratégico familiar: la hoja de ruta y su medición.
- Papel de los miembros de la familia en la empresa.
- La sucesión: el escenario de continuidad.
- Cómo quedará la siguiente generación en el nuevo escenario:
  - Quién será el nuevo líder.
  - Reparto de las acciones.
  - Quiénes estarán en el Consejo de Administración.



- Testamento:
  - Coste fiscal de la herencia: quién paga los impuestos.
  - Planificación fiscal: su optimización.
- Propiedad:
  - Cómo organizar el patrimonio y su estructura jurídica.
  - Cómo se transmitirán las acciones entre los nuevos propietarios. Definir cuestiones relacionadas con el uso y la transmisión de la propiedad, así como los procesos y requisitos de entrada en la empresa.
  - Política de dividendos

Llegado este punto, con el objetivo puesto en el paso de la 2ªG a la 3ªG, la solución de este dilema de cómo repartir las acciones entre los hijos (hermanos 2ªG) deviene fundamental para el siguiente paso. Puede imaginarse el Tribunal que una solución mal cerrada llevará a «dejar debajo de la alfombra» un tema fundamental: la percepción de que «no todos los hermanos somos iguales y, por lo tanto, los primos tampoco». Ante este punto, podemos formular la siguiente pregunta:

#### **PREGUNTA N° 4**

##### **¿El reparto de acciones entre los hermanos cómo se ha formulado?**

###### *Recursos relacionales de los hermanos*<sup>363</sup>

La gestión de las relaciones entre hermanos en la empresa es una tarea compleja y exigente. Las relaciones entre hermanos siguen siendo una asignatura pendiente de estudio en el campo de las ciencias humanas y sociales. Históricamente, las relaciones entre padres e hijos han recibido mayor atención por parte de estudiosos e investigadores. Esto es algo que no deja de ser una paradoja, porque las relaciones entre hermanos, por diferentes razones, suelen ser las de mayor duración en la vida de las personas y, como tales, han demostrado ser de gran importancia para el desarrollo de habilidades básicas para la convivencia humana, como son la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo.

Tradicionalmente, se prestó especial importancia a la influencia del orden de nacimiento sobre la personalidad. Estereotipos como el hijo mayor, el mediano y el pequeño, han sido ampliamente descritos y hoy en día están siendo revisados. No obstante, es indudable el papel que desempeña esta variable sobre la personalidad. Investigadores del desarrollo humano han concluido que la cooperación, comparación y competencia son

---

<sup>363</sup> © Garrigues Consultoría de Empresa Familiar. Hermosilla, 3 - 28001 Madrid. Avenida Diagonal, 654 - 08034 Barcelona. Autores: Manuel Pavón Sáez, Cristina Alvarado Alvarez y Guillermo Salazar Nava (2008)

tres características básicas de las relaciones fraternas. En este escenario, los hermanos y hermanas aprenden a relacionarse siendo diferentes, a ayudarse entre ellos y a competir para demostrar lo mejor de sí mismos ante los padres.

Un buen desarrollo de las relaciones fraternas en el entorno de la familia empresaria implica que aspectos como las ideas, sentimientos y conductas, estén orientados a que los hermanos y hermanas sean capaces de compartir valores y creencias, se sientan apoyados, reconocidos y valorados, y cuenten con las herramientas suficientes para gestionar aspectos como la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. No obstante, el buen funcionamiento de los equipos de hermanos no sólo depende de sus miembros, sino también de los padres y cónyuges que desempeñan un papel importante en el éxito o fracaso de los mismos (ver figura).



Figura 1.10. Papel de los padres y cónyuges en la 2ªG

Fuente: Garrigues

Teniendo en cuenta los aspectos clave para el buen funcionamiento de las relaciones entre hermanos en la empresa familiar, desarrollamos un cuestionario que de forma breve pero eficaz, pudiera medir su nivel de desarrollo. Los participantes del estudio debían valorar del 1 al 5 su grado de acuerdo con cada pregunta (ver en la siguiente página). Este cuestionario fue contestado por 200 hermanos y hermanas que habían asistido a algunas de nuestras conferencias sobre la gestión de la empresa familiar, desarrolladas en diferentes ciudades de España, durante el 2007 y el 2008. (Para ampliar la información sobre las características demográficas de la muestra, ver apéndice en la [www.garrigues.com](http://www.garrigues.com)).

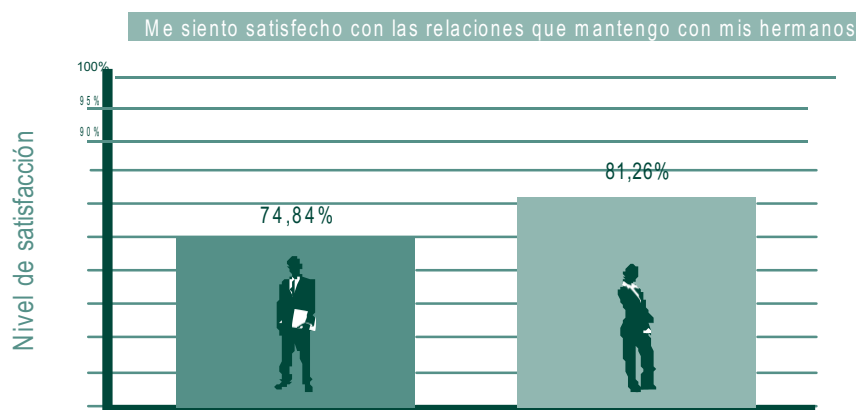
Se formularon las siguientes preguntas:

1. *Compartimos un código de valores y creencias. Disfrutamos del tiempo que pasamos juntos.*
2. *Somos capaces de resolver problemas sin tener que recurrir a nuestros padres. Un problema de uno es un problema de todos.*

3. Predomina la armonía en nuestros encuentros.
4. Cuando tenemos que hablar de algún tema podemos plantearlo abiertamente y nos es fácil llegar a un entendimiento.
5. Expresamos nuestro cariño mediante, gestos, detalles, etc.
6. Nos reunimos con frecuencia para celebrar algo o simplemente compartir. Funcionamos como un equipo compacto en el que todos participamos en las decisiones. Las relaciones con los cuñados son armoniosas.
7. Nuestras relaciones facilitan el funcionamiento de nuestra empresa.
8. Me siento satisfecho con las relaciones que mantengo con mis hermanos

*¿Están satisfechos los hermanos con sus relaciones en la empresa familiar?*

En su mayoría, los hermanos tienen un nivel de satisfacción medio alto con sus relaciones en la empresa. Sin embargo, según si son hermanos o hermanas, este nivel de satisfacción varía. Las hermanas, en general, están ligeramente más satisfechas con las relaciones que mantienen con sus hermanos en la empresa. Los hermanos, por su parte, son más críticos en relación a este aspecto.



**Figura 1.11.** Nivel de satisfacción por género  
Fuente: Estudio de Garrigues

*¿Cómo varía el nivel de satisfacción en función de la edad?*

Los niveles más bajos de satisfacción se observan en los hermanos con edades comprendidas entre 41 y 50 años. Ciertamente, en esta etapa encuentran especiales dificultades para gestionar las relaciones con los familiares políticos y en la comunicación. Alcanzar un equilibrio entre las exigencias de las familias que han creado con sus parejas y la lealtad que deben a los padres y hermanos, supone una tarea muy exigente. Esta etapa y las dos que le preceden, entre los 21 y 30 años, y los 31 y 40 años, son decisivas para el

desarrollo de estrategias que permitan a los hermanos, por un lado, desarrollar sus intereses y descubrir sus propias fortalezas y debilidades sin la presión del grupo y, por otro, mantenerse suficientemente unidos para trabajar en equipo y sacar adelante a sus empresas. Alcanzar este adecuado equilibrio es indispensable para sentirse vinculado al grupo, a la vez que satisfecho con el propio desarrollo personal.

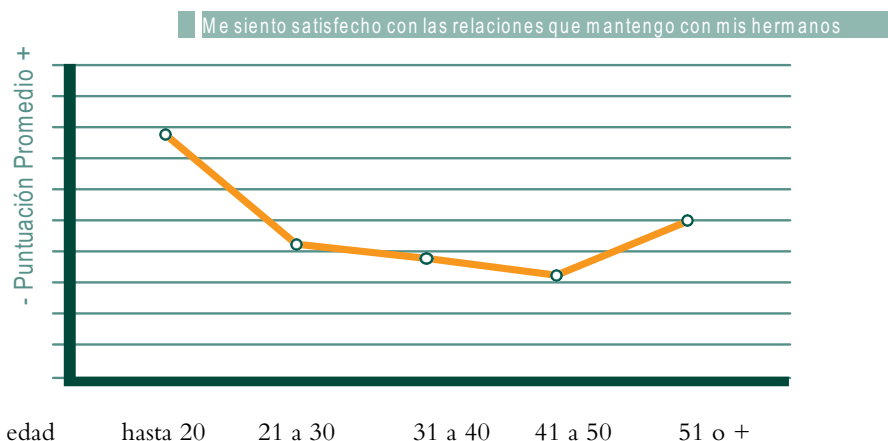


Figura 1.12. Nivel de satisfacción por edad

*¿Y cómo afecta a la satisfacción el trabajar en la empresa familiar?*

Nivel de satisfacción de las relaciones con los hermanos

Sí trabaja en la empresa 79,70% No trabaja en la empresa 70,00%

En general, los hermanos que trabajan en la empresa familiar se sienten más satisfechos con las relaciones que mantienen entre ellos. La pertenencia al grupo a través del desarrollo de un puesto de trabajo, les hace valorar de una manera positiva sus relaciones. Compartir la gestión con sus hermanos les ha permitido descubrir aspectos positivos de sus relaciones y, seguramente, les habrá obligado a desarrollar herramientas para gestionar las diferencias que hayan podido surgir.

Por último, merece la pena destacar las siguientes conductas, por su positiva influencia en la satisfacción:

- Compartir un código de valores y creencias.
- Ser capaces de disfrutar del tiempo que pasan juntos.
- Tener espacios de encuentro frecuentes y en armonía que les permiten fortalecer sus vínculos como hermanos.
- Funcionar como un equipo cohesionado en el que se toman las decisiones

*Las relaciones entre hermanos en la empresa familiar: ¿Favorecen u obstaculizan el funcionamiento de la empresa?*

Los hermanos y hermanas reconocen que sus relaciones familiares ejercen un nivel de interferencia de medio a bajo, en el funcionamiento de la empresa. No obstante, un análisis en profundidad nos plantea algunas reflexiones.

Los hermanos con edades comprendidas entre 21 y 30 años, son los que reportan un mayor grado de interferencia. En esta etapa, los hermanos tienen mayores dificultades para asumir un código de valores y creencias comunes.

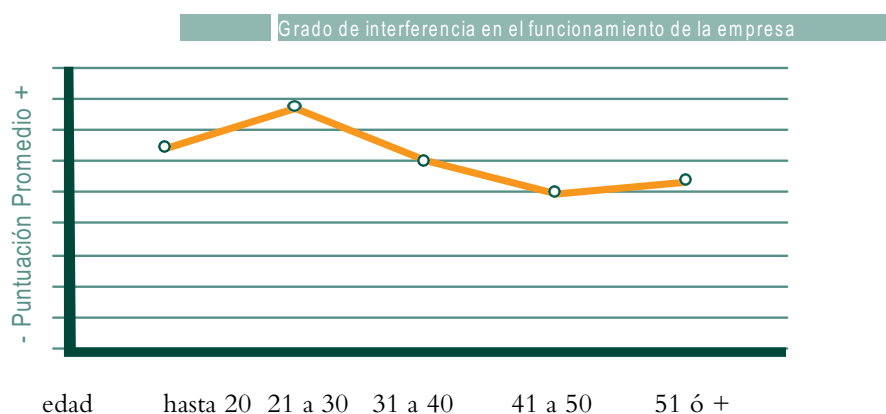


Figura 1.13. Grado interferencia por edades

Según la condición de trabajar o no en la empresa familiar, se tiene una percepción distinta sobre el grado de interferencia que ejercen las relaciones establecidas por los hermanos. Los que trabajan en la empresa familiar manifiestan tener menores niveles de interferencia.

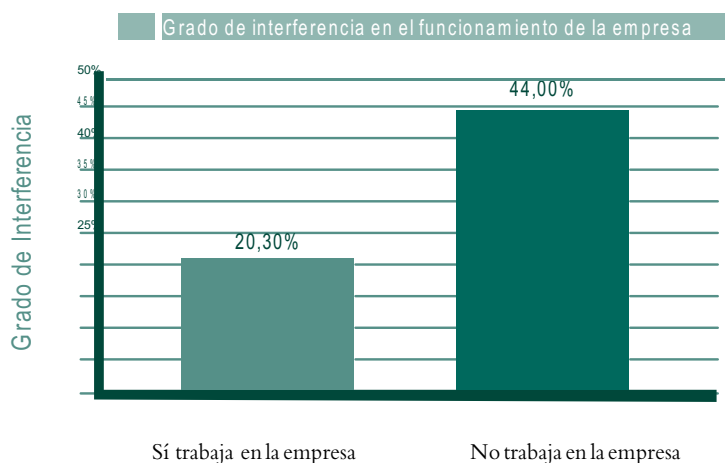


Figura 1.14. Grado de interferencia según trabajo o no en la empresa

Para concluir, según los encuestados, los siguientes aspectos generan un mayor grado de interferencia sobre el funcionamiento de la empresa:

- Un menor grado de consenso sobre los valores y creencias.
- Relaciones conflictivas con los familiares políticos.
- Mayor dependencia de los padres a la hora de tener que resolver problemas.
- Falta de apertura en la comunicación y dificultad para lograr un consenso.
- División en el equipo de hermanos a la hora de tomar decisiones.

#### *Factores de éxito para el trabajo en equipo*

La capacidad para funcionar como un equipo cohesionado en el que todos sus miembros participan de las decisiones es valorada en un nivel medio. Entre hermanas y hermanos, no existen diferencias significativas con respecto a su funcionamiento como equipo. Sin embargo, sí es un aspecto que va mejorando a medida que los hermanos y hermanas tienen mayor edad. La mejoría más importante se da entre los 30 y 40 años, momento en el que los hermanos empiezan a asumir mayores responsabilidades de gestión y que, como propietarios, se les exige actuar como un equipo y tomar decisiones de forma conjunta.

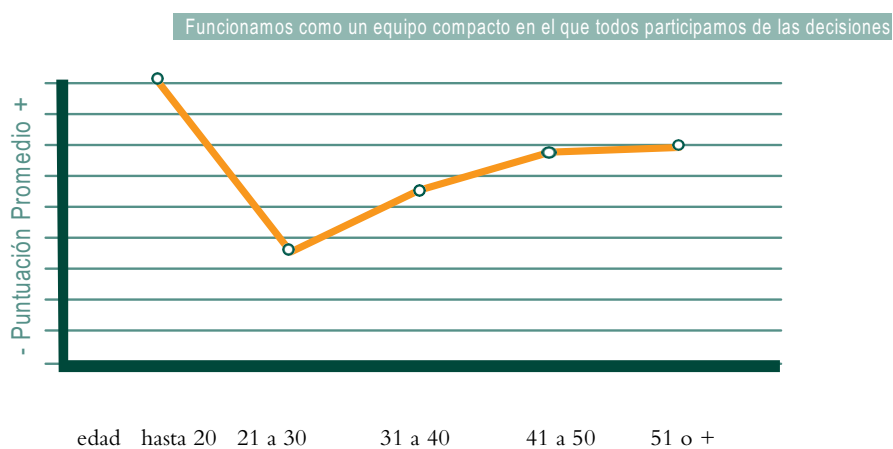


Figura 1.15. Funcionamientos como equipo por edad

Los hermanos que trabajan en la empresa obtienen mayores puntuaciones en esta dimensión, a diferencia de los que no trabajan, para quienes es más difícil hacer equipo con sus hermanos. El contacto regular que se mantiene en la empresa, la unión ante los problemas que se van presentando y la comunicación frecuente, facilitan el trabajo en equipo.

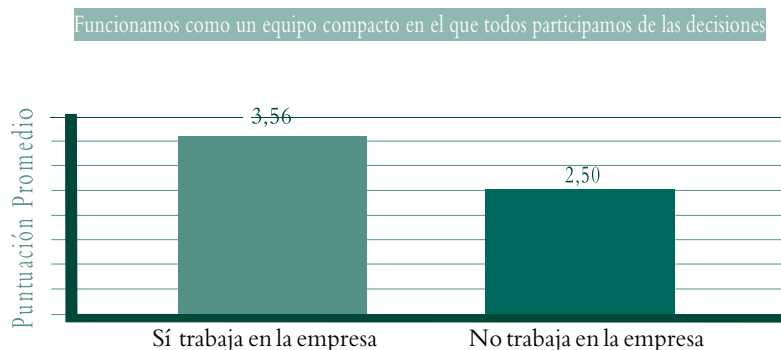


Figura 1.16. Funcionamientos como equipo según trabaja o no en la empresa

Es importante destacar que los factores claves para que los hermanos y hermanas puedan construir un equipo cohesionado a la hora de tomar decisiones son:

- Creer en valores comunes sobre lo que esperan de sus relaciones como familia y de sus empresas.
- La unión y solidaridad ante los problemas.
- Mantener una comunicación abierta sobre los temas que les preocupan y una actitud conciliadora que les permita llegar a un consenso sobre las mejores soluciones.
- Ser capaces de actuar de una forma independiente de los padres

#### *Comunicación y Consenso*

La capacidad para hablar abiertamente sobre los temas que preocupan y llegar a un consenso sobre las mejores soluciones, es valorada por los hermanos en un nivel medio.

La comunicación abierta y orientada al consenso es una habilidad que los hermanos van desarrollando con la edad, alcanzando su nivel óptimo en el período comprendido entre los 31 y los 40 años, momento a partir del cual empieza a decrecer hasta alcanzar su nivel más bajo a partir de los 51 años.

A partir de esta edad, el dedicar mayor cantidad de tiempo a las responsabilidades relacionadas con la dirección y gestión de la compañía, así como a las propias familias que se han creado, incide negativamente en el nivel de comunicación que mantienen los hermanos en esta etapa. ¿Necesitan comunicarse menos los hermanos en esta etapa? ¿O, por el contrario, a pesar de la necesidad que tienen de mantener una buena comunicación para ser capaces de gobernar y dirigir sus empresas, los hermanos están menos dispuestos a flexibilizar su posición para lograr un entendimiento?



Figura 1.17. Comunicación (tres figuras)

Una mayor dimensión en el grupo de hermanos no necesariamente implica tener un funcionamiento más bajo en la comunicación. Los grupos de hermanos con números impares de 3 y 5 presentan las puntuaciones más bajas. Por otro lado, la cercanía y la complicidad que mantienen los hermanos que trabajan en la empresa familiar están asociadas a mayores niveles de comunicación. En definitiva, tener una buena



comunicación reporta importantes beneficios para los hermanos que comparten la propiedad y la gestión de sus empresas. Entre ellos, caben destacarse:

- Mayor autonomía en la resolución de problemas.
- Menores niveles de conflicto.
- Mayor cohesión en torno a los valores y la estrategia.
- Mayor armonía en las relaciones con los familiares políticos.
- Menor grado de interferencia de las relaciones familiares sobre la dinámica de gestión.

*Alcanzar la madurez para resolver las diferencias sin la intervención de los padres*

La independencia respecto a los padres en la resolución de problemas, es un aspecto de gran importancia si se quiere determinar el nivel de funcionamiento de un equipo de hermanos. A medida que los hermanos son más independientes de los padres, tienen mayor capacidad para mantener una comunicación más abierta y orientada al consenso, así como para trabajar en equipo y mantener armonía en sus intercambios. Todo ello permite que las relaciones, lejos de ser un obstáculo para el funcionamiento de la empresa, sean una ventaja para su desarrollo. En general, las hermanas y hermanos que han participado en nuestro estudio consideran que tienen una capacidad media alta para resolver problemas de forma independiente a los padres y ser solidarios cuando alguno de ellos afronta alguna dificultad. Sin embargo, cuando es analizada en detalle esta dimensión, aparecen algunos hallazgos que merecen una atención especial.

A medida que los hermanos tienen mayor edad (superada la crisis de la adolescencia en busca de la autonomía), son más independientes respecto a sus padres. Parece una conclusión obvia, pero al analizar por grupos de edades, el grupo de los hermanos y hermanas que tienen entre 21 y 30 años es el que experimenta un mayor grado de dependencia de los padres. Ante las situaciones conflictivas que se pueden presentar, los hermanos recurren a sus padres para que colaboren en su solución. El orden de nacimiento influye sobre el nivel de independencia. Los hijos mayores son más autónomos que los hermanos que han nacido en segundo y tercer lugar. Tal vez el hecho más curioso es que los hermanos que han nacido a partir del cuarto lugar recurren menos a los padres que el resto de hermanos a la hora de resolver problemas. A medida que crece el número de hermanos, éstos aprenden a ser más independientes de los padres. Desde su papel de propietarios, los hermanos y hermanas que no trabajan en la empresa tienen mayor necesidad de recurrir a los padres cuando tienen que gestionar algún conflicto con los hermanos que sí participan en la gestión. Los padres hacen de canal de comunicación entre los que están dentro y fuera de la empresa. Probablemente, el beneficio más importante de lograr mayores niveles de independencia respecto a los padres es el de estar más unidos a los hermanos a la hora de afrontar situaciones de adversidad.

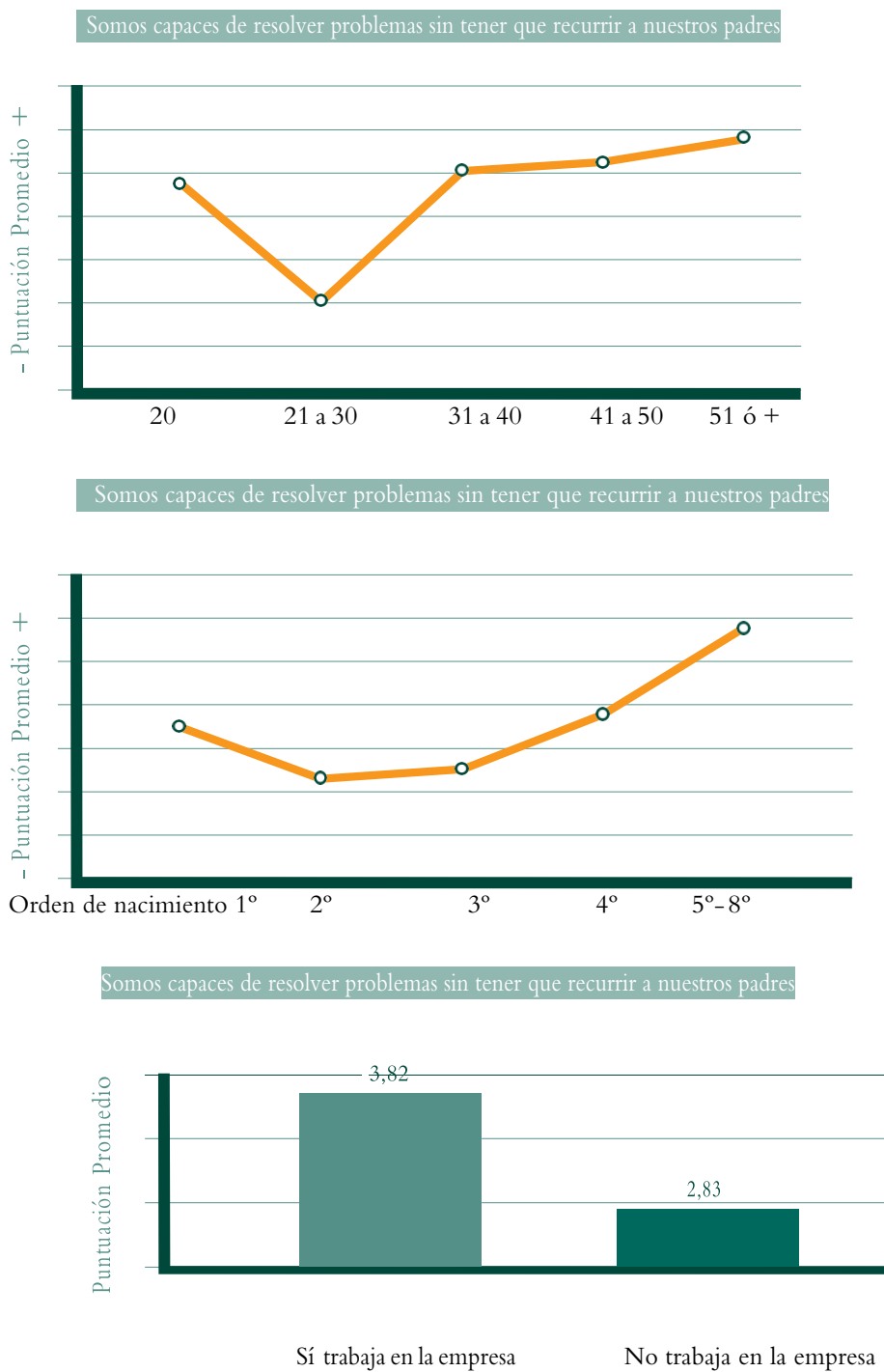


Figura 1.18. Capacidad de resolver los problemas entre hermanos

Este estudio permitió identificar cuatro situaciones de empresas de hermanos (2ªG) que conviene destacar ya que se repiten a menudo.

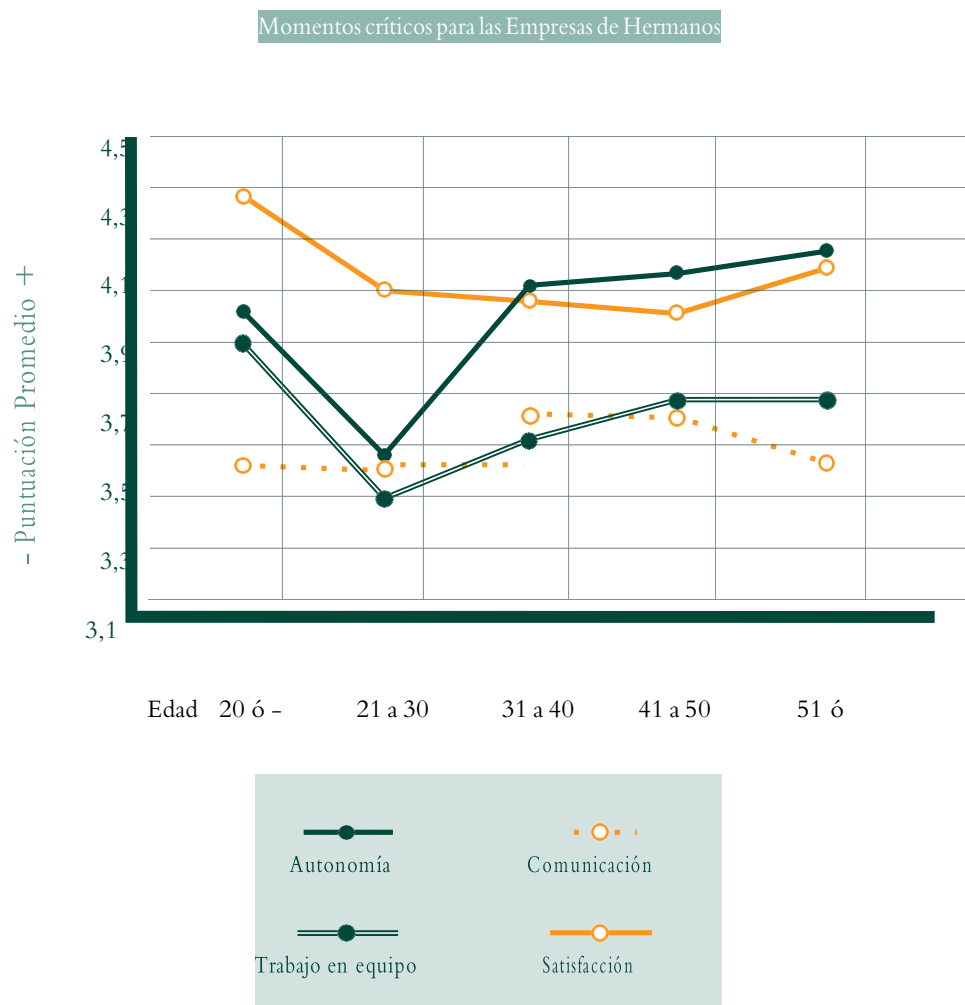


Figura 1.19. Resumen

A lo largo de la vida, los hermanos afrontan importantes desafíos que ponen a prueba la solidez de sus vínculos. No obstante, existen dos momentos que pueden ser críticos en sus relaciones: la juventud y la madurez.

En estas dos etapas, las necesidades propias del desarrollo y las demandas del grupo pueden llegar a ser contrapuestas, por lo que los hermanos tienen que lograr un equilibrio entre dichas exigencias, para consolidarse como un equipo conformado por hermanos que no tienen que renunciar a su individualidad para estar cohesionados en torno a unas metas comunes.

*¿Exactamente, qué es lo que hace a los hermanos jóvenes más vulnerables?*

Por la etapa del desarrollo vital en la que se encuentran, están más orientados a la independencia y la autonomía, de ahí que pasen menos tiempo juntos y tengan más dificultades para mantener una comunicación fluida. Aunque la independencia es un paso

necesario para ganar seguridad y confianza en sí mismos, puede llevarles a tener menos cohesión en torno a los valores y menor compromiso hacia el trabajo en equipo.

*La mediana edad: un momento dulce para los hermanos*

Superada la fase de incorporación al trabajo en la empresa familiar y concentrados en crear sus propias familias, los hermanos están satisfechos con las relaciones que mantienen entre ellos, se sienten motivados para trabajar en equipo y unidos en torno a los objetivos y metas que se han trazado. Disfrutan del tiempo que pasan juntos y se preocupan por mantener una buena comunicación que les permita alcanzar un consenso.

*¿Y qué sucede en la edad madura?*

A pesar de que en esta etapa los hermanos se sienten más unidos a la hora de resolver problemas y se identifican plenamente con los valores y objetivos de sus empresas y familias, las propias exigencias de las familias que han creado en los últimos años y que se encuentran en fase de consolidación, les hace tomar distancia en sus relaciones.

Esta distancia se convierte en la principal barrera para la comunicación: la falta de un contacto frecuente y el posicionamiento rígido en sus expectativas, les dificulta llegar a un entendimiento con sus hermanos. Cada empresa de hermanos tiene sus particularidades derivadas de la combinación de familia y empresa. No obstante, algunas de ellas comparten un conjunto de características y desafíos a partir de los cuales podrían ser clasificadas, dando lugar a tipologías que, de una manera simplificada, sirven de orientación para aquellos hermanos que se sienten identificados con la problemática que engloba cada una de ellas.

A continuación, se formula cuatro tipologías de conducta de empresas de hermanos:

A) *Hermanos al 50% - en la búsqueda de la complementariedad*

Dos hermanos, con estilos y formaciones muy distintas, son responsables de gestionar y dirigir la empresa. La combinación de ambos podría significar una gran oportunidad, en la medida en que son capaces de superar los riesgos derivados de las diferencias para complementarse y sumar, en pro de un modelo de gestión más rico en perspectivas. De ello se derivarán también beneficios a la hora de dirigir a los equipos en la consecución de los objetivos y metas.

B) *Un padre entre iguales – el poder y las relaciones entre hermanos*

Las relaciones entre hermanos, de forma natural, son igualitarias, a diferencia de las relaciones entre padres e hijos, en las que prevalece la jerarquía y la autoridad del sistema. Sin embargo, producto de las interrelaciones entre familia y empresa, en algunos casos se da la circunstancia de que un hermano ejerce un mayor poder

sobre el resto. Los problemas surgen cuando los hermanos que de forma natural seguían al líder, consideran que este modelo no es aplicable a sus relaciones en la familia y como propietarios.

C) *¿Quién es el líder? – la pugna por el control*

Desafortunadamente, algunos equipos de hermanos experimentan grandes dificultades a la hora de poder implementar un modelo de liderazgo. Invierten gran parte de su energía en competir por ejercer el poder sin, ser conscientes de que estos recursos serían de gran utilidad para el crecimiento de sus empresas. El origen de esta lucha puede ser diverso, pero un motivo de peso es la confusión del papel en la familia y en la empresa, que da lugar a que los hermanos hagan equivalente el tener el poder en la empresa y recibir el reconocimiento de los padres en la familia.

D) *«Yo también soy accionista» - hermanos que no participan en la gestión*

Tal vez el reto más importante para las empresas de hermanos es mantener niveles de motivación y compromiso entre de forma independiente al grado de implicación que se tiene en la gestión y gobierno de la empresa. Por diferentes circunstancias, algunos hermanos comparten la propiedad de sus empresas, pero no trabajan en ellas. En este escenario aparece la queja: «Perdona, pero ¡Yo también soy accionista!»

Sin duda, la buena gestión que los hermanos hagan de este desafío, servirá de precedente a la futura empresa de primos, en la que, por regla general, existe un menor nivel de participación, pero que requiere de fomentar un espíritu de continuidad entre sus miembros para mantener vivo el legado empresarial de la familia.

Es también necesario, señalar otros agentes:

*Familia política*

A pesar de que, tradicionalmente, se ha pensado que las relaciones con los familiares políticos son un factor de riesgo para la continuidad de las empresas de hermanos, los hermanos y hermanas que han participado en este estudio no consideran que las relaciones con sus cónyuges ejerzan un grado de influencia importante sobre su capacidad para trabajar en equipo y su nivel de satisfacción respecto a la relación con sus hermanos.

Esto puede confirmar la idea de que, en la medida en que los hermanos son capaces de tener relaciones de calidad y mantener un buen nivel de comunicación, sus cónyuges afectan poco a este buen funcionamiento. El papel de los familiares políticos adquiere

mayor importancia cuando, en aras de ayudar en la resolución de conflictos entre los hermanos, intentan mediar o, por el contrario, se convierten en guardianes de la estabilidad de sus propias familias, aunque esto implique confrontar posiciones con los hermanos de su cónyuge.

En definitiva, la mejor fórmula para evitar situaciones de este tipo, es la prevención a través de convertir a los cónyuges en importantes colaboradores del equipo de hermanos. Las siguientes estrategias son muy útiles a la hora de implicar a los familiares políticos en el buen funcionamiento de una sociedad de hermanos.

*La conclusión del estudio es la siguiente:*

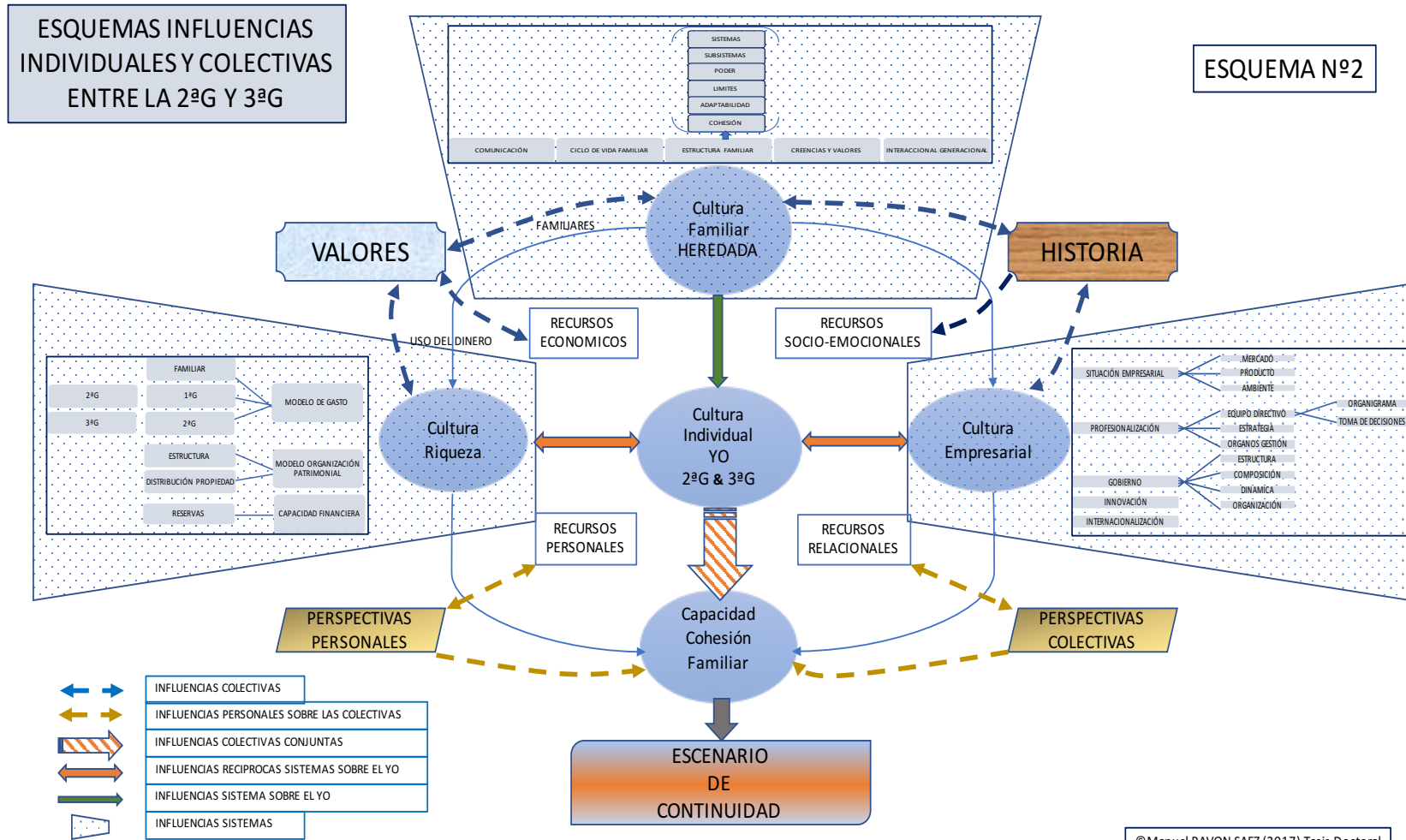
Hermanos satisfechos con sus relaciones en la empresa familiar es igual a hermanos comprometidos y motivados con el proyecto empresarial. Cuatro elementos básicos suman a esta ecuación:

1. Un modelo de comunicación basado en la apertura y la búsqueda del consenso.
2. Un equipo cohesionado y autónomo.
3. El compromiso con un conjunto de valores compartidos.
4. La unión ante los problemas.

El trabajo en la empresa familiar se convierte en un espacio de gran valor para potenciar las relaciones familiares. Los hermanos que han podido lograr una convivencia armoniosa en la empresa, pueden dar fe de la calidad de sus relaciones.

Ciertamente, cada grupo de hermanos tiene sus necesidades específicas, derivadas de la historia que han compartido: para unos es fundamental desarrollar una mejor comunicación, para otros, el aprender a disfrutar del tiempo juntos, mantener buenas relaciones con los cónyuges, aprender a gestionar los problemas o conflictos sin tener que recurrir a los padres, o demostrar una actitud más solidaria. En definitiva, cada familia debe dedicar tiempo y recursos para valorar las situaciones que están afectando a sus relaciones y definir los planes de acción que le ayuden a solventarlas.

1.3.4.2. Esquema n°2: Influencias individuales y colectivas entre la 2ªG y 3ªG



Al igual que he realizado en el ESQUEMA N°1, voy a desarrollar el N°2 que corresponde al proceso de 2ªG a 3ªG. Como señalo en las pág.195 y siguientes de esta tesis, superar el paso de 1ªG a 2ªG podemos considerarlo un gran logro. De hecho, seguramente, estaremos delante de una empresa ya familiar –según cómo se quiera definir este término y que este doctorando considera que es cuando se materializa la sucesión total del poder, propiedad y gestión– con una dimensión y recursos, normalmente, adecuados.

También, es importante considerar que la empresa de hermanos (2ªG) puede provenir de la fundación o refundación de ellos mismos. Por ejemplo, hermanos que decidieron constituir una empresa desde la iniciativa de uno de ellos o por la refundación de una pequeña actividad de sus padres. Es una especificidad de empresas familiares de hermanos.

Los objetivos de este ESQUEMA N°2 es «dibujar» (si se me permite la expresión), las distintas influencias, perspectivas e interrelaciones entre las distintas partes que influirán, de una u otra forma, en la capacidad de construir un escenario de continuidad para la 3ªG.

Para ello, partiré de la perspectiva del miembro (Yo) de la 2ªG y de la 3ªG y de sus distintas particularidades, así como circunstancias personales, familiares y económicas que moldearan su voluntad a la hora de apoyar o no, facilitar o no, el objetivo común de todos que no debería ser otro que continuar con él legado común.

*Perspectiva de los miembros de la 2ªG (hermanos- en genérico-)*

*La perspectiva individual* de cada uno de los hermanos estará construida sobre la base de sus relaciones fraternales en su familia de origen (1ªG Fundador/a) o, por la propia constitución de un proyecto empresarial entre hermanos.

Estos hermanos habrán convivido en la empresa familiar a lo largo de toda su existencia personal, familiar y profesional. *Sus circunstancias personales* estarán mediatizadas por su rol en su familia de origen y su papel en la gestión de la empresa familiar. Habrá construido con sus hermanos unos vínculos donde el equilibrio ha sido probado a lo largo del tiempo. Seguramente, él o ella, o algunos de los hermanos o hermanas, ostentarán un papel dentro de ese equilibrio que puede ir desde el triángulo de Bowen hasta un estilo de liderazgo familiar primigenio.

También, hay que destacar (como se ha señalado a lo largo de esta tesis), las distintas influencias que el Fundador/a hayan podido ejercer en su individuación (crecimiento personal y plenitud en la consecución de sus distintas etapas de ciclo vital), así como, la individualización y diferenciación respecto a su familia de origen. Recuerdo al Tribunal



que las diferencias entre uno y otro están en el punto 1.4. del primer capítulo de esta tesis.

La historia construida, a lo largo de su generación y de la anterior, habrá generado una cultura personal, familiar y empresarial que siguiendo a Gomez-Mejias, Cruz y Berrone<sup>364</sup> denomino Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth- «SEW» siglas en inglés). Esta riqueza construida a partir del mito del Fundador/a habrá sido posible por el encaje de sus expectativas, pero que también les habrá generado buenos recursos personales, económicos y sociales.

Siguiendo con la perspectiva individual, es muy probable que haya constituido una nueva familia y que, en el momento de preparar el escenario de continuidad para la 3ªG, sus hijos estén, al menos, entrando en la etapa del ciclo vital denominada «adulto joven». Pero hasta llegar hasta aquí, habrá convivido con su cónyuge y los de su hermana o hermano con todos los encajes que ello supone. Probablemente, en su etapa inicial, los encuentros familiares entre la 1ªG y la 2ªG fuera de la empresa con los sus hijos (3ªG) correteando por allí, las relaciones y los posibles conflictos o rencillas se difuminaban porque existían problemas más importantes. No podemos olvidar que la estructura familiar de su familia de origen le ha marcado los límites, las creencias, valores, estilo comunicacional, etc., no permitiendo, o sí, deslices fuera del modelo familiar.

A nivel económico, su nivel de vida estará seguramente «cubierta» y sus privilegios serán manifiestos: bienes materiales, nivel de vida, etc.; también habrá podido transmitir a su cónyuge e hijos una seguridad social y económica facilitándoles un status social privilegiado.

A nivel de la empresa (sistema empresarial), su posición, al igual que sus hermanos/as, seguramente le vino dada (fue elegido/a) por su padre/madre (Fundador/a) y consolidada cuando ya desapareció la 1ªG fundadora. Este encaje, en la mayoría de los casos no es nada fácil... y no lo es por razones, habitualmente, personales. Me refiero a los encajes en el modelo de empresa de hermanos como he podido escribir en la casuística del estudio que lideré en mi etapa profesional en Garrigues.

Si, en la perspectiva individual del miembro de la 2ªG, existen cuentas pendientes sobre su posición en el sistema empresarial, es muy probable que sea determinante para futuras generaciones. Seguramente, no haya afrontado esa situación para mantener la estructura familiar ordenada en torno al sistema empresarial, pero en su nueva familia creada habrá transmitido, de una u otra forma, dicha sensación de insatisfacción. ¿Por qué no lo afrontó al faltar la 1ªG fundadora?, probablemente porque en ese momento no había que

---

<sup>364</sup> Pascual Berrone, Cristina Cruz, Luis R. Gomez-Mejia (2012) Socioemotional Wealth in Family Firms Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research Family Business Review, vol. 25, 3: pp. 258-279. First Published February 15, 2012.

discutir sino sobrevivir al cambio. Era mejor cooperar que competir entre ellos. «Se han escondido las diferencias debajo de la alfombra» por el afán altruista (miope).

*Perspectiva del equipo de hermanos:* respecto a esta perspectiva no dejo de considerarla realmente interesante por cuanto, su capacidad de encaje y cooperación del equipo, les puede hacer invencibles o llevarles a la autodestrucción (así lo confirman las estadísticas sobre la supervivencia de la empresa familiar). Debemos partir de que, el ESQUEMA N°2, representa a una 2ªG en un momento de madurez en todos los sentidos: personales, familiares, sociales, económicos y empresariales.

Siguiendo con la perspectiva del equipo, el grupo habrá construido tres ámbitos de actuación conjunta (por este orden de importancia):

- a) Empresarial (porque representa la capacidad de supervivencia socio-emocional).
- b) Patrimonial (porque refleja la seguridad para afrontar situaciones complicadas a todos los niveles).
- c) Familiar (porque representa el vínculo de identidad).

Empresarialmente hablando, es probable que su adaptación al ambiente se haya sostenido por mantener una cultura empresarial donde la presencia de la sombra del Fundador/a les haya acompañado durante los primeros tiempos junto con el equipo de profesionales de antaño. Con el tiempo, habrán evolucionado con el propio mercado adaptándose, seguramente, con un nivel de riesgo asumible que no pusiera en riesgo su identidad socioeconómica. A su vez, la empresa habrá crecido en todos los sentidos: cuantitativamente y cualitativamente. En el primer caso, por el incremento de ingresos, beneficios y acumulación de capital y, en el segundo caso, por la mejora en los sistemas empresariales mediante la incorporación de equipos profesionales externos a la familia.

En el manejo de las decisiones conjuntas (gobierno) es muy probable que coexistieran dos tipos de estructuras de gobierno: la «informal» y la formal. Empezando por la última, si la estructura de propiedad heredada de la 1ªG era igualitaria (la más probable), tendrán un Consejo de Administración que incluye a los hermanos en la empresa y a los principales directivos, aunque desde la perspectiva jurídica, solo constarán los miembros de la familia. Tal vez, les acompañará algún asesor de confianza como el abogado a modo de secretario o algún otro experto. Respecto al gobierno «informal» seguramente responderá a unas reuniones «muy particulares» del grupo de hermanos en la gestión al que, rara vez, se invitan a los hermanos que no están en la gestión. Son reuniones en torno a una actividad culinaria donde comentar los temas «urgentes e importantes» e intercambiar información entre ellos. Estas reuniones suelen realizarse con una frecuencia, al menos mensual, aunque es habitual que sea semanal.

La comunicación de las decisiones tomadas en estas reuniones «informales» se hacen particularmente. No se procede a reunir a los directivos para formalizarla, si no que cada uno, en su ámbito de actuación, la transmite (a veces bien o a veces con crítica incluida hacia el hermano/a que la ha sugerido). Esas informaciones, ¿cómo llegan a comunicarse a los hermanos/as que no están en la gestión?: si me permiten un término coloquial «a toro pasado» lo cual genera un malestar creciente, pero que nadie se atreve a cuestionar porque el altruismo es respetado por «el bien de todos».

Posteriormente, cada uno de los hermanos generará sus correspondientes mensajes a sus respectivos cónyuges en sus familias creadas; unos los transmiten de manera positiva y otros de manera negativa provocando las alarmas y creando un «caldo de cultivo» que es el germen de la disfuncionalidad posterior del sistema familiar en su conjunto. La 3ªG, con el tiempo, también va percibiendo estos matices que al llegar la edad adulta ponen en cuestión forzando una «rebelión familiar» o perdiendo la motivación por la empresa familiar.

El modelo de desarrollo empresarial, normalmente, es a través del desarrollo proveniente de los ciclos económicos expansivos del mercado interno; también de la internacionalización o la innovación de nuevos productos. Según mi experiencia, estos dos últimos factores son más consecuencia de la necesidad que de la voluntad (preservar el «SEW»). Consecuentemente, el nivel de crecimiento condicionará las opciones para la 3ªG ya que, si no tiene una dimensión empresarial adecuada para que puedan percibir recursos económicos, sus expectativas de continuidad del legado estarán muy condicionadas. Esta es una de las hipótesis (concretamente H4) que este doctorando considera referente a la hora de construir el escenario de continuidad para la 3ªG.

Patrimonialmente hablando, el recorrido no ha sido muy distinto; es probable que ya recibieran una estructura patrimonial y si no fue así, ha sido construida con el tiempo para poder maniobrar mejor ante futuras inversiones, limitar el riesgo y mejorar la tributación. Para ello habrán utilizado una estructura «tipo holding» donde, desde una entidad mercantil a modo de sociedad cabecera lograrán los objetivos de optimización de los recursos del grupo. También servirá como vehículo para realizar inversiones relacionadas y no relacionadas, habitualmente, más estas últimas ya que se asumen menos riesgos (pérdida del «SEW») ante posibles imprevistos, para garantizar la solvencia del grupo empresarial familiar o para que las próximas generaciones tengan dicha disponibilidad.

En cierta manera, es una actuación paternalista desde el punto de vista del patrimonio. Como he podido reseñar en los dos primeros capítulos, la idiosincrasia de la familia empresaria es rara vez emprendedora más allá de la 1ªG; diversos autores han señalado esta circunstancia como penalizadora para sostener la empresa familiar en las siguientes generaciones.

El sistema patrimonial se rige por la cultura sobre el dinero que les ha sido fomentado en la 1ªG y que forma parte de la «manera de hacer las cosas con el dinero» (es la cita de un empresario de 1ªG que no puedo citar). En general, las familias entienden que estos recursos acumulados no se pueden «tocar», en definitiva, su disponibilidad está al servicio de la empresa y de la familia. Si reflexionamos porqué es así, llegaremos a la conclusión de que la mayoría de los miembros de la 2ªG (sobre todo los que están en la gestión de la empresa) ya perciben los recursos suficientes (retribución y privilegios materiales de sus respectivos cargos en la empresa) para mantenerse; extraordinariamente y solo cuando ya hay una perspectiva de seguridad en el horizonte empresarial, es posible empezar a distribuir dividendos de forma extraordinaria; ello quiere decir que la mayoría de las empresas de hermanos no realizan una política recurrente de dividendos. Sin embargo, dicha tendencia suele cambiar cuando la 3ªG empieza a crecer, tanto en número como en edad, y requiere de más recursos a nivel particular.

Familiarmente hablando, la evolución puede ser relevante. Me refiero al sentido del modelo de familia. Dependiendo del perfil de la personalidad de la 1ªG, la construcción del modelo familiar puede haber sido entorno a límites rígidos y control del poder. El resultado puede ser una familia aglutinada (tipo clan) que se caracteriza por un alto sentido de la lealtad no permitiendo la individuación e individualización de sus miembros.

En sentido contrario, es posible también que la personalidad de la 1ªG haya sido distinta. Es probable que la 2ªG se haya desarrollado bajo unos límites difusos, más libertad de actuación, etc. Consecuentemente, podemos encontrarnos con una familia más democrática permitiendo que sus integrantes puedan desarrollar una mejor individuación.

He planteado dos situaciones extremas y, entre ambas, transita el equilibrio que cada familia debe ser capaz de lograr. El ambiente social (nivel cultural y formativo de ambas generaciones, capacidad de interacción con el entorno social, localización geográfica -pequeñas localidades o grandes ciudades-) es determinante para buscar ese equilibrio.

#### *Perspectiva de los miembros de la 3ªG (primos- en genérico-)*

*La perspectiva individual* de los primos se construye bajo una doble dimensión; por un lado, de forma natural con su familia de origen (2ªG) y, por otro, con la figura del mito familiar que está representada por los fundadores (abuelos para ellos) porque mientras, el mito de los fundadores representa la marca, para ellos, sus abuelos es una representación de la parte amable y fácil de sus padres. En esta tarea, la relación con abuelos puede proporcionar información a los adolescentes sobre acontecimientos culturales y familiares

que le den un sentido de continuidad a la propia forma de ser (Creasey y Koblewsky, 1991)<sup>365</sup>.

La evolución personal de los primos sigue un patrón diferente respecto a la fraternal de la 2ªG. Normalmente, la interacción con sus hermanos y primos es más abierta, permitiendo que cada uno pueda realizar la construcción de su propia personalidad. Melanie Klein<sup>366</sup> escribe que: *«las relaciones con los primos, compañeros de juego y otros niños más alejados de la situación familiar permiten nuevas alternativas a la relación fraterna, variaciones éstas que son de gran importancia como fundamento de los futuros vínculos sociales»*.

Juan Pablo Brand (psicoanalista)<sup>367</sup> citando a Melanie Klein, plantea los lazos con los primos como alternativas de relación fraterna y fundamento de los vínculos sociales.

*«Compartir parentesco crea afinidades impensables en otros contextos, es una relación que parte de códigos ya establecidos que se van matizando con la convivencia. Pero, la influencia de la otra rama familiar y el no tener a los mismos padres y hogar, crea diferencias que les hacen extraños íntimos. Quien ha crecido con primas y primos, sabe que la relación puede alcanzar niveles de hermandad, pero se acompaña siempre con la evidencia de que existen aspectos que les distinguen de los hermanos, pues los primos pueden tener condiciones espaciales, sociales, económicas, geográficas o afectivas que no se comparten y que siempre se ciernen como amenazas al vínculo, pues al paso del tiempo estas diferencias se van consolidando y constituyen escenarios de oportunidad diversos.*

*Probablemente el tránsito de adolescencia a juventud sea el más crítico en las relaciones entre primos, pues en esta etapa las amigas y los amigos representan un papel protagónico, modificando el mapa de los afectos y los intereses. La envidia suele ser el mayor peligro para la cohesión del vínculo entre primos, el saber que una misma familia fue el punto de origen y que fueron variables las que crearon la diversificación de condiciones, puede llevar a fantasías sobre una inequitativa repartición de genes o un sentimiento de mala suerte por haber nacido del padre o la madre que limitó el rango de oportunidades.*

*Por esto, la convivencia temprana con los primos es una especie de propedéutico social, donde se manifiestan las cimientos de lo que será el estilo social y relacional adulto. Los primos son viento que orienta nuestra nave existencial, por eso, la cantidad y calidad de primos que tenemos, definen necesariamente el rumbo y las peripecias de nuestra biografía.»*

En definitiva, la convivencia entre primos-hermanos durante la infancia es una buena oportunidad para compartir, posteriormente, la empresa familiar, en el fondo, compartir la marca familiar.

No obstante, a medida que la 3ªG se desarrolla suele emprender sus propios proyectos; la empresa familiar no suele convertirse en el «patio de jugar», sino que es habitual verles alejados de ella. Eso obliga a todos ellos a buscar alternativas fuera del entorno donde

<sup>365</sup> Creasey, G. L. & Koblewski, P. J. (1991). Adolescent grandchildren's relationships with maternal and paternal

grandmothers and grandfathers. *Journal of Adolescence*, 14,373-387

<sup>366</sup> Klein, M., et al. Amor, culpa y reparación y otros trabajos (1921-1945). 1994. Pág. 330

<sup>367</sup> <https://www.blogger.com/profile/14810778510558072946>

satisfacer sus propios objetivos. En el fondo, cada miembro de la 3ªG tiende a compararse en primera instancia con sus propios hermanos y, posteriormente, con sus primos.

La posición de sus padres con respecto a sus propios hermanos (tíos para ellos), también condiciona su conducta en la interrelación con sus primos. Es muy probable que tengan la tentación de salir en defensa de ellos y lleguen a tener diferencias con sus tíos, generando ello, un cisma entre los hermanos al frente de la empresa familiar.

#### *Perspectiva del consorcio de primos*

El consorcio de primos<sup>368</sup> representa una figura donde los cambios son esperados. Como he señalado en el punto 1.3.2. las características diferenciales de la 3ªG respecto a la 2ªG son significativas por cuanto la necesidad de cohesión entre ellos es más exigente. Al igual que he realizado con la perspectiva del equipo de hermanos, la realizaré igualmente en este caso por el siguiente orden de importancia:

- a) Patrimonial
- b) Empresarial
- c) Familiar

El orden de importancia, en mi opinión, es éste porque la empresa ha dejado de tener el protagonismo en su cotidianidad y sus propios proyectos personales devienen la prioridad.

Ello es debido, seguramente, a varios factores:

1. Pérdida del vínculo emocional entre primos.
2. Vivencias en el entorno familiar por las dificultades percibidas en las relaciones de la 2ªG.
3. Distanciamiento de la empresa por falta de implicación o transmisión de valores por parte de la 2ªG.
4. Perspectivas económicas insuficientes.

Desde el punto de vista patrimonial, la importancia es relevante porque puede representar la materialización de sus expectativas económicas fuera del sistema empresarial. Organizar este sistema en cuanto a cómo percibirán su retorno financiero es muy diferente a la 2ªG. Como he comentado anteriormente, en la 2ªG, el sistema patrimonial deviene una garantía ante acontecimientos contingentes, pero en la 3ªG se transforma en una visión financiera de la riqueza socio-emocional.

---

<sup>368</sup> Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.

Otro aspecto a destacar, es la materialización del poder a través de los órganos formales de gobierno. Por ejemplo, la Junta General de Accionistas es el órgano superior a la hora de tomar las decisiones importantes del presente y futuro de la empresa a través del nombramiento de los miembros del Consejo de Administración. La representación en dichos órganos se materializa a partir del porcentaje de capital que ostente cada rama familiar correspondiente a los miembros de la 2ªG. Así, si dicha 2ªG son cuatro hermanos, cada uno se constituirá en una rama que deberá organizar para el ejercicio del poder. La dispersión del capital también es relevante a la hora de controlar el sistema patrimonial<sup>369</sup>.

Consecuentemente, el uso del poder puede ser relevante en los casos donde la 2ªG haya gestionado mal su cohesión estratégica familiar. Una batalla invisible entre hermanos puede llegar a visualizarse con la mayor crudeza en la 3ªG. El ejercicio del poder exige un antídoto; la transparencia (situación empresarial, activos, etc.) y el buen gobierno facilita la eliminación de los malos entendidos. En sentido contrario, en mi experiencia, he podido comprobar como un grupo de primos han sido capaces de corregir una disfunción de un equipo de hermanos a partir de trabajos en grupo donde resaltar las ventajas de su riqueza socio-emocional.

Desde el punto de vista empresarial, la 3ªG suele tener muy asumido que su papel será, habitualmente, para una pequeña parte de ellos. El sistema empresarial está inmerso en una mayor complejidad como consecuencia de su propio ambiente. La cultura empresarial se ha desarrollado a partir de la heredada de la 1ªG y ha ido transformándose.

Esta transformación, que puede ser significativa por cuanto el sistema empresarial devendrá más complejo y requiere, de directivos profesionales y estructuras más profesionalizadas en la toma de decisiones, posibilita mejor la aplicación de la Teoría de Agencia.

Como he comentado anteriormente, la presencia de la 3ªG en la empresa es mucho más reducida, proporcionalmente (en mi praxis suele alcanzar un 15-25% del número total de miembros de la 3ªG), que respecto a la 2ªG (85% de miembros)<sup>370</sup>. Por ello, la búsqueda de la excelencia en la familia directiva es una premisa necesaria para el logro de los objetivos de la cohesión familiar. Ello solo será posible si la 2ªG ha trabajado adecuadamente a lo largo de los años en la cultura de la meritocracia, el esfuerzo y la formación.

---

<sup>369</sup> Sandig, Alberto Gimeno. El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. 2004. Tesis Doctoral. Tesis doctoral. ESADE. Recuperado el 27 de Abril de 2007, de La empresa Familiar: <http://www.Laempresafamiliar.com>. Pag. 151

<sup>370</sup>Garrigues Consultoría de Empresa Familiar. Hermosilla, 3 - 28001 Madrid. Avenida Diagonal, 654 - 08034 Barcelona. Autores: Manuel Pavón Sáez, Cristina Alvarado Alvarez y Guillermo Salazar Nava (2008)

La presencia de la 3ªG en la empresa suele convertirse en todo proceso complejo; los intereses creados, las agendas ocultas de los miembros de la 2ªG sobre el posicionamiento de sus hijos hacen difícil el encaje. Pueden pasar años hasta encontrar el candidato/a adecuado y no siempre es el mejor.

Las características de este liderazgo en 3ªG debe fundamentarse en la dualidad (la técnica de gestión y la habilidad emocional para gestionar la organización y a sus socios). También es importante, encontrar un binomio de primos para gestionar la empresa. Ello facilita el equilibrio y las posibles contingencias inesperadas.

Desde el punto de vista familiar, el distanciamiento es apreciable en la 3ªG y tiende a convertirse en circunstancial; y me refiero a ello como una rutina de encuentros formales entre los miembros de la familia. Es difícil ir más allá. La construcción de un gobierno familiar como el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar apoya el mantenimiento del nivel de cohesión. En este punto, este doctorando considera necesario agrupar una serie de factores y dimensiones:

*Los factores naturales que afectan a la familia y a sus miembros desde la perspectiva de la voluntad del «yo»*

- La estructura familiar: los valores, el modelo de comunicación, los límites, niveles de individualización, etc.
- Habilidades personales e interpersonales
- El factor financiero personal y perspectiva sobre el valor del dinero y la riqueza.
- La dinámica familiar

*Los factores sociales y empresariales que afectan al entorno empresarial y patrimonial*

- *La dimensión métrica familiar*

Por dimensión de la familia se refiere a la métrica (número de miembros en cada generación, nivel de necesidades financieras, correlación de edades entre generaciones, etc.)

- *La dimensión de la empresa*

La dimensión de la empresa se refiere a la métrica sobre parámetros concretos (productos, ventas, facturación, beneficios, nº de empleados, etc.)

- *La dimensión de la distribución de la propiedad*

El momento generacional en que se encuentra la empresa familiar, nos determina también el nivel de distribución de la propiedad. La distribución de la propiedad nos condicionará en parte el compromiso y, si la dimensión empresarial no es proporcional, es decir, la empresa familiar no es suficientemente grande para el número de propietarios, ello podría resentir el equilibrio.



### **PREGUNTA N° 5**

**¿El perfil personal y familiar del Fundador/a puede determinar (confianza, nivel exigencia, dinero) el modelo definitivo en la transición de la 2G a la 3G?**

El perfil personal del Fundador/a ha sido tratado en varias partes de esta tesis. Dentro de dicho perfil se incluye el perfil psicológico y sus antecedentes vitales. Habitualmente, un indicador significativo percibido en la observación, es el nivel de autoridad de, él/ella o ambos, sobre sus hijos. Ello promueve un modelo de exigencia que es determinante en el desarrollo de la personalidad de la 2ªG. Consecuentemente, podemos encontrarnos con un modelo de familia que limita la individuación y diferenciación de sus miembros o, por el contrario, podemos encontrarnos con unos perfiles en la 2ªG abiertos y seguros de sí mismos.

En ambos supuestos, aunque extremos, existe una variedad de condicionamientos que se traducen en una conducta adaptativa para mantener la identidad del sistema familiar respecto a la empresa. Ciertamente, la observación me indica que ante familias más aglutinadas el nivel de lealtad y exigencia conduce a un estrés en la conducta de la familia, en especial, sobre la 2ªG.

Ante esta situación, la probabilidad de transmitir el mismo modelo desde la 2ªG a la 3ªG es distinta en los hermanos. Habitualmente, la primogenitura masculina asume un papel destacado entre los hermanos y ello, con el transcurrir hacia la 3ªG, promueve una diferencia entre los propios miembros de la 3ªG. Para que el Tribunal pueda apreciar este fenómeno, a modo de ejemplo, el primer varón suele asumir el papel del mito del Fundador/a en lugar del género femenino. Así, incluso la Fundadora prefiere que el líder sea el primogénito. Los primos (3ªG) suelen acabar diferenciándose entre aquel grupo cuyos padres (hermanos 2ªG) tienen el poder de aquellos otros que no lo tienen. Toda esta situación pone de manifiesto una serie de privilegios entre los miembros de la 3ªG que conducen a un nivel de insatisfacción relevante y que son detonantes de posibles conflictos.

### **PREGUNTA N° 6**

**¿El modelo de familia creada por parte de fundador/fundadora ha sido gestionado adecuadamente por su pareja y como influyó en la 2G?**

Otro aspecto relevante, es el papel del cónyuge en la 1ªG. Habitualmente, desde la observación, el papel dominante corresponde al esposo mientras la esposa es la gestora de la familia. A su vez, el estilo del Fundador suele ser dominante en la familia, aunque es ecualizado por la esposa; En este sentido, la alianza entre el Fundador y su esposa es ventajosa para la estabilidad del sistema familiar por cuanto, el papel de la madre consiste

en transmitir los valores empresariales a sus hijos. Sin embargo, esta situación puede no ser siempre así. La experiencia me indica que muchas esposas sienten el abandono conyugal del esposo por la propia vida de la empresa; muchas de ellas acaban teniendo la convicción de que son un empleado más de su esposo en la familia. Ello, a veces, viene acompañado por episodios de infidelidad conyugal del Fundador que se traducen en conflictos no resueltos de pareja que originan alianzas entre los hijos respecto a los padres. Dichas situaciones, aunque no son estadísticamente frecuentes, acaban generando un deterioro de la situación familiar.

### **PREGUNTA N° 7**

#### **¿Cómo ha sido la vida social del fundador/fundadora y su familia?**

Elemento destacado de la capacidad de adaptabilidad del sistema familiar al ambiente, es el vínculo social. Por vínculo social se entiende el nivel de presencia de la familia en las relaciones sociales de su entorno (enlaces familiares vinculantes en términos de SEW).

La apertura social del Fundador/a es demostrativa de la capacidad de adaptación al medio y promueve entre los miembros de la 2ªG un alto nivel de integración. Sin embargo, los valores son determinantes en las conductas sociales del Fundador/a. Por ejemplo, una actitud socialmente responsable y comprometida genera un reconocimiento social de la familia en la sociedad; si a ello le acompaña unos valores sobre la riqueza económica prudentes y no “llamativos” (ostentación social del dinero), es garantía de una mayor credibilidad.

En sentido contrario, los casos donde el vínculo social es bajo y la ostentación social del dinero es alta, la percepción del entorno social es negativa. Ello promueve entre la 2ªG, en algunos casos, un doble perfil de hijos (hermanos): aquellos que siguen el modelo y por tanto imitan a sus primogénitos y aquello que se desmarcan del mismo.

Cuando la 1ªG desaparece, estos dos grupos de hermanos (2ªG) tienden a imponer uno de los dos modelos con el consiguiente conflicto entre ellos.

### **PREGUNTA N° 8**

#### **¿Qué nivel de formación tenía el fundador/fundadora?**

El nivel de formación de la 1ªG, en mi práctica profesional, no la percibo como determinante en la evolución del tránsito generacional. En todo caso, las familias empresarias tienden a invertir sin limitaciones en la formación de las siguientes generaciones. Este indicador es una constante en la fórmula de la sucesión favoreciendo

la mayor capacitación de las siguientes generaciones que finalmente facilitan la hegemonía del sistema familiar y empresarial.

En algunas ocasiones, la falta de formación en la 1ªG, se traduce en una ralentización de la adaptación del sistema empresarial al medio y la contratación de ejecutivos de mayor capacitación.

#### **PREGUNTA N° 9**

##### **¿Qué nivel de formación tiene la 2G y 3G?**

Como he comentado en la pregunta anterior, las familias empresarias no restringen la inversión en la formación de las siguientes generaciones. Es habitual, encontrar en la muestra una alta presencia de titulados universitarios. La cultura familiar se orienta hacia lograr la formación que, en muchos casos, la 1ªG no ha podido disfrutar.

#### **PREGUNTA N 10**

##### **¿El nivel de individualización de la 2G es adecuado?**

En el apartado de la pregunta n°5, se ha tratado la relación entre el nivel de individuación y su consiguiente diferenciación de la 2ªG en función del modelo del sistema familiar. La práctica confirma que las familias empresarias tienen tendencia a responder a un modelo de familia con límites difusos y, por lo tanto, aglutinada. La fusión emocional del sistema no facilita la individuación del self y, consecuentemente, no permite consolidar las etapas de cada ciclo vital de los miembros de la 2ªG. Ello les acaba convirtiendo en dependientes del sistema familiar y, a su vez, el sistema empresarial absorbe el único medio para poder diferenciarse de la familia para lograr la individuación.

Consecuentemente, la empresa familiar es el campo donde poder desarrollar sus habilidades personales, pero encuentran la limitación del Fundador/a. Por ello, se trasladan los problemas del self (YO) a la convivencia diaria en la empresa. La situación se traduce en una pugna entre los miembros de ambas generaciones que no facilita la adaptabilidad del sistema empresarial a sus propios cambios.

#### **PREGUNTA N° 11**

##### **¿Se cultivó la capacidad emprendedora en la siguiente generación (2G) o el nivel de inercia familiar es consecuencia de no poder equivocarse en la familia porque era castigado?**

Aspecto importante el que se trata en esta pregunta; rara vez se permite la iniciativa emprendedora en la 2ªG. Responder a por qué se produce esta circunstancia, debemos buscarla, en mi opinión, en el propio modelo de familia y las características del

Fundador/a. La historia empresarial (narrativa empresarial) de la familia puede facilitar los hechos que pongan de manifiesto esta circunstancia.

Es probable también otra explicación. La podemos encontrar en el hecho de que cualquier iniciativa promueva el riesgo a la pérdida de la riqueza socioemocional. También, otro aspecto sea la inseguridad que los miembros de la 2ªG tengan de sí mismos. Su falta de iniciativa es, a veces, consecuencia de su falta de confianza; las tentativas emprendedoras promovidas por la 2ªG son habitualmente cuestionadas por la 1ªG; los motivos suelen ser diversos: falta de confianza de la 1ªG en la 2ªG, propuestas de iniciativas empresariales alejadas del negocio tradicional, riesgo financiero, falta de constancia en el trabajo de la 2ªG, pérdida de control por parte de la 1ªG sobre los nuevos proyectos.

Ello promueve que la 2ªG se instale en la inercia familiar (este aspecto ha sido tratado en la pág. 238 de esta tesis) y que es altamente tóxico para la empresa familiar ya que se desvía de la innovación necesaria para que el sistema empresarial se adapte constantemente al medio.

## **PREGUNTA N° 12**

### **¿Está organizada la propiedad? ¿Existen órganos de gobierno familiar y empresarial?**

No podemos olvidar los aspectos del Derecho en el campo de la empresa familiar. La organización de la propiedad es, en realidad, la materialización del poder. Cuando me refiero a la organización de la propiedad lo hago en un doble sentido: desde la optimización legal y tributaria y desde el ejercicio del poder de gobierno.

Ambos aspectos han sido tratados a lo largo de la tesis, pero la aplicación a la práctica determina que las familias empresarias les cuesta seguir rutinas de trabajo en este sentido. Por ejemplo, es muy habitual encontrar una falta de organización del gobierno empresarial (Consejo de Administración) y del gobierno de la familia (Consejo de Familia).

No entraré en describir las diferencias (ya lo hice en la pág. 128 y siguientes), si no en la capacidad que las familias empresarias tienen a la hora de diferenciar dichos órganos y las consecuencias de la falta de rutinas de trabajo en este aspecto. En definitiva, la falta de profesionalización de las decisiones por parte de sus miembros.

Es habitual, al inicio de un proyecto con una familia empresaria que desea afrontar un nuevo escenario de continuidad, observar la falta de orden en las reuniones familiares o,

peor aún, encontrar que las diferencias familiares son tratadas en las reuniones de la empresa en presencia de directivos no familiares y a falta de los miembros de la familia que no están en la empresa.

Esta asimetría de la información esta, además, enlazada con las perspectivas individuales de los Yo's (self). La confusión de intereses se traduce finalmente en cómo es posible imponer, por parte de cada miembro de la familia, sus criterios respecto al resto.

En presencia de la 1ªG, Fundador/a, el poder puede ser material (a través de los derechos de voto) o inmaterial (a través del liderazgo emocional); sin embargo, cuando la 2ªG está en posesión de dicho poder, las diferencias se traducen en pugnas y alianzas en los miembros de la 2ªG y, en coalición, con equipos directivos familiares que toman partido en función de sus intereses.

Esta situación, exige que el gobierno sea organizado para alcanzar la diferenciación de roles y con ello neutralizar posibles conflictos jurídicos en la 2ªG y 3ªG. Por ello, el Consejo de Familia, cuyas funciones se asemejan en la práctica a la Junta de Accionistas, debe ser capaz de monitorizar las etapas que faciliten el entendimiento entre los miembros de la familia (propietarios o futuros propietarios) respecto al futuro de la empresa familiar.

Tener la organización adecuada de la propiedad y del gobierno es un síntoma de la organización profesional de la familia empresaria respecto a su empresa familiar.

### **PREGUNTA N° 13**

#### **¿Todos los hermanos tienen capacidad financiera fuera de la propiedad familiar?**

Habitualmente, siguiendo el patrón de conducta de la familia, la 2ªG no suele disponer de recursos propios a título individual mientras está presente la 1ªG. Esta situación lleva a la dependencia financiera de la 2ªG durante un largo periodo de su vida. En muchos casos, pueden llegar a la etapa de adultez media. La mayoría de sus recursos financieros dependen de la empresa, incluso las propiedades donde habitan son de titularidad de alguna empresa de la familia. El uso del dinero por parte de la 1ªG es una “arma” de control, en especial, en las familias aglutinadas.

Cuando la 2ªG toma el control definitivo de la propiedad, gran parte de ellos se encuentran con hijos en la etapa de adultez media. Se suelen dar casos de “liberación financiera<sup>371</sup>”; al fin pueden disfrutar de un nivel económico superior. Por ello, en los

---

<sup>371</sup> Por “liberación financiera” entiendo la disposición ordenada de los recursos financieros a favor de la 2ªG a título individual que les permita constituir su propio patrimonio personal para su nueva familia creada.

primeros momentos de dicha situación, la primera opción no es pensar en la empresa y sus necesidades, sino “repartir” parte del patrimonio para disfrutarlo. Obviamente, si la dimensión y circunstancias de la empresa permiten este reparto.

El modelo financiero de la 2ªG, una vez alcanzada la “liberación financiera”, suele acompañarse de la actualización retributiva de sus funciones directivas en la empresa familiar. Por el contrario, aquellos miembros de la 2ªG que no se encuentran trabajando en la empresa familiar, no suelen recibir los mismos privilegios por su dedicación a la empresa familiar. Esta situación genera la necesidad de establecer una política de distribución de dividendos ordenada para equiparar el desempeño financiero entre ellos.

Transcurrido el tiempo, la 2ªG debe afrontar las necesidades financieras de la 3ªG. Habitualmente, la 3ªG no suele disponer de los recursos de la empresa familiar (incluye el patrimonio y privilegios por trabajar en la empresa). Suelen a afrontar sus propias carreras profesionales fuera del entorno de la empresa familiar. A lo sumo, solo algunos miembros de la 3ªG desempeñan actividades directivas en la misma. Ello, no implica que tengan la capacidad suficiente para generar sus propios patrimonios o, incluso, es habitual que la dispersión accionarial entre los primos, proyecten un panorama poco satisfactorio desde la perspectiva financiera personal.

En ese momento, el uso de los privilegios de la empresa familiar, se conviertan en un objetivo a alcanzar para la 4ªG (primos-segundos). Se suelen dar pugnas entre primos y entre hermanos de la propia rama familiar para lograr trabajo para sus hijos.

El escenario, ante esta situación, promueve los enfrentamientos entre las propias ramas (hermanos 2ªG) y dentro de ellas. En esos momentos, la experiencia dice que cada self (Yo) busca su propia solución que es difícil alcanzar si no se resuelvan los problemas financieros de cada uno.

Es un momento crítico de la empresa familiar; la dimensión es del patrimonio y de la empresa familiar devienen determinantes para una continuidad cohesionada que permita mantener, incluso, la riqueza socioemocional.

#### **PREGUNTA N° 14**

**¿El modelo de liderazgo de la 2ªG es válido? ¿Cuál es la actitud de la 3ªG ante este liderazgo?**

Un aspecto destacado en la 2ªG es el modelo de liderazgo. En función de dicho modelo, la actitud de la siguiente generación puede ser determinante. El liderazgo de hermanos (2ªG) puede discurrir por distintos modelos. La mayoría de los casos, el liderazgo viene

determinado por la 1ªG. La elección del mismo puede deberse a varias cuestiones de índole subjetivo por parte del Fundador/a. El estilo del líder de 2ªG debe ser respetuoso respecto a sus propios hermanos. Habitualmente, la 1ªG otorga el liderazgo a uno de ellos, pero distribuye la propiedad de forma igualitaria entre todos. De este modo, cuando la 1ªG entrega el poder, “las cuentas pendientes” entre hermanos (privilegios, autoridad, información, retribución, abuso de posición, mando sobre sus propios hermanos, etc.) suelen ser saldadas, habitualmente, de forma abrupta. Ello lleva a los conflictos personales y cuestionamiento del liderazgo heredado.

En algunos casos, el modelo de liderazgo es asumido por los hermanos (por sus propios roles y necesidad de mantener la estabilidad de la empresa familiar), pero no así por la 3ªG (sobrinos). Habitualmente, cuando la 2ªG entra en la etapa de adultez tardía y la 3ªG en la etapa de adultez media, el enfrentamiento entre ambas generaciones está garantizado.

Por esta razón, el modelo de liderazgo de la 2ªG es tan importante a la hora de promover la continuidad de la empresa familiar. Trabajar en este sentido facilitará un desarrollo ordenado hacia la 3ªG.

#### **PREGUNTA N° 15**

##### **¿El nivel de profesionalización de la gestión es adecuado a las necesidades y dimensión de la empresa?**

El nivel de profesionalización del sistema empresarial esta, como he podido referenciar a distintos autores en esta tesis, a la dimensión de la empresa familiar. La correlación entre dimensión y complejidad conlleva la necesidad de incorporar recursos externos a la familia.

Habitualmente, las empresas familiares de 1ªG establecen un modelo de profesionalización centralizando las decisiones y delegando el control de las mismas. Con ello quiero decir que, no existen una decisión colegiada si no centralizada en la familia y que su implantación es delegada en directivos, familiares o no, a modo de control de la decisión. Ello promueve una cultura empresarial centralizada y poco dinámica que no facilita los cambios de adaptación al entorno.

En contadas ocasiones, al menos en el ámbito español, portugués y Latinoamericano, durante la 1ªG y 2ªG, la dimensión de la empresa familiar tiene un modelo de profesionalización descentralizado y estructurado en un modelo de administración dinámico.

Las razones pueden deberse, siguiendo el Modelo «SEW», al temor por la pérdida de la riqueza socioemocional que está asociada al control directo.

### **PREGUNTA N° 16**

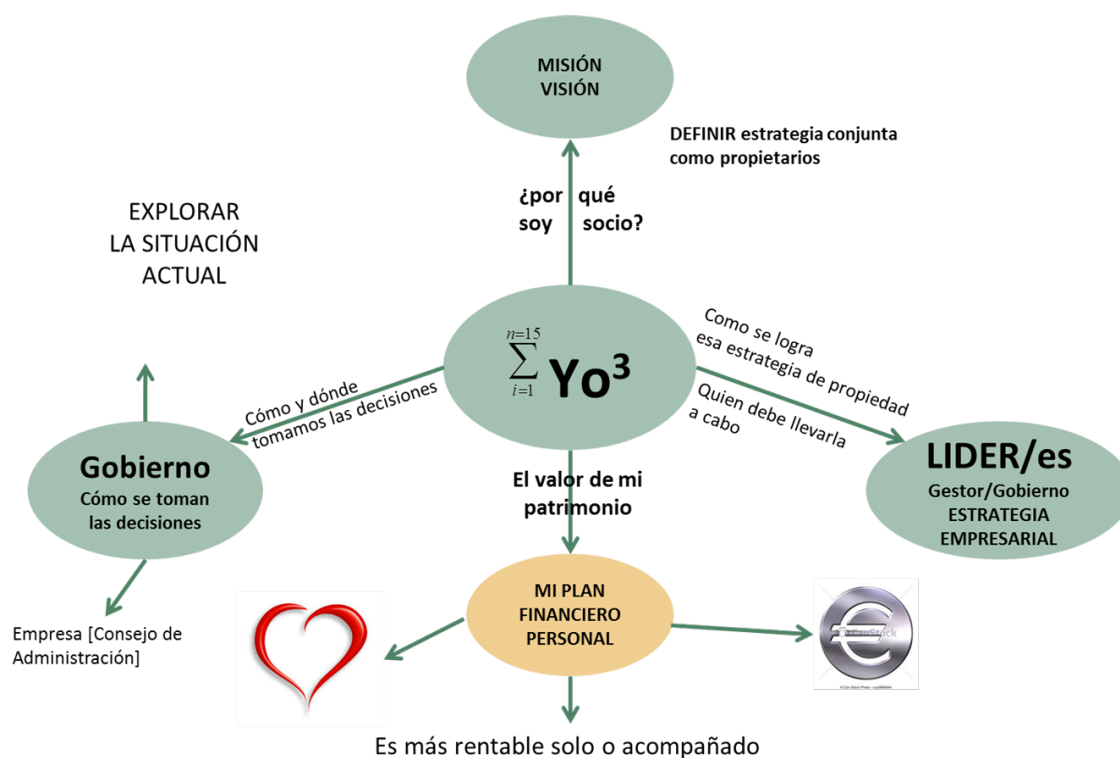
#### **¿La perspectiva de la familia en la empresa es de apertura al exterior generando dinámicas de cooperación?**

Ante esta pregunta, la respuesta es no. Las familias empresarias no suelen promover un modelo de cooperación con otras familias empresarias o terceros accionistas. Las razones pueden ser varias. En primer lugar, la asignación de recursos a otros proyectos que pueden poner en riesgo el desempeño financiero o el capital acumulado. En segundo lugar, el control de dichos proyectos, pueden no estar bajo su órbita o depender de un tercero no afín. En tercer lugar, si la familia no dispone de miembros propios de la misma que puedan asignar a los mismos.

Por el contrario, las familias empresarias con un nivel financiero y empresarial adecuado, son más propensas a invertir en otros entornos relacionados o no porque tienen preservado sus necesidades personales.



1.3.4.3. Esquema n°3: Construcción del Escenario de Continuidad



¿Pueden las familias empresarias planificar su continuidad?

Al igual que en los dos esquemas anteriores, en este pretendo describir o reflejar una guía de cómo poder fundamentar una estrategia familiar conjunta por parte de una familia empresaria.

Como podrán comprobar en el Esquema n°3, el foco central es la posición común representada como la media de las voluntades personales e individuales de los miembros de la familia empresaria (sistema familiar).

El objetivo es determinar una posición donde todos los integrantes perciban, desde la misma vocación de continuidad, un objetivo común basado en la *cohesión* que defino cómo misión, visión y valores de la familia empresaria respecto a su empresa familiar desde dos perspectivas: socio-emocionales «corazón» y financieras «cartera».

Para ello, será necesario sostener estos objetivos sobre los siguientes factores: *el papel de cada uno* de los integrantes en la consecución de la cohesión (por ej. posición en la familia, en la gestión, en el gobierno, liderazgo, etc.) y, por otro, *el gobierno* (dónde tomar las decisiones conjuntamente y sobre qué temas).

Estos tres puntos deben fundamentarse en los siguientes principios:

- Fomentar un eficiente modelo de comunicación familiar basado en la transparencia.
- Potenciar la capacidad emprendedora.
- Neutralizar la inercia familiar.

Establecido el esquema general que considero pragmático para trabajar con familias empresarias, no podemos olvidarnos del paralelismo que debe seguir el sistema empresarial para adaptarse a la estratégica del sistema familiar y patrimonial.

Por ello, considero fundamental alinear las estrategias empresarial y familiar-patrimonial porque ambas estrategias favorecen la posibilidad de continuidad basada en el crecimiento, innovación y retorno económico-socioemocional.

Llevar a cabo un proceso de planificación estratégica familiar promueve que las familias puedan realizar un análisis de sus valores, misión y visión, establecer reglas de funcionamiento, compromiso entre los miembros de la familia, todo ello facilita el encontrar un escenario donde se recoja las voluntades y compromisos de todos.

Paralelamente, la empresa y sus órganos serán capaces de construir la estrategia empresarial en base a la planificación familiar. Ambas estrategias son complementarias y necesitan la una de la otra, para conjugarse en su pensamiento y objetivos estratégicos. Sin embargo, no todo es tan fácil como parece.

Como he escrito durante esta tesis, las familias con el transcurrir del tiempo, se convierten en sistemas más complejos. Se incrementa el número de miembros de la familia acompañado de un número mayor de ramas o estirpes familiares, las expectativas de cada individuo o rama se transforma en voluntades diferentes, muchas de las cuales navegan por escenarios distintos. También sabemos que, la falta de comunicación ordenada, información transparente y asignación de recursos (retorno del capital), promueve uno de los peores «cáncer» de la empresa familiar: la desconfianza.

Cuando la desconfianza se instala en las familias empresarias, se produce una cadena de situaciones que tienden a convertir los valores en común, en deslealtades. El cuadro que se muestra a continuación establece el balance sobre la confianza en la empresa familiar<sup>372</sup>:

---

<sup>372</sup>J.Ward, Carlock. Strategy planning family bussines (2001)

Cuadro 1.21. Balance de confianza en la empresa familiar

ACTIVO	PASIVO
Abordar el conflicto	Desatender el conflicto
Visión compartida	Metas individuales
Proceso justo en las decisiones	Decisiones unilaterales
Planificación	Reacción
Estructuras de dirección	Política familiar
Normas de conducta	Acuerdos individuales
Protocolo familiar	Falta de transparencia e información
CONFIANZA INSTITUCIONAL	FALTA DE CONFIANZA

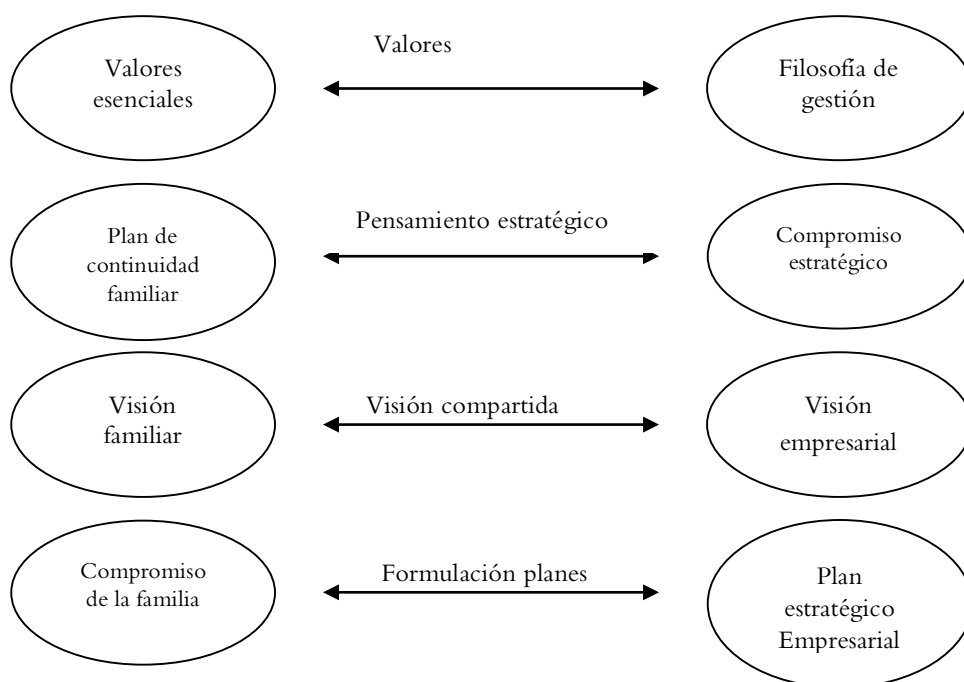
Fuente: Elaboración propia

Podemos observar a partir del cuadro y párrafos anteriores que una muy buena opción pasaría por conjugar ambas estrategias utilizando un proceso metodológico que permita generar confianza y participación de todas las partes involucradas en la gestión y en la propiedad.

Bien, este proceso de planificación paralela (PPP)<sup>373</sup> se basa en un enfoque con cuatro premisas:

1. Los valores familiares y la filosofía empresarial son los cimientos para el proceso de planificación.
2. El pensamiento estratégico tiene implicaciones para la familia, así como para el equipo de gestión.
3. Las familias y empresas que tienen éxito están impulsadas por una visión de futuro compartida.
4. El éxito, a largo plazo de la empresa familiar, requiere la formulación de planes familiares y empresariales

<sup>373</sup> J.Ward, Carlock. Strategy planning family business (2001)



**Figura 2.1.** Perspectivas estratégicas

Fuente: J.Ward, Carlock. *Strategy planning family business* (2001)

Por lo tanto, de este PPP podemos identificar que debe existir una compatibilidad entre los planes empresariales y familiares. La empresa, en sus planes de negocio, debe ser capaz de encontrar las referencias de los objetivos familiares para ajustarse a ellos. Sin embargo, a veces, las empresas familiares pertenecientes a familias empresarias complejas y extensas, requieren necesariamente de un enfoque más empresarial donde el propietario familiar acepte los retos y compromisos de crecimiento que dan viabilidad al proyecto a largo plazo.

Seguir un plan estratégico paralelo (PPP) facilita la realización de una serie de actividades que persiguen compaginar los intereses de la familia y el potencial de la empresa. El pensamiento estratégico de la familia y la dirección de la gestión de la empresa deben llevar a una visión compartida sobre el desarrollo y crecimiento empresarial. Si cada una de las partes iniciara su proceso de planificación, la familia debería formular el *Escenario de Continuidad* mientras la empresa, el *Plan Estratégico Empresarial*. Si, finalmente, ambos planes se integran, el compromiso de la familia se traduce en una voluntad de reinversión.

El proceso o secuencia de cada plan, podríamos representarlo de la siguiente manera<sup>374</sup>:

En la práctica y al objeto de concretar ambos desarrollos paralelos, la familia y la empresa deberían trabajar y responder a las siguientes preguntas:

<sup>374</sup> J.Ward, Carlock. *Strategy planning family business* (2001)

**Familia**

- ¿Cuáles son los valores fundamentales de la familia?
- ¿Cuál es la visión de la familia de su relación con los demás y con la empresa?
- ¿Cuál es la filosofía de la empresa familiar?
- ¿Qué piensa la familia de sí misma?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de la familia con la propiedad de la empresa?
- ¿Está la familia dispuesta a asumir riesgos en la empresa?
- ¿Cuál será el papel de los miembros de la familia en la empresa?
- ¿Intervendrá la familia en el liderazgo de la gestión?
- ¿Quién poseerá la titularidad del capital en el futuro?

**Empresa**

- ¿Cuál es la filosofía empresarial de la dirección?
- ¿Existen metas a medio y largo plazo de la dirección de la empresa?
- ¿Existe una misión y visión clara en la dirección de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Capacidad competitiva y entorno?

Ambos planes deberían contener los siguientes objetivos:

FAMILIA	EMPRESA
Asegurar el compromiso de la familia	Evaluar el potencial estratégico
Fomentar la participación de la familia	Considerar alternativas empresariales
Preparar la siguiente generación	Evaluar recursos y capacidades
Formar a propietarios responsables	Estructuras de gobierno

*¿Qué obstáculos nos encontramos en la planificación empresa familiar?*

Según un estudio interno (no publicado) realizado por Garrigues Empresa Familiar sobre «60 casos reales de familias empresarias», el 49% de estas no eran capaces de definir con precisión cuál era su problema. El 30% solicitaban la elaboración de un producto concreto que definían como protocolo familiar, antídoto a sus problemas. Un 13% establecía que la estrategia empresarial requería de un necesario alineamiento de la familia entorno al mismo y un 5% veía en el Consejo de Familia un instrumento para comunicarse. En este último caso las familias ya poseían un protocolo familiar. Aquellos

que requerían el alineamiento estratégico, eran los más próximos a la idea de plan estratégico al uso desde la visión del accionista.

En definitiva, las distintas expectativas de las familias, determinaban que existe una dispersión clara sobre objetivos, metas y procesos en la ordenación de la propiedad y de las relaciones de las familias empresarias entorno a su empresa familiar.

En dicho estudio, también se establecía que el 10% de los casos eran familias empresarias con un conflicto ya iniciado, un 20% buscaban planificar y un 70% manifestaban ciertos pre-conflictos.

Las conclusiones del estudio, mostraban que en el 47% de los casos fueron diagnosticados tres tipos de retos: falta de comunicación, liderazgo y planificación de la sucesión.

La mayor parte de la muestra de este estudio, el 71% estaba compuesto por empresas de 2ª generación, hermanos desde un punto de vista familiar y que por otro lado representan la mayor parte de las empresas familiares españolas.

*¿Cuál es la realidad práctica de la aplicación estratégica en las empresas familiares?*

En la práctica las familias empresarias manifiestan dificultades para llevar a cabo una aplicación real de la planificación estratégica empresarial. En mi opinión, ello se debe a distintas razones, algunas enumeradas hasta ahora. Sin embargo, una de las más importantes es la dificultad de implantar los objetivos estratégicos y sus instrumentos. Las propias características de las empresas familiares, sobre todo en las zonas de tránsito intergeneracionales, limitan la toma de decisiones, así como la metodología seguida en la elaboración del mismo.

Estas limitaciones en las tomas de decisiones nacen de la dificultad de superar los hitos emocionales y la capacidad de comunicar entre sus miembros, las diferencias y expectativas personales, así como las propias resistencias al cambio. Ante este tipo de situaciones, tal vez una alternativa sea convertir, por la vía de unas buenas prácticas de gobierno y gestión, un desarrollo de principios, objetivos, metas y procesos estratégicos visualizables y cuantificables que permitan un seguimiento constante. Por ello el desarrollo de herramientas como el BS, mapas estratégicos e indicadores, pueden ayudar a la concreción de los planes.

En definitiva, es posible hacer un trabajo de reflexión familiar profundo, evaluar las trampas familiares, establecer alternativas, acuerdos y normas mediante un protocolo familiar, gobiernos organizados de la familia y de la empresa, pero ello nos puede llevar al fracaso más estrepitoso si no son posible dos cosas: visualizar los cambios y medir los compromisos y resultados.

*El rol del consultor*

Este enfoque teórico también ofrece lineamientos de cómo podría llevarse a cabo un proceso de consultoría con familias empresarias, relacionados con el rol del consultor y el proceso de consultoría propiamente dicho.

La consultoría con familias empresarias se fundamenta en un acuerdo contractual entre la familia y el consultor para emprender un diagnóstico de todos sus miembros y su interacción, con el objetivo de que la familia alcance un todo.

Desde el comienzo, el consultor debe mostrarse optimista y convincente respecto de los beneficios que pueden obtenerse de este proceso de consultoría. Cuando se realiza la consultoría en la empresa familiar es necesario generar un clima con ciertas características que permitan el diálogo auténtico (sobre aspectos importantes de sus vidas) entre los miembros que conforman la familia empresaria, para reconocer las diferencias y los conflictos, como ingredientes en vez de obstáculos, para el crecimiento y la vinculación.

Cada familia necesita alcanzar un consenso respecto de lo que les ha faltado a todos sus miembros dentro de la familia, como comprensión mutua, privacidad, incapacidad de hablar sin proferir amenazas o darse a la huida. Cada uno debe aceptar que es un participante activo y debe contribuir a facilitar la resolución de problemas.

El consultor de empresas familiares debe poseer cierta capacidad de empatía y confianza. Es necesaria también la capacidad de complementación, que requiere flexibilidad y creatividad, cuando se trabaja en equipo con otro consultor.

La formación de la alianza de trabajo dependerá de la capacidad de la familia para comprometer a cada miembro, de modo individual, a que investigue en forma activa las cuentas pendientes en sus relaciones con la familia y alcanzar un consenso, al menos, respecto al objetivo de la cohesión (¿Por qué queremos seguir siendo socios?).

La relación de equipo es un poderoso factor en la participación de las familias en el proceso. Si no hay suficiente confianza, respeto y capacidad para la apertura, la familia empresaria puede dividir al equipo de consultores y convertirlo en chivo emisario o creer que tiene la responsabilidad de hacerse cargo del problema, o volverlo contra otro, lo que lleva al rechazo. Si existe competencia y rivalidad entre ellos, puede fomentarse la resistencia de la familia.

El consultor de familias empresarias necesita de un concepto sistémico para evaluar las pautas éticas interconectadas en las relaciones pluripersonales. Por otra parte, el análisis de las relaciones familiares que hace el consultor se centra en los determinantes principales de las motivaciones de los miembros de la familia empresaria, la posición que cada uno ocupa en el sistema (obligaciones, compromiso, historia de sus méritos y formas de explotación) y la necesidad que tienen los miembros de entablar un diálogo auténtico. Es

importante evaluar el balance de la justicia humana y la jerarquía de expectativas dentro de la familia, escuchando el modo en que cada miembro concibe subjetivamente su responsabilidad ante el resto de la familia.

Su rol de orientación debe ejercerse de una manera que permita averiguar qué factores contribuyen a determinar los equilibrios o desequilibrios en la justicia de las posiciones personales, las actitudes y las pautas de acción dentro de una familia. La meta es enfrentar y ayudarlos a reequilibrar los vínculos de lealtad más que negarlos.

El consultor también tiene que mostrarse capaz de ser imparcial y, a su vez, parcial multidireccionalmente, es decir, ponerse de lado de un integrante, y luego de otros, para acompañarles desde la acomodación a un punto de equilibrio respecto a los otros miembros de la familia. Que se entienda bien, no es tomar parte por nadie, si no tener la suficiente empatía para buscar posiciones comunes entre todos. También es necesaria una capacidad intrínseca para enfrentar con valentía las propias relaciones familiares.

### **Proceso y Mapa Estratégico Familiar**<sup>375</sup>

#### *Antecedentes*

La complejidad de las empresas familiares respecto a las no familiares, tiene su origen en aspectos de índole emocional, ya que la interferencia del sistema familiar sobre el sistema empresa, promueve entre otros, la confusión en los límites de intervención, el desarrollo personal de los miembros de la familia empresaria, las decisiones empresariales basadas en aspectos no del todo racionales, etc. En definitiva, la creación, desarrollo y continuidad de este tipo de empresa, en la mayoría de los casos no está basada en cuestiones de índole empresarial, sino más bien emocionales.

Por lo tanto, si una de las principales ventajas e inconveniente de la empresa familiar es cómo gestionar esas emociones y cómo intentar convertir la interpretación que todos los miembros de la familia empresaria tienen de las emociones de los otros miembros, el establecer un plan concreto y medible basado en datos concretos, que dé estabilidad a sus relaciones, puede llegar a facilitar la eliminación de los «riesgos emocionales» que acechan a este tipo de empresas.

Como ya he tratado en esta tesis, las etapas que viven este tipo de empresas, son diversas desde el punto de vista empresarial. Sin embargo, desde la órbita de la familia empresaria, los cambios generacionales se consideran momentos críticos. La sucesión entre padres e hijos, entre hermanos y primos, promueve la exaltación de todas las emociones personales, familiares y empresariales.

---

<sup>375</sup> Pavón, M. «Balanced Scorecard aplicado a la Planificación Estratégica Familiar». Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU, Facultat de Ciències Socials, 2008.



Como personales, el individuo aparece como su propio yo y recogerá o no el testimonio de su progenitor. En cualquier caso, que tu padre te elija o no como su sucesor, es un acto de reconocimiento hacia el individuo en detrimento, seguramente, de los otros miembros de la familia. Ello, en muchos casos, promueve una interpretación emocional entre los otros miembros de la familia que consideren que la decisión no se realiza por criterios objetivos (capacidad emprendedora, formación, experiencia, liderazgo, etc.), sino subjetivos. A partir de aquí, se genera una distancia entre las expectativas de cada uno.

Los familiares, como grupo y sistema familiar, interactúan de manera especialmente diversa. Estos movimientos de los individuos dentro de su familia, están condicionados, como hemos comentado en el párrafo anterior por su propia perspectiva. Por lo tanto, si consideramos a la familia como un sistema y un cambio significativo en su interior promueve que todos los individuos cambien su posición, ello incrementa la complejidad y, por lo tanto, la falta de visión conjunta para lograr la cohesión.

La empresa vive en los momentos de la sucesión un tránsito complejo. Entre otros, la transformación de la propiedad en pequeños paquetes accionariales produce dispersión de voluntades, expectativas sobre la empresa de la que eres propietario y confusión entre los principales directivos de la empresa. Si, además, le unimos diferentes visiones sobre el retorno del capital, nos hace muy difícil poder establecer la estrategia.

Establecer una estrategia enfocada a la profesionalización de las relaciones, mayoritariamente sustentadas en las emociones -en lo intangible-, por una tangible y visualizable, es el reto de este enfoque.

### **Metodología**

Para ello, quiero utilizar como marco teórico dos focus:

*El primero*, la formulación de la estrategia basada en los conceptos tradicionales cumplimentados con aspectos relacionados provenientes de otras disciplinas. Trabajar con la familia los aspectos relativos a sus relaciones, comunicación, reconocimiento entre sus miembros, cuentas pendientes, etc. Por otro lado, cultura corporativa familiar, valores, conductas, recursos etc.; todos ellos necesarios para un correcto enfoque de la estructura familiar. Establecer el *Escenario de Continuidad* mediante un *Plan Estratégico Familiar*.

*El segundo*, materializando a través de los mapas estratégicos, la definición del escenario de continuidad basado en la búsqueda de la *hoja de ruta* visualizable para las familias y, a la vez, intentar parametrizar en base a valores cuantitativos sus logros.

En definitiva, se puede neutralizar o, incluso abandonar, la idea de que las emociones sobre la empresa familiar son imposibles de convertir en algo visible. Por contra, si conseguimos establecer mediante indicadores una serie de objetivos comunes

(financieros, conductuales, etc.), nos puede ayudar a controlar las interpretaciones y facilitar la estabilidad.

Para ello, me he basado en la metodología del Balanced Scorecard (BS) desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan<sup>376</sup> a principios de los años 90. En un principio, el BS pretendió medir hechos que, tradicionalmente, no eran tenidos en cuenta. Las compañías tienen a tener en sus activos cada vez más, activos intangibles frente a los tangibles y sobre todo a pasar de planeamientos estratégicos que, finalmente no se implantaban, a planes estratégicos que se implantaban y medían para promover la implicación de toda la organización.

Además de ello, estaba demostrado que los planes estratégicos encontraban ciertas limitaciones a la hora de implantarlos. Uno de ellos era la falta de comprensión y visualización de los procesos estratégicos y otro la capacidad de medir si se estaba implantando correctamente la estrategia.

También existía la necesidad de implicar a toda la organización en la comprensión e implicación de la estrategia con el objetivo de lograr su compromiso que, a su vez, facilitaría su implantación. Ello se traducía en un referente para los directivos a modo de medir el seguimiento de la estrategia de la empresa.

Norton y Kaplan procedieron a ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y no Financiera.
- Información Interna y Externa.
- Información sobre los resultados actuales y los futuros.

Por ello introducen además de la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y las perspectivas de infraestructuras.

*La perspectiva financiera* recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas, la creación de valor sostenible y de generar cash-flow.

*La perspectiva de clientes* mide la actuación de la empresa frente a la principal fuente de ingresos. La antesala de la consecución de ingresos (perspectiva financiera) pasa por medir y controlar las aportaciones que hace la organización para una buena satisfacción de los clientes.

---

<sup>376</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

*La perspectiva de los procesos internos* es intentar medir los parámetros y recursos organizacionales enfocados a la estrategia del cliente.

Y, finalmente, el éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad de construir, mantener y desarrollar *las infraestructuras básicas de la organización*. Definir objetivos y gestionar su implantación implica a las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, etc. A continuación, podemos apreciar en la figura el detalle de cada perspectiva:

Los principales conceptos de la metodología BS son las siguientes:

*Mapas Estratégicos*, como el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre los objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación estratégica.

*Los objetivos estratégicos* son un fin deseado en sí mismo, clave para la organización y para la consecución de la visión del gobierno. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización; establecer los objetivos de tal manera que reproduzcan la estrategia, es la clave para que después el BS sea una herramienta de gestión enfocada a la consecución de la misma.

*Los indicadores estratégicos* son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, porque hacen que la organización se mueva en una dirección correcta o no.

*Las metas* son el valor objetivo que se pretende obtener de un indicador para un determinado periodo de tiempo. Las metas deben ser retos alcanzables y deben verificarse periódicamente para poder corregir las desviaciones.

Otra cuestión importante de la metodología es el *enfoque temporal*; establecer los objetivos a corto, medio y largo plazo mediante la segmentación del mapa.

No es mi objetivo explicar aquí los detalles de esta metodología, sino como utilizando la misma, ha sido aplicada a la Planificación Estratégica Familiar.

La idea es *adaptar* algunos de los conceptos principales del BS a los planes estratégicos familiares, estableciendo algunas diferencias propias de estas familias empresarias. En mi experiencia profesional asesorando a familias empresarias durante más de 25 años, siempre he encontrado dificultades en el seguimiento de los proyectos ya que, la mayoría de familias, se encontraban que no podían seguir sus avances. El Protocolo Familiar, como producto estrella de este tipo de consultoría, es –en mi opinión– un instrumento del procedimiento del BS, pero no un fin. Está comprobado que las familias empresarias con

protocolos familiares firmados no han sabido superar sus diferencias. Por ello, materializar una estrategia a través de un mapa y poder establecer objetivos y cuantificarlos, me parece un logro significativo.

Otros autores<sup>377</sup> han planteado un enfoque similar, enfocado a integrar en el BS de la estrategia empresarial, la perspectiva familiar; en mi caso, se trata de generar una propia para la familia empresaria desde su sistema personal/individuo familiar, la empresa en común y la propiedad compartida entre todos.

#### *BS adaptado al Plan Estratégico Familiar*

Antes de proseguir en este punto, recapitularé algunos aspectos relativos a la planificación estratégica familiar. En principio, lo comentado hasta ahora trasciende del ámbito empresarial al familiar, pero necesariamente deben estar interrelacionados.

Como principales retos de la planificación estratégica familiar, hemos destacado los siguientes:

- El Compromiso de la Familia.
- Cohesión en torno a una visión compartida.
- Establecer los Valores Fundamentales.
- Evaluar los Recursos y Capacidades.
- Definir los roles de cada uno.
- Sistemas de gobierno adecuados a las circunstancias de la familia.

Así mismo y por las propias características de las familias empresarias, en especial las latinas, el aspecto regulatorio es definitivo. De alguna manera, «sellar» el compromiso mediante un acuerdo legal, es parte del sentido que se le da a este proceso de continuidad.

Las necesidades de las familias empresarias, por mi experiencia profesional, exigen una infinidad de particularidades, que podríamos decir que cada familia tiene la suya. El primer aspecto a tener en cuenta cuando una familia empresaria quiere afrontar un proceso de continuidad, es definir claramente la demanda que necesita.

A la vista del análisis de todos los aspectos y características propias de las empresas familiares y de las familias empresarias podemos estructurar un proceso lógico para

---

<sup>377</sup> Moores, G. Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. Family Firm Review

afrontar un proceso de esta índole desde la metodología del BS<sup>378</sup>. Haré una breve descripción:

Objetivos generales:

- Constituir el Consejo de Familia de la familia.
- Establecer la misión de la familia propietaria.
  - ¿Qué hacemos y a qué nos dedicamos?
- Consensuar qué es lo que desea la familia a futuro.
  - P. Eje: ¿Cómo debe ser el puente del XXI?
- Establecer los valores a seguir por los miembros de la familia.
- Definir el mapa estratégico.

Se desarrollaría a través de reuniones de grupo e individuales orientadas a establecer:

- Antecedentes históricos y situación actual de las relaciones familia-empresa.
- La Visión Compartida en torno al futuro de la familia propietaria.

El Mapa Estratégico: ¿cómo podemos conseguir nuestra Visión?

- Financiera: ¿qué desempeño financiero debe tener la familia, la empresa y la propiedad?
- Relaciones familia-entorno: ¿cómo los miembros de la familia aportan valor en sus relaciones, con la empresa y como propietarios?, ¿cuál es la imagen que queremos transmitir?
- Procedimientos: ¿qué procedimientos debemos seguir para cumplir nuestros objetivos financieros y en las relaciones familiares y con el entorno?
- Procesos de desarrollo y aprendizaje: ¿en qué procesos tenemos que incidir para ser cada vez mejores como familia, como empresa y como propietarios?

La implementación del mismo y la evaluación continua de su ejecución, se lleva a cabo mediante la verificación de indicadores y metas que son definidos para cada una de las perspectivas. La plasmación en el mapa podría expresarse de la siguiente manera:

---

<sup>378</sup> Capitulo diseño de la investigación

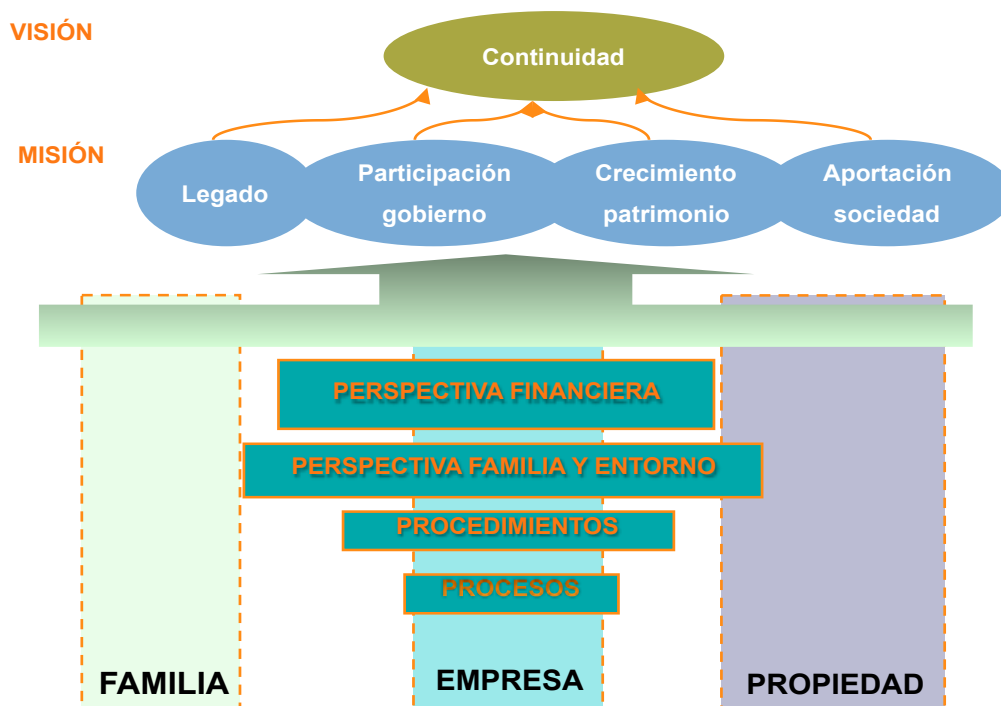


Figura 2.2. Perspectivas de la familia empresaria adaptado al modelo del balance *scorecard*  
Fuente: Elaboración propia

A diferencia del modelo de BS, aquí no se incorporan estadios temporales ni tampoco el social. La idea que persigo es el establecer una forma de visualizar la diferenciación de roles por parte de los miembros de la familia con el objetivo de que puedan diferenciar sus posiciones a la hora de establecer objetivos y metas. Sin embargo, a lo visual debe añadirse las perspectivas y el focus. Las perspectivas se asemejan a las del BS, pero con una filosofía distinta. Mientras que, en el BS, la visión tiene una sola connotación económica (darle valor al accionista), en este caso, además se recogen las expectativas del grupo familiar como la voluntad de continuidad en su caso. La misión en el BS es definida con el equipo directivo con el objetivo de lograr responder a la visión del accionista. En este caso, se pretende por parte de todos los accionistas familiares establecer aspectos como:

- Legado
- Participación gobierno
- Crecimiento
- Participación en la sociedad

A continuación, desarrollo cada una de las perspectivas y procesos:

EJEMPLO DE MAPA ESTRATEGICO FAMILIAR

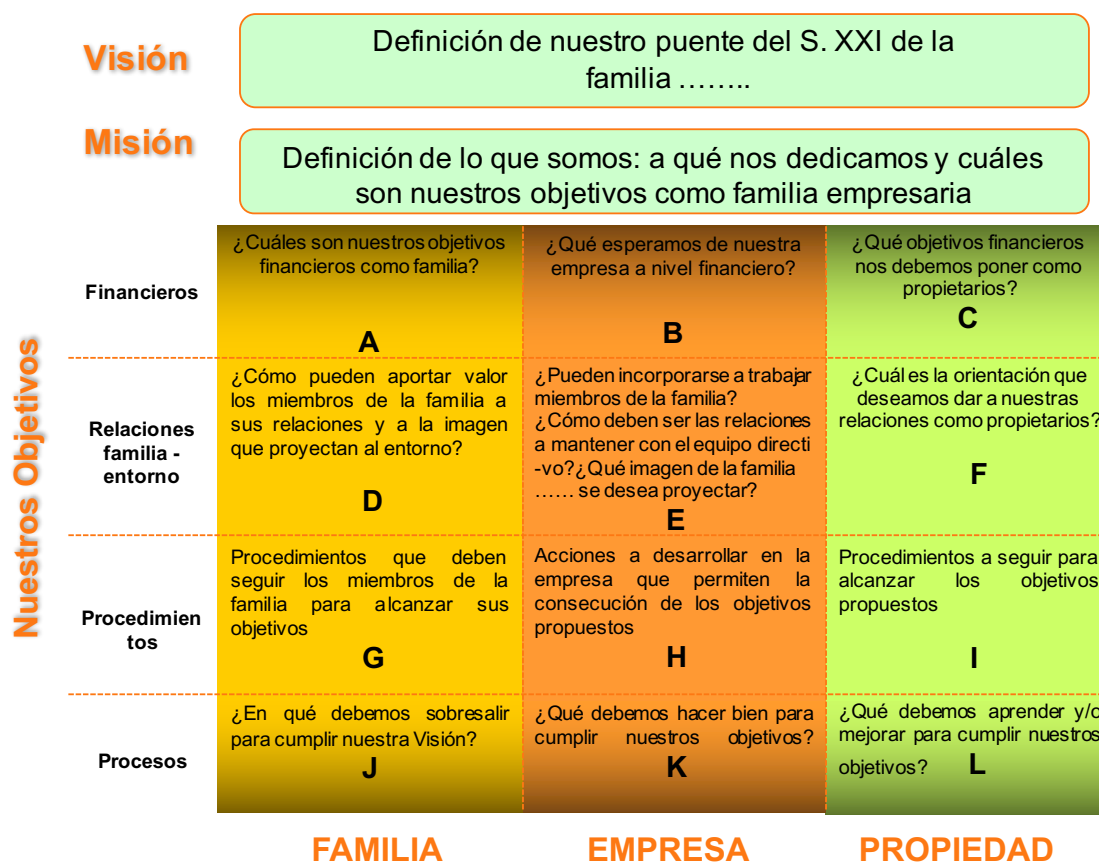


Figura 2.3. Ejemplo de mapa estratégico familiar  
Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de las expectativas se establecen, a modo de matriz de objetivos y procesos, interrelacionando entre sí, la familia, empresa y propiedad. Procedo a desarrollar las letras a modo de referencia cruzada insertadas en cada celda de la matriz.

**A.- ¿Cuáles son nuestros objetivos financieros como familia?**

La familia, al definir su visión y misión, no debe olvidar cuál es el objetivo financiero que persigue a modo de retorno para sí mismo. Seguramente, si estamos ante un Fundador/a, sus aspiraciones financieras no serían preferentes. En cambio, en 2ª y 3ªG, hermanos o primos, ello cambiaría condicionado a las expectativas personales. Podríamos asegurar que, en este apartado, se presentarían importantes discusiones ya que, este objetivo debe estar condicionado a la visión a medio y largo plazo del proyecto empresarial familiar.

**B.- ¿Qué esperamos de nuestra empresa a nivel financiero?**

La familia debe definir el reporte de la empresa familiar sobre sí misma. Es decir, trabajar sobre objetivos, equilibrio financiero, crecimiento, incremento de valor, etc. Para poder establecer este objetivo, sería necesario que el plan estratégico empresarial, sea conjugable con este objetivo estratégico familiar sobre la empresa. Los recursos y capacidades, las necesidades de alcanzar nuevos proyectos y en definitiva establecer el marco que posibilite alcanzar objetivos reales.

**C.- ¿Qué objetivos financieros nos debemos fijar como propietarios?**

Dentro de este apartado, objetivos como el crecimiento del patrimonio, la estrategia del reparto de dividendos y la diversificación han de materializarse, al igual que los objetivos A y B, sobre las aspiraciones de la visión del propietario familiar. Ellos, obviamente, deben estar alineados.

**D.- ¿Cómo pueden aportar valor los miembros de la familia a sus relaciones y a la imagen que proyectan al entorno?**

Las relaciones familia-entorno social representan aquellos objetivos que la familia establece respecto a sí misma y podrían considerarse como fundamentales. Entiendo por entorno social aquellos actos, internos y externos, que la familia ejerce en su vida cotidiana: la organización de ella misma sobre sus deberes, la cohesión familiar, los objetivos del individuo de la familia, la buena imagen social, la eficacia del buen gobierno familiar, etc.

**E.- ¿Pueden incorporarse a trabajar miembros de la familia? ¿Cómo deben ser las relaciones a mantener con el equipo directivo? ¿Qué imagen de la familia se desea proyectar?**

En este apartado, la familia determina objetivos que ella misma debe tener con la organización de la empresa familiar. Distintos serán los mismos en función del ciclo vital de la empresa. Seguramente, en una empresa pequeña o mediana, la incorporación de la familia en puestos de responsabilidad, aunque no tienen que ser directivos, sea un objetivo a lograr. Sin embargo, si estamos ante una empresa mediana-grande o grande, la incorporación de la familia debería hacerse por aquellos miembros profesionalmente capacitados o formados. Sin duda aquí sería importante que otro de los objetivos, indistintamente de la dimensión de la empresa, sea cómo deben relacionarse con la organización. Desde aceptar un mando no familiar a el apoyo que se deba prestar al equipo directivo. La conducta en todos los sentidos que los miembros de la familia deben tener ante la organización, debe constar en los objetivos.



**F.- ¿Cuál es la orientación que deseamos dar a nuestras relaciones como propietarios?**

Aspectos como el nivel de organización patrimonial, la política de riesgos, nivel de liquidez, endeudamiento, etc.; pueden ser objetivos necesarios. La buena gestión del patrimonio es parte de la sostenibilidad a largo plazo que requiere una empresa familiar.

**G.- Procedimientos que deben seguir los miembros de la familia para alcanzar sus objetivos**

Por procedimientos debemos entender la materialización de las acciones pertinentes para conseguir los objetivos familia-entorno y los financieros, todos ellos, enfocados a la visión. Dentro de los procedimientos destacaría los planes de formación de la familia, el establecimiento del Consejo de Familia, etc.

**H.- Acciones a desarrollar en la empresa que permiten la consecución de los objetivos propuestos**

El cómo los miembros de la familia, en función de la posición otorgada por la misma, deben interactuar respecto a la empresa en función de su organización y gobierno.

- Definir del papel de los consejeros familiares (funciones concretas).
- Evaluar a los consejeros familiares.
- Encuentros entre directivos y familia propietaria.
- Código de Buen Gobierno.
- Participar en foros de relevancia para el sector.
- Modelo retributivo de los directivos familiares y no familiares.

**I.- Procedimientos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos**

Los procedimientos desde el ámbito patrimonial, vendrán condicionados por la dimensión de la familia, la empresa y el patrimonio. Si estamos ante una familia empresaria con un importante patrimonio, será recomendable la organización del *Family Office* (Oficina Familiar) para la correcta organización de las actividades propias del patrimonio fuera de la organización empresarial. Para patrimonios más pequeños, el procedimiento sería responsabilizar a alguno de los miembros en su seguimiento e información. También, la implantación jurídica del Protocolo Familiar.

J.- ¿En qué debemos sobresalir para cumplir nuestra Visión?

K.- ¿Qué debemos hacer bien para cumplir nuestros objetivos?

L.- ¿Qué debemos aprender y/o mejorar para cumplir nuestros objetivos?

Dentro de los procesos, las formas de actuar y el «saber» cuáles pueden ser las trampas que nos esperan, permite determinar conductas que nos facilitarán la consecución de procesos de trabajo ordenados. La comunicación, el alineamiento personal, trabajar en equipo, establecer el modelo de liderazgo y por supuesto la transparencia, ajustará las diferentes acciones y procesos.

El principal error que se cometen en las empresas familiares es olvidar el cómo interactuar, comunicarse, consensuar y en definitiva aceptar que «nos podemos equivocar y que no somos infalibles».

Sobre la base de un caso teórico, el mapa resultante (anexo 1) podría ser representativo del Plan Estratégico Familiar, así como el desarrollo de objetivos, indicadores y metas:

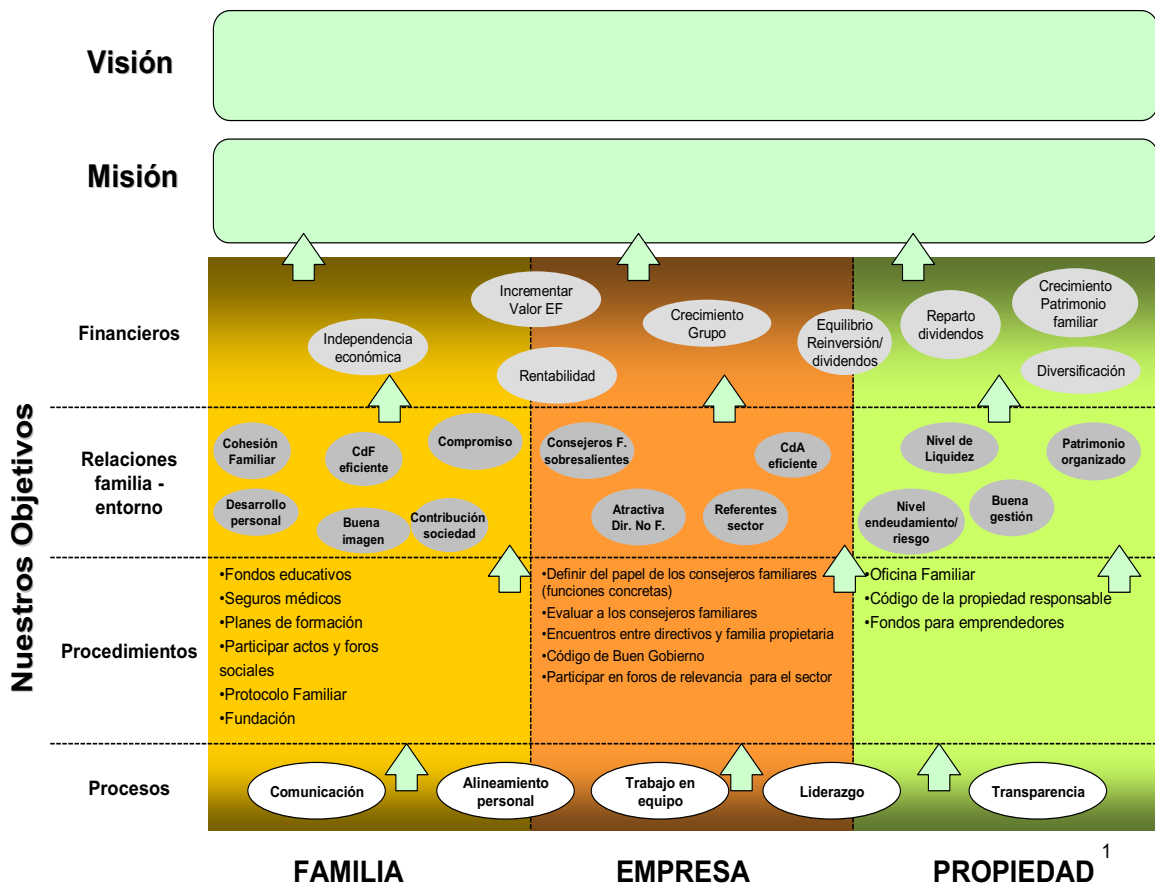


Figura 2.4. Ejemplo de mapa estratégico familiar

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA, METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Introducción<sup>379</sup>

Las investigaciones en el campo de la empresa familiar, al igual que en cualquier especialidad o ciencia, requieren de una constante evolución sobre el trabajo de los investigadores. La familia y la empresa se encuentran adscritas al campo de las ciencias sociales. Hagamos un pequeño repaso del término ciencia.

Hasta el Renacimiento todo el saber que no fuera técnico o artístico se situaba en el ámbito de la filosofía. El conocimiento de la naturaleza era sobre la totalidad: una ciencia universal. Aristóteles usó los términos *episteme* y *philosophia* para clasificar las ciencias, pero con un significado y contenido muy diferente al de «ciencia» en la Modernidad<sup>380</sup>. Las primeras clasificaciones se remontan a Aristóteles<sup>1</sup>, que considera tres categorías del saber:

- Teoría, que busca la verdad de las ideas, como formas y como sustancias. Este saber está constituido por las ciencias cuyo conocimiento está basado en el saber por el saber: Matemáticas, Física y Metafísica.
- Praxis o saber práctico encaminado al logro de un saber para guiar la conducta hacia una acción propiamente humana en cuanto racional: lo formaban la Ética, la Política, la Económica y la Retórica.
- *Poiesis* o saber creador, saber poético, basado en la transformación técnica. Lo que hoy día se englobaría en la creación artística, artesanía y la producción de bienes materiales.

La ciencia (del latín *scientia* ‘conocimiento’) es un sistema ordenado de conocimientos estructurados que busca la interpretación y el porqué de los fenómenos naturales y artificiales. Los conocimientos científicos se obtienen mediante observaciones y experimentaciones en ámbitos específicos. A partir de estos se generan preguntas y razonamientos, se construyen hipótesis, se deducen principios y se elaboran leyes generales y sistemas organizados por medio de un método científico.

La ciencia considera y tiene como fundamento las observaciones experimentales. Estas observaciones se organizan por medio de métodos, modelos y teorías con el fin de generar nuevos conocimientos. Para ello se establecen previamente unos criterios de verdad y un método de investigación. La aplicación de esos métodos y conocimientos conduce a la generación de nuevos conocimientos en forma de predicciones concretas,

---

<sup>379</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_ciencias\\_sociales](https://es.wikipedia.org/wiki/Metodolog%C3%ADa_de_ciencias_sociales)

<sup>380</sup> Javier Gimeno Perelló. «De las clasificaciones ilustradas al paradigma de la transdisciplinariedad». El catoblepas. n.º 116. Id = ISSN 1579-3974 Met. 980a-98b; Eth. Nic.Z, 3-8; Pol. A, 11  
»Presentación». Tecnología industrial II. España: Everest Sociedad Anónima. 2014. p. 3. ISBN 9788424190538.

cuantitativas y comprobables referidas a observaciones pasadas, presentes y futuras. Con frecuencia esas predicciones pueden formularse mediante razonamientos y estructurarse como reglas o leyes generales, que dan cuenta del comportamiento de un sistema y predicen cómo actuará dicho sistema en determinadas circunstancias

Las ciencias sociales son aquellas ciencias o disciplinas científicas que responden al espacio que han dejado las ciencias formales y naturales y que se ocupan de aspectos del hombre no estudiados en las ciencias naturales. Se dedican al estudio de las manifestaciones materiales e inmateriales de las sociedades. Se diferencian de las humanidades en el énfasis dado al método científico o metodologías rigurosas de análisis. También se emplea la distinción entre ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu. Podemos decir que, en el campo de las Ciencias Sociales, coexisten cuatro tradiciones intelectuales de investigación que son:

- Las Investigación Empírico-Analíticas: constituyen el segmento más influyente y que configuran la tradición derivada del positivismo lógico.
- La Investigación Histórico-Hermenéutica
- La investigación Críticas-Social
- La Investigación Acción Participativa

## 2. La investigación en las ciencias sociales<sup>381</sup>

La investigación social es el proceso por el cual se llega al conocimiento en el campo de la realidad social o investigación pura que permite diagnosticar problemas o necesidades sociales. En primer lugar, es sistemática, es decir, está basada en relaciones lógicas fiables y no únicamente en creencias personales. Por otra parte, duda de si los resultados obtenidos son significativos y apunta las limitaciones inherentes a la investigación. Esta búsqueda implica en primer lugar la fijación de un objetivo, por tanto, dentro de la diversidad existe el propósito de describir un fenómeno y la búsqueda de respuestas y explicaciones que lo atañen. Se pueden encontrar distintos tipos de investigaciones sociales que se clasifican:

*Según la finalidad:*

- Básica: tiene por objetivo principal diagnosticar y conocer más los conocimientos de una determinada disciplina científica, a pesar de no ser prioritaria la aplicación práctica.

---

<sup>381</sup> Delgado, J. M. Y Gutiérrez, J. (coords.) (1994): Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Síntesis, Madrid. ISBN 8477382263; Hernández, R.; Fernández, C. Y Baptista, P. Metodología de la investigación, McGraw-Hill, Madrid, 1999 ISBN 9788448160593; Félix Vallejos, A.; Ortí Mata M.; Agudo Arroyo, Y. Métodos y técnicas de investigación social ISBN 9788480047180.

- Aplicada: su objetivo principal es la aplicación práctica de cierto tema.

*Según el alcance temporal:*

- Sincrónica: busca conocer como es un fenómeno social en un momento determinado.
- Diacrónica: busca la evolución de un fenómeno a lo largo del tiempo.
- Retrospectiva: pretende conocer la evolución de un fenómeno desde el pasado.
- Prospectiva: busca conocer la evolución posible de un fenómeno en el futuro.

Dentro de las investigaciones prospectivas encontramos dos tipologías diferenciadas: la de panel y la de tendencia.

*Según la profundidad*

- Descriptiva: trata de conocer un fenómeno social sin importar las causas.
- Explicativa: pretende conocer el fenómeno social y sus causas.
- Expositiva: no solo pretende medir variables sino estudiar las relaciones de influencia entre ellas.

*Según la amplitud*

- Macro sociológica: de corte clásico, enfocada a espacios de cierta relevancia universal. Suele trabajar con grandes universos poblacionales.
- Micro sociológica: de corte postmoderno, enfocada a espacios de relevancia cotidiana. Suele trabajar con universos poblacionales locales.

*Según el carácter*

- Cuantitativa: trata de fenómenos susceptibles cuantificación, haciendo un uso generalizado del análisis estadístico y de los datos objetivos y numéricos.
- Cualitativa: se orienta a la interpretación de los actores, los propios sujetos que son objeto de investigación.

*Según las fuentes*

- Primarias: utilizan datos o información de primera mano generada por los investigadores.
- Secundarias: utilizan información de segunda mano generadas con anterioridad o de forma ajena a la investigación (registros, bases de datos y encuestas oficiales).

## 2.1. Metodología

### 2.2. Metodología cuantitativa

Las ciencias físico-naturales tienen que ser, fundamentalmente, cuantitativistas, dado que tratan de contar similitudes en los casos. Las ciencias sociales, tienen que utilizar una y otra metodología, la cuantitativa y la cualitativa, según la tipología, la materia de la realidad a observar. Si se trata de observar similitudes de los comportamientos (residenciales, estudios, renta, edad...) podremos contar los casos; pero si el objeto de estudio es más cualitativo, comprender significados, diversidad de discursos, etc. habrá que observar la diversidad de los casos. Por el contrario, el empirismo, se fundamenta en la obsesión para y por los datos numéricos y despreciar cualquier otra vía, parece olvidar que hay realidades sociales donde los datos no aparecen en contextos de máxima racionalización ordenación. La diferencia precisa en forma de intervalo entre unos y otros valores, o datos, no siempre están naturalmente y lógicamente ordenados, es más, muchas realidades observables no están dispuestas previamente en forma numérica. Las características principales son:

- La estrategia más relevante de acceso a los datos, es la encuesta.
- El objetivo de investigación son hechos sociales.
- El tipo de análisis utilizado se basa en procedimientos estadísticos.

### 2.3. Metodología cualitativa

La diferencia entre propiedades cuantitativas y cualitativas reside en que, en las primeras, el valor específico de la propiedad es una medida, grado o cantidad, mientras que en las segundas es una forma, que puede permitir su valoración y cuantificación. La diferencia entre ambas es pues provisional. Las técnicas cualitativas no son menos matemáticas que las cuantitativas, son incluso anteriores, dado que la ciencia del orden calculable es anterior a la de los números. Los datos primarios son una enunciación lingüística, incluso los datos secundarios están producidos en todo caso por medios técnicos que implican convenciones verbales de significados.

### 2.4. Estudio de casos

Algunos autores equiparan los estudios de casos a la metodología cualitativa y, en consecuencia, los oponen a la metodología cuantitativa. Ambas tendrían distintos objetivos y presuposiciones epistemológicas<sup>382</sup>. Por el contrario, el uso de estudios de casos en el ámbito de la investigación tradicionalmente se ha considerado un método

---

<sup>382</sup> Dachler, H.P. (1997): «Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?», *Organization Studies*: 709 – 724.

vago, subjetivo, inválido, meramente especulativo, sin posibilidades de réplicas y sin datos sólidos que apoyen las conclusiones<sup>383</sup>.

Cuadro 2.1. Metodología y técnicas de recogidas de datos

Método	Cuantitativa	Cualitativa
Observación	Etapas exploratorias	Esencial para entender una cultura
Análisis de textos y documentos	Análisis de contenidos	Entender las categorías de los participantes
Entrevistas	«Preguntas cerradas» a una muestra aleatoria	«Preguntas abiertas» en muestras reducidas
Grabaciones y transcripciones	Muy poco utilizadas, dada su dificultad de cuantificar	Se utilizan para entender cómo organizan su discurso los participantes

Fuente: SILVERMAN (1993): *Interpreting Qualitative Data*, SAGE publications.

Para Dachler, la base del divorcio entre ambos enfoques se ha centrado en la idea de que un estudio con un enfoque puede neutralizar al otro. Sin embargo, revisando los estudios científicos en los últimos años, esta concepción parece estar cambiando y se observa una tendencia creciente hacia la fusión de ambos métodos. En este sentido, tanto en Estados Unidos como en Europa existe una consideración de los estudios de casos como una valiosa herramienta de investigación y no sólo de enseñanza<sup>384,385</sup>.

Los estudios de casos, al igual que otras metodologías, pueden servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos, aunque esta última idea puede causar «horror» a algunos investigadores (Gummesson, 1991).

En lugar de limitarse a la pura descripción, los casos explicativos parten del trabajo de campo para inducir hipótesis que expliquen los fenómenos organizativos apelando a sus causas, pudiendo así contribuir al desarrollo teórico de tales áreas. Como es el ejemplo de los estudios que realizó Elton Mayo<sup>386</sup> en la Western Electric Company y que daría lugar a la escuela de las relaciones humanas, o el análisis de Hamel y Prahalad<sup>387</sup> en torno a la competencia basada en capacidades, entre muchos otros.

El uso del estudio de casos ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas. En este mismo sentido, Stake<sup>388</sup> sostiene que: *«el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la*

<sup>383</sup> Cabrera Sanchez, K. (1998) Tesis doctoral p:103

<sup>384</sup> Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Beverly Hills; California: Sage.

<sup>385</sup> Yin, R. (1994). *Case study research*, 2n.ed., thousand oaks, Sage.

<sup>386</sup> Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial organization*. New York: McMillan.

<sup>387</sup> Hamel, G., & PRAHALAD, C. K. (1995). *Competing for the future*. Rio de Janeiro: Campus, 301.

<sup>388</sup> Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

*investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación».*

En la literatura de la organización, donde existe una larga tradición e influencia del estudio de casos, Yin<sup>389</sup> es sin duda el autor más citado, habiéndose convertido en referencia casi obligada para todos los que utilizamos esta metodología de trabajo.

La definición de Yin es consistente con diversos tipos de casos existentes en la literatura de organización, tales como los descriptivos, que analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; los exploratorios, cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; los ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; o los explicativos, que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo.

## **2.5. Justificación de la elección método: El estudio de casos**

Después de la introducción y siendo consecuente con mis circunstancias, entiendo que mi enfoque debe basarse en el modelo cualitativo positivista. Tal como lo hemos definido en el capítulo anterior, la figura de los distintos integrantes de los sistemas familiares y empresariales, desde su condición y sus roles, son los actores principales de la evolución generacional de las empresas familiares. La presencia de las perspectivas de los diversos agentes implicados en el proceso<sup>390</sup> y la multitud de dimensiones existentes ha llevado a algunos especialistas en el campo a defender la utilización de la metodología del estudio de casos.

Así mismo, desde el surgimiento de la empresa familiar como un campo de estudio por derecho propio, la idea de que todos los sistemas dinámicos pasan por un ciclo de vida que contiene períodos predecibles de estabilidad y cambio ha sido aplicada conceptualmente al estudio de individuos y organizaciones.

Para triangular y confirmar estos términos, detallo a continuación las líneas de investigación dentro de la empresa familiar que confirman la elección de éste doctorando, tanto en los conceptos como en otros autores de referenciados.

---

<sup>389</sup> Yin, R. (1981): «The Case Study Crisis: Some Answers», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26; 58-65.

(1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications.

<sup>390</sup> Citados por Cabrera-Sánchez, K (1998) Tesis Doctoral



## 2.6. La investigación en el ámbito de la empresa familiar: análisis y tendencias

Dentro del ámbito de la empresa familiar, las tendencias han sido diversas a lo largo de las últimas décadas. Concretamente, hasta principios de los años 80 se centraban en el ámbito de la gestión empresarial y en la figura del emprendedor/fundador. Es a partir de principios de los años 80 cuando empieza a surgir una corriente académica bajo la iniciativa de varios académicos y consultores profesionales. Como ya he explicado en el Capítulo 1, surgen instituciones especializadas en recoger este reto como es el Family Firm Institute que, a su vez, en 1988 puso en marcha la revista Family Business Review. Posteriormente, surgieron otras publicaciones que cubrieron el océano de la empresa familiar.

Sobre este tema, me parece interesante centrarme en el último papel escrito del que este doctorando tiene conocimiento. Se trata del trabajo de Evert, Martin, McLeod y Payne <sup>391</sup> titulado «*Empirics in Family Business Research: Progres, Challenges and the Path Ahead*». En dicho papel, los investigadores realizan el examen de 319 artículos empíricos (*autores apuntan: las investigaciones que sirven para probar y validar preguntas críticas que proporcionan una perspectiva más detallada de diversos fenómenos de la empresa familiar*) publicados por el FBR desde 1988 y los comparan con 146 artículos de otras revistas especializadas en empresa familiar. Los autores realizan tres aportaciones a partir de su trabajo:

1. Una revisión exhaustiva de las metodologías y análisis utilizados en la investigación de las empresas familiares analizando todos los estudios empíricos publicados en la revista FBR desde 1988.
2. Aclarar, tras examinar toda la base, las tendencias de la investigación a lo largo de varias décadas.
3. Identificar desafíos empíricos para próximas investigaciones, concretamente, en los siguientes campos:
  - a. Validez y fiabilidad de las investigaciones.
  - b. Generalización de los ámbitos.
  - c. Causalidad.
  - d. Temporalidad.
  - e. Consideraciones perspectivas múltiples.

La totalidad de artículos publicados desde 1988 a 2014 en FBR alcanzó un número de 855. Los autores hacen referencia a la evaluación previa de otros autores sobre el método científico utilizado en dichos artículos y extrajeron un total de 319 artículos. De estos,

---

<sup>391</sup> Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17-43.

126 (39%) se publicaron en el periodo (2006–2014), en comparación con los 79 (25%) publicados entre el periodo (1988–1996). Ambas etapas mantienen el mismo rango temporal de 9 años.

Los temas más destacados fueron:

- Gestión empresarial (40%)
- Desempeño y crecimiento de la empresa (39%)
- Dinámica familiar interpersonal (29%)
- Sucesión (24%)

Obviamente el Tribunal apreciará que supera el 100% de la muestra, pero ello es debido a que, en la mayoría de ellos, los «*keywords*» coinciden.

Las conclusiones de los autores son que, durante los 27 años de la existencia de la publicación (FBR), ha habido un incremento significativo del número de artículos de investigación empírica y resaltan dos aspectos claves:

1. Diseños y métodos de investigación
2. Técnicas estadísticas

Dentro del ámbito de los diseños de investigación concluyen que la investigación cuantitativa ha sido preponderante (339), cualitativos (90) y mixtos (36).

Centrándonos en el ámbito de esta tesis, este doctorando considera, como consecuencia de su realidad profesional, que la investigación cualitativa se adapta mejor. En particular, utilizo el método del caso para llevarla a cabo. Así, hago referencia, en primer lugar, al alcance de este método de investigación dentro de la praxis de la empresa familiar; en segundo lugar, a la metodología y, finalmente, a la técnica.

Los autores Leppäaho, Plakoyiannaki y Dimitratos<sup>392</sup> realizan la identificación de 75 artículos desde el 2000 al 2014 que utilizan el método del caso como modelo de investigación cualitativa positivista. Que, de estos, 67 han seguido el positivismo cualitativo y muy pocos, 8, el interpretativismo y realismo crítico. A su vez, destacan conceptos claves de la filosofía de la ciencia que me parecen interesantes para este Capítulo 2 y que permitirá aclarar las conclusiones de los autores.

---

<sup>392</sup> Tanja Leppäaho, Emmanuella Plakoyiannaki, and Pavlos Dimitratos The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations Family Business Review 2016, Vol. 29(2) 159–173

Determinan diferentes suposiciones filosóficas con respecto a la naturaleza de la realidad social, lo que significa el ser humano (ontología) y la naturaleza y propósito del conocimiento (epistemología). Señalan tres enfoques del método del caso en la investigación positivista:

1. Positivista cualitativo: suposiciones objetivistas.
2. Interpretativista: suposiciones subjetivistas
3. Realista crítico: observación objetivista y subjetivista porque percibe la realidad como existente.

Me centraré en el modelo del estudio del caso positivista.

#### *El estudio de caso positivista*

Dentro de este campo, los autores señalan a Eisenhardt<sup>393</sup> y Yin<sup>394</sup> como referentes en el tratamiento metodológico que se incardinan dentro de la ontología objetivista y epistemología donde la búsqueda de hechos y observaciones se acercan o, mejor dicho, reflejan la realidad.

Eisenhardt entiende que su metodología persigue la repetición de hechos y busca las razones que lo originan; consecuentemente, entiende que ello permite la construcción descriptiva y establecer patrones de conducta sobre el campo de análisis.

Dentro del caso positivista, el estudio del caso interpretativo apoya la idea de que, el desarrollo del conocimiento en el mundo social, se basa en la interpretación humana y sus interrelaciones; por ello, el propósito teórico del caso es desarrollar la comprensión del fenómeno investigado, valorando la singularidad, complejidad e interacción con su contexto.

A continuación, hago referencia al interesante trabajo de De Massis y Kotlar<sup>395</sup> sobre el estudio del caso en el campo de la investigación de las empresas familiares. Señalan el importante papel que este método cualitativo representa en el ámbito de los estudios organizacionales y la capacidad que tienen para generar ideas innovadoras. Señalan el estudio de De Massis, Sharma, Chua, Chrisman y Kotlar<sup>396</sup> para afirmar que los estudios del método del caso en la investigación de las empresas familiares han sido los más

---

<sup>393</sup> Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

<sup>394</sup> Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods. essential guide to qualitative methods in organizational research*. fourth.

<sup>395</sup> The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship Centre for Family Business, Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development (IEED), Lancaster University Management School, *UK Journal of Family Business Strategy* 5 (2014) 15-29

<sup>396</sup> De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar Publishing.

utilizados hasta la fecha. Esta afirmación, en opinión de este doctorando, no coincide con los dos autores presentados anteriormente.

De Massis y Kotlar escriben:

*«En nuestra opinión, el negocio familiar es un campo heterogéneo que abarca múltiples enfoques teóricos y niveles de análisis, y creemos que la diversidad puede y debe reflejarse en la forma en que se utilizan los estudios de casos.»*

*Un estudio de caso es una estrategia particular para la investigación empírica cualitativa que permite investigar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real (Pettigrew, 1973; Stake, 1995; Yin, 2003). Los estudios de casos son particularmente relevantes para los estudios de organización y gestión porque promueven «la comprensión de la dinámica presente en entornos únicos» (Eisenhardt, 1989, p.333) usando una variedad de lentes, lo que permite que múltiples facetas del fenómeno sean Revelado y comprendido. Esta característica de los estudios de casos podría ser particularmente relevante para la investigación de las empresas familiares porque las empresas familiares existen en la intersección de dos sistemas -la familia y el negocio (Tagiuri y Davis, 1992)- que interactúan produciendo resultados organizacionales idiosincrásicos. Para entender completamente los fenómenos organizacionales asociados con la participación y / o la influencia de la familia en los negocios, así como sus antecedentes y consecuencias, los investigadores deben combinar múltiples perspectivas y navegar por múltiples niveles de análisis.»*

Siguiendo esta línea, se puede admitir que se defina este tipo de investigación en un primer momento como exploratoria, para luego intentar revelar las causas o el porqué de los fenómenos estudiados, siguiendo la línea de trabajo explicativo.

Las cuestiones básicas de investigación que abordo son poder determinar diferencias y similitudes entre empresas de primera, segunda y tercera generación respecto a sus características y problemáticas; logrando identificar aquellos factores claves que dan lugar a la capacidad de continuidad de éxito y sucesión favorable. Por lo tanto, se trata de fenómenos contemporáneos en cuanto que se están produciendo en la actualidad, o bien se han producido en un pasado reciente. Basados en un análisis longitudinal de recolección de datos e información brindada por los miembros de las familias, desde el inicio y surgimiento de la empresa familiar, hasta el momento en que me consultan. Todos ellos han pasado por reuniones relativas al asesoramiento en el desarrollo y ejecución de un proyecto relativo a la definición del Plan Estratégico Familiar, que explicaré en el siguiente apartado.

### **3. El diseño de la investigación**

El diseño de investigación es una planificación comprendida de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio; conecta los datos empíricos con las cuestiones de investigación iniciales de un estudio y, en último término, con sus conclusiones. Es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar como todas las partes principales

del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación.

Cuando se diseña una investigación se deben tratar los problemas fundamentales sobre qué cuestiones hay que estudiar, qué datos son relevantes, cuáles hay que recopilar y cómo analizar los resultados, de manera que se evite el alejamiento entre la evidencia y las cuestiones de investigación iniciales.

De acuerdo con Yin<sup>397</sup>, para un estudio de casos existen cinco aspectos del diseño de investigación que son especialmente relevantes, a saber: las cuestiones del estudio, las proposiciones del estudio, la unidad de análisis, la forma de relacionar los datos con las proposiciones y los criterios para interpretar los descubrimientos del estudio.

En cuanto a las cuestiones del estudio a investigar, la estrategia del estudio de casos es más probable que sea apropiada cuando las cuestiones a tratar adoptan la forma del *cómo y por qué*, lo que en mi caso se traduce en cómo ciertas características de modelos de familia influyen en la continuidad y éxito de una empresa y por qué algunas de éstas facilitan el tránsito entre las generaciones. A pesar de que estas cuestiones básicas captan lo que se está realmente interesado en descubrir, no señalan, sin embargo, lo que se debería estudiar. Para ello es necesario establecer proposiciones teóricas que dirijan la atención hacia algo que debería ser examinado dentro del ámbito del estudio. Estas proposiciones deberían ser el reflejo de cuestiones teóricas importantes y servir como indicador inicial sobre dónde buscar evidencia relevante. Las proposiciones que analizo en este trabajo ya han sido presentadas en el capítulo precedente dedicado a la revisión de la literatura.

El aspecto de la unidad de análisis, por su parte, hace referencia a la definición de qué es lo que constituye el caso a estudiar, pudiendo tratarse de un individuo, un acontecimiento o una entidad. En este sentido, dicho trabajo considera como unidad de análisis las similitudes, diferencias y factores en determinadas empresas familiares seleccionadas.

Una vez que se ha establecido la definición general del caso, es importante clarificar toda una serie de cuestiones relacionadas con la unidad de análisis, tales como qué empresas se van a estudiar y por qué; qué características y factores familiares se tendrán en cuenta para evaluar la capacidad de continuidad en el proceso de transición generacional y la determinación del marco temporal del caso bajo estudio.

Una vez definida la unidad de análisis, la recopilación de la información llevada a cabo implicó un desarrollo de trabajo detallado y personal con cada familia.

---

<sup>397</sup> Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

En primer lugar, y teniendo en cuenta que cada familia es única, con sus necesidades, inquietudes y preocupaciones, diseño un programa formativo privado para cada grupo. A esta etapa del proceso, la denominó *formación*.

Luego, llega el momento de realizar un *diagnóstico* de la situación familiar para poder detallar cuáles son todos los puntos conflictivos que pueden subyacer en una empresa familiar en concreto. El diagnóstico de la situación es fundamental para proponer luego cualquier tipo de solución. A este punto que sigue lo denominó *construcción*, ya que es el paso en donde se propone el escenario de continuidad que me permite establecer una hoja de ruta.

De esta manera, el siguiente paso consiste en *consensuar* el protocolo familiar y su revisión, para finalmente tomar una decisión e *implantar* los acuerdos adoptados. Consiste en el desarrollo y ejecución de mi metodología y diseño de investigación que expondré más adelante en detalle.

### **3.1. La validez y fiabilidad del diseño de investigación**

Para establecer la calidad de cualquier investigación social empírica y mostrar la confiabilidad del modelo, se utilizan los criterios de validez y fiabilidad, dentro de estos puedo distinguir siguiendo a Yin, los cuatro criterios a los que se refiere: validez del modelo, la validez interna, externa y la fiabilidad. Expondré a continuación en qué consisten estos cuatro criterios y que es lo más importante para este trabajo de investigación.

Validez de Contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar. Yadira Corral<sup>398</sup> sostiene que el análisis del instrumento se hace en gran parte en términos de su contenido. Sin embargo, no se debe pensar en el contenido de manera estrecha, porque puede ser que estemos interesados en un proceso tanto como en el contenido simplemente. En este sentido, en dicho trabajo tomamos como contenido fundamental todas aquellas herramientas que me permitieron dirigir el estudio, la comunicación como base para la obtención de información de los casos. Hago referencia en este sentido al código lingüístico oral, gestual, y las diferentes maneras, colectivas e individuales en las que he podido reunirme y realizar los encuentros. Todo este proceso ha estado, como ya antes he aclarado, regido por el marco teórico predominante para el desarrollo de esta tesis, la teoría general de los sistemas.

---

<sup>398</sup> Yadira Corral. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Universidad de Carabobo Valencia Estado Carabobo Venezuela. 2009.

La validez interna se refiere al grado en que el estudio refleja o se corresponde a la situación estudiada. Intenta establecer una relación causal por la cual se muestra cómo ciertas condiciones conducen a otras condiciones.

La dificultad por la validez interna en un estudio de casos como es éste, puede extenderse al problema más general de la realización de inferencias. Es decir, implicaría una inferencia cada vez que un suceso no puede observarse de modo directo, de forma que un investigador «inferirá» que un suceso particular es el resultado de algún suceso previo sobre la base de una entrevista o de una evidencia documental recopilada como parte del estudio.

Una táctica específica y muy importante para cumplir con este punto es no dejar de lado el papel fundamental de la teoría existente sobre el fenómeno estudiado. En este sentido, el esfuerzo en cuanto a la revisión de la literatura, desarrollo teórico y establecimiento de proposiciones de investigación relacionadas con el tema de diferencias en la sucesión de empresas familiares entre generaciones, fue el primer paso que llevé a cabo en el proyecto de investigación, tal como lo comenté en el Capítulo 1 del presente trabajo.

La validez externa se refiere a si los resultados del caso son generalizables más allá de la situación concreta que se estudia. El tipo de generalización que se utiliza en los estudios de casos es la denominada «generalización analítica» en la que una teoría previamente desarrollada puede ser utilizada para contrastar los resultados empíricos del caso.

Los críticos afirman que los casos ofrecen una base muy débil para la generalización, lo que contrasta con otras estrategias de investigación, como las encuestas, las cuales disponen de indicadores estadísticos que señalan el intervalo de confianza en que los datos de una muestra se pueden generalizar a la población de referencia.

A pesar de esto, si bien la generalización estadística quizás es una de las vías más utilizadas en los trabajos empíricos relacionados con el estudio de organización dentro de las empresas, no es el único tipo existente de generalización existente. Chalmers<sup>399</sup> afirma que un rasgo distintivo del conocimiento científico es la búsqueda de generalidades teóricas y nos dice que los experimentos son, desde Galileo, la vía esencial para llegar a tales generalizaciones. Los experimentos utilizan la lógica de réplica, que es precisamente lo que se pretende a través de esta investigación, realizar un estudio comparativo de casos a través de la inducción analítica.

Es decir, a partir de los casos elegidos, tanto para la continuidad de 1ªG – 2ªG y de 2ªG – 3ªG, intento descubrir en estos casos concretos las causas o condiciones generales que me permiten explicar y predecir un fenómeno. Aquí se muestra bien la diferencia existente entre los experimentos y el estudio de casos, donde a partir del estudio de estos casos

---

<sup>399</sup> Chalmers, A. (1990): *La ciencia y cómo se elabora*. Madrid. Siglo XXI.

busco analizar la relación con el fenómeno estudiado dentro del contexto de una organización particular, en este caso, las empresas familiares.

Ahora bien, ¿cuántas réplicas o casos son necesarios? Desde el punto de vista práctico, Yan y Gray<sup>400</sup> afirman que la certeza la podemos obtener después de un pequeño número de casos. Pero, ¿a cuántos se refiere? Esto es una cuestión de discrecionalidad<sup>401</sup>. En general, conseguiremos una mayor certidumbre cuanto mayor sea el número de casos, pero si creemos haber aislado las condiciones suficientes y necesarias para explicar y predecir un fenómeno, podremos dar por concluida nuestra investigación (Mintzberg)<sup>402</sup>.

La fiabilidad se refiere a la consistencia entre investigadores a la hora de emprender el estudio. El objetivo es estar seguro de que, si un investigador siguiera posteriormente los mismos procedimientos descritos por un investigador anterior y realizara el mismo estudio de los casos de nuevo, debería llegar a los mismos descubrimientos y conclusiones que el primero. Se trata, por lo tanto, de minimizar los errores y los sesgos en el estudio. Para esto, Yin (1989)<sup>403</sup> recomienda establecer un protocolo del caso. Es decir, especificar todos los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo.

En el objeto de dicha investigación, se elabora un protocolo con los siguientes elementos:

- *Introducción:* Presentación de cada caso, cómo llegaron a consulta y los motivos por los que fue incluido en el estudio.
- *Procedimiento de campo:* Se realizan reuniones y entrevistas de forma grupal con todos los miembros que conforman la empresa familiar, encuentros que van de 5 a 6 horas de duración aproximada cada una. Luego, entrevistas a modo individual con cada persona que lo conforma, de duración 1,5 horas aproximadamente.
- *Cuestiones del estudio del caso:* Las cuestiones a estudiar se definen a partir de las proposiciones teóricas de investigación que derivaron en el guion de la entrevista. Existe un guion general que se adapta a cada caso en función de las particularidades del grupo en cuestión.

La base de datos de mi trabajo está formada fundamentalmente por las transcripciones de las notas tomadas en las entrevistas individuales y colectivas, las autoevaluaciones contestadas por los miembros de las familias, el análisis DAFO (debilidades y fortalezas

---

<sup>400</sup> Yan, A.; y Gray, B. (1994): «Bargaining Power, Management control, and Performance in US-China Joint ventures: A Comparative Case Study», *Academy of Management Journal*.

<sup>401</sup> Como observa Yin (1989), esta misma discrecionalidad la encontraremos en la metodología cuantitativa. En el contraste de hipótesis, los estadísticos utilizan niveles de significación del 0,5 o del 0,01 que no se derivan de ninguna fórmula, sino de su elección.

<sup>402</sup> Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (Vol. 203). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

<sup>403</sup> Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods* (Rev. ed.). Newbury Parks.



internas, amenazas y oportunidades externas) desde la perspectiva empresarial al espacio personal y por la toma de decisiones sobre lo recogido en el Plan Estratégico Familiar. Así mismo, y sin menor importancia resultan aquellos datos obtenidos a partir de observaciones adicionales recogidos durante la entrevista, como pueden ser impresiones generales, dudas, entorno físico de los lugares donde se desarrollaron, fecha, hora, duración y lugar de celebración de las entrevistas, nombre del entrevistado, etc.

#### **4. Selección de los casos**

Los estudios de casos tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, esta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución<sup>404</sup>. Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual.

La lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica, en la que se plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos:

- Que prediga resultados similares a otros casos (réplica literal), dadas unas condiciones similares.
- Que genere resultados opuestos a otros casos (réplica teórica), pero por razones predecibles.

Teniendo en cuenta esto, la selección de casos que realicé, estuvo sostenida en primera medida, tras mi trayectoria de 32 años asesorando a familias empresarias y considerando el tiempo e implicación para la realización de esta tesis doctoral, consideré oportuno hacer una segmentación a modo aleatorio de diez casos dentro de dos subgrupos comparativos como objetos de estudio. En dichos subgrupos abarco las diferencias entre empresas de 1ªG, 2ªG y 3ªG, respecto a sus características y problemáticas. Los años en los que he visto estas familias van desde 2004 hasta la actualidad, principios del 2017.

El interés está puesto en un primer subgrupo formado por cinco casos de 1ªG que se encuentran transitando la sucesión hacia la 2ªG, afrontando un proceso consistente de cambio generacional. Estas empresas han evolucionado desde una empresa perteneciente a un fundador o fundadora (1ªG) hacia una empresa de hermanos (2ªG).

El otro subgrupo objeto de estudio consta de cinco otros casos que afrontan la sucesión de 2ª a 3ªG. Hago referencia aquí a una generación de hermanos que han vivido generalmente juntos y tienen vínculos importantes y significativos entre ellos,

---

<sup>404</sup> Stake, R.E. (1994). «Case studies». En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). London: Sage.

compartiendo una cultura familiar propia, fruto así mismo de una identidad empresarial que, generalmente, vivieron el sacrificio, compromiso y austeridad que supuso crear la empresa. A un cambio de 3ªG, en donde por el contrario han vivido con mayor bienestar, generalmente, y donde la identidad familia-empresa ha ido cambiando a lo largo de los años, intentando estudiar en este sentido las características diferenciales entre el cambio de generaciones.

Como ya he comentado anteriormente, la sucesión no es un momento, sino un proceso que exige una transitoriedad marcada por una convivencia entre generaciones. En el proceso de transición, la familia ha debido adaptarse a distintos cambios tanto en el ámbito personal de los hermanos, al fallecimiento de sus padres, las nuevas familias creadas, el crecimiento de sus hijos, la convivencia familiar de hermanos y primos; como en la empresa: cambio en el liderazgo empresarial, cambios de mercado, equipos directivos, etc.

Proceder a implicar a la 3ªG conlleva, en primer lugar, a una reflexión de los hermanos sobre la idoneidad o no de iniciar el proceso (cómo estamos relacional y empresarialmente hablando), cómo proceder, cuándo, o a cuestionarse si realmente es necesario incluir a la siguiente generación en el proceso. Tendremos en cuenta para evaluar estos cambios la estructura familiar, el modelo de gobierno, la sombra generacional y el legado emocional o las necesidades económicas de sus miembros.

La sucesión implica una diversificación de personas que participan en ese proceso, por lo que a medida que transcurre el tiempo y los ciclos vitales, la complejidad es mucho mayor porque la decisión debe estar colectivizada.

A partir de la selección de casos, y con toda la información recolectada a través de la metodología aplicada, he creado un cuadro individual para cada familia que expondré más adelante, que permiten visualizar de manera ordenada y concisa los datos más relevantes de cada familia, intentando responder a las preguntas de investigación, entre ellas:

- ¿Qué diferencias existen entre el proceso de sucesión de 1ªG a 2ªG, y entre 2ªG y 3ªG?
- ¿Qué factores afectan al cambio generacional? ¿Son los mismos para la 1ªG, 2ªG y 3ªG?
- ¿De qué manera afecta la estructura familiar al cambio generacional? ¿Hay factores influyentes que facilitan o dificultan la transición?
- ¿Qué importancia tiene la organización familiar respecto a la empresa y su nivel de cohesión entorno al legado del fundador?

- ¿Realmente, en la 3ªG, el legado económico es más importante que el legado emocional?
- ¿Las características personales del fundador afectan la dinámica familiar y a la individualización de los miembros de la siguiente generación? ¿Qué factores influyen en la cooperación y competencia entre las generaciones?

Tal como se visualiza, la elección de estos diez casos, me permite investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, dentro de variedad de unidades de análisis, considerado múltiple en función del número de casos.

## 5. Instrumentos de obtención de información

En definitiva, el enfoque narrativo de la historia nos facilita una conexión íntima con la familia y una acomodación al proceso de cambio que la familia empresaria desea acometer. La técnica que debe utilizarse debe formularse sobre las preguntas necesarias para facilitar a los integrantes la descripción de los hechos desde cada punto de vista de los miembros familiares. La historia nos debe dar:

- Cronología temporal de los acontecimientos
- Detalle de los acontecimientos
- Perspectiva individual respecto a la historia y acontecimientos
- Interpretación de los hechos
- Eliminación de los «malentendidos»
- Formulación de un lenguaje común
- Oportunidad de señalar a los otros miembros de la familia aquellas situaciones que cada Yo (*Self*) no haya podido formular hasta la fecha.
- Opción a modificar la rigidez de la estructura familiar
- Opción a plantear alternativas

Este enfoque narrativo no persigue obtener un análisis racional, si no permitir a todo el sistema obtener una historia conjunta, reconocida e interpretada sobre la que poder construir una historia de futuro desde el reconocimiento mutuo de sus integrantes.

Existen multiplicidad de fuentes de información que se pueden utilizar en un estudio de casos, sin que se pueda considerar que ninguno tenga ventaja completa sobre los demás, sino que, de hecho, las distintas fuentes son altamente complementarias y un buen estudio de casos debería utilizar tantas como fuera posible. Entre ellas cabe destacar la revisión de archivos, la revisión de documentos, la observación participante, la observación directa y la entrevista en profundidad, siendo estas dos últimas las fuentes principales de mi tesis doctoral.

La entrevista presenta diferencias sustanciales con la observación<sup>405</sup>, y, a su vez, se puede enfocar de muy diversas formas<sup>406</sup>, al margen de su grado de estructuración y apertura, que también constituyen un «*continuum*».

En la entrevista no estructurada se genera una sutil interacción de la que deberán derivarse sucesivamente las preguntas a formular en función de la retroalimentación, requiriendo una incuestionable competencia y sensibilidad del entrevistador<sup>407</sup>.

### 5.1. Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad también denominada por algunos autores como entrevista abierta<sup>408</sup>, generalmente suele cubrir solamente uno o dos temas, pero en mayor profundidad. El resto de las preguntas que el investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado y se centran fundamentalmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto de estudio. En este punto, la dirección y el control sutil del investigador es clave para lograr una buena profundización de las temáticas que se desea averiguar.

De entre los diferentes tipos de entrevistas, la que he utilizado como instrumento de obtención de información es la que se conoce como entrevista no estructurada en la que el investigador sigue un esquema general de preguntas flexible en cuanto al orden, contenido y formulación de las mismas<sup>409</sup> <sup>410</sup>. Dentro de este marco, existen preguntas abiertas, pero también cerradas, que siguen una estructuración no rígida, pero con un guion orientador que conduce hacia donde el entrevistador quiere llegar. Dentro de la entrevista, el informante tiene más posibilidades de expresión, lo cual conlleva a que se puede comprender más sus puntos de vista, actitudes, sentimientos, ideas, etc.; es un medio de hacer investigación a profundidad; las preguntas que se hacen son abiertas y las respuestas pueden abrir más posibilidades de indagación<sup>411</sup>.

Todo esto me permite afirmar que la entrevista es un método completo, donde hay que tener bien delimitado y pensado el diseño y formulación de preguntas. Así, a medida que

---

<sup>405</sup> Becker, H. & Geer, B. (1970) Participant observation and interviewing: A comparison. In W. J. Filstead (Ed.) *Qualitative Methodology* (pp. 133 – 142). Chicago: Markham.

Trow, M. (1970) Comment on Participation observatoin and interviewing: A comparison. In W. J. Filstead (Ed.). *Qualitative Methodology* (pp. 143 – 149). Chicago: Markham.

<sup>406</sup> Guba, E. & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.

<sup>407</sup> Schwartz H., Jacobs J. (1984). *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. México DF: Trillas.

<sup>408</sup> Taylor SJ, Bogdan R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós;1987.

<sup>409</sup> Ander-EGG, E.; Schmitt et al. (1991). *Técnicas de investigación social*. Edit. El Ateneo. México.

<sup>410</sup> Ruíz-Olabuénaga, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

<sup>411</sup> Martínez Rodríguez, J. «Métodos de investigación cualitativa». *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, Bogotá, Colombia. SILOGISMO Número 08 Publicación semestral, julio-diciembre, 2011

se formulan las preguntas, se establece un proceso de interrelación con el entrevistado a quien se le pueden ir preguntando más aspectos para aclarar o ampliar sus respuestas. Lo importante es también, obtener la información con la mayor exactitud posible y evaluarla críticamente en el mismo momento que se la recibe (de acuerdo a su pertinencia con respecto de la investigación).

Cuadro 2.2. Características de la entrevista no estructurada

<p>1. La entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende comprender más que explicar</li> <li>• Busca maximizar el significado</li> <li>• Adopta el formato de estímulo/respuesta sin esperar la respuesta objetivamente verdadera</li> <li>• Obtiene con frecuencia respuestas emocionales, pasando por alto la racionalidad.</li> </ul> <hr/> <p>2. El entrevistador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula preguntas sin esquema fijo de categorías de respuesta</li> <li>• Controla el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado</li> <li>• Explica el objetivo y motivación del estudio</li> <li>• Altera con frecuencia el orden y la forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso</li> <li>• Permite interrupciones e intervenciones de terceros si es conveniente</li> <li>• Si es requerido, no oculta sus sentimientos ni juicios de valor.</li> <li>• Explica cuanto haga falta del sentido de las preguntas</li> <li>• Con frecuencia improvisa el contenido y la forma de las preguntas</li> <li>• Establece una «relación equilibrada» entre familiaridad y profesionalidad</li> <li>• Adopta el estilo del «oyente interesado» pero no evalúa la respuesta</li> </ul> <hr/> <p>3. El entrevistado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada entrevistado recibe su propio conjunto de preguntas</li> <li>• El orden y formato puede diferir de uno a otro</li> <li>• Son abiertas por definición, sin categorías de respuestas preestablecidas</li> <li>• Grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.</li> </ul>
--

Fuente: Ruiz Olabuénaga (1996:170)

La importancia de las entrevistas en profundidad radica en que permiten conocer a las personas lo bastante bien como para comprender lo que quieren decir, y crean una atmósfera en la cual es probable que se exprese libremente. Una de las ventajas, es que, si el investigador es hábil, logra por lo general aprender de qué modo los informantes se ven a sí mismos y su mundo, obteniendo a veces narración precisa de acontecimientos pasados y de actividades presentes.

Durante la entrevista se debe continuar indagando para obtener clarificación hasta que se esté seguro de lo que el informante quiere decir exactamente: reformular lo que dijo y

pedir confirmación; pedir al entrevistado que proporcione ejemplos; señalar lo que no nos quedó claro.

En una entrevista en profundidad la comunicación no verbal adquiere muchas veces una tanta o mayor importancia que la comunicación oral, dado que se van a interrelacionar y a influir mutuamente tres procesos: proceso social de interacción interpersonal, un proceso técnico de recogida de información y un proceso instrumental de registro y conservación de la información.

En dicho proceso social de interacción interpersonal, el entrevistador transmite interés, motivación, confianza y garantía, y el entrevistado devuelve información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación. En este sentido, tal como detallaremos más adelante en la metodología propia que he creado para la obtención de información relevante, dentro de este proceso de interacción interpersonal realizo una introducción del trabajo en sí mismo, los pasos que seguiremos, información acerca de la metodología, el objetivo en cuestión, la importancia de la participación de todos los miembros que componen el grupo de la empresa familiar, y la confidencialidad de la información proporcionada.

## **5.2. La observación**

Observar, apunta a mirar y estudiar algo detenidamente, concentrando nuestra atención en aquello que nos proponemos conocer. En este sentido, ejercemos un estado de consciencia que permite captar a través de nuestros sentidos una multitud de datos, que no podría descubrirse desde una mirada casual.

Los métodos observacionales enumeran, describen y clasifican las conductas e interacciones, permitiendo evaluar los patrones de interacción familiar. Son métodos que hacen posible el análisis de la conducta espontánea de uno o varios sujetos, en el caso de este trabajo lo hago a través de las entrevistas individuales como grupales, estableciendo una serie de categorías que permiten obtener registros sistemáticos de dichas conductas. De esta manera proporcionan información sobre conductas y/o interacciones complejas y, al ser procedimientos estándar, permiten comparaciones y generalizaciones<sup>412</sup>.

Dentro de esta investigación puedo señalar que nos hemos basado en una observación directa, ya que yo como investigador, me he puesto en contacto personalmente con cada una de las familias, no contando con un mediador que obtuviese la información; es decir que toda la información recaudada se hizo a través de todos los encuentros personales que tuvimos.

---

<sup>412</sup> Manual de Terapia Sistémica. Principios y herramientas de intervención. Alicia Moreno (Ed.) Bilbao: Desclée De Brouwer, 2014

Las observaciones científicas, a diferencia de las ordinarias, tienen como principal objetivo la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista, con la preocupación de evitar y precaver los errores de la observación que podrían alterar la percepción de un fenómeno o la correcta expresión del mismo. En tal sentido, el observador se distingue del testigo ordinario, ya que este último no intenta llegar al diagnóstico, además son muchos los sucesos que le pasan desapercibidos.

La observación es, por tanto, un instrumento básico para el logro empírico de nuestros objetivos, constituye uno de los aspectos importantes del método científico, y nos permite visualizar y entender la funcionalidad del sistema, las relaciones entre los miembros y los sentimientos en juego. A pesar de que no lo parezca, la observación es un campo de gran relevancia en el método científico ya que se puede obtener información que a través de la información verbal no hemos podido recabar de primera impresión.

Estas observaciones a su vez, nos conducen a la posibilidad de acentuar a las hipótesis o eliminar alguna de ella.

Esta tesis refiere a una observación externa o no participante, ya que el observador no pertenece al grupo objeto de estudio. Existe en este campo dos tipos de observación externa:

- Directa: realizada sobre el terreno en contacto inmediato con la realidad. Se funda principalmente en la entrevista y el cuestionario.
- Indirecta: se basa en los datos estadísticos (censos, etc.), y fuentes documentales (archivos, prensa, grabaciones magnetofónicas).

Siendo de la observación no participante directa la que me concierne en este trabajo.

### **5.3. Especificidad de la metodología utilizada**

Tal como expuse previamente, la recopilación de la información llevada a cabo implicó un desarrollo de trabajo detallado y personal con cada familia. Los trabajos tuvieron una duración mínima de nueve meses hasta 18 meses.

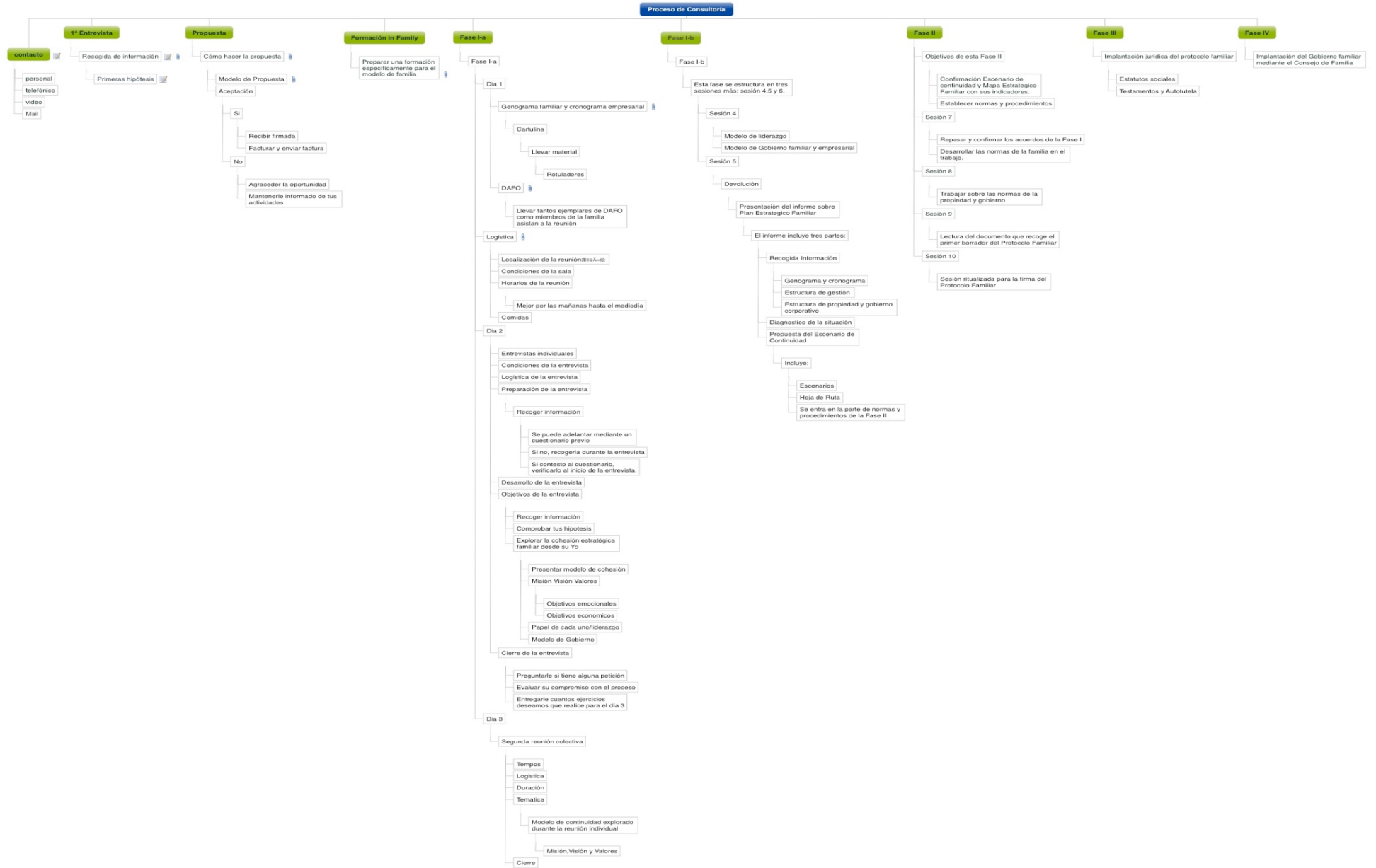
La primera reunión se desarrolla siempre en un marco colectivo, involucrando a todos los miembros de la empresa familiar, donde se define la estructura familiar y el cronograma de la historia empresarial. Aquí, la familia detecta la necesidad de llevar a cabo un proyecto de consultoría estratégica familiar que les permita clarificar cuáles son los objetivos que deben establecerse en los distintos ámbitos de sus relaciones familiares y empresariales, así como clarificar determinados ámbitos de actuación de sus miembros. Se realiza un análisis DAFO de las relaciones familia – empresa.

El día 3 y 4, se definen la visión y valores de la familia, así también como la definición de los objetivos estratégicos a nivel financiero y familiar – empresarial.

Día 5 y 6 de reunión colectiva, les hago una presentación del Plan Estratégico Familiar, que recoge las conclusiones del análisis, y la misión, visión y valores, con los diferentes escenarios de continuidad de cada familiar para afrontar la transición o permanecer tal como están. Es así como son ellos, de manera colectiva, los que toman una decisión sobre lo recogido en el Plan Estratégico Familiar.

El cuadro adjunto representa el esquema general del proceso que desarrollo posteriormente explicando cada etapa:





A continuación, desarrollo de manera más específica las etapas dentro del proceso:

### 1. Etapa de formación y acompañamiento:

Teniendo en cuenta que cada familia es única, con sus necesidades, inquietudes y preocupaciones, diseño un programa formativo privado para cada grupo. Es importante que, en este paso, las familias salgan de la entrevista habiendo podido diferenciar entre familia empresaria, empresa familiar, propiedad y perspectivas individuales de cada uno de los miembros de la familia, pudiendo establecer las particularidades de cada situación y las dinámicas de sus relaciones.

El diseño de programas formativos a medida de las características de cada grupo familiar, también en función de su situación generacional, es muy importante para cuestiones como: la planificación de la sucesión, la gestión de una empresa de hermanos, el paso a nueva generación, la gestión de una empresa de primos, la mejora de la comunicación, la planificación estratégica, la necesidad de motivación y formación de la familia respecto a la empresa, entre otras. Para esto, los contenidos que se desarrollan en una jornada son:

- Construcción del genograma familiar
- Características de la Empresa Familiar: aspectos positivos y negativos
- Características en función de la generación al mando
- El Plan Estratégico de la Empresa Familiar: la hoja de ruta
  - ¿Qué misión y visión tenemos en común?
  - ¿Cuál es el papel de cada uno?
  - ¿Cómo debemos tomar las decisiones?
  - ¿Qué es la hoja de ruta y qué incluye?
- Estructuras de gobierno: el Consejo de Familia y el Consejo de Administración  
¿qué diferencias existen?

Cuadro 2.3. Fase 0 – Sensibilizar



Objetivo común de todas las sesiones formativas colectivas:

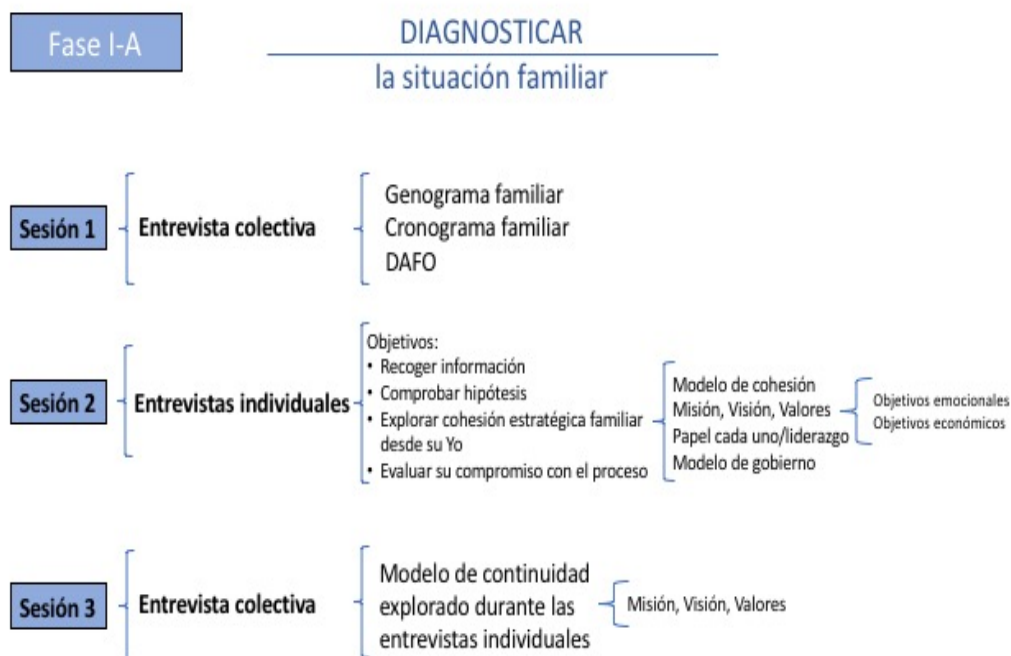
- Estructurar un lenguaje común para todos los miembros de la familia que permita homogeneizar conceptualmente los distintos problemas

## 2. Diagnosticar la situación familiar:

Luego de la sensibilización mediante la formación a la familia, llega esta fase fundamental de diagnóstico, que consiste en poder detallar cuáles son todos los puntos conflictivos que pueden subyacer en una empresa familiar en concreto, y cuáles son aquellos recursos positivos con los que podemos contar para el diagrama del plan estratégico. Esto es esencial para luego proponer cualquier tipo de solución. En este punto podemos detectar:

- Las distintas percepciones personales de los miembros de la familia sobre la situación.
- Determinar los principales problemas que pueden afectar a la continuidad generacional.
- Necesidad de evaluación del modelo de gobierno.
- Capacidad de la siguiente generación para afrontar la continuidad de la empresa familiar.
- Interferencia de discrepancias personales y generacionales en las decisiones empresariales.

Cuadro 2.4. Fase 1-A - Diagnóstico



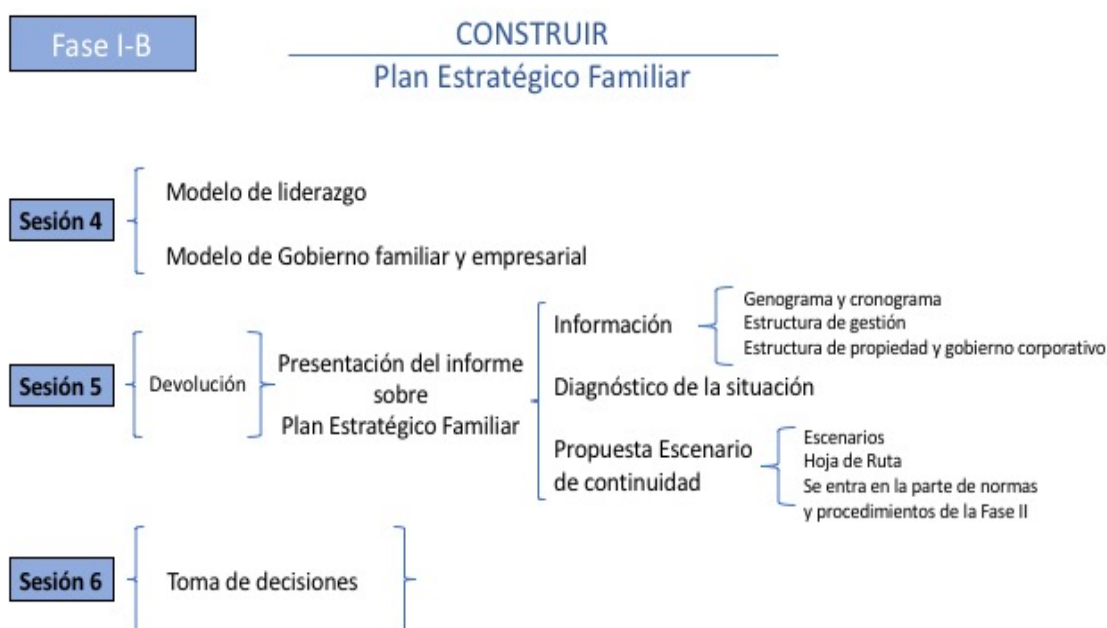
### 3. Construir el escenario de continuidad:

Con un buen informe de diagnóstico llega el momento de plantear cuáles son los posibles escenarios de continuidad. Es por esto que considero, la necesaria implicación de toda la familia para establecer un correcta «hoja de ruta» que muestre la visión compartida, el modelo de comunicación, cómo afrontar la sucesión, etc.

El Plan Estratégico Familiar se fundamenta en responder y establecer:

- Misión y visión compartida
- El papel de cada miembro de la familia en la transición y sucesión generacional
- El modelo de gobierno
- El reparto de acciones

Cuadro 2.5. Fase 1-B - Construir



### 4. Consensuar el protocolo familiar y su revisión:

Una vez consensuado el Plan Estratégico Familiar y su hoja de ruta, es necesario consensuar normas y procedimientos, que son:

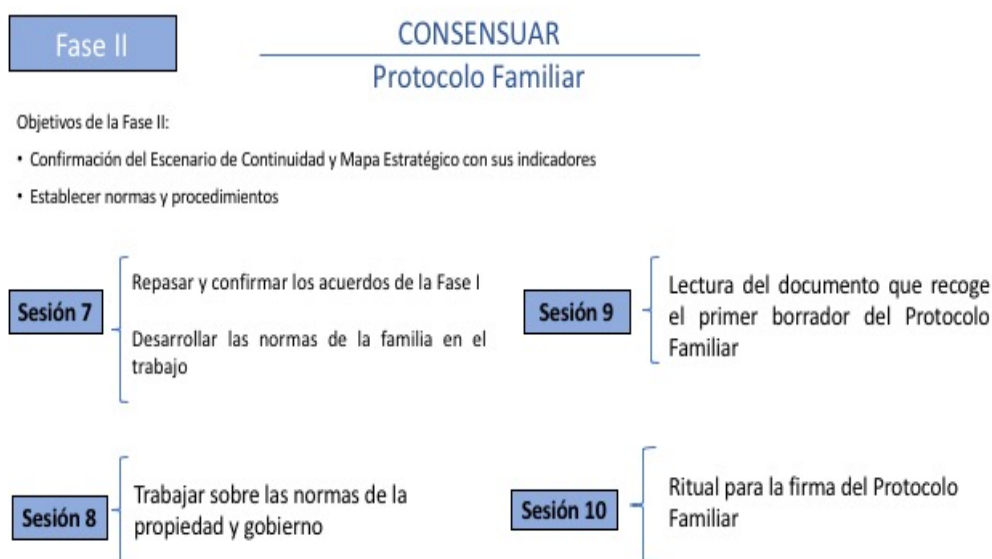
- Normas de trabajo de la familia en la empresa
- Normas de gobierno

- Normas de propiedad
- Supuestos especiales familiares
- Documentos complementarios: testamentos, etc.

Para poder llegar a este punto, es necesario que los miembros de cada empresa familiar se realicen alguna de las siguientes preguntas, que yo a través del formulario de autoevaluación realizo: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿dónde queremos llegar?, ¿cómo lo podemos lograr?, ¿con qué recursos contamos?, ¿qué papel tendrá cada uno?, ¿quién liderará?, ¿cómo nos gobernaremos?, etc.

Una definición clara de los objetivos de la familia con respecto a la propiedad y a la empresa, un conjunto de procedimientos y acuerdos suscritos por los miembros para lograr la regulación de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa, nos permite diferenciar los espacios de información y toma de decisiones (órganos de gobierno), mejorar la gestión del talento, prevenir conflictos y canalizar soluciones. Cuando hacemos todo esto, estamos elaborando un *Protocolo Familiar*, un código de conducta.

**Cuadro 2.6.** Fase II - Consensuar



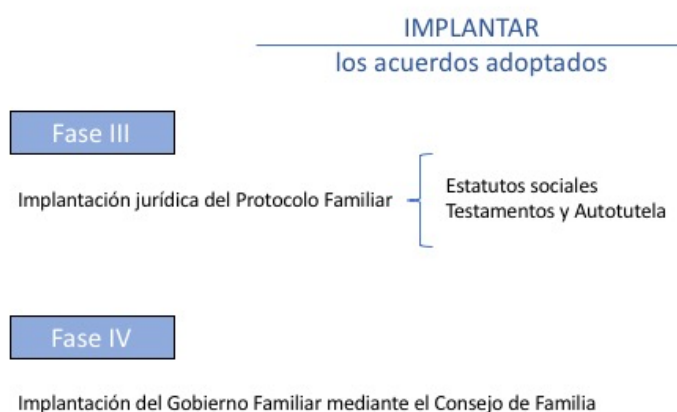
**Cuadro 2.7.**

## 5. Implantar los acuerdos adoptados

La profesionalización de las decisiones, la implantación y articulación de un gobierno corporativo en forma de Consejo de Familia, facilita la comunicación de la visión de la familia al gobierno de la empresa.

Implantar jurídicamente el Protocolo Familiar de la mano de los asesores legales y fiscales habituales de la familia, o en caso de no tenerlos, de la mano de mis colaboradores. En este punto, el establecimiento de un Consejo de Familia permite la cohesión de la propiedad, promueve la continuidad y protege la visión compartida de todos sus miembros (accionistas presentes y futuros). Esto resulta ser un estupendo campo de entrenamiento para las futuras generaciones.

**Cuadro 2.8.** Fase III y IV – Implantar



## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA**

En el presente capítulo se procederá, después de una breve contextualización histórica, al análisis de las evidencias recogidas en los diez casos tratados en esta tesis a través del procedimiento establecido en el capítulo anterior.

En un primer término, se recogerán toda la información a través de la ficha de los tres sistemas, más el diagnóstico, genograma familiar y breve historia con los antecedentes. En segundo lugar, a continuación de la información de cada caso, la constatación de las proposiciones teóricas propuestas. Finalmente, en tercer lugar, la comparación entre los distintos casos para una apreciación homogénea y general de la investigación.

### **1. Contexto de investigación: multisectorial**

La investigación no se ha formulado sobre un sector concreto, si no sobre los distintos casos que en mi praxis profesional me ha permitido atender. Ello, a diferencia de otros trabajos de investigación cualitativa en el campo de la empresa familiar, puede ser considerado sesgado. Sin embargo, en todos los casos existe una coherencia en el proceso de consulta realizado. El ambiente de cada caso se desarrolla, cronológicamente, en los mismos periodos. Consecuentemente, las condiciones externas políticas, sociales y económicas de todos los casos son homogéneas.

La cronología de la mayoría de los casos se inicia en los años 60 y 70, durante la etapa del desarrollismo español consecuencia del plan de estabilización del 1959. Por ello, muchos de los casos contienen procesos migratorios internos acompañado de una escasez de capital para impulsar sus actividades.

Todos los casos aprovecharon circunstancias particulares que les permitió diferenciarse de innovando. Los sectores son diversos, pero la gran mayoría provienen del sector industrial o servicios agropecuarios e industriales. Salvo un caso (Caso II) orientado claramente al sector de los servicios profesionales-comerciales, el resto de ellos están en sectores de fabricación, producción y distribución.

### **2. Descripción de los casos de estudio**

A continuación, siguiendo con el procedimiento establecido en la página anterior, se procederá a la descripción de los casos mediante un esquema que consta de cuatro partes:

- Sistema Familiar
- Sistema Empresarial
- Sistema Propiedad
- Análisis de recursos
- Datos métricos.

- Soluciones acordadas por la familia.
- Descripción histórica.
- Genograma Familiar.

Cada caso finaliza con el apartado de constatación de las hipótesis. Para su mejor presentación, cada caso se presentará en una sección distinta.

Para finalizar, se realizará un comparativo y presentación de distintos esquemas y hojas de cálculo realizadas para parametrizar la información recogida para su posterior análisis.



## 2.1. De 1ªG a 2ªG

### Caso I

Cuadro 3.1. Tabla 1. CASO I - 29 de julio de 2004

<b>ESTRUCTURA FAMILIAR</b>	<b>CASO. I</b>	<b>ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	<b>CASO. I</b>
		Historia empresarial	De éxito
<b>Sistema</b>	Matrimonio	Profesionalización	Media
<b>Subsistema</b>	Hermanos	Gobierno	Bajo
<b>Poder</b>	Padre	Gestión	Muy personalizada
<b>Nivel exigencia 1ªG</b>	Alto	Equipo directivo	Comprometido con la misión empresarial
<b>Estilo Liderazgo Familiar</b>	Normal	Sombra generacional	Alta por su capacidad técnica
<b>Personalidad Fundador/a</b>	Fuerte	Estilo Liderazgo 1ªG	Afable
<b>Cónyuge</b>	Sumiso	Situación empresarial	Muy buena
<b>Límites</b>	Difusos	Organigrama	Unidades de negocio/Centralizado
<b>Adaptabilidad</b>	Flexible	Ciclo Vital empresa	Expansión
<b>Cohesión</b>	Alta	Situación sector	Expansión
<b>Comunicación</b>	6	Liderazgo	Único
<b>Vidal Social Familiar</b>	Baja	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en su sector</li> <li>• Buena tecnología</li> <li>• Incertidumbre sobre la sucesión.</li> <li>• Gestión personalizada.</li> <li>• Falta de formación.</li> <li>• Sin liderazgo en la 2ªG.</li> <li>• Diferentes puntos de vista entre los directivos.</li> <li>• Cambios en el mercado.</li> <li>• Confusión entre gestión y propiedad.</li> </ul>
<b>Creencias y valores</b>	Compromiso, evitación de Conflictos		
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Vejez/Adultez media		
<b>Historia</b>	Conflictos en 2G		
<b>Modelo de familia</b>	Aglutinada flexible		

Fuente: elaboración propia

**Cuadro 3.2.** Estructura patrimonial y análisis de recursos caso I

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO. I	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. I
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Fortalezas	Cohesión/Amor/Apo yo
<b>Modelo de gasto</b>	Medio	Debilidades	Falta de formación
<b>Organización</b>	Control 1G	Amenazas	Incompatibilidad
<b>Estructura propiedad</b>	Holding	Oportunidades	Continuidad Gestionar el cambio hacia la profesionalización.
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control1ªG	FORMACIÓN	
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	1ºgeneración	Media/Alta
<b>Diagnostico</b>		2ºgeneración	Media/Alta
<b>Decisión</b>	Firma Protocolo		

	Familia	Empresa	Propiedad- Valor
Dimensión	Pequeña 1G 2 (62 años/promedio edad) 2G 2 (34 años/promedio edad) 3G 4 (5 años/promedio edad)	Pequeña - Mediana	Mediana
Sector Relacionado No relacionado		Sector de plantas frutales y plantones xy. Implementación de tecnología	

La historia de esta empresa la comienza a escribir R quien, en el año 1968, tuvo su primer contacto con las empresas del sector agrícola, cuando trabajaba como funcionario. Cargo que logró al aprobar las oposiciones, después de haber estudiado Ingeniería Técnica.

Durante los años de 1969 y 1970, el matrimonio R-O estuvo en otra provincia española, donde R obtuvo el cargo de jefe de oficina en extensión agraria. Un año antes del traslado nació la primera hija del matrimonio, LO (1968).

En el año 1971, en un destino de su cargo, R. conoce a varios empresarios propietarios de las SAT, dedicadas al cultivo de unas especies agrícolas frutales.

En 1972 nace A, segunda y última hija del matrimonio.

En 1980, R acepta colaborar como Asesor Técnico de H y Gerente de V, dos empresas relacionadas al ámbito de la producción de frutales. Trabaja a tiempo parcial, debido a su responsabilidad como funcionario. Al año de incorporarse a estas empresas, surge la posibilidad de compra de una participación y él la adquiere. También se da la posibilidad de incorporar a otro socio, y por ellos piensa en un miembro de su familia.

Ejerciendo ambas funciones, de gerente y asesor técnico, inicia un intenso proceso de cambio en la gestión y dirección de ambas empresas, que resultan en un mayor crecimiento y rentabilidad. En 5 años multiplicó por 10 la facturación de V.

En 1984 se realiza un intercambio de participaciones y de 21 socios pasaron a ser sólo 12.

En 1985 se crea P, una empresa en el sector de xy. Una decisión estratégica de gran importancia, porque el área de xy permitía hacer uso de los excedentes de frutales. En este momento, P representó un ejemplo de crecimiento para las empresas del Sector.

Hasta ese año, R no fue retribuido por su trabajo en las empresas. Ese mismo año, pidió una excedencia en la Administración, y se dedicó íntegramente a ellas. La sociedad estaba conformada por 4 socios, pero R era el único responsable de la gestión de las empresas.

El familiar socio E, tenía una empresa con otra actividad. En el año 1987, E tuvo problemas con su hijo S y le pide a R que lo incorpore a trabajar en la empresa.

La actitud de S no es la correcta, y R se ve obligado a despedirle. Éste es el inicio de un distanciamiento entre ambas familias que persiste en la actualidad, muy a pesar de R.

Junto con los conflictos familiares, comienzan los problemas entre los socios, relacionados con la política de reinversión y reparto de dividendos, debido a lo cual R presenta su dimisión a la empresa, pero no le es aceptada.

Como solución, dividen la empresa en 4 partes (una para cada socio). Su familiar socio E se queda con la empresa de frutales, R con la de cítricos y los otros dos socios con el patrimonio.

En 1990, E le pide a S que se haga cargo de la empresa de frutales. R acepta, pero con la condición que S no participara en la gestión. Al no cumplirse dicha condición, en enero de 1991 R establece un periodo de 6 meses para dejar la gestión de P. Se da la separación, y ese mismo año se crea PX, empresa dedicada al cultivo y comercialización de frutales.

En 1991, V tiene una facturación de 120 millones de pesetas, y 13 años más tarde (2004) es de 10 millones de euros.

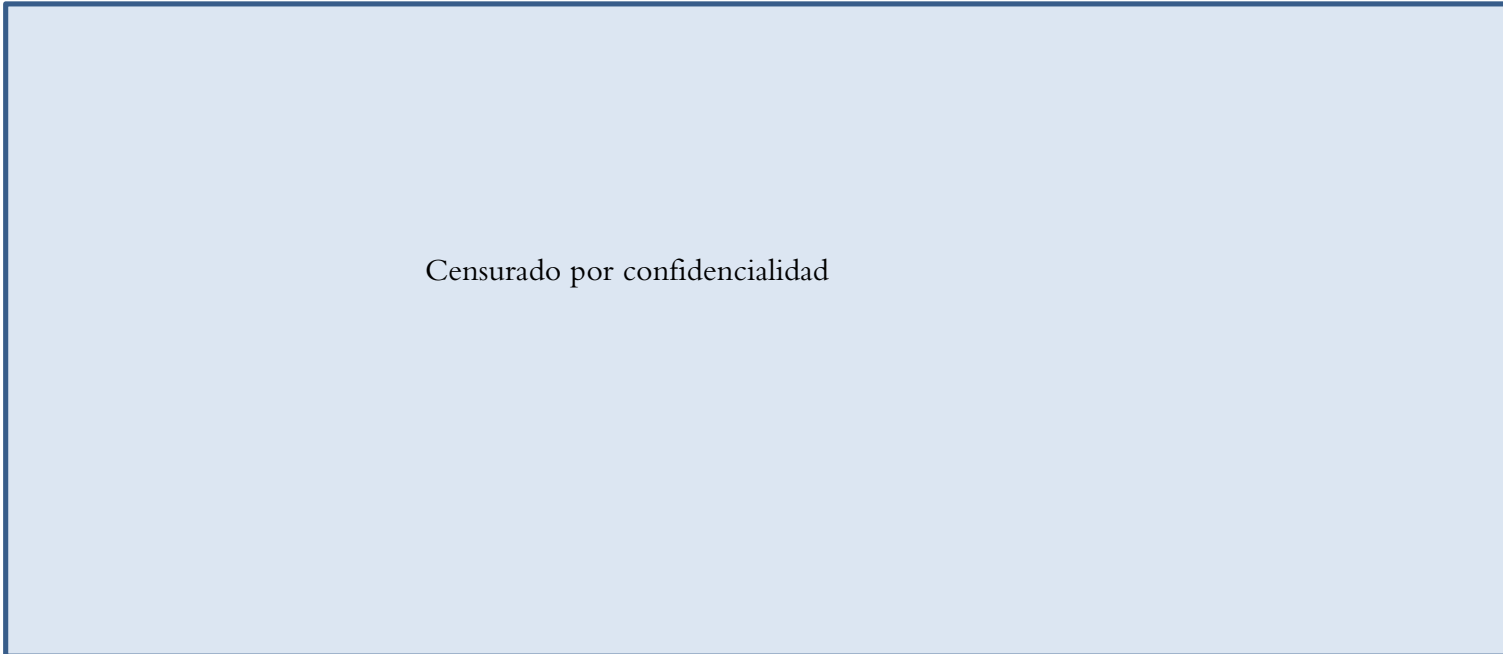
Entre 1991 y 1993, afrontaban dificultades económicas, por las deudas contraídas con los bancos: intereses entre el 16% y 17%, pólizas renovables, etc. En 1992, no renuevan estas pólizas y en 1993, pagan 30 millones de intereses.

No obstante, aún ante estas dificultades, nunca han dejado de ganar dinero, y siempre han tenido una fuerte política de reinversión en la empresa, y en la compra de terrenos y existencias.

En 1996 la situación ya es desahogada a nivel económico. Entre 1993 y 2004, el grupo empresarial ha experimentado un crecimiento exponencial, y ha sido posible incorporar la tecnología y el know how de las empresas que han dejado por fuera.

Después del protocolo y ante un grupo humano muy motivado, esta familia decide optar por el tercer escenario planteado: Afrontar la sucesión desde todas las áreas. Compartir el liderazgo creando un consejo de familia, consejo de administración y un comité de dirección. Esta decisión se da en base a dar continuidad a la empresa, que no depende solamente del esfuerzo de R, sino de la armonía y cooperación entre las hijas, así también como la capacidad de diferenciar entre los intereses de la empresa y los personales.

**Figura 3.1.** Genograma Caso I

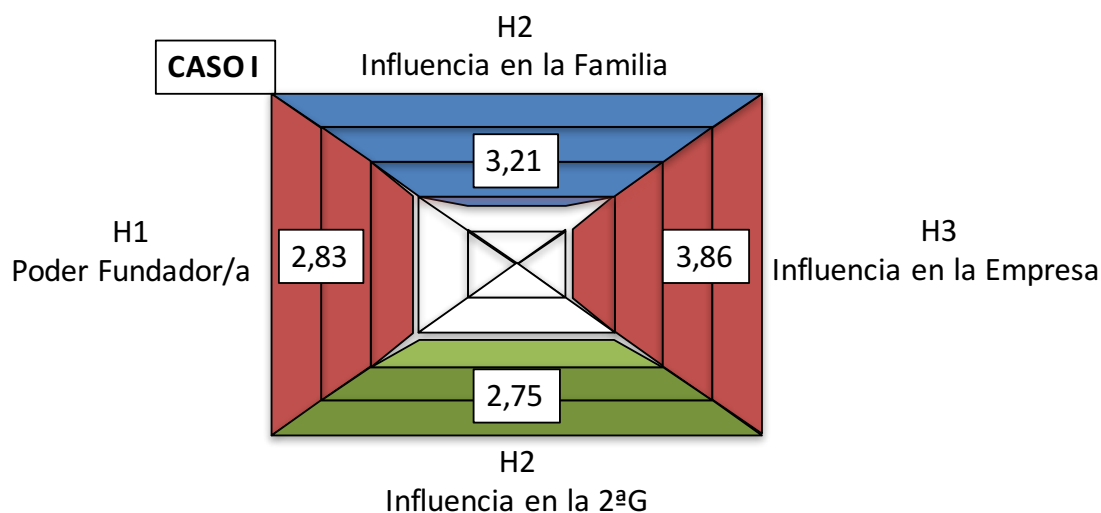


Fuente: Elaboración propia

El CASO.I representa una empresa familiar dinámica e innovadora. El espíritu emprendedor de su actual líder la ha llevado a ser considerada un ejemplo en su sector. El crecimiento ha sido constante después del proceso estratégico familiar. Las hermanas han superado las diferencias y, su padre como líder y empresario, ha desarrollado la cúpula directiva permitiendo a ambas hermanas compaginar su vida personal-familiar y profesional. La 3ªG muy joven en el momento del proceso del 2004, ya se está incorporando a la empresa familiar para satisfacción de todos. La internacionalización es un hecho a través de distintas filiales.

### Información para la evaluación del CASO I y cuadro grafico de la influencia

Figura 3.2. Gráfica Caso I



Fuente: Elaboración propia

**CASO I:** Es un caso donde el equilibrio en los tres ámbitos de influencia del Fundador/a es evidente. El patrón de este caso responde, en mi opinión, al estilo asertivo del líder. Ello, se demuestra en un modelo de familia equilibrado, una influencia democrática en la familia y una mayor individuación e individualización de la 2ªG. Ello, no detrae su influencia en el gobierno empresarial (H3).

1ºG a 2ºG		H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A							
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	1ªGENERACIÓN			CASO-I	
1	2	3	4	5	P 1	NIVEL EXIGENCIA		4	
RESPETUOSO	AFABLE	NORMAL	AGRESIVO	MALTRATO					
1	2	3	4	5	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR		3	
LACSO	BAJA	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE					
1	2	3	4	5	P5	PERSONALIDAD		4	
SUMISO/A	INDULGENTE	EQUILIBRADO/A	CONTRAPESO	PROTECTOR/A					
1	2	3	4	5	P6	CONYUGE		1	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA					
1	2	3	4	5	P7	VIDA SOCIAL		2	
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA					
1	2	3	4	5	P8	FORMACIÓN		4	
BASICA ELEMENTAL	FORMACIÓN PROFESIONAL	GRADO UNIVERS.	MASTER O INGENIERIA	DOCTORADO		EDAD		62	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		HISTORIA	Hechos significativos familiares creados	Hechos significativos familiares que afectan su origen	
					2ªGENERACIÓN				
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN		3	
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN		3	
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA		2	
1	2	3	4	5	P14 2ºG	LIDERAZGO		3	
						EDAD MEDIA		34	
		H 2 MODELO DE FAMILIA							
						1ºG a 2ºG		CASO-I	
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		PODER FUNDADOR/A		4	
1	2	3	4	5		influencia			
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		LIMITES		3	
1	2	3	4	5		independencia			
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		ADAPTABILIDAD		3	
1	2	3	4	5		a los cambios			
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COHESIÓN		4	
1	2	3	4	5		objetivos comunes			
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COMUNICACIÓN		3	
1	2	3	4	5		nivel			
Sin Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	Extraordinarios		EVENTOS EXTRAORDINARIOS		1	
1	2	3	4	5					
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectiva Flexible	Aglutinada Rígida		MODELO FAMILIA	Aglutinada Flexible Estructurada Normal		
2	4	5	3/4	2				4	

H3 MODELO DE GOBIERNO					1ª GENERACIÓN		CASO-I
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO	P 14 1ºG	MODELO LIDERAZGO	4
1	2	3	4	5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	2
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	más 4 y menos 5=4	5=5			
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO			
		ADECUADO			GESTION	Nivel	2,6
1	2	3	4	5		EQ.DIRECTIVO	Calificación 3
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	Formalización 3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	Análisis 3
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	Formulación 2
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTIÓN	Existencia 2
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL	GOBIERNO		Improvisado 2
1	2	3	4	5		ESTRUCTURA	2
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN	2
1	2	3	4	5		DINAMICA	2
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	2
1	2	3	4	5	INNOVACIÓN		5
1	2	3	4	5	INTERNACIONALIZACIÓN		3
					P 16	CAP. ADAPT. EMPRESA	4
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		SITUACIÓN EMPRESARIAL	4
1	2	3	4	5		MERCADO	4
						PRODUCTO	4
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 2ºG							CASO-I
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	2
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13	CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 1ºG	3
1	2	3	4	5		LIQUIDEZ Y PROPIEDADES PART.	
						CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 2ºG	1
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	IGUALITARIO
						EXPECTATIVA 2ºG SOBRE EL REPARTO ACCIONES	IGUALITARIO
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA	4
1	2	3	4	5		CASH FLOW+RESERVAS-DEUDA	

Fuente: Elaboración propia



*Constatación de la hipótesis*

H1: El perfil del Fundador es exigente, pero a la vez, tiene un carácter afable y educado que ha facilitado la acomodación de todos. El riesgo de tener dos descendientes con la realidad que serán dos futuros accionistas al 50%/50% puede promover una inquietud en la 1ªG que les lleve a cometer errores o aumentar su nivel de exigencia. Sin embargo, en este caso, el modelo de familia, su cohesión y adaptabilidad ha facilitado que cada miembro de la familia encuentre su lugar.

H2: En este caso, la influencia de la pareja de 1ªG ha facilitado la construcción de un modelo de familia aglutina y conectada. Este modelo se caracteriza por una cohesión a través de la conducta colectiva y cooperativa de todos los integrantes que facilitan la adaptabilidad del sistema para mantener su identidad.

H3: El modelo de gobierno, desde entonces hasta hoy, se ha materializado en la empresa. Sin embargo, a nivel familiar sigue sin el nivel de formalidad necesario.

H4: El recurso financiero entre las generaciones es un síntoma de generosidad en la familia. En algunas familias, el «dinero» es un arma de control de los hijos. En este caso, la generosidad es otra consecuencia del modelo familiar. En estos momentos, se está procediendo a la transmisión parcial de las acciones. El tema económico, por el ejemplo, no será un problema en la siguiente generación (3ªG) ya que cada una de las hermanas tiene ya contruidos sus propios recursos financieros.

Dentro del ámbito de la riqueza socioemocional (no evaluada según la escala FIBER), es alta por el ámbito social donde la familia desarrolla su actividad. Su credibilidad social y personal es destacable.

## Caso II

Cuadro 3.3. CASO.II - 19 de noviembre de 2005

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO. II	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO. II
		Historia empresarial	De éxito
Sistema	Matrimonio	Profesionalización	Media
Subsistema	Hermanos	Gobierno	Bajo
Poder	Padre	Gestión	Desequilibrios
Nivel exigencia 1ªG	Alto	Equipo directivo	Comprometido/Centralizado
Estilo Liderazgo Familiar	Normal	Sombra generacional	Alta por la exigencia
Personalidad Fundador/a	Fuerte	Estilo Liderazgo 1ªG	Agresivo
Cónyuge	Indulgente	Situación empresarial	Muy buena
Límites	Difusos	Organigrama	Unidades de negocio/Centralizado
Adaptabilidad	Flexible/Estructurada	Ciclo Vital empresa	Profesionalización
Cohesión	Baja	Situación sector	Expansión
Comunicación	4	Liderazgo	Único
Vidal Social Familiar	Alta		
Creencias y valores	Protección, proximidad		
Ciclo de vida familiar	Vejez/Adultez joven		
Historia	Esfuerzo y sacrificio		
Modelo de familia	Aglutinada flexible		
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones familiares basadas en el sentido de pertenencia, la proximidad y la protección.</li> <li>Capacidad de superación de los conflictos familiares.</li> <li>Modelo de resolución de los conflictos mediante la</li> </ul>	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte código de conducta centrado en la diferenciación de la empresa y la familia.</li> <li>Sólida imagen corporativa.</li> <li>Equipo directivo comprometido con el proyecto empresarial.</li> <li>Necesidad de un planteamiento estratégico familiar y empresarial que permita afrontar la continuidad.</li> <li>Ordenación de la relación entre los directivos externos</li> </ul>

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO. II	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO. II
	<p>focalización de la atención en algunos de los miembros de la familia (crítica, desconfianza, intermediación).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de la problemática de pareja no resuelta.</li> <li>• Inquietud con respecto a la preservación de la intimidad familiar.</li> <li>• Falta de información de los familiares no vinculados a la empresa.</li> <li>• Desequilibrio en la vinculación-información de los familiares en la empresa.</li> </ul>		<p>y la familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación y fidelización de los profesionales no familiares con la continuidad de la empresa.</li> </ul>

**Cuadro 3.4.** Estructura patrimonial y análisis de recursos caso II

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO. II	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. II
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación/Respeto</li> <li>• Trayectoria de prestigio en el sector.</li> <li>• Equipo profesional motivado y comprometido con el proyecto empresarial.</li> <li>• Miembros de la familia implicados en la continuidad de la empresa.</li> <li>• Armonía en la segunda generación.</li> </ul>
<b>Modelo de gasto</b>	Medio	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencia/Liderazgo centrado en el fundador</li> <li>• Débil vinculación de la segunda generación a la empresa.</li> <li>• Falta de información a los miembros de la familia.</li> </ul>
<b>Organización</b>	Bajo/No organizada	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de sucesión.</li> <li>• Cambio del sector.</li> <li>• Conflictos familiares.</li> <li>• Desconfianza.</li> <li>• Barcelona pierde peso en negocios y ferias.</li> <li>• Cuentas pendientes</li> </ul>
<b>Estructura propiedad</b>	Holding	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar F.I.</li> <li>• Expansión del negocio.</li> <li>• Realizar una sucesión controlada.</li> <li>• Capacidad de la familia para la continuidad.</li> </ul>
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Desorganizada	FORMACIÓN	

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO. II	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. II
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	1ºgeneración	Baja
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración fiscal para el cumplimiento de los requisitos de la sucesión.</li> <li>• Establecimiento de una estrategia patrimonial compartida por los familiares.</li> <li>• Discrepancia entre los padres con respecto al modelo de sucesión patrimonial.</li> <li>• Definición del compromiso de la familia respecto a algunos activos</li> </ul>	2ºgeneración	Baja/media
<b>Decisión</b>	Firma Protocolo		
	Familia	Empresa	Propiedad- Valor
<b>Dimensión</b>	Mediana 1G 2 (70 años promedio de edad) 2G 5 (35 años promedio de edad) 3G 7 (10 años promedio edad)	Mediana	Mediano/ Grande

Fuente: Elaboración propia

La historia empresarial de la familia tiene su origen en 1942, a raíz de la fundación de la constructora FG. Su hijo N, se incorpora a trabajar en dicha empresa con tan sólo 18 años de edad. Hacía de aprendiz y ayudaba a su padre en todo lo que le solicitaba. La relación entre ellos no era satisfactoria porque tenían muchas diferencias en cuanto a la gestión del negocio.

En 1969, se incorporó R, el Ingeniero Industrial, que, con posterioridad, llegó a ejercer de director del Grupo de empresas, constituido por la constructora de su padre, y las demás creadas por el mismo N junto a su hermano J.

En 1970, N intentó independizarse de su padre, a través de la compra junto a su hermano de la constructora CR. N se ocupaba del área comercial y J de la organización

y la administración de la empresa. No obstante, a pesar de que sus intenciones eran retirarse de Construcciones FG, tuvo que continuar compatibilizando ambas actividades.

En 1972, junto con su hermano J, compran la constructora PG.

En 1974, ya tenía un Grupo de empresas, formado por FG constructora, que era gestionada por N; Construcciones CR, administrada por su hermano J y constructora PG, dirigida por R. Este mismo año, con su padre ya retirado, y N responsable de la constructora, la empresa realiza una suspensión de pagos. Al afrontar dicha situación, N no contó con el apoyo de su hermano el cual, ante la posibilidad de que las empresas que gestionaba se vieran afectadas por la situación de Construcciones FG, negó estar relacionado en un comunicado de prensa. Este revés le afectó mucho, y le generó una fuerte depresión.

Este conflicto, le llevó a fundar una compañía distinta, dedicada a la comercialización inmobiliaria, a la que puso de nombre: N. En ese momento, había muchos locales que se traspasaban, ya que la ley de arrendamiento le permitía comprar el derecho de traspaso y él hacía contratos cediendo el local, aunque manteniendo la propiedad.

En 1978, N intervino en el traspaso de las oficinas del Banco X, y en 1989, abrió en otra ciudad, su primera oficina fuera de la ciudad de origen.

En 1989, su segundo hijo A, se incorporó al Grupo, en el que estuvo trabajando hasta 1996.

En 1990, entró en la empresa C como directivo y un hermano de C como inversor, para en un inicio ser el responsable de la oficina creada fuera de la ciudad de origen y potenciar el negocio general de la empresa. Entre 1993 y 1994, la empresa afrontó la crisis económica que afectó al sector inmobiliario.

En el 2000, los hermanos C salieron de la empresa debido a sus intenciones de venderla. Por tal motivo, N les compró su parte. En 2001, se constituyó FA, sociedad participada por F y sus hijos: FE y D, con el fin de dedicarse a la gestión y explotación hotelera.

**Figura 3.3.** Genograma Caso II

ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD

*Constatación de las hipótesis*

**H1:** La influencia del Fundador tanto en la familia como en la empresa es destacable. Con un perfil exigente y afable, pero a la vez estricto fomentó una organización empresarial basada en su persona. Su proyección personal es personalísima, tanto a nivel de los sistemas familiar y empresarial, como su proyección social. Su necesidad de proyección personal se aproximaba a cierto nivel de narcisismo. La necesidad de superación (sugiriendo a Adler) de cierto complejo de inferioridad, por otro lado, totalmente infundado. Ello, le provocó la difícil adaptación de los distintos procesos de profesionalización y expansión geográfica nacional e internacional.

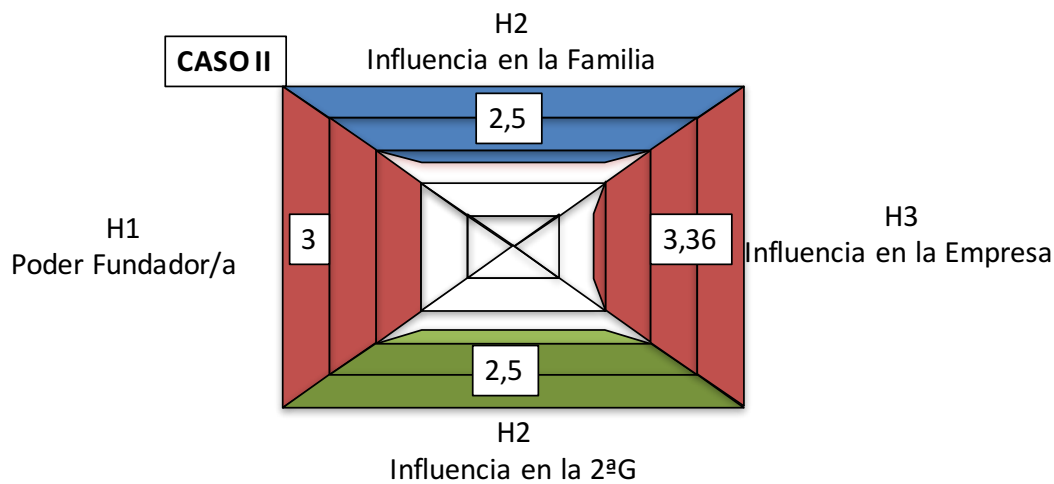
**H2:** Su influencia en la familia es destacable llegando a una pugna con la gran mayoría de sus integrantes. Ciertamente, la siguiente generación, ha sido capaz de alcanzar un nivel aceptable o podemos decir normal de individuación. En estos momentos, cada uno de ellos tiene sus propios proyectos profesionales y empresariales con éxito desigual. El modelo familiar resultante aglutina flexible que ha facilitado un aceptable nivel de adaptabilidad.

**H3:** El gobierno familiar se instauró a partir del proceso llevado a cabo; no obstante, antes del mismo existía un órgano no formal del padre con sus cinco hijos. En el ámbito empresarial, destaca la voluntad de profesionalizar las decisiones a través de la incorporación de profesionales. Con el tiempo, dichos profesionales no acababan de encajar en el mismo. El uso de profesionales fue tanto a nivel directivo como en calidad de consejeros externos. En la práctica, su perfil de personalidad comentado anteriormente, se destacaba más por las formas que por el fondo. Aspiraba a compartir el poder, pero en realidad temía la pérdida del mismo.

**H4:** El aspecto financiero de la 2ªG se trató, particularmente, con cada uno de los hijos atendiendo a sus necesidades vitales. Se apoyó la iniciativa de proyectos personales de cada uno. Complementariamente, los recursos propios a nivel personal estaban completamente separados de la actividad. En definitiva, este caso representa otro ejemplo de la influencia de Fundador tanto en los ámbitos familiares como empresariales.

### Información para la evaluación CASO II y cuadro grafico de la influencia

Figura 3.4. Gráfica Caso II



Fuente: Elaboración propia

**CASO II:** Al igual que el caso anterior. Sin embargo, el nivel de poder en la familia es un menor como consecuencia de los problemas de pareja que en dicho momento existían y promovió la disminución de su influencia. En cuanto a la individuación y diferenciación de la 2ªG no afectó. La influencia en la empresa permaneció intacta.



1ªG a 2ªG								
	H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A							
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	1ªGENERACIÓN			CASO-II
1	2	3	4	5	P 1	NIVEL EXIGENCIA		4
ESPETUOSO	AFABLE	NORMAL	AGRESIVO	MALTRATO				
1	2	3	4	5	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR		3
LACSO	BAJA	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE				
1	2	3	4	5	P5	PERSONALIDAD		4
SUMISO/A	INDULGENTE	EQUILIBRADO/A	CONTRAPESO	PROTECTOR/A				
1	2	3	4	5	P6	CONYUGE		2
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA				
1	2	3	4	5	P7	VIDA SOCIAL		4
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA				
1	2	3	4	5	P8	FORMACIÓN		1
LEMENTAL	FORMACIÓN PROFESIONAL DO UNIVERS.	GENIERIA	CTORADO			EDAD		70
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		HISTORIA	Hechos significativos familia creada	Infidelidad conyugal
					2ªGENERACIÓN			
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN		3
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN		2
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA		3
1	2	3	4	5	P14 2ªG	LIDERAZGO		2
						EDAD MEDIA		35

H 2 MODELO DE FAMILIA							
						1ºG a 2ºG	
							<b>CASO-II</b>
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		PODER FUNDADOR/A	4
1	2	3	4	5		influencia	
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		LIMITES	2
1	2	3	4	5		independencia	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		ADAPTABILIDAD	2
1	2	3	4	5		a los cambios	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COHESIÓN	3
1	2	3	4	5		objetivos comunes	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COMUNICACIÓN	3
1	2	3	4	5		nivel	
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios		EVENTOS EXTRAORDINARIOS	4
1	2	3	4	5			
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	utinada Rigida		MODELO FAMILIA	Aglutinada conectada
2	4	5	3/4	2			3

H3 MODELO DE GOBIERNO								
					1ª GENERACIÓN			<b>CASO-II</b>
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO				
1	2	3	4	5	P 14 1ªG	MODELO LIDERAZGO		4
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN		3
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO				
		ADECUADO			<b>GESTION</b>		Nivel	3,4
1	2	3	4	5		EQ.DIRECTIVO	Calificación	4
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	Formalización	4
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	Análisis	3
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	Formulación	3
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTI	Existencia	3
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL	<b>GOBIERNO</b>		Improvisado	3,25
1	2	3	4	5		ESTRUCTURA		4
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN		3
1	2	3	4	5		DINAMICA		3
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN		3
1	2	3	4	5	<b>INNOVACIÓN</b>			3
1	2	3	4	5	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>			3
					P 16	CAP. ADAPT. EMPRESA		3
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		SITUACIÓN EMPRESARIAL		4
1	2	3	4	5			MERCADO	4
							PRODUCTO	4
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 2ªG							<b>CASO-II</b>	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO		4
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS		
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13	CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 1ªG		4
1	2	3	4	5		LIQUIDEZ Y PROPIEDADES PART.		
						CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 2ªG		2
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	IGUALITARIO	
						EXPECTATIVA 2ªG	SOBRE EL REPARTO DESIGUAL	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		CAPITALIZACIÓN EMPRESA		3
1	2	3	4	5		PH FLOW+RESERVAS-DEUDA		



	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]
	[REDACTED]		[REDACTED]

Cuadro 3.6. Estructura patrimonial y análisis de recursos caso III

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
			[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]		



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



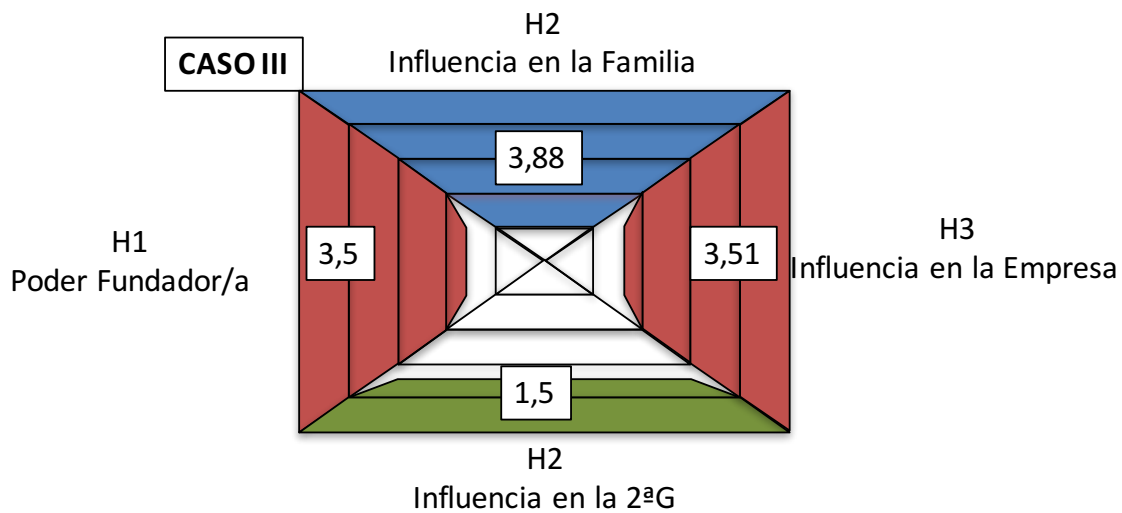
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Información para la evaluación CASO III y cuadro grafico de la influencia**

Figura 3.6. Grafica Caso III



Fuente: Elaboración propia

**CASO III:** En este caso, al igual que el V, el poder del Fundador es alto-muy alto; ello afecta en más de un 25% sobre los casos I, II y IV. En cuanto a la individuación e individualización, este caso se encuentra en los mínimos que provienen de la formación de la 2ªG, pero que no han podido desarrollar en ninguno de los ámbitos profesionales y personales.

H3 MODELO DE GOBIERNO					1ª GENERACIÓN	CASO-III	
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO			
1	2	3	4	5	P 14 1ºG	MODELO LIDERAZGO	5
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	2
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO			
		ADECUADO			GESTION	Nivel	2,6
1	2	3	4	5		EQ.DIRECTIVO	Calificación 4
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	Formalización 4
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	Análisis 1
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	Formulación 1
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTI	Existencia 3
EXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL	GOBIERNO	Improvisado	1,75
1	2	3	4	5		ESTRUCTURA	2
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN	2
1	2	3	4	5		DINAMICA	1
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	2
1	2	3	4	5	INNOVACIÓN		3
1	2	3	4	5	INTERNACIONALIZACIÓN		5
					P 16	CAP. ADAPT. EMPRESA	3
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		SITUACIÓN EMPRESARIAL	5
1	2	3	4	5		MERCADO	5
						PRODUCTO	5

		H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 2ºG					CASO-III
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	<b>CULTURA RIESGO</b>	5
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13	<b>CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 1ºG</b>	4
1	2	3	4	5		LIQUIDEZ Y PROPIEDADES PART.	
						<b>CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 2ºG</b>	2
					P 4	<b>REPARTO ACCIONES PADRES</b>	IGUALITARIO
						EXPECTATIVA 2ºG	SOBRE EL REPARTO IGUALITARIO
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		<b>CAPITALIZACIÓN EMPRESA</b>	4
1	2	3	4	5		CFLOW+RESERVAS-DEUDA	

**Caso IV**

**Cuadro 3.7.** CASO.IV - 2 de mayo de 2012

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO. IV	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO. IV
		Historia empresarial	De éxito
Sistema	Matrimonio	Profesionalización	Media
Subsistema	Hermanos	Gobierno	Medio
Poder	Madre	Gestión	Controladora
Nivel exigencia 1ªG	Alto	Equipo directivo	Familiar
Estilo Liderazgo Familiar	Normal	Sombra generacional	Alta por la desconfianza
Personalidad Fundador/a	Fuerte	Estilo Liderazgo 1ªG	Normal
Cónyuge	Viuda	Situación empresarial	Buena
Límites	Difusos	Organigrama	Básico
Adaptabilidad	Rígida	Ciclo Vital empresa	Expansión
Cohesión	Media	Situación sector	Activa
Comunicación	3	Liderazgo	Centralizado/Mayoría de un líder
Vidal Social Familiar	Baja	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia y capacidad de crecimiento y proyección.</li> <li>• Equipos motivados y altamente especializados.</li> <li>• Necesidad de consolidar el modelo de liderazgo de la 2ªG.</li> <li>• Necesidad de renovar/consolidar los proyectos personales-profesionales de la 2ªG en la empresa.</li> <li>• Necesidad de políticas de fidelización y retención de los directivos no familiares.</li> </ul>
Creencias y valores	Unión familiar/respeto		
Ciclo de vida familiar	Vejez/Adulthood media		
Historia	Separación del		

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO. IV	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO. IV
	matrimonio		
Modelo de familia	Aglutinada estructurada		
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto sentido de pertenencia y valor del legado familiar empresarial.</li> <li>• Cohesión en torno a los valores y el trabajo en S.</li> <li>• Liderazgo familiar ejercido por N S.</li> <li>• Falta de autonomía e independencia por parte de los hijos a la hora de comunicar y resolver problemas entre ellos.</li> <li>• Necesidad de tener espacios de comunicación familiar «libres» de S.</li> <li>• Falta un foro de comunicación y toma de decisiones sobre relaciones familia-empresa.</li> </ul>		

Cuadro 3.8. Estructura patrimonial y análisis de recursos caso IV

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO. IV	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. IV
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Fortalezas	Unión/Respeto
<b>Modelo de gasto</b>	Medio	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de comunicación y gestión de las diferencias</li> <li>Caja común</li> </ul>
<b>Organización</b>	Bajo	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia y confianza</li> <li>Diferencias ante la Misión y Visión.</li> </ul>
<b>Estructura propiedad</b>		Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Madurez del equipo de hermanos.</li> <li>Crecer con XJ</li> </ul>
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control 1ªG	FORMACIÓN	
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	1ºgeneración	Baja
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay suficiente consenso en relación a la política de diversificación.</li> <li>Concentración de riesgos en la actividad industrial.</li> <li>Necesidad de establecer una política de retribución para el accionista.</li> <li>Reglas de financiación socio-sociedad.</li> </ul>	2ºgeneración	Baja
<b>Decisión</b>	Protocolo Firmado		
	Familia	Empresa	Propiedad- Valor
<b>Dimensión</b>	Pequeña 1ªG 2 (Padre fallecido, madre 67 años) 2ªG 3 (40 años promedio edad). 2 mujeres, 1 hombre 3ªG 3 (5 años promedio edad)	Mediana	Mediana - grande
<b>Sector Relacionado No relacionado</b>		Metalúrgico, industria automóvil, montaje, tratamiento térmico.	

Fuente: Elaboración propia

En febrero de 1941, nació en el sur, un pueblo de Andalucía, J. Venía de una familia muy humilde, siendo él el más pequeño de cinco hermanos. Sus padres, tenían grandes dificultades para sacar adelante a sus hijos. Vivían del campo y de la venta ambulante de leche, pero no era suficiente y no veían un futuro para darles. Finalmente, a raíz de la marcha de uno de los hijos mayores a Barcelona, decidieron emigrar todos a la ciudad Condal en busca de un mejor porvenir.

S llegó a los 12 años, los primeros años fueron duros, pero gracias a su curiosidad por aprender y las ganas de mejorar y labrarse un futuro, decidió entrar a estudiar en la Escuela Técnica por las noches mientras trabajaba durante el día. Aquel esfuerzo fue el inicio de una trayectoria profesional llena de coraje y valor que le supuso importantes reconocimientos.

A, la compañera de viaje en la vida de S, nace en 1945 en una localidad cerca de Barcelona, dentro de una familia sencilla, pero sin necesidades. De padre de origen local y madre emigrada, A fue melliza con su hermana E. El destino hizo que en la adolescencia S y A se conociesen al ser vecinos del barrio. En agosto de 1967 se casaron. A siempre fue apoyo incondicional de S, haciéndose muy fuertes tanto en el terreno personal como en el laboral.

Entre 1969 y 1973, nacieron los tres hijos del matrimonio: N (1969), O (1972) y E (1973).

En 1967 S monta su primer taller en un pequeño local en el mismo edificio donde vivían sus suegros. Inicia su actividad empresarial en la construcción de matrices progresivas y estampación convencional. Allí empezó lo que más tarde se convertiría en «SJ». El crecimiento de la empresa empieza a ver sus frutos a finales de los 70, momento en el que necesita trasladarse a una nave más grande para poder seguir creciendo. Así pues, deciden trasladarse a otra localidad.

N, O y E, los tres hijos del matrimonio entran a formar parte de «SJ» en diferentes momentos, cada uno ocupando puestos de responsabilidad en las áreas más importantes de la empresa, como así lo había querido siempre su padre.

En 1982 se crea una nueva empresa dedicada a actividades metalúrgicas. Más adelante, esta actividad quedaría integrada por el propio «XJ», la cual además de matricera y estampación convencional, se inició en el corte fino, una tecnología novedosa y muy poco conocida en España.

J apostó por ella y compró en 1984, la primera prensa de corte fino. Viajaron a un país europeo para aprender y conocer un poco más de lo que más tarde sería la especialidad y actividad principal de la compañía.

Unos años más tarde, «XJ» era ya una compañía profesionalizada y gracias al constante crecimiento volvía a necesitar más espacio, lo que supuso un nuevo cambio de ubicación a finales de los 80. Allí empezaba una nueva etapa llena de ilusiones y grandes retos, que se verían rotos cuando en 1991 «XJ» sufre una gran crisis interna que obliga a la Compañía a reestructurar prácticamente todo su equipo directivo y así, aun siendo una continuidad, empezar de nuevo. Fueron años duros, pero gracias al apoyo del equipo profesional y humano que los caracteriza, superaron con éxito. En 1990 nace el primer nieto de S y A, C, hijo de la primera hija, A. J decide expandirse al mercado europeo. Fueron años de mucho trabajo y dedicación. Se hicieron grandes inversiones.

En 1997 se casa O, y en 2001 y 2003, nacen Y y R, hijos frutos del matrimonio. Unos meses después de la boda de O, en febrero de 1998, la familia vive uno de los momentos más difíciles, a raíz de una crisis matrimonial. No fue un proceso fácil, pero sí muy bien llevado, con respeto y cariño. Sabiendo que del resultado dependía el futuro de «SJ» y de sus generaciones. En noviembre de 2001 se trasladan a unas bonitas y modernas instalaciones en otra localidad. Con el objetivo de dar un paso más y seguir creciendo, «XJ» compra el 50% de «XP», una compañía de complementaria de la actividad principal, la cual pasa a llamarse «XN».

A finales del 2005 la familia entra en una gran crisis debido a la noticia de la enfermedad de J. Una enfermedad que se lo llevaría en febrero del 2008. Aunque su esposa e hijos ya hacía muchos años que estaban totalmente inmersos en la Empresa, es a partir de la muerte de su padre que toman las riendas, posicionándose en lugares estratégicos, como la Presidencia, Vice presidencia y Direcciones de Departamentos. «XJ» sigue creciendo, con proyectos de expansión internacional.

La sucesión para dar continuidad a este proyecto es fundamental, es por esto que el primer nieto de la familia, C, empezó a compaginar sus estudios con sus primeras experiencias en la empresa.

**Figura 3.7. Genograma Caso IV**  
**ELIMINADO POR CONFIDANCIALIDAD**

Fuente: Elaboración propia



**Constatación de las hipótesis**

**H1:** Algunos estudios Cole<sup>413</sup> hacen especial referencia al papel de las esposas de los fundadores. Concretamente, el papel de soporte al emprendedor manteniendo un rol dual: gestionar la familia creada y ayudar en el proyecto empresarial. Dicha ayuda va más allá de la mera ejecución de trabajos; se convierten en consejeras del fundador. Contrastan opiniones, desarrollan ideas, etc. En este caso, dicho rol fue fundamental. La influencia del Fundador J., al igual que el Caso I, ha fomentado un espíritu cohesionador entre los integrantes de la familia que les ha permitido afrontar importantes retos de la empresa y superar los temas familiares. Los valores de la familia han sido consustanciales con ese estilo. Sin duda, un ejemplo de superación y adaptación. Con la llegada de los eventos extraordinarios (fallecimiento de J), dicha relación de pareja permitió que su ex-esposa asumiera el liderazgo familiar y empresarial.

**H2:** El modelo familiar aglutinado flexible es el resultado de la influencia del fundador y su esposa que, en la correcta interpretación de la historia, ella debería ser considerada como co-fundadora. En este caso, en mi opinión, vuelve a darse una relación directa entre el estilo del Fundador/a en el desarrollo de la familia empresarial. Sin embargo, en algunos momentos han preferido eludir el conflicto para mantener la unidad familiar.

**H3:** El sistema de gobierno en la empresa ha facilitado un desarrollo e internacionalización de su actividad en un sector tan competitivo como el suyo. Sin embargo, a nivel familiar, no han llegado a profundizar en un consejo de familia. Esto es un indicador de riesgo para la siguiente generación.

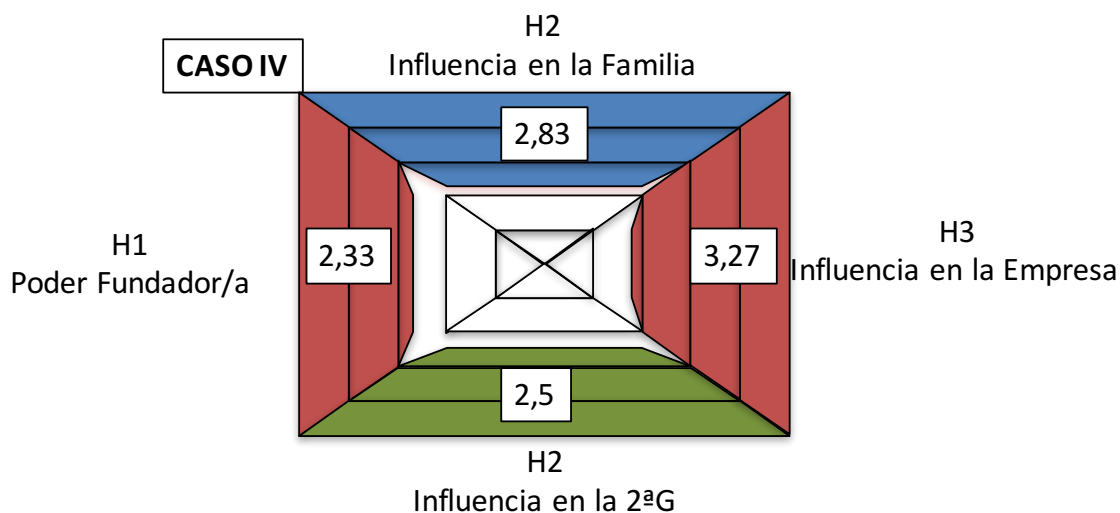
**H4:** Sin embargo, los aspectos financieros de la familia se rigen por el establecimiento de límites difusos; ello provoca que no exista una diferenciación entre «dinero propio de cada uno y de la familia». El proceso, les llevó a establecer las diferencias. La familia del Caso IV podrá afrontar, en el futuro, un ordenado cambio hacia la 3ªG; también tendrá la capacidad de adaptarse a los cambios que en el futuro deberán afrontar a nivel empresarial.

---

<sup>413</sup> Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.

### Información para la evaluación CASO IV y cuadro gráfico de la influencia

Figura 3.8. Gráfica Caso IV



Fuente: Elaboración propia

**CASO IV:** En este caso, la influencia del Fundador ya fallecido y sustituido por su esposa que apoyo en la creación inicial de la empresa familiar, no es relevante a nivel familiar. Sin embargo, ha permitido un nivel de individuación e individualización de la 2ªG. Su influencia en el gobierno es alta. Ello, demuestra que el modelo de gobierno y profesionalización de la empresa familiar no es incompatible con el nivel de influencia de la 1ªG. Un sesgo a destacar, es la no presencia del Fundador. Si su presencia se mantuviese, tal vez se mantendría la H1.

1ºG a 2ºG									
H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A									
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	1ªGENERACIÓN				CASO-IV
1	2	3	4	5	P 1	NIVEL EXIGENCIA			4
ESPETUOSO	AFABLE	NORMAL	AGRESIVO	MALTRATO					
1	2	3	4	5	P 2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR			3
LACSO	BAJA	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE					
1	2	3	4	5	P 5	PERSONALIDAD			4
SUMISO/A	INDULGENTE	EQUILIBRADO/A	CONTRAPESO	PROTECTOR/A					
1	2	3	4	5	P 6	CONYUGE			-
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA					
1	2	3	4	5	P 7	VIDA SOCIAL			2
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA					
1	2	3	4	5	P 8	FORMACIÓN			1
MENTAL	FORMACIÓN PROFESIONAL	DO UNIVERS.	GENIERIA	DOCTORADO					
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA					
					2ªGENERACIÓN				
1	2	3	4	5	P 9	FORMACIÓN			2
1	2	3	4	5	P 10	INDIVIDUACIÓN			2
1	2	3	4	5	P 11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA			3
1	2	3	4	5	P 14 2ºG	LIDERAZGO			2
						EDAD MEDIA			40

H 2 MODELO DE FAMILIA							
						1ªG a 2ªG	
							<b>CASO-IV</b>
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		PODER FUNDADOR/A	3
1	2	3	4	5		influencia	
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		LIMITES	2
1	2	3	4	5		independencia	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		ADAPTABILIDAD	3
1	2	3	4	5		a los cambios	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COHESIÓN	4
1	2	3	4	5		objetivos comunes	
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COMUNICACIÓN	2
1	2	3	4	5		nivel	
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios		EVENTOS EXTRAORDINARIOS	4
1	2	3	4	5			
Desligada Separada	Desligada Separada	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada	utinada Rigida		MODELO FAMILIA	Aglutinad a Flexible
2	4	5	3/4	2			3

H3 MODELO DE GOBIERNO								
					1ª GENERACIÓN			<b>CASO-IV</b>
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO				
1	2	3	4	5	<b>P 14 1ºG</b>	<b>MODELO LIDERAZGO</b>		3
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5	<b>P 15</b>	<b>NIVEL PROFESIONALIZACIÓN</b>		3
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO				
		ADECUADO			<b>GESTION</b>		<i>Nivel</i>	3,4
1	2	3	4	5		EQ.DIRECTIVO	<i>Calificación</i>	4
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	<i>Formalización</i>	4
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	<i>Análisis</i>	3
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	<i>Formulación</i>	3
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTI	<i>Existencia</i>	3
EXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL	<b>GOBIERNO</b>		Improvisado	3
1	2	3	4	5		ESTRUCTURA		3
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN		3
1	2	3	4	5		DINAMICA		3
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN		3
1	2	3	4	5	<b>INNOVACIÓN</b>			4
1	2	3	4	5	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>			4
					<b>P 16</b>	CAP. ADAPT. EMPRESA		3
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		SITUACIÓN EMPRESARIAL		3
1	2	3	4	5			MERCADO	3
							PRODUCTO	4

H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 2ºG					CASO-IV		
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	3
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13	CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 1ºG	3
1	2	3	4	5		LIQUIDEZ Y PROPIEDADES PART.	
						CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 2ºG	2
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	IGUALITARIO
						EXPECTATIVA 2ºG	SOBRE EL REPARTO DESIGUAL
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		CAPITALIZACIÓN EMPRESA	4
1	2	3	4	5		FLOW+RESERVAS-DEUDA	

## Caso V

Cuadro 3.9. CASO.V - 16 de febrero de 2009

<b>ESTRUCTURA FAMILIAR</b>	<b>CASO. V</b>	<b>ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	<b>CASO. V</b>
		Historia empresarial	Enfrentamientos
<b>Sistema</b>	Matrimonio	Profesionalización	Media
<b>Subsistema</b>	Hermanos	Gobierno	Medio
<b>Poder</b>	Madre	Gestión	Controladora
<b>Nivel exigencia 1ªG</b>	Muy Alto	Equipo directivo	Centralizado
<b>Estilo Liderazgo Familiar</b>	Maltrato	Sombra generacional	Alta por la exigencia y desconfianza
<b>Personalidad Fundador/a</b>	Muy Fuerte	Estilo Liderazgo 1ªG	Maltrato
<b>Cónyuge</b>	Sumiso-Enfermedad	Situación empresarial	Buena
<b>Límites</b>	Rígidos	Organigrama	Centralizado
<b>Adaptabilidad</b>	Rígida	Ciclo Vital empresa	Expansión
<b>Cohesión</b>	Media	Situación sector	Expansión
<b>Comunicación</b>	2	Liderazgo	Centralizado en 1ºG
<b>Vidal Social Familiar</b>	Baja	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas en la comunicación</li> <li>• Estilo exigente y poco reconocimiento</li> <li>• Visiones diferentes respecto a la gestión</li> <li>• Baja diferenciación familia-empresa.</li> <li>• Falta de gobierno</li> <li>• Normas para la convivencia de las distintas generaciones en la empresa.</li> </ul>
<b>Creencias y valores</b>	Esfuerzo Sacrificio		
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Vejez/Adultez media		
<b>Historia</b>	Esfuerzo/ Cuentas pendientes		
<b>Modelo de familia</b>	Desligada rígida		

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO. V	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO. V
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación conflictiva entre la 1ªG y la 2ªG.</li> <li>• Comunicación poco asertiva y fluida.</li> <li>• Falta de reuniones periódicas para tratar temas familiares.</li> <li>• Peso importante de los acontecimientos del pasado en la lectura del presente.</li> <li>• La falta de actualización de la imagen que cada uno tiene del resto de la familia que perpetúa roles, relaciones y conflictos.</li> </ul>		

	Familia	Empresa	Propiedad-Valor
<b>Dimensión Empresa</b>	Media 1ª G 2 (70 promedio edad) 2ª G 4 (43 años promedio edad). 2 hombres, 2 mujeres. Hijo mayor fallecido. 3ª G 7 (12 años promedio de edad). 4 mujeres, 3 hombres	Media	Mediana
<b>Sector Relacionado No relacionado</b>		Telecomunicación	

Fuente: Elaboración propia

La empresa «JS – S.A», creada en 1958, en plena dictadura de Salazar y en un contexto de condicionamiento industrial (sólo unas pocas empresas podían fabricar), pasó a manos de la familia N en 1959, que la adquirió cuando se encontraba en quiebra.



Poco antes, R, que estaba estudiando ingeniería en Noruega, eligió seguir a su familia, que decidió trasladarse a Portugal. Así, con 22 años, entró a trabajar en una empresa pequeña y sin valor, pero con autorización para fabricar.

Junto a su padre, puso en marcha la fábrica en un momento difícil, puesto que suponía empezar en el sector de material eléctrico, cuando las grandes empresas ya estaban instaladas. Sin embargo, esta primera etapa fue de crecimiento y consolidación, con las dificultades propias de cualquier negocio. Fabricaban también para Angola y Mozambique, colonias portuguesas. En 1972, inauguraron una fábrica nueva.

Durante la revolución de los Claveles, a pesar de una tasa de inflación del 30% y del recorte de créditos, «JS – S.A» fue la única empresa industrial de material eléctrico que sobrevivió a la Revolución. Se encontraron con 350 empleados y sin posibilidad de recurrir a despidos, dada la ley laboral vigente. Además, algunos trabajadores robaban.

Dada la situación complicada de la empresa, R tuvo que marcharse a Brasil, donde permaneció dos años. A se incorporó entonces al negocio, puesto que consideraron que habían invertido demasiado como para renunciar a él, incluso patrimonio heredado de su padre. Tenía poderes generales, que le permitieron tomar las decisiones necesarias y actuar de acuerdo a ellas, asesorada por su marido y por los técnicos de la empresa.

Esta fue una época muy difícil. El primer mes tuvo que pedir dinero a su hermano para poder pagar los salarios. Sin embargo, poco a poco, fue ganando estabilidad y consiguió mantener la empresa.

En 1976, R volvió de Brasil porque A necesitaba ayuda. Él se hizo cargo de la parte fabril y ella dirigió el departamento financiero. Gestionaban juntos las ventas, tomaban juntos las decisiones y siempre se entendieron muy bien. R estaba asombrado por cómo la esposa había conseguido facturar tanto. Sin embargo, A se sentía a veces desautorizada por él delante de los técnicos, hasta el punto de que decidió marcharse. R no lo consintió y ella se quedó, con la condición de convertirse en socia.

Durante los años de 1976 – 1986 de transición política, en los que el país estaba sumido en un caos, ellos lograron hacer crecer la empresa. Su dedicación era absoluta. Redujeron la plantilla de trabajadores, aumentando la productividad gracias a una modernización de la producción.

En 1986, momento en que Portugal se adhirió a la Comunidad Económica Europea, la calidad de los productos de «JS – S.A» de cara a la exportación era mejor que la de España. Por las necesidades del negocio, decidieron internacionalizarlo, aunque llevaban exportando desde 1983. Ello implicó tener que adaptar la fabricación a nuevas normas, con nuevas máquinas. Era una apuesta por una transformación que supondría 4 años o más y un fuerte endeudamiento.

La crisis económica de 1990 fue una dura prueba para la empresa, que se encontró con un endeudamiento importante y una fuerte alza de los tipos de interés. Estuvieron a punto de quebrar, arrastrados por las quiebras de un tercio de sus clientes. A ello se sumó el hecho de ser una empresa muy técnica, que necesitaba evolucionar rápidamente debido a la internacionalización, y con el lastre de algunos técnicos limitados a los que no se podía despedir. Las ayudas llegaron dos o tres años más tarde que las peticiones, situación agravada por una guerra de precios emprendida por las empresas grandes que entraron en Portugal. En ese contexto, fueron contactados por «OB», multinacional que les ofreció hacerles socios. En realidad, su intención era comprar más barato.

Esta multinacional filtró al banco de la familia que «JS – S.A» iba a quebrar, con la intención de privarles de créditos y pagar más tarde sus deudas. Quiso comprar una parte de «JS-S.A» pero, a la hora de negociar, la oferta fue de adquirirla toda por un precio tan ridículo que R y A decidieron arriesgarse y rechazar la propuesta.

Desde 1990 hasta 1996, fueron años muy duros, de extrema contención de costes, pero en los que consiguieron sus objetivos: lograron pagar las deudas e incluso obtener el Certificado de Calidad de la empresa en 1993.

En 1996, se encontraron de repente con dinero para poder invertir. Así, buscaron nuevos productos y mejoraron los procesos. Desde entonces, se han convertido en líderes en la gama de telecomunicaciones, lo que les otorga más visibilidad y una imagen de alta tecnología.

Por otro lado, desarrollar productos para diferentes países. Exportan principalmente a Europa, América Latina y África (Angola, Cabo Verde, Mozambique, Marruecos, Líbano). Disponen también de una sucursal en España (Madrid) y próximamente en Polonia (Varsovia). Actualmente, Portugal representa el 50% de la facturación y España, un poco más del 20%. El resto está muy repartido, aunque la economía sumiéndose ahora en una crisis progresiva.

**Figura 3.9.** Genograma Caso V  
ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD

Fuente: Elaboración propia

**Constatación de las hipótesis**

**H1:** La figura del Fundador en este caso fue sustituida por circunstancias extraordinarias por su esposa. A diferencia del caso anterior, el papel de la esposa produjo efectos contrarios. Por razones de diversa índole (circunstanciales y personales), la esposa tomó el liderazgo en la empresa familiar que ya tenía en la familia.

Por otro lado, su estilo de liderazgo (exigente y desconfiado) promovió varios episodios en la familia en ausencia de su esposa. Dichos episodios no son trasladables a esta tesis. Dicho nivel de exigencia y desconfianza hacia la 2ªG produjeron repetidos enfrentamientos en ambos sistemas.

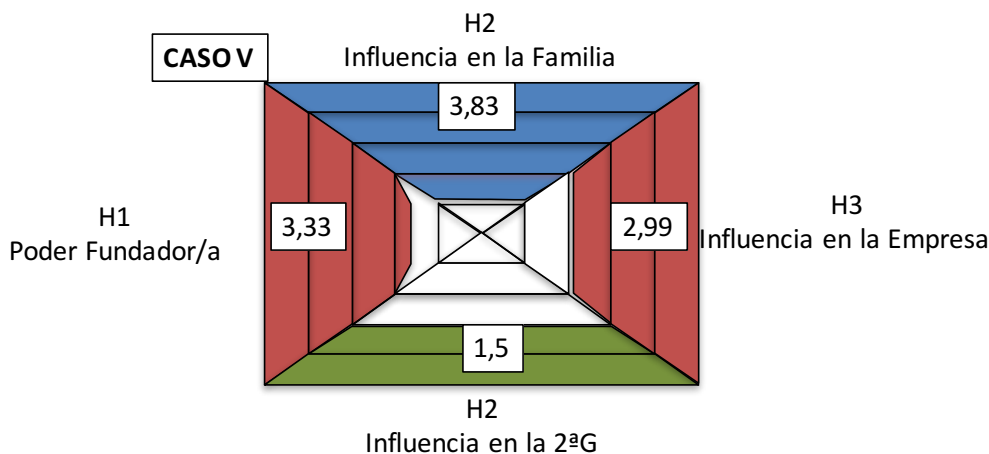
**H2:** El modelo de familia resultante en este caso, responde más bien a la inseguridad de la esposa, acompañado de un fuerte carácter. Su esposo, de mejor carácter, era considerado débil por su esposa. Las circunstancias que llevaron a la esposa a hacerse cargo de la empresa, implicarían trasladar su nivel de exigencia a la misma. Sus hijos debieron incorporarse a la empresa porque no alcanzaban la capacidad de emanciparse dada su baja cualificación. Ante estas circunstancias, es necesario preguntarse si el perfil psicológico de la madre ha influido en la individuación de sus hijos. En mi opinión, así es. De hecho, el proceso quedó interrumpido cuando los hijos empezaron a manifestar sus quejas. Seguramente, cuando la 2ªG tome el control, su capacidad de continuar por sí solo es baja.

**H3:** El modelo de gobierno familiar no existía; a través del proceso llevado a cabo, se intentó instaurar el Consejo de Familia sin éxito. Sin embargo, la esposa creó un equipo de directivo fieles que utilizaba para tutelar a sus hijos en la empresa. Para ello, el gobierno era el vehículo utilizado. Era un órgano meramente testimonial.

**H4:** Los recursos financieros de la familia estaban totalmente implicados en la empresa; ni los padres ni los hijos disponían de recursos. El dinero se utilizaba por la madre como arma de poder sobre sus hijos.

### Información para la evaluación CASO V y cuadro gráfico de la influencia

Figura 3.10. Grafica Caso V



Fuente: Elaboración propia

**CASO V:** En este caso, al igual que el III, el poder de la Fundador es alto-muy alto; ello afecta en más de un 25% sobre los casos I, II y IV. En cuanto a la individuación e individualización, este caso se encuentra en los mínimos que provienen de la formación de la 2ªG, pero que no han podido desarrollar en ninguno de los ámbitos profesionales y personales. Sin embargo, la influencia en el Gobierno es relativamente baja por la situación empresarial que es peor que el resto de los casos.

1ºG a 2ºG		H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A						
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	1ºGENERACIÓN			CASO-V
1	2	3	4	5	P 1	NIVEL EXIGENCIA		5
RESPECTUOSO	AFABLE	NORMAL	AGRESIVO	MALTRATO				
1	2	3	4	5	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR		5
LACSO	BAJA	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE				
1	2	3	4	5	P5	PERSONALIDAD		5
SUMISO/A	INDULGENTE	EQUILIBRADO/A	CONTRAPESO	PROTECTOR/A				
1	2	3	4	5	P6	CONYUGE		Enfermedad
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA				
1	2	3	4	5	P7	VIDA SOCIAL		2
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA				
1	2	3	4	5	P8	FORMACIÓN		2
BASICA ELEMENTAL	FORMACIÓN PROFESIONAL	DO UNIVERS.	GENIERIA	OCTORADO		EDAD		70
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		HISTORIA	Hechos significativos familia creada	edad y destierro fundador y
					2ºGENERACIÓN			
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN		2
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN		2
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA		2
1	2	3	4	5	P14 2ºG	LIDERAZGO		2
						EDAD MEDIA		43

H 2 MODELO DE FAMILIA								
							1ºG a 2ºG	
								<b>CASO-V</b>
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		PODER FUNDADOR/A		5
1	2	3	4	5		influencia		
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO		LIMITES		1
1	2	3	4	5		independencia		
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		ADAPTABILIDAD		2
1	2	3	4	5		a los cambios		
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COHESIÓN		2
1	2	3	4	5		objetivos comunes		
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA		COMUNICACIÓN		2
1	2	3	4	5		nivel		
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios		EVENTOS EXTRAORDINARIOS		5
1	2	3	4	5				
Desligada Separada	Desligada Separada	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada	utinada Rigida		MODELO FAMILIA	Desligada Rigida	
2	4	5	3/4	2				2

H3 MODELO DE GOBIERNO					1ª GENERACIÓN	CASO-V	
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO	P 14 1ºG	MODELO LIDERAZGO	5
1	2	3	4	5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	2
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5			
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO			
		ADECUADO			GESTION	Nivel	2,4
1	2	3	4	5		EQ.DIRECTIVO	Calificación 3
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	Formalización 3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	Análisis 2
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	Formulación 2
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTI	Existencia 2
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL	GOBIERNO	Improvisado	2,25
1	2	3	4	5		ESTRUCTURA	2
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN	2
1	2	3	4	5		DINAMICA	3
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	2
1	2	3	4	5	INNOVACIÓN		3
1	2	3	4	5	INTERNACIONALIZACIÓN		4
					P 16	CAP. ADAPT. EMPRESA	3
Crítica	Ajuste	Estable	Óptima	Excelente		SITUACIÓN EMPRESARIAL	3
1	2	3	4	5		MERCADO	2
						PRODUCTO	3
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 2ºG						CASO-V	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	2
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13	CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 1ºG	2
1	2	3	4	5		LIQUIDEZ Y PROPIEDADES PART.	
						CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 2ºG	1
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	IGUALITARIO
						EXPECTATIVA 2ºG	SOBRE EL REPARTO DESIGUAL
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		CAPITALIZACIÓN EMPRESA	3
1	2	3	4	5		HI FLOW+RESERVAS-DEUDA	

2.2. De 2ªG a 3ªG

CASO VI

Cuadro 3.10. CASO.VI - noviembre de 2016

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.VI	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO.VI
		Historia empresarial	De éxito
Sistema	Hermanos	Profesionalización	Media
Subsistema	Sobrinos/primos	Gobierno	Bajo
Poder	Dos hermanos (Mayor y nº3) de cuatro Exigencia y complementariedad	Gestión	Centralizada 2ªG y paternalista
Límites	Difusos	Equipo directivo	Circular entorno a cada uno de los 2 hermanos líderes
Adaptabilidad	Estructurada y flexible	Sombra generacional	Alta por su capacidad técnica 1G
Cohesión	Muy buena Conectada	Situación empresarial	Muy buena
Comunicación	7-8	Organigrama	Unidades de negocio/Centralizado
Creencias y valores	Compromiso, evitación de Conflictos, generosidad, respeto, humildad	Ciclo Vital empresa	Expansión/Consolidación
Ciclo de vida familiar	Adultez media/pre-adultez	Situación sector	Maduro
Historia	Unión y migración	Liderazgo	Dos líderes
Modelo de familia	Aglutinada conectada y estructurada	Diagnostico	Desde un punto de vista empresarial, en especial la organizativa, la perspectiva de los hermanos es que toca cambiar el ciclo reformulando su posición dentro de la organización para poder facilitar un proceso de delegación de funciones que acompañe a la profesionalización de las decisiones.
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos distintos y, a la vez, complementarios entre los hermanos.</li> <li>Cohesión en torno a valores de unión Familiar, compromiso Familiar y ético-morales (libertad, generosidad, responsabilidad, solidaridad, justicia, humildad). Muy buenos valores.</li> <li>Se está transitando hacia una nueva etapa de ciclo vital en la que los hermanos deberán definir cómo quieren vivirla.</li> <li>Esta nueva etapa pone "encima de la mesa" la necesidad de reformular el papel de cada uno de los hermanos.</li> <li>La tercera generación debe tener definido, a corto plazo, una ruta respecto a la empresa.</li> <li>Grupo de tercera generación es reducido en cuanto al número de miembros y diversidad de perspectivas personales y profesionales. Esta situación reafirma la necesidad de fijar el punto anterior.</li> <li>En general, no se aprecia ninguna circunstancia en el ámbito Familiar que pueda preocupar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La ejecución del punto anterior debe ir acompañada de la organización de un modelo de gobierno muy dinámico y próximo a la organización. No sería recomendable un distanciamiento rápido del modelo actual basado en la proximidad, Familiaridad, valores y facilidad en la toma de decisiones. El espíritu XY está muy presente en todas las actuaciones.</li> <li>El proceso se está iniciando desde la incorporación de XY que posee una gran experiencia en el sector y como gestor de compañías multinacionales con procesos organizativos más complejos. Es la persona ideal para afrontar este reto, tanto a primer nivel directivo como al segundo nivel.</li> <li>Sin embargo, el camino a una delegación de las decisiones que no del control, como en todas las empresas Familiares requerirá, por parte de todos los hermanos 4H, un ejercicio importante de asimilación.</li> <li>Dentro del entorno (producto, mercado, proveedores, clientes, etc.) la posición es extraordinariamente positiva.</li> <li>Es necesario formular por parte de la dirección, una línea de actuación orientada al nuevo ciclo que se inicia.</li> </ul>



Cuadro 3.11. Estructura patrimonial y análisis de recursos caso VI

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO.VI	ANÁLISIS RECURSOS	CASO.VI
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Fortalezas	Liderazgo y Formación Familiar Solidez Financiera
<b>Modelo de gasto</b>	Bajo	Debilidades	Estructura de Gobierno Next Gen
<b>Organización</b>	Control 2G	Amenazas	Proceso de Profesionalización Inadecuado Espíritu XY
<b>Estructura propiedad</b>	Holding	Oportunidades	Profesionalizar Aprovechar la estructura para crecer, diversificar y preparar a la Next Gen
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control 2ºG por igualdad a la 3ºG	FORMACIÓN	
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	1ºG	Baja
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propiedad se encuentra bien organizada en torno a una sociedad cabecera.</li> <li>• La dimensión de los recursos, se encuentran gestionados actualmente desde la operativa diaria. Ello, ante un nuevo modelo organizativo que se avecina, requiere de separar los recursos operativos fuera del día a día de la empresa.</li> <li>• Los hermanos 4H son conscientes de esta situación y, por ello, a medio plazo, se prevé una modificación de esta circunstancia.</li> </ul>	2ºG	Alta
<b>Decisión</b>	Firma Protocolo	3º G	Alta

Fuente: Elaboración propia

La familia X es propietaria de un Grupo de Empresas dedicadas a la fabricación de componentes eléctricos. Dicho Grupo empresarial fue fundado por los hermanos X, con la ayuda de su padre, también empresario, en el año 1985; el primer centro de producción fue en XY. Posteriormente, ha sido el trabajo conjunto de los hermanos que ha permitido hacer crecer al grupo hasta poder alcanzar una posición de liderazgo en su sector.

A lo largo de todo este proceso de expansión del negocio original, dicha colaboración entre los hermanos ha permitido profesionalizar y ampliar las áreas de actividad del Grupo de empresas.

En el momento de consulta, noviembre del 2016, los hermanos X están comprometidos en la continuidad del Grupo de una forma planificada, profesionalizada y en armonía con la siguiente generación y, por este motivo, han participado en un proceso de Protocolo Familiar encaminado a definir los principios y normas que deben regular las relaciones familiares y empresariales, especialmente en el futuro, entre aquellos miembros de la familia que en la 3ª generación compartirán el papel de propietarios y gestores.

**Figura 3.11. Genograma Caso VI**  
ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD

Fuente: Elaboración propia

El CASO VI es el reflejo de un modelo de familia construida sobre unos valores excepcionales y transcurre a través de una historia particular. El nivel educativo, estilo, influencia de los padres en las relaciones de hermanos, el nivel relacional, la complementariedad entre hermanos hace de este caso un ejemplo de cómo debe ser una familia empresaria. La capacidad de afrontar los distintos retos personales y profesionales a los que deberán enfrentarse en los próximos años, serán fácilmente superables por esta familia. Todos sus indicadores son notables.

**H1:** La influencia en el modelo de familia por parte del Fundador ha sido trascendente en este caso. Su conocimiento de la actividad y la transmisión del conocimiento a sus hijos han potenciado sus habilidades profesionales. Acompaña el nivel formativo de la 2ªG.

**H2:** El modelo familiar responde al a una estructura aglutinada conectada facilitando una alta cohesión, pero a la vez la independencia necesaria para la individuación de sus miembros facilitando de esta manera la adaptabilidad a las circunstancias familiares, personales y empresariales.

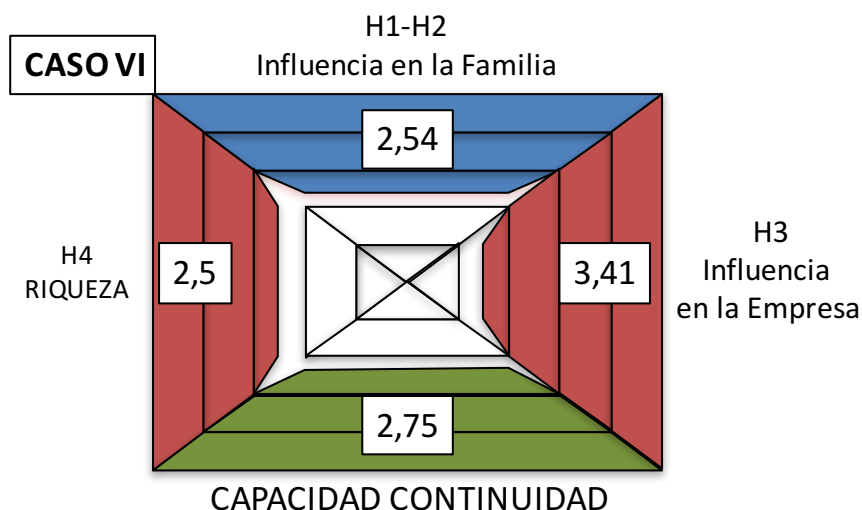
**H3:** Las estructuras de gobierno han existido, aunque carente de formalidad, tanto en el ámbito empresarial como en el familiar. Ello ha facilitado la integración de las decisiones sobre un co-liderazgo de hermanos junto a un equipo directivo familiar y no familiar altamente fusionado con los valores familiares que se comparten en la empresa y el patrimonio.

**H4:** Las necesidades financieras de la 3ªG no han sido evaluadas ya que se encuentran en la etapa de pre-adultez.

La familia afrontará sin ninguna dificultad un proceso de implantación del proceso de transición generacional que pasará, necesariamente, por la institucionalización de la empresa familiar. Es muy probable que, ante estas circunstancias, la 3ªG tendrá un papel en el gobierno y no en la gestión diaria de la empresa familiar.

**Información para la evaluación CASO VI y cuadro gráfico de la influencia**

Figura 3.12. Grafica Caso VI



Fuente: Elaboración propia

**CASO VI:** En este caso, se puede apreciar la no existencia de hechos extraordinarios que hayan afectado a la relación fraternal. Se puede observar que, además, la relación ordenada de la familia a lo largo de la existencia de la empresa familiar mejora en el resto de indicadores. Consecuentemente, la capacidad de continuidad es prácticamente el doble que el resto de casos.

CASO VI

H1	1,86	2,54
H2	3,23	
H3	3,41	
H4	2,5	
<b>INFLUENCIA</b>	<b>2,75</b>	

0	3,71	3,8	2,67
RELEVANTES	RELACION FAMILIAR HERMANOS	RELACION FAMILIAR 2ºG Y 3ºG	RELACION DE LA 3ºG

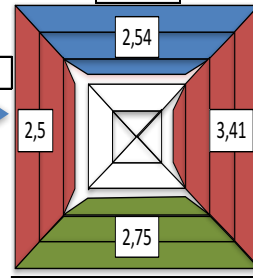
5	CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL
2	PERFIL RIESGO
3	2ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR
0	3ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

CULTURA RIQUEZA

H4	2,5
----	-----

CULTURA FAMILIAR		
H1		1,86
H2		3,23
		2,54



3,41	H3
------	----

CULTURA EMPRESARIAL

RELACIÓN 2ºG EN LA EMPRESA	2,33	H3a
----------------------------	------	-----

RELACIÓN 3ºG EN LA EMPRESA	4	H3b
----------------------------	---	-----

GOBIERNO GESTIÓN	2,75	H3c
	3,2	

MODELO LIDERAZGO EMPRESA	4	H3c
NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	3	

INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	4	H3c
-----------------------------------	---	-----

SITUACIÓN EMPRESARIAL	4	H3c
-----------------------	---	-----

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

ESCENARIO DE CONTINUIDAD



H 2 MODELO DE FAMILIA					2ªG a 3ªG	CASO-VI
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	<b>PODER</b>	3
1	2	3	4	5	en uno de los hermanos al mando influencia	3,83
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>LIMITES</b>	3
1	2	3	4	5	independencia	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>ADAPTABILIDAD</b>	4
1	2	3	4	5	a los cambios	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>COHESIÓN</b>	5
1	2	3	4	5	objetivos comunes	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>COMUNICACIÓN</b>	4
1	2	3	4	5	nivel	
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios	<b>EVENTOS EXTRAORDINARIOS</b>	1
1	2	3	4	5	Media influencia entre hermanos	3,81
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	utinada Rígida	<b>MODELO FAMILIA</b>	Aglutinada flexible y
2	4	5	3/4	2		



## Caso VII

**Cuadro 3.12. CASO.VII - noviembre de 2014**

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO VII	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO VII
Sistema	Hermanos	Historia empresarial	De éxito
Subsistema	Primos	Profesionalización	Media
Poder	Hermano mayor Resto hermanos acompañan	Gobierno	Bajo
Límites	Difusos	Gestión	Paternalista y un solo líder estilo dominante
Adaptabilidad	Rígida	Equipo directivo	Temeroso y tomando partido en contra del líder
Cohesión	Baja	Sombra generacional	Alta por la exigencia y maltrato emocional
Comunicación	3	Situación empresarial	buena
Creencias y valores	Clan Lealtad al clan El jefe del clan favorece a sus propios hijos	Organigrama	Unidades de negocio/descentralizado
Ciclo de vida familiar	Vejez/Adultez media	Ciclo Vital empresa	Profesionalización
Historia	Esfuerzo y sacrificio Constancia	Situación sector	Maduro
		Liderazgo	Unico
• Modelo de familia	• Aglutinada con ruptura límites	• <b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidada posición de las empresas dentro de su sector. Ambas áreas de negocio tienen planes y proyectos de crecimiento.</li> <li>• Falta definir Planes estratégicos en X y en Y.</li> <li>• La participación de la familia dentro de las empresas ha servido para aportar valor y sentido de continuidad.</li> <li>• Es un buen momento para establecer el Plan de Sucesión de la Segunda Generación a partir de la revisión y/o confirmación de algunos de los compromisos que se asumieron en el pasado.</li> <li>• Las empresas cuentan con directivos no familiares que están alineados con los valores de la familia y que como tales comparten el proyecto de continuidad.</li> <li>• Los miembros de la Tercera Generación deben renovar, confirmar o establecer, según corresponda</li> </ul>
• <b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comparten los valores de esfuerzo, trabajo y dedicación a la empresa familiar. Ello ha aportado prestigio y buena reputación a la familia.</li> <li>• La familia está migrando de un modelo basado en la estrecha relación y convivencia entre los hermanos a un modelo estructurado en ramas familiares que se caracteriza por una menor intensidad en los lazos emocionales y una mayor independencia. Este cambio es vivido con cierta inquietud.</li> <li>• El modelo de comunicación está caracterizado por la evitación del conflicto en miras de mantener la unión familiar. No obstante, en los últimos años, algunos miembros de la tercera generación han intentado plantear las situaciones de una forma más directa y abierta y esto ha generado ciertas tensiones, puesto que se trata de un cambio de modelo. Esta propuesta de cambio de modelo, es propio de una etapa de transición generacional. Como tal, ha generado cierta sensación de "crisis" y ha derivado en un cierto malestar y distanciamiento entre algunos miembros de la familia.</li> <li>• La familia y la empresa están bastante fusionadas. Es por ello que, en algunos momentos, se ha extrapolado la jerarquía propia de la empresa a las relaciones familiares lo cual ha producido desavenencias. En esta nueva etapa familiar, donde los hijos ya están entrando en una fase de madurez, las relaciones familiares son ejercidas de forma más horizontal y menos jerárquica.</li> </ul>	•	•



Cuadro 3.13. Análisis de recursos relacionales caso II

ANÁLISIS RECURSOS	Familia. II	ESTRUCTURA PATRIMONIAL	Familia. II
• Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Presencia de la familia en la empresa</li> </ul>	Modelo de acumulación	Capitalización
• Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y conocimientos empresa: 2ºG y 3ºG.</li> <li>• Momento sucesión: no estamos preparados.</li> <li>• Evitación del conflicto.</li> </ul>	Modelo de gasto	Medio
• Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensuar y aceptar el nuevo Director General.</li> <li>• Cambio del mercado y de los consumidores.</li> </ul>	Organización	Organizado
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la comunicación (Protocolo Familiar)</li> <li>• Posicionar marca: aumento del consumo, evaluar mejoras de producto.</li> <li>• Profesionalización gestión: mejora de procesos.</li> </ul>	Estructura propiedad	Holding
FORMACIÓN		Distribución actual de la propiedad	Organizada
1ºG	Baja	Distribución futuro propiedad	Criterio de igualdad
2ºG	Baja	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de revisar las políticas que rigen la conducta del socio, tanto por lo que se refiere a sus derechos como a sus obligaciones a fin de poder adecuarlas a la situación actual: de una empresa de hermanos a una empresa de primos. Esto es, política y derechos de transmisión, régimen de administración especial (menores de edad, incapacidad, etc.), régimen testamentario, política de dividendos, política de riesgos, entre otros aspectos.</li> <li>• Necesidad de revisar las normas que deben regir los órganos de administración a fin de que puedan asimilar el futuro cambio generacional.</li> <li>• Falta una política de protección patrimonial para asegurar la jubilación de la Segunda Generación.</li> </ul>
3º G	Media	Decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción proceso. Conflicto abierto al sentir el líder la pérdida de su poder.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La historia de esta empresa familiar se construye bajo el fracaso del fundador en una región determinada y la necesidad de la familia de emigrar a otra región para empezar de nuevo. Dicho proceso marco la vida de la 2ªG. El modelo de familia originario se definía alrededor de una cohesión extrema y rígida para sumir los cambios.

El desarrollo empresarial partió de la especialidad del Fundador. El ámbito de actuación se centraba en trabajos de obra pública aprovechando el desarrollo económico español de los años 60 y 70. Con el tiempo, se convirtieron en una constructora que amplió sus actividades en inversiones relacionadas y la tenencia de activos en explotación.

El hermano mayor era el líder indiscutible de la familia y asumió todos los retos. Con gran carisma, esfuerzo, capacidad emprendedora y trabajo destacó rápidamente sobre sus hermanos. Estos, con una actitud de acompañamiento, fueron respaldando sus iniciativas. Se podría afirmar que el modelo de hermanos respondía a «un padre entre iguales» que he podido definir en la pág. 224.

La familia giraba alrededor de la empresa familiar dirigida con rigor por el líder y con altas dosis de exigencia. El nivel de conflicto empezó a raíz de la incorporación de la 3ªG. El líder estableció, sin el consentimiento del resto de hermanos y sobrinos, altos puestos de responsabilidad a sus hijos sin tener la capacidad necesaria para ello. Para ello, estableció una política retributiva para los mismos que no respondía a la verdadera naturaleza de sus responsabilidades y habilidades. El nivel era desproporcionado respecto al resto de miembros de la 3ªG y al equipo directivo. Además, esta información no era transmitida al resto de miembros de la familia.

A su vez, a medida que los ciclos vitales de la 3ªG avanzaban, la actitud de los hijos del líder empezó a ser agresiva con los otros miembros de la 3ªG y con aquellos directivos que discutían e interferían en sus decisiones. La percepción de todos los actores de los sistemas empresarial y familiar era de «caciquismo». Los hijos utilizaban el poder y estilo del líder de 2ªG para obtener e imponer sus privilegios.

También, a nivel familiar, el líder de la 2ªG imponía todas las decisiones en cuanto a las actividades conjuntas infringiendo los mínimos límites propios de cada miembro familiar. La cohesión y adaptabilidad giraban en torno a las aspiraciones personales de la rama familiar del líder.

En el ámbito de la propiedad, las decisiones de inversión, reparto de dividendos, asunción de deudas era decidida solamente por el líder, sin tener en cuenta al resto de miembros de la familia.

Sin embargo, ciertamente paradójico era que dichas decisiones se tomaban unilateralmente sin tener en cuenta que solo disponía de un tercio de las acciones representativas del capital social.

Durante el proceso de elaboración del escenario de continuidad, se asumió que el actual líder de la 3ªG (primos) ostentaría dicho cargo. Sin embargo, dicho reconocimiento no llegó al otro hermano del líder de 3ªG (hijo también del líder de 2ªG). A partir de ese instante, el proceso quedó interrumpido e impidió el avance hacia un acuerdo de sucesión. Las consecuencias fueron determinantes para remover al hermano líder de 2ªG de sus cargos y nombrar a los representantes del resto del capital como nuevos líderes.

Este caso es una situación extrema que es consecuencia de un modelo de empresa familiar de hermanos (2ªG) donde el equilibrio nunca existió entre ellos, si no impuesto desde el Fundador de 1ªG quien señaló al hijo mayor como líder sin la transmisión necesaria de valores para respetar a sus hermanos.

**Figura 3.13.** Genograma Caso VII**ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD**

Fuente: Elaboración propia

**Constatación de las hipótesis**

**H1:** La influencia del Fundador, en este caso, es manifiesta. El padre fracasó en sus negocios en una primera instancia y se apoyó en su hijo mayor (2ªG) para refundar la empresa familiar. Sin embargo, los valores y estilo utilizado por ambos, sometió al resto de miembros de la familia. El líder de la 2ªG asumió la parentalización y estilo llegando a considerar y a tratar a hermanos y sobrinos como parte de su familia creada. Actuó, seguramente bajo la legitimidad y convencimiento que le otorgó el Fundador, con un sentido de protección hacia el resto de miembros de la familia.

**H2:** El modelo de familia resultante por la influencia del Fundador confirma la hipótesis propuesta. El líder de 2ªG materializó ese poder transformando a toda la familia en su propio clan, otorgando privilegios, castigando a aquellos que osaban discutir su autoridad.

**H3:** El modelo de gobierno familiar era informal, aunque si recurrente. La organización era siempre alrededor de un acto culinario y nunca como un Consejo de Familia formal. Simplemente, esas reuniones se realizaban para recibir información, transmitir órdenes y castigar a los miembros desleales de la familia. Por ejemplo, si alguien era castigado, se le impedía asistir a dichas reuniones durante un tiempo o era trasladado a una empresa del grupo en el extranjero o a puestos de trabajo sin contenido y mal retribuidos.

En el órgano de gobierno empresarial, la sociedad holding mantenía un Consejo de Administración formal que solo se reunía para cumplir las formalidades. En otras sociedades del grupo donde existían otros socios no pertenecientes a la familia, el modelo era diferente y funcionaban eficazmente. Ello confirma la hipótesis que los órganos de gobierno familiar son consecuencia de la voluntad, rigor y compromiso de la familia empresaria en pro de una continuidad generacional ordenada.

En este caso, las buenas practicas existían en el grupo, pero no eran aplicadas a la familia por cuanto el interés particular estaba por encima de los colectivos.

Mantener reuniones familiares implicaban democratizar las decisiones que iban en contra del modelo de familia que, si el Tribunal me permite la expresión, actuaba como un clan con asimetría protectora a favor de los hijos del líder.

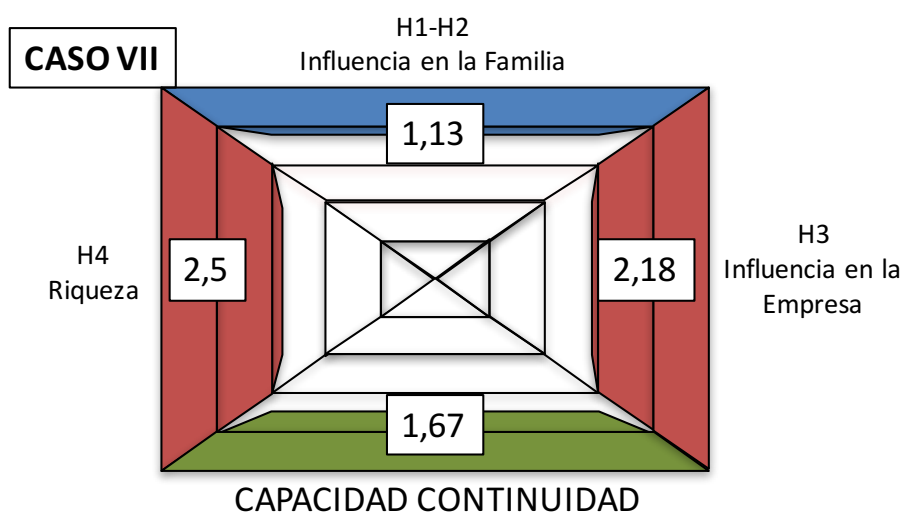
**H4:** El desempeño financiero se valoraba adecuadamente en la 2ªG. Incluso, en este sentido, en episodios anteriores de «revueltas» de parte de la familia anteriores al inicio

del plan de sucesión, el líder de 2ªG otorgó distribuciones extraordinarias dinerarias a la 3ªG con el objetivo de «aplacar» el descontento del resto de la familia por sus actuaciones.

Este caso, afortunadamente, no es representativo del campo de las empresas familiares. Sin embargo, señala y da referencias de cuán importante es la construcción del modelo familiar para lograr el equilibrio entre generaciones que facilite la continuidad de las empresas familiar.

**Información para la evaluación CASO VII y cuadro gráfico de la influencia**

**Figura 3.14.** Gráfica Caso VII



Fuente: Elaboración propia

**CASO VII:** En este caso, el nivel de influencia de las H1 y H2 penaliza la capacidad de continuidad. Sin embargo, los aspectos empresariales y patrimoniales sostienen la capacidad de continuidad. Probablemente, cuando la 3ªG asuma el control definitivo, pero mejorara la relación familiar porque existe un interés común en el aspecto económico y emocional a preservar.

CASO VII	H1	-0,21
	H2	2,47
	H3	2,18
	H4	2,25
	INFLUENCIA	1,67

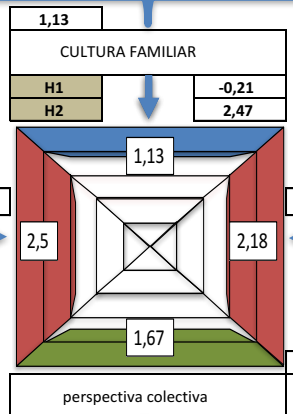
1,13

	H1	H2a	H2b
-3	2,57	2,6	2,33
RELEVANTES	FAMILIAR HERMANOS	RELACION FAMILIAR 2ºG Y 3ºG	RELACION DE LA 3ºG

- 2 CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL
- 3 PERFIL RIESGO
- 3 RECURSOS FINANCIEROS 2ºG FUERA DE LA
- 1 RECURSOS FINANCIEROS 3ºG FUERA DE LA

CULTURA RIQUEZA

H4	2,25
----	------



CULTURA EMPRESARIAL

2,18	H3
------	----

- RELACIÓN 2ºG EN LA EMPRESA 1,67 H3a
- RELACIÓN 3ºG EN LA EMPRESA 1 H3b
- GOBIERNO GESTIÓN 2,5 2,8 H3c
- DELO LIDERAZGO EMPRESA 1 3 H3c
- VEL PROFESIONALIZACIÓN 3 H3c
- INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓ 3 H3c
- SITUACIÓN EMPRESARIAL 2,5 H3c

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia



MODELO DE FAMILIA					
				2ªG a 3ªG	<b>CASO-VII</b>
					2,17
MEDIO	ALTO	MUY ALTO		<b>PODER</b>	5
3	4	5		en uno de los hermanos al mando influencia	
MEDIA	ALTA	MUY ALTA		<b>LIMITES</b>	2
3	4	5		independencia	
MEDIA	ALTA	MUY ALTA		<b>ADAPTABILIDAD</b>	2
3	4	5		a los cambios	
MEDIA	ALTA	MUY ALTA		<b>COHESIÓN</b>	2
3	4	5		objetivos comunes	
MEDIA	ALTA	MUY ALTA		<b>COMUNICACIÓN</b>	2
3	4	5		nivel	
Importantes	Relevantes	rios		<b>EVENTOS EXTRAORDINARIOS</b>	4
3	4	5		Media influencia entre hermanos	2,53
Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	utinada Rigida		<b>MODELO FAMILIA</b>	Aglutinad a Rigida
5	3/4	2			

MODELO DE GOBIERNO					CASO-VII
NORMAL	AFABLE	EXCELENTE	2ª GENERA		2,38
3	4	5	P 14	MODELO LIDERAZGO EMPRESA	1
entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	3
					2,65
				<b>GESTION</b>	2,8
				EQ.DIRECTIVO	3
3	4	5	5	ORGANIGRAMA	4
3	4	5		TOMA DECISIONES	2
3	4	5		ESTRATEGIA	2
3	4	5		ORGANOS DE GESTIÓN	3
3	4	5		<b>GOBIERNO</b>	2,5
ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL		ESTRUCTURA	3
3	4	5	5	COMPOSICIÓN	3
3	4	5		DINAMICA	2
3	4	5		ORGANIZACIÓN	2
3	4	5		<b>INNOVACIÓN</b>	2
3	4	5		<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	4
3	4	5		<b>CAP. ADAPT. EMPRESA</b>	2
			P 16	<b>SITUACIÓN EMPRESARIAL</b>	2
Estable	Optima	Excelente		MERCADO	2
3	4	5		PRODUCTO	2
			2ªG	COMUNICACION 2ºG	2
			3ªG	COMUNICACION 3ºG EMPRESA	1
				COMUNICACION 3ºG EMPRESA	
COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 3ªG					CASO-VII
ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	3
3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13 2ªG	CAPACIDAD FINANCIERA 2ºG FUERA EF	3
3	4	5	P 13 3ªG	CAPACIDAD FINANCIERA 3ºG FUERA EF	1
			P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	JALITARIO
ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		EXPECTATIVA 3ºG	SOB JALITARIO
3	4	5	CASH FLOW+	NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA	2
			RESERVAS-	DEPENDENCIA ECONOMICA 3ºG DE LA 2ºG	4



**Caso VIII**

Cuadro 3.14. CASO.VIII - 19 de julio de 2009

<b>ESTRUCTURA FAMILIAR</b>	<b>CASO.VIII</b>	<b>ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	<b>CASO.VIII</b>
<b>Sistema</b>	Hermanos	Historia empresarial	Marca reconocida
<b>Subsistema</b>	Sobrinos/primos	Profesionalización	Baja
<b>Poder</b>	Esposo de una de las tres hermanas	Gobierno	Bajo
<b>Límites</b>	Rígidos	Gestión	Centralizada y a favor propio privilegios del líder
<b>Adaptabilidad</b>	Rígida	Equipo directivo	Centralizado en la figura familiar político
<b>Cohesión</b>	Media/baja	Sombra generacional	Alta por la desconfianza
<b>Comunicación</b>	4	Situación empresarial	normal
<b>Creencias y valores</b>	Respeto Desconfianza	Organigrama	Sin organigrama
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Adulthood tardía/Adulthood media	Ciclo Vital empresa	Estancado
<b>Historia</b>	Elevado sentido de pertenencia	Situación sector	Activo
<b>Modelo de familia</b>	Separada flexible	Liderazgo	Único
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión en torno a la continuidad y elevado sentido de pertenencia.</li> <li>• Se realizan acciones para promover la cohesión: paseo anual, comida Navidad y otros encuentros familiares.</li> <li>• Cuentan con miembros de la familia que están capacitados para asumir la continuidad de la compañía.</li> <li>• Las relaciones entre los miembros de la 2ªG no son fluidas: «cuentas pendientes»</li> <li>• Inquietud en la 3ªG: temor a cometer los mismos errores que</li> </ul>	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconocida.</li> <li>• Sólido posicionamiento en el mercado menorquín.</li> <li>• Empresa saneada.</li> <li>• Posibles dificultades a la hora de elegir el sucesor del Director General.</li> <li>• Necesidad de avanzar en el proceso de profesionalización de los procesos y de la consolidación de estructuras de gestión que faciliten la delegación de responsabilidades.</li> <li>• Necesidad de un Plan Estratégico Empresarial.</li> <li>• Necesidad de organizar el</li> </ul>

	la 2ªG. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca implicación de la 3ªG.</li> </ul>		Gobierno del Grupo de cara a la implicación de la 3ªG (Consejo de Administración)
--	--	--	---

**Cuadro 3.15.** Estructura patrimonial y análisis de recursos caso VIII

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO.VIII	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. VIII
Modelo de acumulación	Limitado	• Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia (orgullo, cariño)</li> <li>• Marca.</li> <li>• Empresa sana.</li> </ul>
Modelo de gasto	Bajo	• Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de comunicación sobre - los temas de empresa: se evitan ciertos temas.</li> <li>• No existe un espacio para dialogar y debatir.</li> <li>• Se expresa poco el reconocimiento.</li> <li>• Pocos espacios de convivencia en la empresa.</li> <li>• Inseguridad con respecto a las propias capacidades (entorno y ejecutivos de la empresa).</li> </ul>
Organización	Control 2G	• Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de comunicación impida la buena gestión 2ºG</li> <li>• El cambio generacional afecte a las relaciones familiares.</li> <li>• La falta de comunicación se convierta en una fuente de conflictos por no poder gestionar correctamente las diferencias.</li> <li>• El trabajo en equipo se ve interferido por falta de entendimiento y colaboración entre las hermanas.</li> <li>• No compartimos los mismos objetivos.</li> </ul>
Estructura propiedad	No organizado	• Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación.</li> <li>• Transmitir valores a la 3ª Generación.</li> <li>• Desarrollo personal y del trabajo en equipo.</li> </ul>
Distribución actual de la propiedad	Control 2ªG	• FORMACIÓN	•
Distribución futuro propiedad	Criterio de igualdad	• 1ªG	• Baja
<b>Diagnóstico</b>	Bajo nivel de endeudamiento. Necesidad de una mejor organización patrimonial. Sensación de desinformación. Carencias a nivel de formación empresarial entre los miembros de la familia.	• 2ªG	• Baja
• <b>Decisión</b>	• Protocolo firmado y puesta en marcha de los acuerdos	• 3ª G	• Media

Fuente: Elaboración propia

X es una antigua empresa familiar fundada por L, quien procedente de una familiar que durante mucho tiempo se había dedicado a la transformación del trigo en harina blanca, decidió reconvertir la actividad tradicional hacia la fabricación de ginebra, siguiendo los procesos de destilación artesanal. El producto destacado de la empresa se llama «Gin Alpha», tal y como se llamaba el antiguo estandarte familiar que era propiedad de los antecesores del fundador.

En la empresa ya se produjo un primer relevo generacional, en el momento en que la gestión fue asumida por un familiar de la 2ª generación, concretamente R, cónyuge de M, quienes estiman necesario planificar su relevo en la gestión, en el marco de un proceso sucesorio más amplio que permita la transición del Grupo a la 3ªG de forma ordenada.

En 1971 en la empresa se produjo un primer relevo generacional, cuando la gestión fue asumida por un familiar de la 2ª generación, concretamente R, cónyuge de M, última de las tres hijas del matrimonio L y B.

A partir de este momento se producen grandes cambios en necesidad de reformar las formulaciones ya existentes, creando nuevos licores, mejorando el producto y enriqueciendo las distribuciones. En 1976 la empresa que hasta el momento era una empresa unipersonal, se transforma en Sociedad Anónima.

En 1981, en plena época de desarrollo y el mismo año en que se compra «GM», fallece su fundador L. En 1983 se compra «GSP» y dos años después se compra «GB».

En 1996 se empieza la venta en el Principado de Andorra, para tres años más tarde dar inicio a la distribución en Japón. Sin embargo, en el año 2000 se comienza a distribuir en el Reino Unido con fracaso ocasionado por el cierre de la empresa distribuidora. En el año 2004 se comienza a distribuir satisfactoriamente en este país. En el 2009 comienzan las ventas en Italia y Australia.

La 3ªG no ha mantenido relación ni contacto con la empresa; la localización geográfica ha facilitado la salida de los primos hacia otros lugares con mayor o menor éxito. En cualquier caso, el sentido de pertenencia es muy importante entre la familia. Por dicha razón, ambas generaciones están interesadas en encontrar un encaje entre ellos.

En términos de «SEW» (Riqueza Socioemocional), se podría evaluar como alta, aunque ni la dimensión ni la organización empresarial se adecua a una empresa familiar que entra en la 3ªG.

**Figura 3.15. Genograma Caso VIII**  
**ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD**

Fuente: Elaboración propia

Este caso es reflejo del desajuste entre crecimiento del sistema familiar y dimensión empresarial y patrimonial. El número de miembros de la 3ªG y posteriores generaciones dificulta el encaje del retorno financiero.

**Constatación de las hipótesis**

**H1:** El Fundador ya fallecido a mediados de los años 80, ante la falta de un descendiente varón, facilitó la entrada de un familiar político. La influencia en la familia fue por cuanto creo una sucesión centrada en el liderazgo de género y no en las habilidades de las hermanas. Consecuentemente, ello se tradujo en un distanciamiento en la 2ªG acompañada de la deslocalización geográfica de la familia.

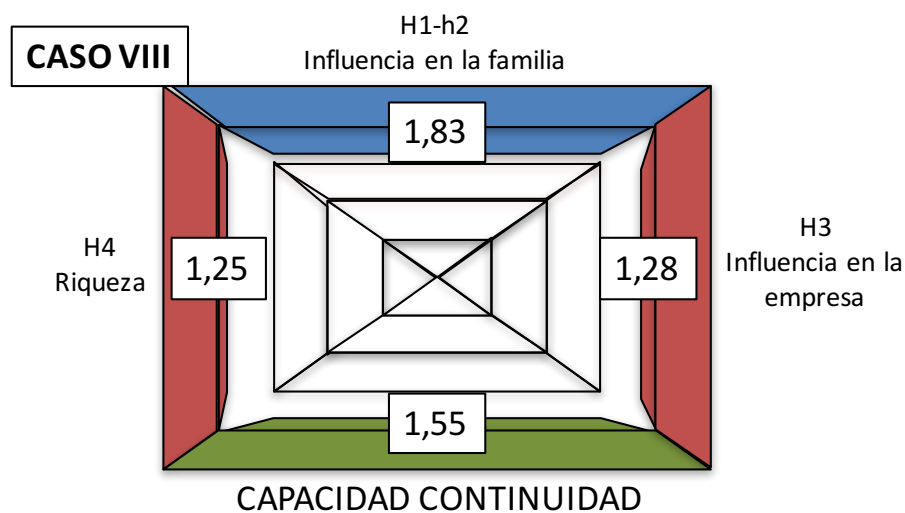
**H2:** El modelo familiar quedó marcada por la decisión del Fundador que no facilitó la integración más que de una de las ramas de la 2ªG, con los consiguientes privilegios que le reportaba a dicha rama de la familia. Por el contrario, la familia ha mantenido un alto sentido de pertenencia que ha facilitado, aun teniendo un bajo desempeño financiero de la empresa familiar y su patrimonio, el vínculo social y su riqueza socioemocional. La familia, por esa propia riqueza socioemocional, ha mantenido una cohesión y adaptabilidad necesaria que le ha permitido avanzar en el proceso de sucesión que se formalizó con la firma e implantación de su protocolo familiar.

**H3:** Consecuentemente con dicho modelo de familia aglutinada desligada, el proceso del protocolo familiar les permitió, desde la reorganización de las relaciones de los sistemas, crear dos importantes cambios en el gobierno y la gestión; ello ha permitido al día de hoy, ejecutar y mantener su riqueza socioemocional que, a diferencia de otras familias de su entorno próximo no han conseguido.

**H4:** El aspecto financiero de la 3ªG es relativamente importante aún cuanto, la gran mayoría de sus miembros, no tienen capacidad financiera que la proporcionada por sus propias profesiones. Este caso representa, en mi opinión, un proceso de éxito en la sucesión. Ello es debido a la capacidad de la familia de preservar su legado por encima del desempeño financiero.

**Información para la evaluación CASO VIII y cuadro gráfico de la influencia**

**Figura 3.16.** Gráfica Caso VIII



Fuente: Elaboración propia

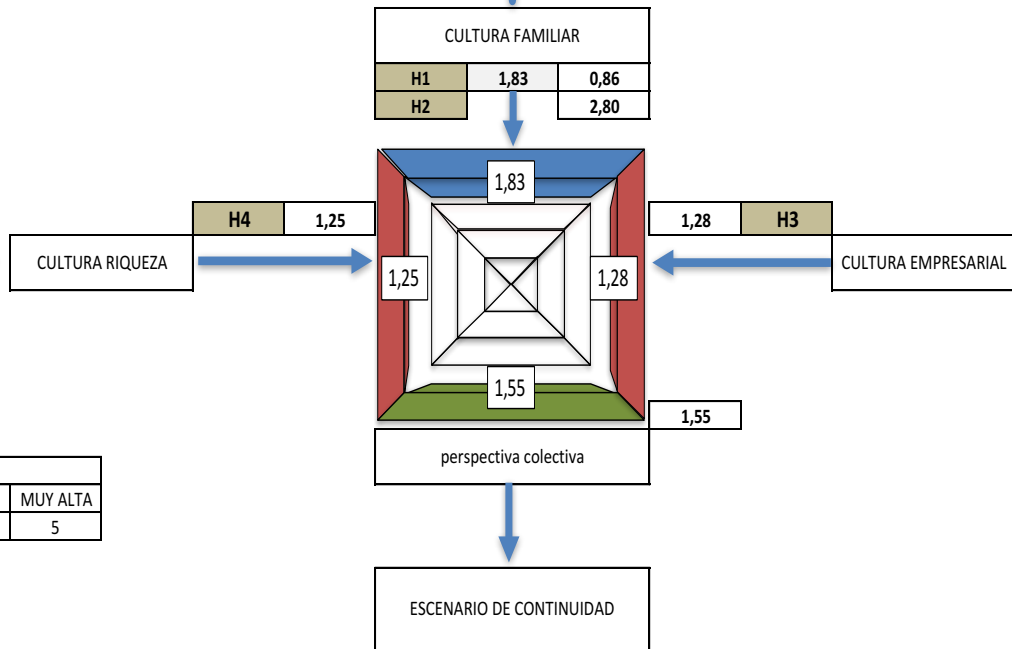
**CASO VIII:** En este caso, se puede comprobar que ante un menor nivel de H3 y H4, la capacidad de continuidad se ve reforzada por una buena relación familiar. Es probable, que el sentido de pertenencia de la marca familiar sea un aspecto a tener en cuenta. Este caso, al igual que el Caso VI, la familia llegó al acuerdo de formalizar el protocolo familiar y, desde entonces, ha puesto en marcha todos los instrumentos.

CASO VIII	H1	0,86	1,83
	H2	2,80	
	H3	1,28	
	H4	1,25	
	INFLUENCIA	1,55	

	H1	H2a	H2b
-1	2,71	2,6	3,00
RELEVANTES	RELACION FAMILIAR HERMANOS	RELACION FAMILIAR 2ºG Y 3ºG	RELACION DE LA 3ºG

- 2 CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL
- 1 PERFIL RIESGO
- 1 RECURSOS FINANCIEROS 2ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR
- 1 RECURSOS FINANCIEROS 3ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5



RELACIÓN 2ºG EN LA EMPRESA	2,00	H3a
RELACIÓN 3ºG EN LA EMPRESA	1,5	H3b
GOBIERNO	1	H3c
GESTIÓN	1,2	
MODELO LIDERAZGO EMPRESA	1	H3c
NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	1	
INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	1	H3c
SITUACIÓN EMPRESARIAL	1,5	H3c

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia



H 2 MODELO DE FAMILIA					2ªG a 3ªG	
						<b>CASO-VIII</b>
						2,50
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	<b>PODER</b>	2
1	2	3	4	5	en uno de los hermanos al mando influencia	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>LIMITES</b>	2
1	2	3	4	5	independencia	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>ADAPTABILIDAD</b>	3
1	2	3	4	5	a los cambios	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>COHESIÓN</b>	4
1	2	3	4	5	objetivos comunes	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	<b>COMUNICACIÓN</b>	2
1	2	3	4	5	nivel	
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios	<b>EVENTOS EXTRAORDINARIOS</b>	3
1	2	3	4	5	Media influencia entre hermanos	2,58
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	utinada Rigida	<b>MODELO FAMILIA</b>	Desligada Estructura da
2	4	5	3/4	2		



H3 MODELO DE GOBIERNO							CASO-VIII
MALTRATO	AGRESIVO	NORMAL	AFABLE	EXCELENTE	2ª GENERA		1,37
1	2	3	4	5	P 14	MODELO LIDERAZGO EMPRESA	2
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	1
							1,6
						<b>GESTION</b>	2,2
						EQ.DIRECTIVO	3
1	2	3	4	5	5	ORGANIGRAMA	3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	1
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	2
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTIÓN	2
1	2	3	4	5		<b>GOBIERNO</b>	1
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL		ESTRUCTURA	1
1	2	3	4	5	5	COMPOSICIÓN	1
1	2	3	4	5		DINAMICA	1
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	1
1	2	3	4	5		<b>INNOVACIÓN</b>	1
1	2	3	4	5		<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	1
1	2	3	4	5		<b>CAP. ADAPT. EMPRESA</b>	1
					P 16	<b>SITUACIÓN EMPRESARIAL</b>	2
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		MERCADO	5
1	2	3	4	5		PRODUCTO	5
					2ªG	COMUNICACION 2ªG	1
					3ªG	COMUNICACION 3ªG	1
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 3ºG							CASO-VIII
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	1
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13 2ªG	CAPACIDAD FINANCIERA 2ªG FUERA EF	1
1	2	3	4	5	P 13 3ªG	CAPACIDAD FINANCIERA 3ªG FUERA EF	1
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	JALITARIO
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		EXPECTATIVA 3ªG	SOB
1	2	3	4	5	CASH FLOW+	NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA	2
					RESERVAS-	DEPENDENCIA ECONOMICA 3ªG DE LA 2ªG	1

## Caso IX

Cuadro 3.16. CASO.IX - 22 de diciembre de 2004

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.IX	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO.IX
<b>Sistema</b>	Hermanos	Historia empresarial	De éxito
<b>Subsistema</b>	Sobrinos/primos	Profesionalización	Media
<b>Poder</b>	Un miembro de la 2ªG sustituto del hermano líder	Gobierno	Medio
<b>Límites</b>	Difusos	Gestión	Controladora
<b>Adaptabilidad</b>	Rígida	Equipo directivo	Familiar
<b>Cohesión</b>	Media/baja	Sombra generacional	Alta por la desconfianza
<b>Comunicación</b>	4	Situación empresarial	buena
<b>Creencias y valores</b>	Desconfianza Actitud partidista Etiquetas	Organigrama	Básico
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Vejez/Adulthood media	Ciclo Vital empresa	Estancado
<b>Historia</b>	Búsqueda del reconocimiento personal en los hermanos	Situación sector	Maduro
<b>Modelo de familia</b>	Desligada	Liderazgo	Centralizado en un líder
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la última década, la familia ha experimentado un distanciamiento familiar producto de las desavenencias históricas entre los miembros de la 2ªG que se han producido por la sensación de falta de reconocimiento y de apoyo en la gestión. Ello ha ralentizado la implicación de la 3ª G y el posicionamiento de sus miembros como sucesores.</li> <li>• En la actualidad, existe una buena disposición a mantener la cohesión familiar en base a unos valores comunes y a un modelo de</li> </ul>	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dificultad para poder tomar una decisión en relación al modelo de liderazgo de la 3ªG, que se ha producido como consecuencia de las desavenencias entre los miembros de la 2ªG, ha generado una sensación de incertidumbre y cierta desmotivación entre algunos miembros de la familia.</li> <li>• Existe un cierto alejamiento en la gestión por parte de la familia. Uno de los efectos de esta distancia es el hecho de que la actividad emprendedora es</li> </ul>

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.IX	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO.IX
	<p>comunicación ordenado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la familia se sienten orgullosos de compartir el legado empresarial y están motivados para continuar siendo partícipes del mismo.</li> <li>• No existe un foro familiar para tratar los temas que afectan a la familia y a la empresa. Una reunión anual de Junta de Socios es insuficiente para que los familiares que no participan en la gestión estén informados y se sientan partícipes de las decisiones que le puedan afectar como socios familiares.</li> <li>• La proximidad emocional al legado empresarial dificulta la diferenciación de los roles y expectativas familiares y empresariales.</li> </ul>		<p>desarrollada por un directivo externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de liderazgo de la 3ªG debe estar enfocado hacia 2 metas prioritarias: emprender nuevos proyectos que generen crecimiento en cifra de negocio y optimización de la gestión para poder mantener la rentabilidad.</li> <li>• A medio plazo debe evaluarse cuál es el organigrama que se ajusta mejor a la nueva realidad empresarial una vez se produzca el relevo generacional de los órganos de gobierno. En este contexto, debe aprovecharse para hacer un relevo de los directivos no familiares y potenciar el papel de la familia en la gestión. Los familiares que actualmente trabajan en la empresa deben tener un plan de carrera (funciones y proyección a futuro)</li> <li>• Se ha superado de forma exitosa la venta de una parte importante de los activos, promoviendo el desarrollo de nuevas líneas de negocio.</li> </ul>

Cuadro 3.17. Estructura patrimonial y análisis de recursos caso IX

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO.IX	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. IX
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia económica.</li> <li>• Sentido de pertenencia y orgullo de empresa.</li> <li>• Conocimiento del negocio.</li> </ul>
<b>Modelo de gasto</b>	Medio/alto	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre 3ªG: indefinición del liderazgo, papel a desempeñar en la propiedad y el gobierno, capacidad emprendedora, diferentes necesidades de sus miembros.</li> <li>• Falta estrategia en relación al crecimiento, riesgo e inversiones.</li> </ul>
<b>Organización</b>	Control 2ªG	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo.</li> <li>• Inercia familiar.</li> </ul>
<b>Estructura propiedad</b>	Holding	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión y diversificación-crecimiento.</li> <li>• Implicación de la 3ªG.</li> </ul>
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control 2ªG	FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	1ªG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> </ul>
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mayor información y conocimiento sobre el negocio por parte de los accionistas que no trabajan en las empresas del Grupo.</li> <li>• Debe valorarse si las relaciones como socios en la 3ªG deben</li> </ul>	2ªG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> </ul>

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO.IX	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. IX
	<p>organizarse en función de las ramas familiares o si más bien deben ser libres, es decir, las decisiones se adoptan en base al capital y no por sindicación de votos. Ello supone un cambio muy importante en las relaciones como socios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Protocolo Familiar es una tarea pendiente.</li> </ul>		
<b>Decisión</b>	Protocolo no firmado: 3ª tentativa	3ª G	• Baja/Media

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.17.** Genograma Caso IX  
ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD

Fuente: Elaboración propia

El Caso IX representa un ejemplo de pugna entre la 2ªG que se traslada a la 3ªG. En este caso, destaca la influencia de la familia política que tiene el objetivo de imponer a sus descendientes en la posición de liderazgo una vez que la 2ªG deje sus funciones ejecutivas. El modelo de liderazgo de la 2ªG está condicionado por los acontecimientos y actitudes de reconocimiento entre sus miembros. Este no reconocimiento entre los principales miembros de la 2ªG impide que se pueda realizar una transición a la 3ªG.

Entrando en las hipótesis objetivo de esta tesis, podemos concluir que:

### Constatación de las Hipótesis

**H1:** La influencia del Fundador (1ªG) no tiene incidencia ya que falleció prematuramente dejando parentalizados a los varones de la 2ªG que, posteriormente, les ha llevado al conflicto entre ellos. Dicha pugna impide que la 3ªG (que si es capaz de llegar a los acuerdos pertinentes) no pueda lograrlo.

**H2:** El modelo de familia, como podrá comprobarse en el diagnóstico, responde a una familia rígida desligada que dificulta su capacidad de adaptabilidad dado el posicionamiento del self entre la 2ªG.

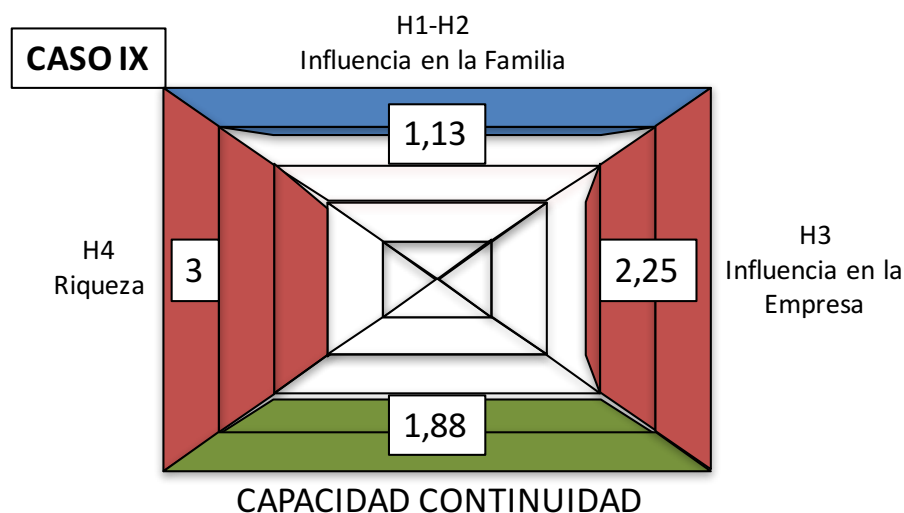
**H3:** El sistema de gobierno se centraliza en el control de las actividades sin dar paso a un gobierno familiar que permita reconducir la situación de la 2ªG.

**H4:** Las necesidades financieras de la 3ªG son manifiestas y se encuentra en manos de la decisión de la 2ªG. No existe una intención por parte de esta en transmitir las propiedades para facilitar que la 3ªG reciba parte del desempeño financiero.

Este caso representa un fracaso en la continuidad como empresa familiar por cuanto, las voluntades individuales ancladas en disputas del pasado (2ªG), llevará al enfrentamiento en la 3ªG ya que estos, en el momento de la sucesión de la propiedad, tendrán un relación rígida y desligada. Es altamente probable, en este caso, que se produzca la venta a un tercero y deje de ser una empresa familiar.

**Información para la evaluación CASO IX y cuadro gráfico de la influencia**

**Figura 3.18.** Gráfica Caso IX



Fuente: Elaboración propia

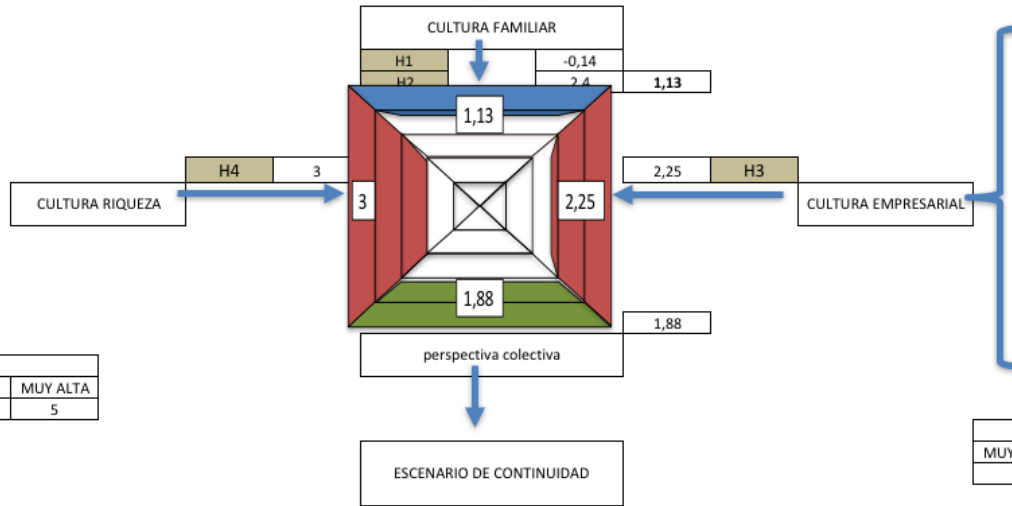
**CASO IX:** En este caso, se puede observar que la influencia de la H1 y H2 penalizan la capacidad de continuidad que solo es sostenida por las hipótesis H3 y H4. El tipo de familia (desligada-caótica) se sostiene por la riqueza y la capacidad empresarial. Sin embargo, al ser su capacidad de adaptabilidad ciertamente caótica, le impide en la práctica mejorar su potencial empresarial aun teniendo el mayor potencial de riqueza. Las expectativas de la 3ªG son inciertas tanto por el número de miembros como por la falta de un claro liderazgo en la 3ªG. La 2ªG aún mantiene la pugna por el poder.

CASO IX	H1	-0,14	1,13
	H2	2,40	
	H3	2,25	
	H4	3	
	INFLUENCIA	1,88	

	H1	H2a	H2b
-3	2,71	2,8	2,00
RELEVANTES	RELACION FAMILIAR HERMANOS	RELACION FAMILIAR 2ºG Y 3ºG	RELACION DE LA 3ºG

- 4 CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL
- 3 PERFIL RIESGO
- 4 RECURSOS FINANCIEROS 2ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR
- 1 RECURSOS FINANCIEROS 3ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5



- RELACIÓN 2ºG EN LA EMPRESA 2,00 H3a
- RELACIÓN 3ºG EN LA EMPRESA 2 H3b
- GOBIERNO 2,75 H3c
- GESTIÓN 2,75 H3c
- MODELO LIDERAZGO EMPRESA 2 H3c
- NIVEL PROFESIONALIZACIÓN 3 H3c
- INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN 1 H3c
- SITUACIÓN EMPRESARIAL 2,5 H3c

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

2ºG a 3ºG		H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A						
					CIÓN	<b>CASO-IX</b>		
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	P 1	NIVEL EXIGENCIA	5	
1	2	3	4	5		entre Hermanos		
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR*	2	
1	2	3	4	5		entre Hermanos		
MUY MALA	MALA	NORMAL	BUENA	MUY BUENA	P5	NIVEL RELACIONAL	2	
1	2	3	4	5		entre hermanos		
MUY BAJA	BAJA	QUILIBRADO/A	ALTA	MUY ALTA	P6	CONYUGES HERMANOS	2	
1	2	3	4	5		Ingerencia e influencia		
MUY BAJA	BAJA	QUILIBRADO/A	ALTA	MUY ALTA	P7	VIDA SOCIAL	3	
1	2	3	4	5		Hermanos		
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	P8	FORMACIÓN	1	
1	2	3	4	5		EDAD promedio	70	
						CICLO VITAL	5	
Irrelevantes	co Relevantes	Relevantes	y Relevantes	Extraordinari amente		Influencia 1ºG hechos acontecidos	4	
1	2	3	4	5			Pugna por el liderazgo entre hermanos, significativa influencia familia política. Privilegios para los hijos del lider actual	
						<b>HISTORIA</b> Hechos significativos familia creada		
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	3ºGENERA		Evaluada	
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN	2	
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN	2	
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	2	
1	2	3	4	5	P14	LIDERAZGO	2	
<b>EDAD MEDIA</b>	20	35	45	40		COMUNICACIÓN ENTRE 3ºG	2	
						CICLO VITAL	2	
						3ºG Media	2	



H 2 MODELO DE FAMILIA					2ºG a 3ºG	CASO-IX
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	PODER	2,50
1	2	3	4	5	en uno de los hermanos al mando influencia	4
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	LIMITES	4
1	2	3	4	5	independencia	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	ADAPTABILIDAD	2
1	2	3	4	5	a los cambios	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	COHESIÓN	2
1	2	3	4	5	objetivos comunes	
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	COMUNICACIÓN	2
1	2	3	4	5	nivel	
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios	EVENTOS EXTRAORDINARIOS	4
1	2	3	4	5	Media influencia entre hermanos	2,75
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	utinada Rigida	MODELO FAMILIA	Desligada Rigida
2	4	5	3/4	2		

H3 MODELO DE GOBIERNO							CASO-IX
MALTRATO	AGRESIVO	NORMAL	AFABLE	EXCELENTE	2ª GENERA		2,08
1	2	3	4	5	P 14	MODELO LIDERAZGO EMPRESA	2
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	3
							2,575
						<b>GESTION</b>	2,4
						EQ.DIRECTIVO	2
1	2	3	4	5	5	ORGANIGRAMA	3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	3
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	2
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTIÓN	2
1	2	3	4	5		<b>GOBIERNO</b>	2,75
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL		ESTRUCTURA	3
1	2	3	4	5	5	COMPOSICIÓN	3
1	2	3	4	5		DINAMICA	2
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	3
1	2	3	4	5		<b>INNOVACIÓN</b>	1
1	2	3	4	5		<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	1
1	2	3	4	5		CAP. ADAPT. EMPRESA	2
					P 16	SITUACIÓN EMPRESARIAL	3
Crítica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		MERCADO	3
1	2	3	4	5		PRODUCTO	3
					2ªG	COMUNICACION 2ªG	2
					3ªG	COMUNICACION 3ªG	2
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 3ºG							CASO-IX
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	3
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13 2ªG	CAPACIDAD FINANCIERA 2ªG FUERA EF	4
1	2	3	4	5	P 13 3ªG	CAPACIDAD FINANCIERA 3ªG FUERA EF	1
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	QUALITARIO
						EXPECTATIVA 3ªG	SOBQUALITARIO
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO			
1	2	3	4	5	CASH FLOW+	NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA	4
					RESERVAS-	DEPENDENCIA ECONOMICA 3ªG DE LA 2ªG	3

**Caso X**

Cuadro 3.18. CASO.X: 30 de noviembre de 2007

<b>ESTRUCTURA FAMILIAR</b>	<b>CASO.X</b>	<b>ESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>	<b>CASO.X</b>
<b>Sistema</b>	Hermanos	Historia empresarial	Enfrentamientos por la exigencia entre hermanos (2ªG)
<b>Subsistema</b>	Primos	Profesionalización	Media
<b>Poder</b>	Madre y después hermano mayor. Fallecido este, pasó al hermano emprendedor.	Gobierno	Medio
<b>Límites</b>	Difusos	Gestión	Controladora
<b>Adaptabilidad</b>	Rígida	Equipo directivo	Centralizado
<b>Cohesión</b>	Baja	Sombra generacional	Alta por la exigencia
<b>Comunicación</b>	3	Situación empresarial	Madura
<b>Creencias y valores</b>	Esfuerzo Sacrificio Valores diferentes en las nuevas familias creadas sobre el uso del dinero.	Organigrama	Centralizado
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Adulthood avanzada/Adulthood joven	Ciclo Vital empresa	Estancado
<b>Historia</b>	Esfuerzo/ Cuentas pendientes Proceso migratorio	Situación sector	Expansión
<b>Modelo de familia</b>	Desligada	Liderazgo	Centralizado en 2ºG
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones entre los miembros de la 2ªG no son fluidas: «cuentas pendientes»</li> <li>• Inquietud en la 3ªG: miedo a cometer los mismos errores que la 2ªG.</li> <li>• Los miembros de la 3ªG (casi en su totalidad) se han mantenido al margen del</li> </ul>		

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.X	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO.X
	<p>conflicto de la 2ªG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes expectativas y «modos de hacer» entre las dos ramas familiares: exigencia, compromiso, valor del dinero, relaciones con empleados, estilo comunicación.</li> <li>• Indefinición del papel de la 3ªG en la continuidad del Grupo.</li> </ul>		
		<p>Diagnóstico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta planificar el cambio generacional de la Dirección General.</li> <li>• La 3ªG requiere formación y experiencia para asumir responsabilidades directivas.</li> <li>• Necesidad de avanzar en el proceso de profesionalización de los equipos y de la consolidación de estructuras de gestión que faciliten la delegación de responsabilidades.</li> <li>• Necesidad de organizar el Gobierno del Grupo de cara a la implicación de la 3ªG (Consejo de Administración y Comité de Dirección)</li> <li>• Faltan planes de fidelización a largo plazo para la cúpula directiva.</li> </ul>

Cuadro 3.19. Estructura patrimonial y análisis de recursos caso X

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO.X	ANÁLISIS RECURSOS	CASO. X
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Fortalezas	Reconocida trayectoria empresarial.
<b>Modelo de gasto</b>	Muy bajo rama dominante y muy alto en la rama no dominante	Debilidades	Incertidumbre ante la implicación de la segunda generación en el control y dirección del Grupo.
<b>Organización</b>	Organizado		A medio plazo, la 2ªG no tendría la energía suficiente para dirigir una empresa de tal dimensión.
<b>Estructura propiedad</b>	Holding		No es posible elegir un modelo de continuidad: desmotivación 3ªG.
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control 2ªG	Amenazas	División por diferentes visiones
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad		No sentirse sometido una de las dos ramas (3ªG) por el hermano líder 2ªG
<b>Diagnostico</b>	Desinformación. Falta de estructuras óptimas: concentración de áreas vs. posibilidad de diversificación por ramas familiares. Mecanismos que permitan independencia y flexibilidad.	Oportunidades	Consolidar el modelo de gobierno del Grupo, en los ámbitos familiar y empresarial.
<b>Decisión</b>	Separación de hermanos.		Implicar (experiencia+formación) y motivar a la 3ªG en su participación en el gobierno del grupo.
			Establecer un modelo de sucesión en el Gobierno del grupo.
			Fijar un plan de sucesión en la Dirección General que pasa por la creación de un Comité de Dirección y la distribución de los departamentos en 3 divisiones.
			Optimizar el modelo de profesionalización del

			grupo
		1ªG	Baja
		2ªG	Baja
		3ª G	Baja/Media

Fuente: Elaboración propia

La familia Z efectuó su traslado a Barcelona, desde el sur de España, en 1962. Al llegar N y A (los Fundadores de 1ªG) abrieron un colmado en una localidad cercana a Barcelona

En mayo de 1963 fallece A, con el consiguiente trastorno familiar. Su hijo S deja el trabajo que estaba desempeñando en ese momento para ayudar a su hermana mayor SA en el colmado. Al cabo de un año, la familia moderniza y amplía el local.

En 1965, O propone a su hermano S empezar un negocio distinto: madurar frutas para luego venderlas. Su padre (Fundador 1ªG) les ayuda económicamente para que puedan llevarlo a cabo. Compran un local y lo acondicionan, instalando cuatro cámaras de maduración en el sótano. Su hermano N colabora en las obras del local y en el trabajo, incorporándose definitivamente cuando el negocio empieza a dar resultados.

En ese nuevo negocio, las funciones quedan repartidas tal que: O compra, N vende y cobra, y S está al cargo de la administración. No tienen un sueldo estipulado, sino que cubren las necesidades acudiendo a la caja del colmado.

Durante 12 meses, S se ausenta del negocio para cumplir con el servicio militar. A su vuelta, O, finalmente, accede a cederle el 25% dejando fuera a N que, a su vez, está cumpliendo su servicio militar, a pesar de que S defiende su incorporación.

Ante la necesidad de ampliar, compran un local, prometiendo O escriturarlo a nombre de S, sin embargo, lo acabo poniendo a su propio nombre.

A su regreso, N se encuentra con una licencia de operador de XYZ, que S había conseguido para él a partir de sus negociaciones con O.

En 1970, ante las tensiones acumuladas por la actitud individualista de O, se convoca a una reunión familiar. Presionado por la familia, éste promete comprar una parada en el mercado de abastos de una importante localidad cercana a Barcelona, aunque pone la concesión a su nombre (dos paradas). Debido a ello, se produce una nueva crisis y la ruptura familiar. Esta situación se desbloquea mediante la intervención del Sr. M, que intercede por petición del padre y, como resultado de esta negociación, O se compromete a ceder un local a S. En 1976 se compra un puesto en el mercado de abastos de otra importante ciudad de la provincia de Barcelona. Un año más tarde, S constituye una sociedad con un tercero para abrir un puesto en el más importante mercado de

abastos de Barcelona. Es un salto a la parte alta de los operadores del mercado de frutas y verduras.

En 1979 se restablecen las relaciones con O, quien propone a S comprar juntos unas naves en el principal mercado de abastos de Barcelona para instalar cámaras de maduración. Después de diversas discusiones acerca de la inclusión de N en el negocio, se constituye la «Sociedad Hermanos Z» donde participan por igual los tres hermanos.

Aunque existe un acuerdo entre los hermanos para mantener a las mujeres al margen de la empresa, en 1981 se incorpora R (causando contrariedad) y más tarde M. C también se incorpora por iniciativa de O. M y C están poco tiempo trabajando en la empresa. R continúa hasta el día que llega a la consulta. De 1980 a 1982, a la empresa le es difícil vender en el nuevo almacén. S propone vender a mayoristas. Establecen una relación comercial con la empresa «PH» y terminan comprando más puestos enfocándose al mercado mayorista.

Entre 1980 y 1990, abren las delegaciones de otras ciudades de Catalunya. En 1984 – 1985: Mallorca. Se crea una sociedad para hacer un almacén para madurar. O está especializado en la instalación de las cámaras de maduración. Sin embargo, el proyecto no fue exitoso porque el socio no cumple con el convenio y se rompe la sociedad. Se partía de una cuota del 95% en la fruta principal y, con el crecimiento, pasa a representar un 30% porque crecen otros productos, a la vez que crecen en puestos.

La década de los 90 es una etapa muy conflictiva para la familia ya que coinciden situaciones como el fallecimiento de L, la incorporación de los hijos a la empresa, las malas relaciones entre O y R, y un crecimiento exponencial del negocio que requiere de un gran sacrificio y dedicación.

En el periodo comprendido entre 1994 y 1995, surge una nueva oportunidad de negocio y deciden comercializar otra gama de frutas exóticas junto con otros productos del mismo segmento.

En 1994 se incorpora CA a trabajar en la empresa hasta el 2004, fecha en la que se retira. En 1996, se introducen verduras como nuevo producto. En esa nueva línea de producción se incorpora OS a trabajar. Unos tres años más tarde se retira de su trabajo a raíz de dificultades en las relaciones con sus tíos S y O (diferentes visiones sobre el compromiso y el modo de hacer las cosas).

Ese mismo año se incorpora E al departamento de Administración. En el 2004 se retira de la empresa para asumir un proyecto de tiendas de ropa emprendido por su madre. En 1996-1997, crecen de la mano de socios extranjeros especializados en frutas tropicales. Más tarde, abren en Madrid, luego Mallorca y después Tenerife.

En 1998, continúan con la expansión mediante la apertura de nuevas delegaciones en el resto de España. Hasta 1999, la relación con los socios extranjeros era la de delegaciones participadas. Ahora piensan en darles entrada en la empresa «Hermanos Z». O no está de acuerdo. En el año 2000 se produce el fallecimiento de O y su esposa C entra en la empresa. Ya antes de este suceso, la familia se preocupaba por el tema de la relación familia – empresa (incorporación de los hijos, etc.). Predomina un cierto clima de desconfianza y se inician negociaciones para que S y N compren a la viuda de su hermano O.

Ya a punto de cerrarse la negociación, por una pequeña diferencia de precio, se congela la operación hasta el año 2001, fecha en la que se firma el acuerdo. Ese mismo año, N sufre una operación que le lleva a reflexionar sobre la vida que ha llevado hasta ahora. Fruto de estas reflexiones se plantea vender a su hermano para poder disfrutar y estar más tranquilo. Ante esta situación, a C le preocupa tener que continuar en minoría con la otra familia.

En el año 2003, C vende su parte y se produce una separación entre las familias, puesto que interpreta que N no había sido sincero con su planteamiento inicial de venta ya que al final del proceso no vende a su hermano S.

En el año 2007 se inicia la etapa de consultadas con profesionales externos para planificar la sucesión de S y N (2ªG) a la 3ªG. Dicho proceso puso de manifiesto las diferentes perspectivas y valores de las dos ramas familiares que ostentaban el 50% cada una de la propiedad sobre la empresa familiar cabecera del grupo.

En dicho proceso, también fue narrada la historia empresarial y la fusión familiar existente. Sin embargo, la dificultad de diferenciación entre hermanos y estos con sus familias creadas acabo generando una necesidad de diferenciación o ruptura con la historia familiar y empresarial. Finalmente, varios meses después de iniciar el proceso de consultoría, los hermanos S y N deciden separarse comprando S a N su 50% del capital.

**Figura 3.19.** Genograma Caso X  
ELIMINADO POR CONFIDENCIALIDAD

Fuente: Elaboración propia



### **Constatación de las Hipótesis**

**H1:** En este caso, la narrativa de la historia empresarial familiar denota una serie de acontecimientos relevantes que, en opinión de este Doctorando, afectó a la salud relacional de la 2ªG. Respecto a esta primera hipótesis, sin duda, la falta de la Fundadora dejó a la familia en una situación de inestabilidad. El papel del Fundador no supo asumir el control de la familia y ello se tradujo en una serie de movimientos particulares de la 2ªG.

En sentido estricto, el papel de los fundadores en este caso promovió la falta de cohesión del grupo que se manifestó por distintos actos de deslealtad en la familia. Sin embargo, aun existiendo reiterados actos en ese sentido, hubo momentos de reencuentros que me dan argumentos para sostener que el nivel de cohesión.

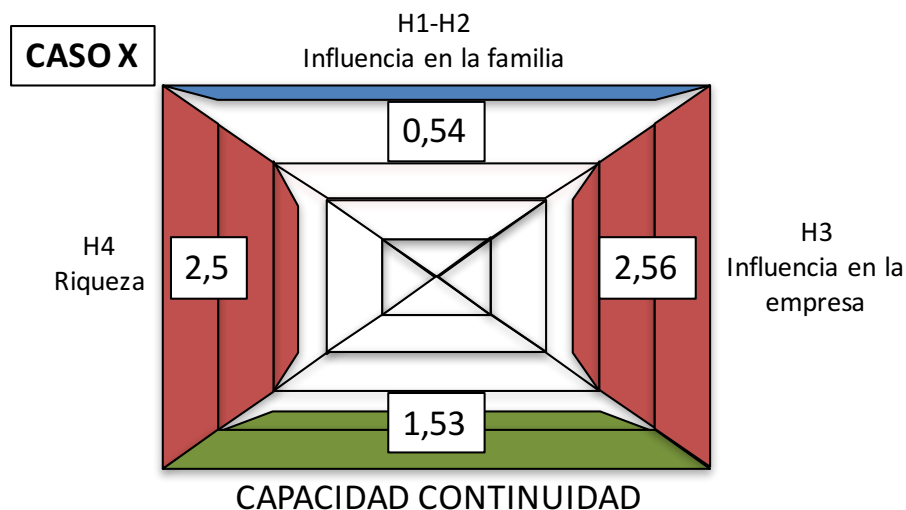
**H2:** El modelo de familiar responde a un sistema familiar desligado y rígido. Los diferentes eventos de separación familiar en la empresa familiar iban también acompañados de un distanciamiento familiar. La valoración de este patrón de conducta podría focalizarse en dos sentidos. El primero por la falta de cohesión familiar por ausencia de la Fundadora que mantenía una fuerte influencia familiar y, posteriormente, por la inclusión de la familia política, el nivel de exigencia entre los miembros y diferentes estilos de vida, así como los valores sobre el uso del dinero.

**H3:** El modelo de gobierno era inexistente a nivel familiar. La 3ªG no participaba de los encuentros empresariales. En sentido contrario, el nivel del gobierno en el ámbito empresarial era formal por tener socios externos a la familia; en la gestión se desarrollaba a través del comité de dirección. Considero que la falta de gobierno familiar permanente una vez que la familia de O vendió su parte, no permitió a los hermanos S y N integrar a sus respectivos descendientes.

**H4:** En el ámbito financiero, la 2ªG actuó de distinta forma respecto a sus descendientes. Mientras S mantenía un alto nivel de exigencia en todos los sentidos, N actuaba de distinta manera apoyando las iniciativas de sus hijos y con mayor nivel de gasto personal. La rama de S ha mantenido un control exhaustivo sobre las finanzas de la 3ªG, mientras N fue más desprendido.

### Información para la evaluación CASO X y cuadro gráfico de la influencia

Figura 3.20. Gráfica Caso X



Fuente: Elaboración propia

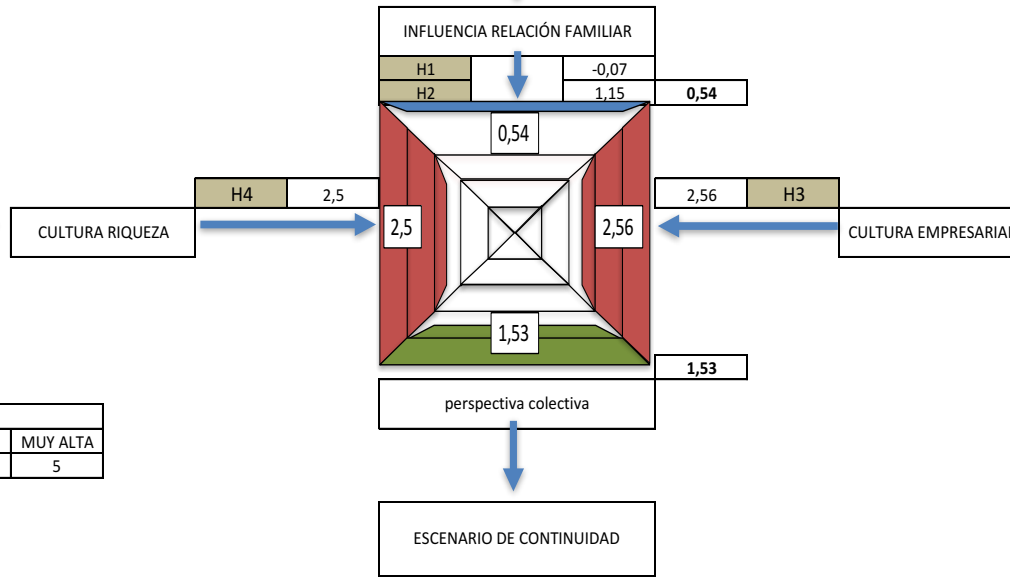
**CASO X:** Se vuelve a comprobar que la afectada relación familiar, no impide una mantener altos indicadores en H3 y H4. Sin embargo, la decisión tomada en este caso por la familia en 2ªG, fue la separación ordenada ya que era difícil para ellos mantener el estrés emocional originado por la diferencia sobre los valores compartidos en común y las expectativas de la 3ªG. La historia familiar repleta de desconfianza y un distanciamiento emocional por las «cuentas pendientes» incidió en su capacidad de adaptabilidad del sistema.

CASO X	H1	-0,07	0,54
	H2	1,15	
	H3	2,56	
	H4	2,5	
	INFLUENCIA	1,53	

	H1	H2a	H2b
-3	2,86	2,6	2,00
RELEVANTES	RELACION FAMILIAR HERMANOS	RELACION FAMILIAR 2ºG Y 3ºG	RELACION DE LA 3ºG

- 3 CAPITALIZACIÓN EMPRESARIAL
- 2 PERFIL RIESGO
- 4 RECURSOS FINANCIEROS 2ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR
- 1 RECURSOS FINANCIEROS 3ºG FUERA DE LA EMPRESA FAMILIAR

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5



- RELACIÓN 2ºG EN LA EMPRESA 1,67 H3a
- RELACIÓN 3ºG EN LA EMPRESA 2,50 H3b
- GOBIERNO 2,5 H3c
- GESTIÓN 2,8 H3c
- MODELO LIDERAZGO EMPRESA 3 H3c
- NIVEL PROFESIONALIZACIÓN 3 H3c
- INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN 2 H3c
- SITUACIÓN EMPRESARIAL 3 H3c

INFLUENCIA				
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
1	2	3	4	5

2ºG a 3ºG		H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A							
					CIÓN		<b>CASO-X</b>		
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	P 1	NIVEL EXIGENCIA	5		
1	2	3	4	5		entre Hermanos			
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR*	3		
1	2	3	4	5		entre Hermanos			
MUY MALA	MALA	NORMAL	BUENA	MUY BUENA	P5	NIVEL RELACIONAL	3		
1	2	3	4	5		entre hermanos			
MUY BAJA	BAJA	QUILIBRADO/A	ALTA	MUY ALTA	P6	CONYUGES HERMANOS	2		
1	2	3	4	5		Ingerencia e influencia			
MUY BAJA	BAJA	QUILIBRADO/A	ALTA	MUY ALTA	P7	VIDA SOCIAL	1		
1	2	3	4	5		Hermanos			
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	P8	FORMACIÓN	1		
1	2	3	4	5		EDAD promedio	70		
							CICLO VITAL		
							5		
Irrelevantes	oco Relevantes	Relevantes	y Relevantes	Extraordinari amente			Influencia 1ºG hechos acontecidos		
1	2	3	4	5			4		
							Exigencia del hermano lider a toda la 2ºG y 3ºG incluyend o su propia familia creada. Migración.		
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	3ºGENERA		Evaluada		
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN	2		
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN	2		
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	2		
1	2	3	4	5	P14	LIDERAZGO	1		
<b>EDAD MEDIA</b>	20	35	45	40	32	COMUNICACIÓN ENTRE 3ºG		2	
							CICLO VITAL		
							2		
							3ºG Media		
							1,75		

H 2 MODELO DE FAMILIA					2ºG a 3ºG		CASO-X
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO			2,50
1	2	3	4	5		PODER	5
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		en uno de los hermanos al mando influencia	
1	2	3	4	5		LIMITES	2
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		independencia	
1	2	3	4	5		ADAPTABILIDAD	2
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		a los cambios	
1	2	3	4	5		COHESIÓN	2
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		objetivos comunes	
1	2	3	4	5		COMUNICACIÓN	3
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios		nivel	
1	2	3	4	5		EVENTOS EXTRAORDINARIOS	4
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	utinada Rigida		Media influencia entre hermanos	2,75
2	4	5	3/4	2		MODELO FAMILIA	Desligada Rigida
H3 MODELO DE GOBIERNO					2ºGENERA		CASO-X
MALTRATO	AGRESIVO	NORMAL	AFABLE	EXCELENTE			2,69
1	2	3	4	5	P 14	MODELO LIDERAZGO EMPRESA	2
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	3
							2,85
						GESTION	3,2
1	2	3	4	5	5	EQ.DIRECTIVO	2
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	4
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	4
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTIÓN	3
1	2	3	4	5		GOBIERNO	2,5
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL		ESTRUCTURA	2
1	2	3	4	5	5	COMPOSICIÓN	2
1	2	3	4	5		DINAMICA	3
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	3
1	2	3	4	5		INNOVACIÓN	2
1	2	3	4	5		INTERNACIONALIZACIÓN	2
1	2	3	4	5		CAP. ADAPT. EMPRESA	3
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente	P 16	SITUACIÓN EMPRESARIAL	4
1	2	3	4	5		MERCADO	2
						PRODUCTO	3
					2ºG	COMUNICACION 2ºG	3
					3ºG	COMUNICACION 3ºG	1

		H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 3ºG						CASO-X
	MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	2
	1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS	
	MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13 2ºG	CAPACIDAD FINANCIERA 2ºG FUERA EF	4
	1	2	3	4	5	P 13 3ºG	CAPACIDAD FINANCIERA 3ºG FUERA EF	1
						P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	JALITARIO
	MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		EXPECTATIVA 3ºG	SOBRESIGUAL
	1	2	3	4	5	CASH FLOW+	NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA	3
						RESERVAS-	DEPENDENCIA ECONOMICA 3ºG DE LA 2ºG	4

## 2.2.1. Comparación entre ambas muestras

En este apartado, procedo a realizar la comparativa entre los casos de cada muestra.

**Cuadro 3.20.** Comparativo de 1ºG a 2ºG

1ºG a 2ºG															
H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A															
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	1ºGENERACIÓN						CASO-I	CASO-II	CASO-III	CASO-IV	CASO-V
1	2	3	4	5	P 1	NIVEL EXIGENCIA					4	4	5	4	5
RESPECTUOSO	AFABLE	NORMAL	AGRESIVO	MALTRATO											
1	2	3	4	5	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR					3	3	5	3	5
LACSO	BAJA	NORMAL	FUERTE	MUY FUERTE											
1	2	3	4	5	P5	PERSONALIDAD					4	4	5	4	5
SUMISO/A	INDULGENTE	EQUILIBRADO/A	CONTRAPESO	PROTECTOR/A											
1	2	3	4	5	P6	CONYUGE					1	2	1	-	ad
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA											
1	2	3	4	5	P7	VIDA SOCIAL					2	4	2	2	2
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA											
1	2	3	4	5	P8	FORMACIÓN					4	1	3	1	2
ELEMENTAL	FORMACIÓN PROFESIONAL	DO UNIVERS.	GENIERIA	DOCTORADO		EDAD					62	70	70	67	70
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA		HISTORIA	Hechos significativos familia creada	Conflicto su familia origen	Infidelidad conyugal	Dificultad familia origen	Infidelidad conyugal	Enfermedad y destierro fundador			
					2ºGENERACIÓN										
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN					3	3	3	2	2
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN					3	2	1	2	2
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA					2	3	1	3	2
1	2	3	4	5	P14 2ºG	LIDERAZGO					3	2	1	2	2
						EDAD MEDIA					34	35	36	40	43

H 2 MODELO DE FAMILIA										
					1ºG a 2ºG					
						<b>CASO-I</b>	<b>CASO-II</b>	<b>CASO-III</b>	<b>CASO-IV</b>	<b>CASO-V</b>
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	PODER FUNDADOR/A	4	4	5	3	5
1	2	3	4	5	influencia					
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	LIMITES	3	2	5	2	1
1	2	3	4	5	independencia					
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA	ADAPTABILIDAD	3	2	5	3	2
1	2	3	4	5	a los cambios					
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA	COHESIÓN	4	3	4	4	2
1	2	3	4	5	objetivos comunes					
MUY BAJA	BAJA	MEDIO	ALTA	MUY ALTA	COMUNICACIÓN	3	3	1	2	2
1	2	3	4	5	nivel					
Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	rios	EVENTOS EXTRAORDINARIOS	1	4	1	4	5
1	2	3	4	5						
Desligada Separada	Desligada Separada	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada	utinada Rigida	MODELO FAMILIA	a Flexible Estructura	a conectada	Aglutinad a Rigida	Aglutinad a Flexible	Desligada Rigida
2	4	5	3/4	2		4	3	2	3	2

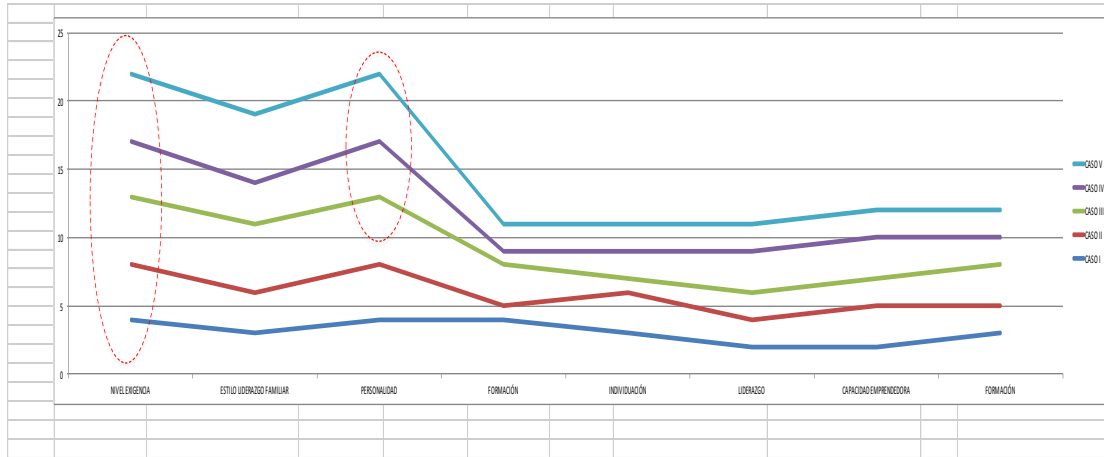


H3 MODELO DE GOBIERNO											
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO	1ª GENERACIÓN		CASO-I	CASO-II	CASO-III	CASO-IV	CASO-V
1	2	3	4	5	P 14 1ºG	MODELO LIDERAZGO	4	4	5	3	5
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	4 y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	2	3	2	3	2
MUY BAJO	BAJO	RAZONABLE	ALTO	MUY ALTO							
		ADECUADO				GESTION					
1	2	3	4	5		Nivel	2,6	3,4	2,6	3,4	2,4
1	2	3	4	5		EQ.DIRECTIVO	3	4	4	4	3
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	3	4	4	4	3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	3	3	1	3	2
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	2	3	1	3	2
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTI	2	3	3	3	2
EXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL		GOBIERNO					
1	2	3	4	5		Improvvisado	2	3,25	1,75	3	2,25
1	2	3	4	5		ESTRUCTURA	2	4	2	3	2
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN	2	3	2	3	2
1	2	3	4	5		DINAMICA	2	3	1	3	3
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	2	3	2	3	2
1	2	3	4	5		INNOVACIÓN	5	3	3	4	3
1	2	3	4	5		INTERNACIONALIZACIÓN	3	3	5	4	4
					P 16	CAP. ADAPT. EMPRESA	4	3	3	3	3
Crítica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		SITUACIÓN EMPRESARIAL	4	4	5	3	3
1	2	3	4	5		MERCADO	4	4	5	3	2
						PRODUCTO	4	4	5	4	3
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 2ºG											
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO			CASO-I	CASO-II	CASO-III	CASO-IV	CASO-V
1	2	3	4	5	P 3	CULTURA RIESGO	2	4	5	3	2
						INVERSIONES RELACIONADAS					
1	2	3	4	5	P 13	CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 1ºG	3	4	4	3	2
						LIQUIDEZ Y PROPIEDADES PART.					
						CAPACIDAD FINANCIERA FUERA EF 2ºG	1	2	2	2	1
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES					
						IGUALITARIO					
						EXPECTATIVA 2ºG					
						SOBRE EL REPARTO					
1	2	3	4	5		CAPITALIZACIÓN EMPRESA	4	3	4	4	3
						HI FLOW+RESERVAS-DEUDA					

Fuente: Elaboración propia

### HIPOTESIS H-1

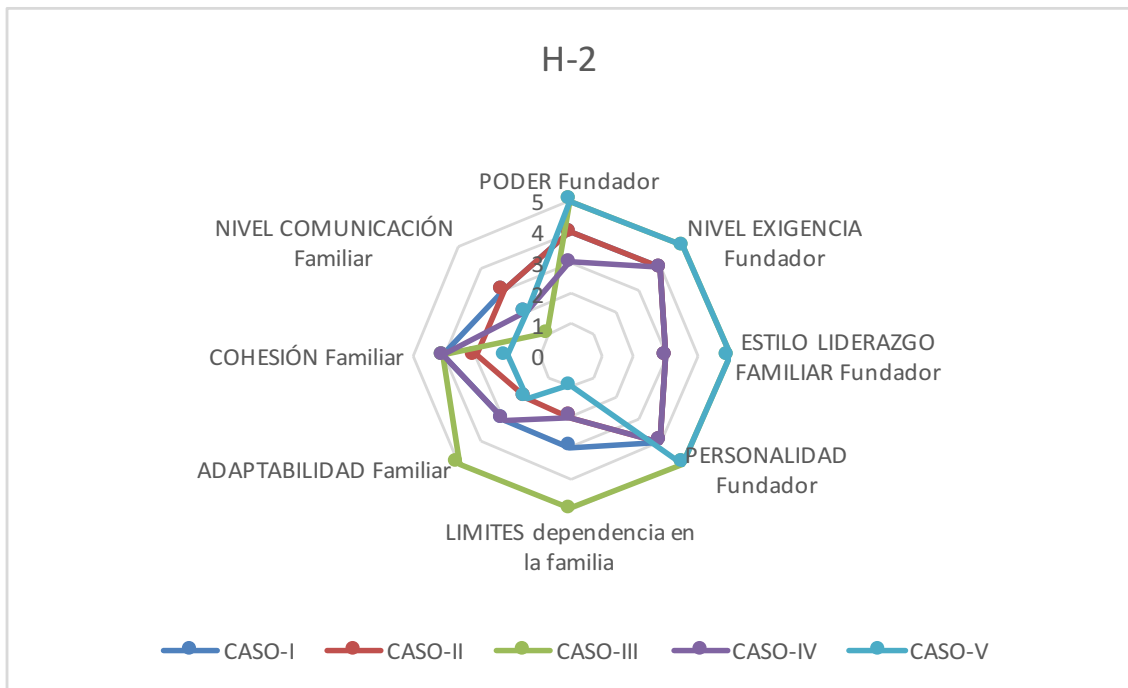
Figura 3.21. Gráfica Comparativa H-I\*Casos I a V



Fuente: Elaboración propia

### Hipótesis H-2

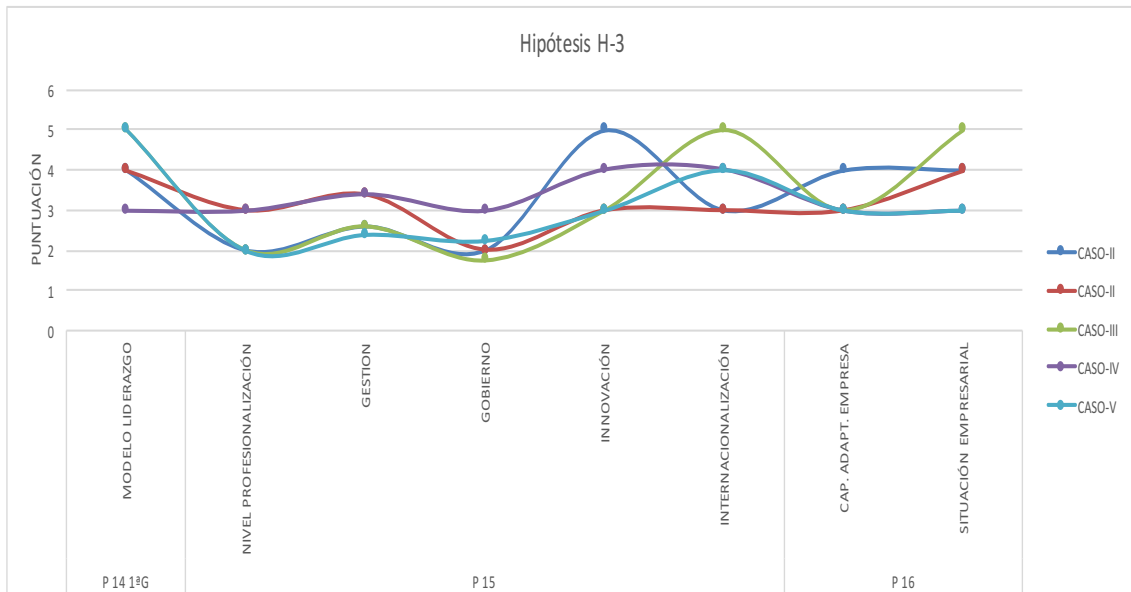
Figura 3.22. Gráfica Comparativa H-II\*Casos I a V



Fuente: Elaboración propia

### HIPOTESIS H-3

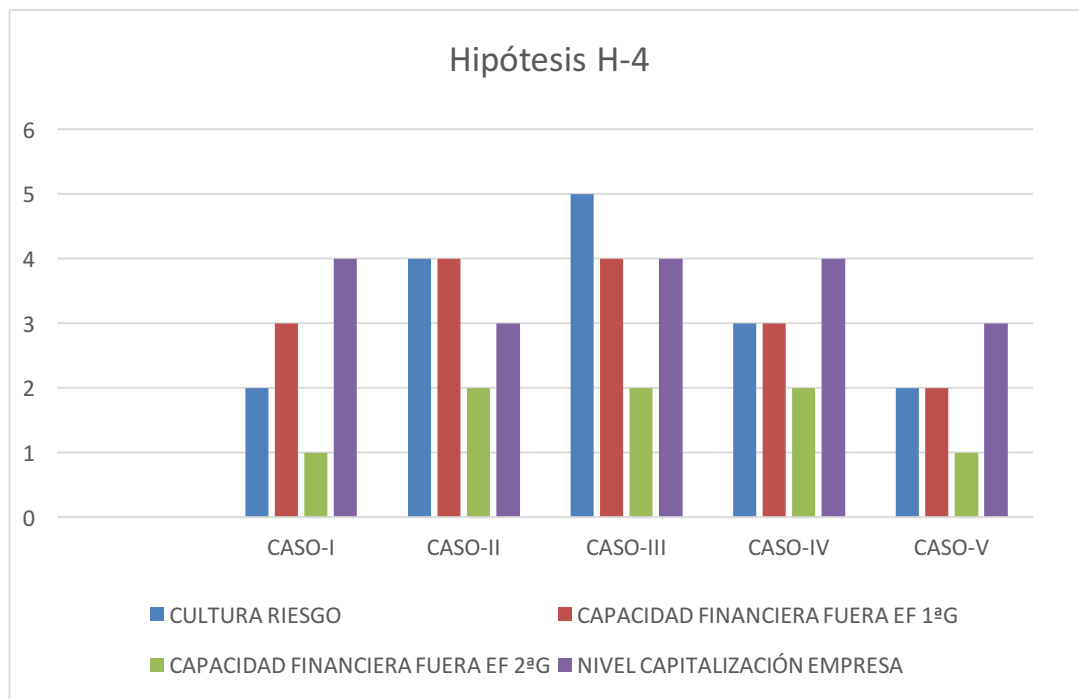
Figura 3.23. Gráfica Comparativa H-III\*Casos I a V



Fuente: Elaboración propia

### HIPOTESIS H-4

Figura 3.24. Gráfica Comparativa H-IV\*Casos I a V



Fuente: Elaboración propia

FACTORES INFLUYENTES EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ENTRE LA 2ª  
GENERACIÓN Y LA 3ª GENERACIÓN

**Cuadro 3.21.** Análisis de recursos relacionales: comparativo de los casos I al V de 1ªG a 2ªG

ANÁLISIS RECURSOS	CASO. I	CASO. II	CASO. III	CASO. IV	CASO.V
<b>Fortalezas</b>	Cohesión/Amor /Apoyo	Implicación/Respeto Trayectoria de prestigio en el sector. Equipo profesional motivado y comprometido con el proyecto empresarial. Miembros de la familia implicados en la continuidad de la empresa. Armonía en la segunda generación.	Cohesión en torno a valores Orgullo de pertenencia. 2ª y 3ª Generación. (■) respuestas 2ªG. Voluntad de continuidad. Unión en los valores familiares.	Unión/Respeto	Motivación/Pertenencia
<b>Debilidades</b>	Falta de formación	Exigencia/Liderazgo centrado en el fundador Débil vinculación de la segunda generación a la empresa. Falta de información a los miembros de la familia.	Modelo de comunicación sobre - los temas de empresa: se evitan ciertos temas. No existe un espacio para dialogar y debatir. Se expresa poco el reconocimiento. Pocos espacios de convivencia en la empresa. Inseguridad con respecto a las propias capacidades (entorno y ejecutivos de la empresa).	Modelo de comunicación y gestión de las diferencias Caja común	Falta de respeto Mala actitud en comunicación Familia Infeliz Falta de respeto

<b>Amenazas</b>	Incompatibilidad	Problemas de sucesión. Cambio del sector. Conflictos familiares. Desconfianza. Barcelona pierde peso en negocios y ferias. Cuentas pendientes	La falta de comunicación impida la buena gestión 2ºG El cambio generacional afecte a las relaciones familiares. La falta de comunicación se convierta en una fuente de conflictos por no poder gestionar correctamente las diferencias. El trabajo en equipo se ve interferido por falta de entendimiento y colaboración entre las hermanas. No compartimos los mismos objetivos.	Transparencia y confianza Diferencias ante la Misión y Visión.	División por diferentes visiones Problemas de salud
<b>Oportunidades</b>	Continuidad Gestionar el cambio hacia la profesionalización.	Consolidar F.I. Expansión del negocio. Realizar una sucesión controlada. Capacidad de la familia para la continuidad.	Mejorar la comunicación. Transmitir valores a la 3ª Generación. Desarrollo personal y del trabajo en equipo.	Madurez del equipo de hermanos. Crecer con la empresa.	Renacimiento familiar y reorganización de la empresa. Alcanzar una visión convergente.
<b>FORMACIÓN</b>					
<b>1ºgeneración</b>	Media/Alta	Baja	Media	Baja	Baja
<b>2ºgeneración</b>	Media/Alta	Baja/media	Media/Alta	Baja	Baja

**Cuadro 3.22.** Estructura familiar: comparativo de los casos I al V de 1ªG a 2ªG

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO. I	CASO. II	[REDACTED]	CASO. IV	CASO. V
<b>Sistema</b>	Matrimonio	Matrimonio	[REDACTED]	Matrimonio	Matrimonio
<b>Subsistema</b>	Hermanos	Hermanos	[REDACTED]	Hermanos	Hermanos
<b>Poder</b>	Padre	Padre	[REDACTED]	Madre	Madre
<b>Nivel exigencia 1ªG</b>	Alto	Alto	[REDACTED]	Alto	Muy Alto
<b>Estilo Liderazgo Familiar</b>	Normal	Normal	[REDACTED]	Normal	Maltrato
<b>Personalidad Fundador/a</b>	Fuerte	Fuerte	[REDACTED]	Fuerte	Muy Fuerte
<b>Cónyuge</b>	Sumiso	Indulgente	[REDACTED]	Viuda	Sumiso-Enfermedad
<b>Límites</b>	Difusos	Difusos	[REDACTED]	Difusos	Rígidos
<b>Adaptabilidad</b>	Estructurada/Flexible	Flexible/Estructurada	[REDACTED]	Rígida	Rígida
<b>Cohesión</b>	Alta	Baja	[REDACTED]	Media	Media
<b>Comunicación</b>	6	4	[REDACTED]	3	2
<b>Vidal Social Familiar</b>	Baja	Alta	[REDACTED]	Baja	Baja
<b>Creencias y valores</b>	Compromiso, evitación de Conflictos	Protección, proximidad	[REDACTED]	Unión familiar/respeto	Esfuerzo Sacrificio
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Vejez/Adultez media	Vejez/Adultez joven	[REDACTED]	Vejez/Adultez media	Vejez/Adultez media
<b>Historia</b>	Conflictos en 2G	Esfuerzo y sacrificio	[REDACTED]	Separación del matrimonio	Esfuerzo/Cuentas pendientes
<b>Modelo de familia</b>	Aglutinada flexible	Aglutinada flexible	[REDACTED]	Aglutinada estructurada	Desligada rígida

**Cuadro 3.23.** Estructura empresarial casos I a V

ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO. I	CASO. II	CASO. III	CASO. IV	CASO. V
Historia empresarial	De éxito	De éxito	De éxito	De éxito	Enfrentamientos
Profesionalización	Media	Media	Media	Media	Media
Gobierno	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
Gestión	Muy personalizada	Desequilibrios	Controladora	Controladora	Controladora
Equipo directivo	Comprometido con la misión empresarial	Comprometido/Centralizado	Centralizado en la figura del padre	Familiar	Centralizado
Sombra generacional	Alta por su capacidad técnica	Alta por la exigencia	Alta por la desconfianza y exigencia	Alta por la desconfianza	Alta por la exigencia y desconfianza
Estilo Liderazgo 1ºG	Afable	Agresivo	Maltrato	Normal	Maltrato
Situación empresarial	Muy buena	Muy buena	Muy buena	Buena	Buena
Organigrama	Unidades de negocio/Centralizado	Unidades de negocio/Centralizado	Centralizado	Básico	Centralizado
Ciclo Vital empresa	Expansión	Profesionalización	Profesionalización	Expansión	Expansión
Situación sector	Expansión	Expansión	Activa	Activa	Expansión
Liderazgo	Unico	Único	Único	Centralizado/Mayoría de un líder	Centralizado en 1ºG
Diagnostico	Líderes en su sector Buena tecnología Incertidumbre sobre la sucesión. Gestión personalizada. Falta de formación. Sin liderazgo en la 2ºG. Diferentes puntos de vista entre los directivos. Cambios en el mercado. Confusión entre gestión y propiedad.	Fuerte código de conducta centrado en la diferenciación de la empresa y la familia. Sólida imagen corporativa. Equipo directivo comprometido con el proyecto empresarial. Necesidad de un planteamiento estratégico familiar y empresarial que permita afrontar la continuidad. Ordenación de la relación entre los directivos externos y la familia. Motivación y fidelización de los profesionales no familiares con la continuidad de la empresa.	Necesidad de abrir un espacio de convivencia, a través de la información y la comunicación recurrente, entre la 1ª y 2ª Generación. Complementariedad y buena disposición a trabajar en equipo por parte de la 2ª G. La 2ª Generación necesita consolidarse en sus funciones como ejecutivas y directivas: ganar reconocimiento del resto de la organización. ¿Cómo dar respuesta a las necesidades familiares sin afectar el desarrollo directivo de la 2ª G? Necesaria reflexión sobre si la estructura directiva actual es la más	Solvencia y capacidad de crecimiento y proyección. Equipos motivados y altamente especializados. Necesidad de consolidar el modelo de liderazgo de la 2ªG. Necesidad de renovar/consolidar los proyectos personales-profesionales de la 2ªG en la empresa. Necesidad de políticas de fidelización y retención de los directivos no familiares.	Problemas en la comunicación Estilo exigente y poco reconocimiento Visiones diferentes respecto a la gestión Baja diferenciación familia-empresa. Falta de gobierno Normas para la convivencia de las distintas generaciones en la empresa.

FACTORES INFLUYENTES EN EL CAMBIO GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ENTRE LA 2ª  
GENERACIÓN Y LA 3ª GENERACIÓN

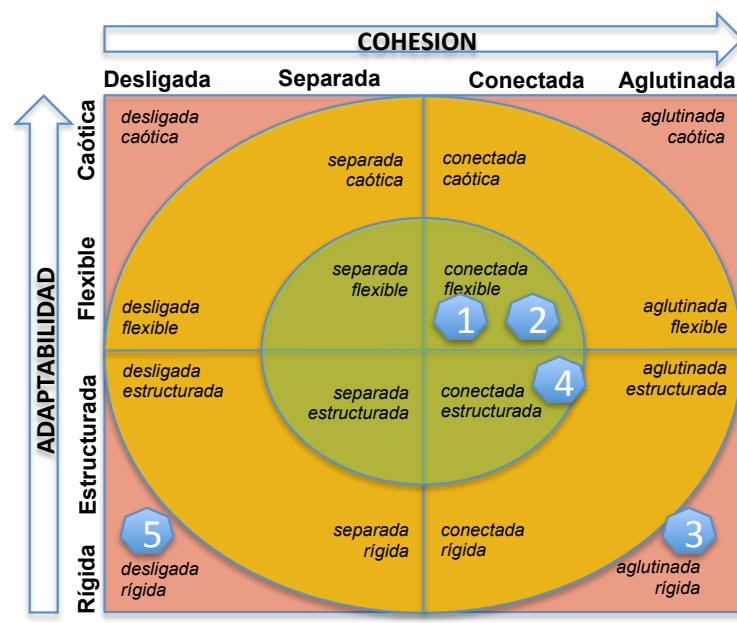
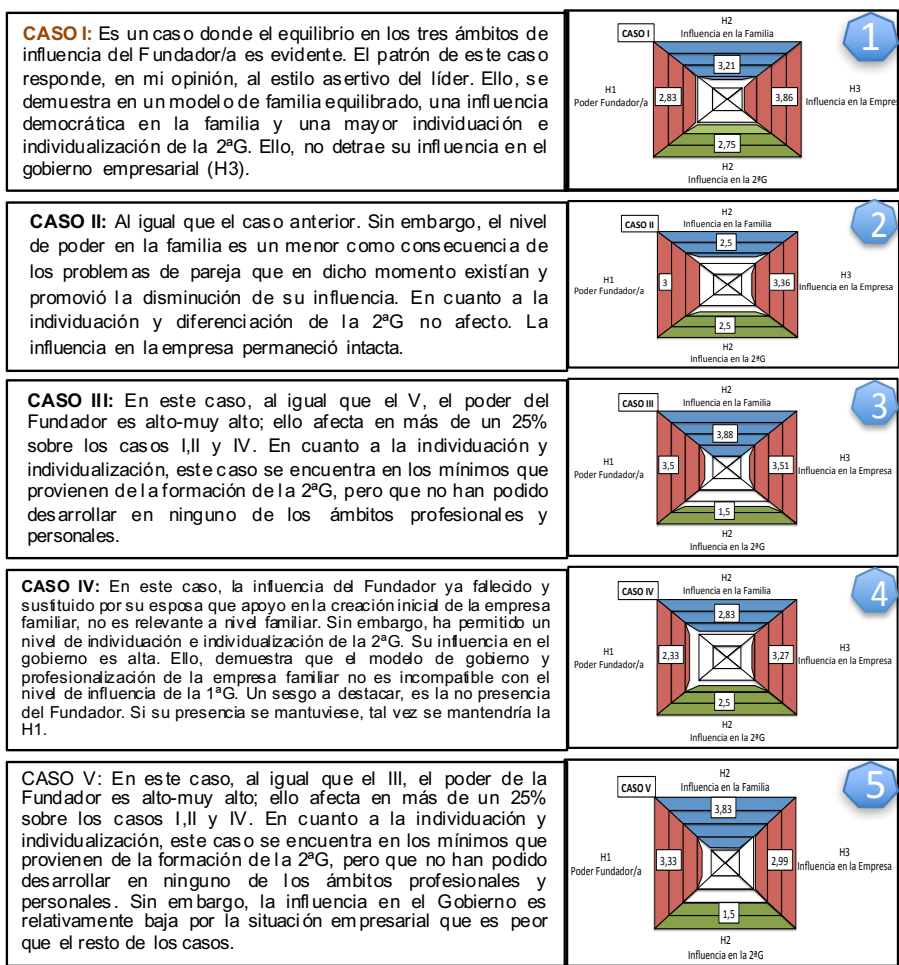
**Cuadro 3.24.** Estructura patrimonial: comparativo de los casos I al V de 1ªG a 2ªG

Estructura patrimonial	Caso. I	Caso. II	[REDACTED]	Caso. IV	Caso. V
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Capitalización	[REDACTED]	Capitalización	Capitalización
<b>Modelo de gasto</b>	Medio	Medio	[REDACTED]	Medio	Medio
<b>Organización</b>	Control 1G	Bajo/No organizada	[REDACTED]	Bajo	Bajo/No organizada
<b>Estructura propiedad</b>	Holding	Holding	[REDACTED]	[REDACTED]	Holding
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control 1ªG	Desorganizada	[REDACTED]	Control 1ªG	Desorganizada
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	Criterio de igualdad	[REDACTED]	Criterio de igualdad	Criterio de igualdad
<b>Diagnóstico</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración fiscal para el cumplimiento de los requisitos de la sucesión.</li> <li>• Establecimiento de una estrategia patrimonial compartida por los familiares.</li> <li>• Discrepancia entre los padres con respecto al modelo de sucesión patrimonial.</li> <li>• Definición del compromiso de la familia respecto a algunos activos</li> </ul>	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay suficiente consenso en relación a la política de diversificación.</li> <li>• Concentración de riesgos en la actividad industrial.</li> <li>• Necesidad de establecer una política de retribución para el accionista.</li> <li>• Reglas de financiación socio-sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mecanismos que permitan diferenciar propiedad y gestión.</li> <li>• Fuerte dependencia económica de la familia.</li> </ul>
<b>Decisión</b>	Firma Protocolo	Firma Protocolo	[REDACTED]	Protocolo Firmado	Proceso interrumpido

Fuente: Elaboración propia



Figura 3.25. Gráfica comparativa modelo familia casos del I al V



Fuente: Elaboración propia

<p><b>CONCLUSIONES</b> <b>1ºG A 2ºG</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La influencia del poder del Fundador (H1) influye, fundamentalmente, en los casos III y V sobre el modelo de familia. En ambos casos, el nivel de individuación de la 2ªG (H2) es un 60% menos que en el resto de casos. Confirma esta hipótesis que ambos casos no llegaron a concluir los procesos de consultoría que se iniciaron.</li><li>• La influencia en el nivel de gobierno de la empresa (H3) es bastante similar en todos los casos.</li></ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.25. Comparativo de 2ªG a 3ªG

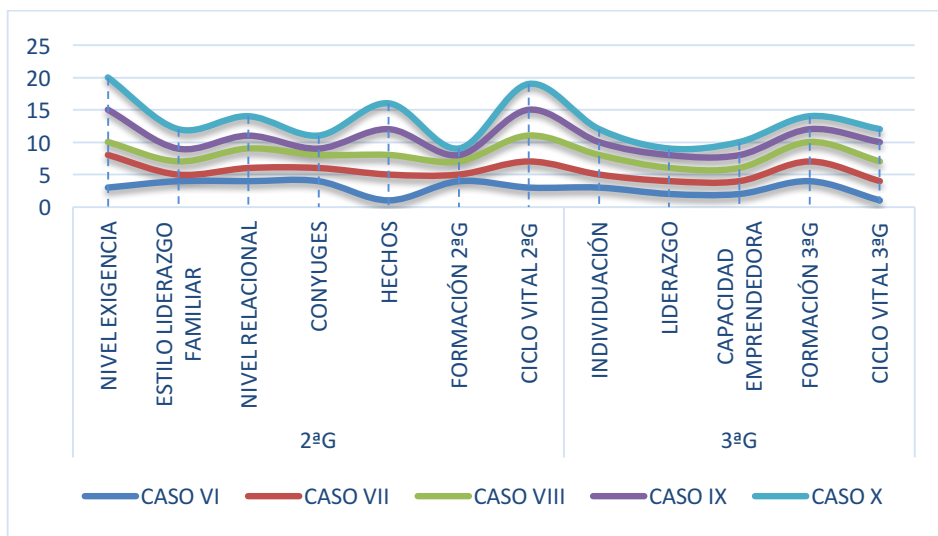
2ªG a 3ªG														
		H 1 SOMBRA GENERACIONAL INFLUENCIA DEL FUNDADOR/A												
					2ªGENERACIÓN					CASO-VI	CASO-VII	CASO-VIII	CASO-IX	CASO-X
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	P 1	NIVEL EXIGENCIA		3	5	2	5	5		
1	2	3	4	5		entre Hermanos								
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	P2	ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR*		4	1	2	2	3		
1	2	3	4	5		entre Hermanos								
MUY MALA	MALA	NORMAL	BUENA	MUY BUENA	P5	NIVEL RELACIONAL		4	2	3	2	3		
1	2	3	4	5		entre hermanos								
MUY NEGATIVA	NEGATIVA	EQUILIBRADO/A	POSITIVA	MUY POSITIVA	P6	CONYUGES HERMANOS		4	2	2	1	2		
1	2	3	4	5		Ingerencia e influencia								
MUY BAJA	BAJA	EQUILIBRADO/A	ALTA	MUY ALTA	P7	VIDA SOCIAL		3	2	3	3	1		
1	2	3	4	5		Hermanos								
BASICA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	P8	FORMACIÓN		4	1	2	1	1		
1	2	3	4	5		EDAD promedio		54	70	70	70	70		
						CICLO VITAL		3	5	5	5	5		
Irrelevantes	Poco Relevantes	Relevantes	Muy Relevantes	Extraordinariamen te Relevantes		Influencia 1ªG hechos acontecidos		0	-3	-1	-3	-3		
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	3ªGENERACIÓN*					no evaluada	Evaluada	Evaluada	Evaluada	Evaluada
1	2	3	4	5	P9	FORMACIÓN		4	3	3	2	2		
1	2	3	4	5	P10	INDIVIDUACIÓN		3	2	3	2	2		
1	2	3	4	5	P11	CAPACIDAD EMPRENDEDORA		2	2	2	2	2		
1	2	3	4	5	P14	LIDERAZGO		2	2	2	2	1		
EDAD MEDIA	20	35	45	40	32	COMUNICACIÓN ENTRE 3ªG		3	1	2	2	2		
						CICLO VITAL		1	2	3	2	2		
						3ªG Media		2,75	2,25	2,5	2	1,75		

H 2 MODELO DE FAMILIA															
					2ªG a 3ªG					CASO-VI	CASO-VII	CASO-VIII	CASO-IX	CASO-X	
MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO						3,57	2,57	2,71	2,71	2,86	
1	2	3	4	5	PODER						3	5	2	4	5
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	en uno de los hermanos al mando influencia										
1	2	3	4	5	LIMITES						3	2	2	4	2
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	independencia										
1	2	3	4	5	ADAPTABILIDAD						4	2	3	2	2
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	a los cambios										
1	2	3	4	5	COHESIÓN						5	2	4	2	2
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	objetivos comunes										
1	2	3	4	5	COMUNICACIÓN						4	2	2	2	2
Sin Eventos	Normales	Importantes	Relevantes	Extraordinarios	nivel										
1	2	3	4	5	EVENTOS EXTRAORDINARIOS						0	-3	-1	-3	-3
Desligada Separada	Desligada Separada flexible	Estructurada Normal	Aglutinada Conectada Flexible	Aglutinada Rigida	Media influencia entre hermanos										
2	4	5	3/4	2	MODELO FAMILIA						Aglutinada flexible y estructurada	Aglutinada Rigida	Desligada Estructurada	Desligada Rigida	Desligada Rigida

H3 MODELO DE GOBIERNO							CASO-VI	CASO-VII	CASO-VIII	CASO-IX	CASO-X
MALTRATO	AGRESIVO	NORMAL	AFABLE	EXCELENTE	2ºGENERACIÓN		3,71	2,52	1,16	2,08	2,66
1	2	3	4	5	P 14	MODELO LIDERAZGO EMPRESA	4	1	1	2	3
<2=1	entre 2 y 3=2	entre 3 y 4=3	más 4 y menos 5=4	5=5	P 15	NIVEL PROFESIONALIZACIÓN	3	3	1	3	3
							2,975	2,65	1,1	2,575	2,65
						<b>GESTION</b>	3,2	2,8	1,2	2,4	2,8
					ENTRE 1 Y 5	EQ.DIRECTIVO	3	3	1	2	2
1	2	3	4	5		ORGANIGRAMA	4	4	1	3	3
1	2	3	4	5		TOMA DECISIONES	3	2	1	3	3
1	2	3	4	5		ESTRATEGIA	3	2	2	2	3
1	2	3	4	5		ORGANOS DE GESTIÓN	3	3	1	2	3
1	2	3	4	5		<b>GOBIERNO</b>	2,75	2,5	1	2,75	2,5
INEXISTENTE	IMPROVISADO	ADECUADO	ORGANIZADO	PROFESIONAL	ENTRE 1 Y 5	ESTRUCTURA	3	3	1	3	2
1	2	3	4	5		COMPOSICIÓN	3	3	1	3	2
1	2	3	4	5		DINAMICA	3	2	1	2	3
1	2	3	4	5		ORGANIZACIÓN	2	2	1	3	3
1	2	3	4	5		<b>INNOVACIÓN</b>	4	2	1	1	2
1	2	3	4	5		<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	4	4	1	1	2
1	2	3	4	5		<b>CAP. ADAPT. EMPRESA</b>	3	3	1	2	3
					P 16	<b>SITUACIÓN EMPRESARIAL</b>	5	2	2	3	3
Critica	Ajuste	Estable	Optima	Excelente		MERCADO	3	2	5	3	2
1	2	3	4	5		PRODUCTO	3	2	5	3	3
MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	2ºG	COMUNICACION 2ºG	4	2	1	2	3
1	2	3	4	5	3ºG	COMUNICACION 3ºG	1	2	1	2	1
						COMUNICACION 3ºG EMPRESA					
H4 COHESIÓN ENTORNO AL DESEMPEÑO FINANCIERO 3ºG							CASO-VI	CASO-VII	CASO-VIII	CASO-IX	CASO-X
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 3	CULTURA RIESGO	2	3	1	3	2
1	2	3	4	5		INVERSIONES RELACIONADAS					
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO	P 13 2ºG	CAPACIDAD FINANCIERA 2ºG FUERA EF	3	3	1	4	4
1	2	3	4	5	P 13 3ºG	CAPACIDAD FINANCIERA 3ºG FUERA EF	0	1	1	1	1
					P 4	REPARTO ACCIONES PADRES	IGUALITARIO	IGUALITARIO	IGUALITARIO	IGUALITARIO	IGUALITARIO
MUY BAJO	BAJO	ADECUADO	ALTO	MUY ALTO		EXPECTATIVA 3ºG SOBRE EL REPARTO ACCIONES	IGUALITARIO	IGUALITARIO	IGUALITARIO	IGUALITARIO	DESIGUAL
1	2	3	4	5		NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA	5	2	2	4	3
					CASH FLOW+RESERVAS-DEUDA	DEPENDENCIA ECONOMICA 3ºG DE LA 2ºG	5	4	1	3	4

### HIPOTESIS H-1

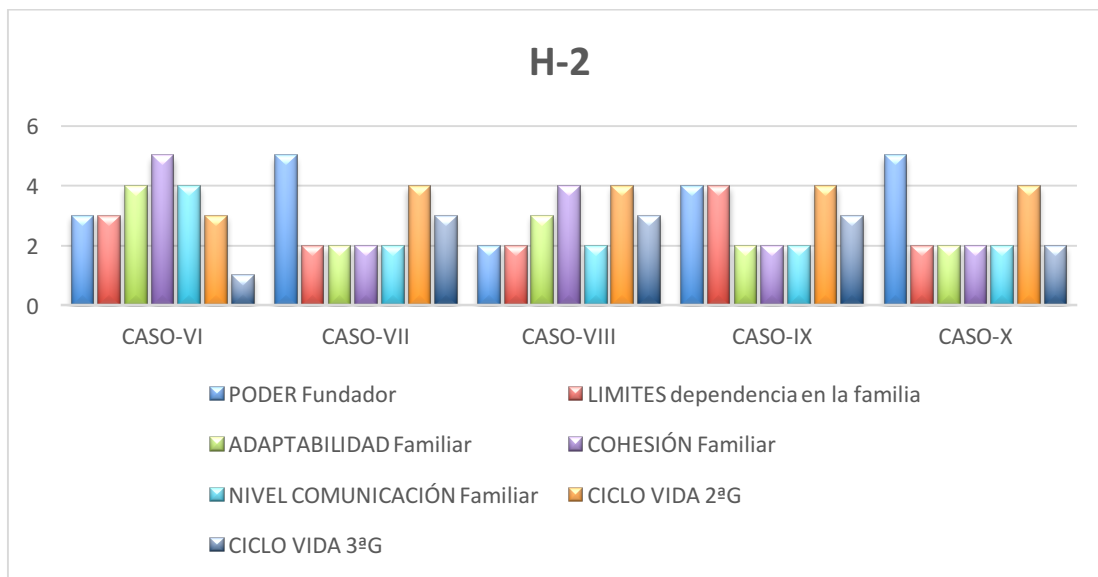
Figura 3.26. Gráfica Comparativa H-I\*Casos VI a X



Fuente: Elaboración propia

### HIPOTESIS H-2

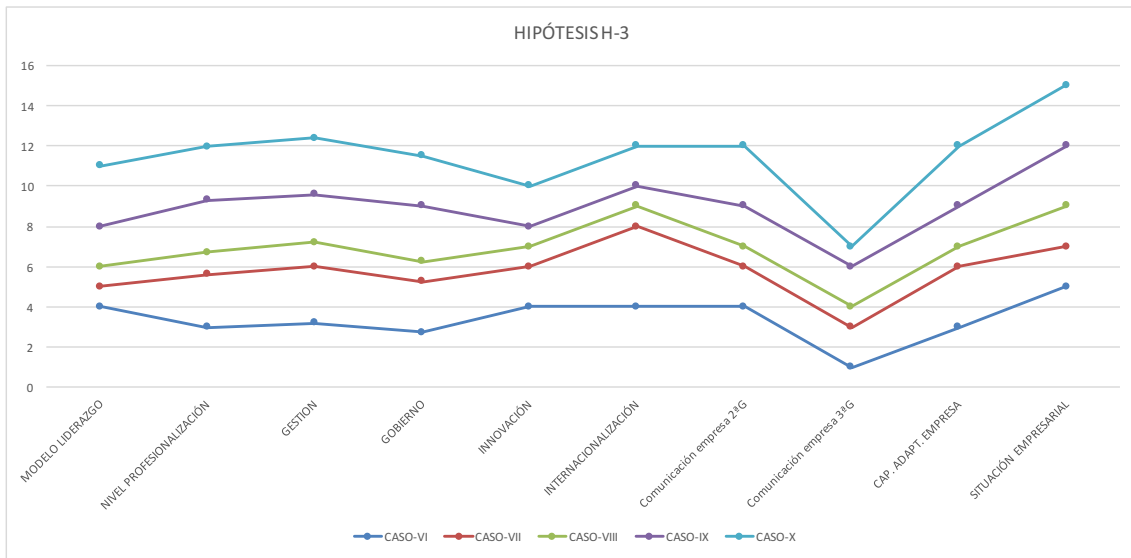
Figura 3.27. Gráfica Comparativa H-II\*Casos VI a X



Fuente: Elaboración propia

### HIPOTESIS H-3

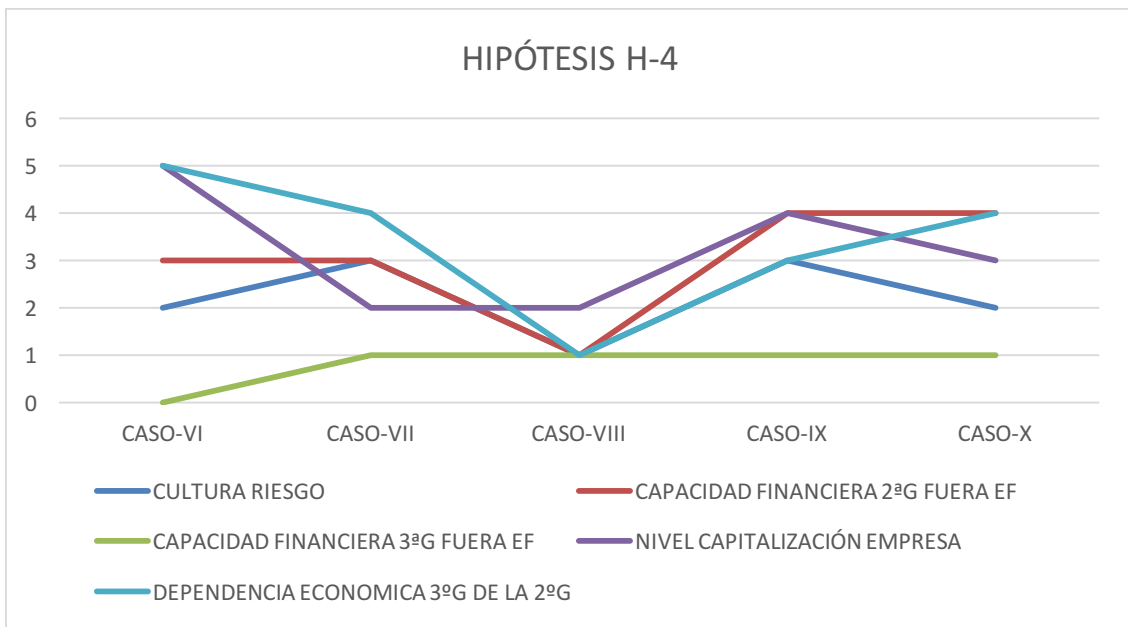
Figura 3.28. Gráfica Comparativa H-III\*Casos VI a X



Fuente: Elaboración propia

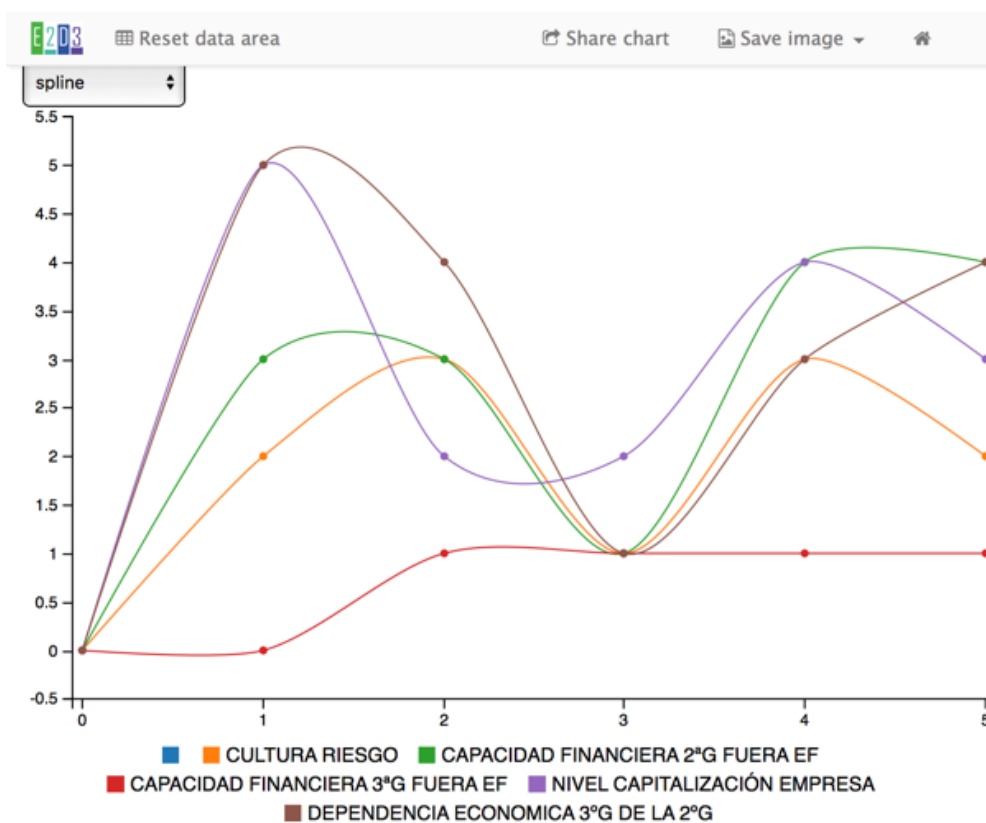
### HIPÓTESIS H-4

Figura 3.29. Gráfica Comparativa (A) H-IV\*Casos VI a X



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.30. Gráfica Comparativa (B) H-IV\*Casos VI a X



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.26. Estructura familiar: comparativo de los casos VI al X de 2ªG a 3ªG

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.VI	CASO.VII	CASO.VIII	CASO.IX	CASO.X
<b>Sistema</b>	Hermanos	Hermanos	Hermanos	Hermanos	Hermanos
<b>Subsistema</b>	Sobrinos/primos	Primos	Sobrinos/primos	Sobrinos/primos	Primos
<b>Poder</b>	Dos hermanos (Mayor y nº3) de cuatro Exigencia y complementariedad	Hermano mayor Resto hermanos acompañan	Esposo de una de las tres hermanas	Un miembro de la 2ªG sustituto del hermano líder	Madre y después hermano mayor. Fallecido este, pasó al hermano emprendedor.
<b>Límites</b>	Difusos	Difusos	Rígidos	Difusos	Difusos
<b>Adaptabilidad</b>	Rígida	Rígida	Rígida	Rígida	Rígida
<b>Cohesión</b>	Muy buena	Baja	Media/baja	Media/baja	Baja
<b>Comunicación</b>	7-8	3	4	4	3
<b>Creencias y valores</b>	Compromiso, evitación de Conflictos, generosidad, respeto, humildad	Clan Lealtad al clan El jefe del clan favorece a sus propios hijos	Respeto Desconfianza	Desconfianza Actitud partidista Etiquetas	Esfuerzo Sacrificio Valores diferentes en las nuevas familias creadas sobre el uso del dinero.
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Adulthood media/pre-adulthood	Vejez/Adulthood media	Adulthood avanzada/Adulthood media	Vejez/Adulthood media	Adulthood avanzada/Adulthood joven
<b>Historia</b>	Unión y migración	Esfuerzo y sacrificio Constancia	Elevado sentido de pertenencia	Búsqueda del reconocimiento personal en los hermanos	Esfuerzo/ Cuentas pendientes Proceso migratorio
<b>Modelo de familia</b>	Aglutinada flexible y estructurada	Aglutinada rígida con ruptura límites	Separada Flexible	Desligada caótica	Desligada rígida
<b>Diagnostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos distintos y, a la vez, complementarios entre los hermanos.</li> <li>Cohesión en torno a valores de unión Familiar,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comparten los valores de esfuerzo, trabajo y dedicación a la empresa familiar. Ello ha aportado prestigio y buena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohesión en torno a la continuidad y elevado sentido de pertenencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la última década, la familia ha experimentado un distanciamiento familiar producto de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones entre los miembros de la 2ªG no son fluidas: «cuentas pendientes»</li> <li>Inquietud en la 3ªG:</li> </ul>



ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.VI	CASO.VII	CASO.VIII	CASO.IX	CASO.X
	<p>compromiso Familiar y ético-morales (libertad, generosidad, responsabilidad, solidaridad, justicia, humildad). Muy buenos valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se está transitando hacia una nueva etapa de ciclo vital en la que los hermanos deberán definir cómo quieren vivirla.</li> <li>• Esta nueva etapa pone «encima de la mesa» la necesidad de reformular el papel de cada uno de los hermanos.</li> <li>• La tercera generación debe tener definido, a corto plazo, una ruta respecto a la empresa.</li> <li>• Grupo de tercera generación es reducido en cuanto al número de miembros y diversidad de perspectivas personales y profesionales. Esta situación reafirma la necesidad de fijar el punto anterior.</li> <li>• En general, no se aprecia ninguna circunstancia en el ámbito Familiar que</li> </ul>	<p>reputación a la familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La familia está migrando de un modelo basado en la estrecha relación y convivencia entre los hermanos a un modelo estructurado en ramas familiares que se caracteriza por una menor intensidad en los lazos emocionales y una mayor independencia. Este cambio es vivido con cierta inquietud.</li> <li>• El modelo de comunicación está caracterizado por la evitación del conflicto en miras de mantener la unión familiar. No obstante, en los últimos años, algunos miembros de la tercera generación han intentado plantear las situaciones de una forma más directa y abierta y esto ha generado ciertas tensiones, puesto que se trata de un cambio de modelo. Esta propuesta de cambio de modelo, es propio de una etapa de transición generacional. Como tal, ha generado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan acciones para promover la cohesión: paseo anual, comida Navidad y otros encuentros familiares.</li> <li>• Cuentan con miembros de la familia que están capacitados para asumir la continuidad de la compañía.</li> <li>• Las relaciones entre los miembros de la 2ªG no son fluidas: «cuentas pendientes»</li> <li>• Inquietud en la 3ªG: temor a cometer los mismos errores que la 2ªG.</li> <li>• Poca implicación de la 3ªG.</li> </ul>	<p>desavenencias históricas entre los miembros de la 2ªG que se han producido por la sensación de falta de reconocimiento y de apoyo en la gestión. Ello ha ralentizado la implicación de la 3ª G y el posicionamiento de sus miembros como sucesores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actualidad, existe una buena disposición a mantener la cohesión familiar en base a unos valores comunes y a un modelo de comunicación ordenado.</li> <li>• Los miembros de la familia se sienten orgullosos de compartir el legado empresarial y están motivados para continuar siendo partícipes del mismo.</li> <li>• No existe un foro familiar para tratar los temas que afectan a la familia y a la empresa. Una reunión anual de Junta de Socios es insuficiente para que los familiares que no</li> </ul>	<p>miedo a cometer los mismos errores que la 2ªG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la 3ªG (casi en su totalidad) se han mantenido al margen del conflicto de la 2ªG.</li> <li>• Diferentes expectativas y «modos de hacer» entre las dos ramas familiares: exigencia, compromiso, valor del dinero, relaciones con empleados, estilo comunicación.</li> <li>• Indefinición del papel de la 3ªG en la continuidad del Grupo.</li> </ul>

ESTRUCTURA FAMILIAR	CASO.VI	CASO.VII	CASO.VIII	CASO.IX	CASO.X
	<p>pueda preocupar.</p>	<p>cierta sensación de «crisis» y ha derivado en un cierto malestar y distanciamiento entre algunos miembros de la familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La familia y la empresa están bastante fusionadas. Es por ello que, en algunos momentos, se ha extrapolado la jerarquía propia de la empresa a las relaciones familiares lo cual ha producido desavenencias. En esta nueva etapa familiar, los hijos ya están entrando en una fase de madurez, las relaciones familiares se ejercen de forma más horizontal y menos jerárquica.</li> </ul>		<p>participan en la gestión estén informados y se sientan partícipes de las decisiones que le puedan afectar como socios familiares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La proximidad emocional al legado empresarial dificulta la diferenciación de los roles y expectativas familiares y empresariales.</li> </ul>	

Cuadro 3.27.

Estructura empresarial: comparativo de los casos VI al X de 1ªG a 2ªG

ESTRUCTURA EMPRESARIAL	CASO.VI	CASO.VII	CASO.VIII	CASO.IX	CASO.X
<b>Historia empresarial</b>	De éxito	De éxito	Marca reconocida	De éxito	Enfrentamientos por la exigencia entre hermanos (2ªG)
<b>Profesionalización</b>	Media	Media	Baja	Media	Media
<b>Gobierno</b>	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
<b>Gestión</b>	Centralizada 2ªG y paternalista	Paternalista y un solo líder estilo dominante	Centralizada y a favor propio privilegios del líder	Controladora	Controladora
<b>Equipo directivo</b>	Circular entorno a cada uno de los 2 hermanos líderes	Temeroso y tomando partido en contra del líder	Centralizado en la figura familiar político	Familiar	Centralizado
<b>Sombra generacional</b>	Alta por su capacidad técnica 1G	Alta por la exigencia y maltrato emocional	Alta por la desconfianza	Alta por la desconfianza	Alta por la exigencia
<b>Situación empresarial</b>	Muy buena	buena	normal	buena	Madura
<b>Organigrama</b>	Unidades de negocio/Centralizado	Unidades de negocio /descentralizado	Sin organigrama	Básico	Centralizado
<b>Ciclo Vital empresa</b>	Expansión/Consolidación	Profesionalización	Estancado	Estancado	Estancado
<b>Situación sector</b>	Maduro	Maduro	Activo	Maduro	Expansión
<b>Liderazgo</b>	Dos líderes	Único	Único	Centralizado en un líder	Centralizado en 2ªG
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde un punto de vista empresarial, en especial la organizativa, la perspectiva de los hermanos es que toca cambiar el ciclo reformulando su posición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidada posición de las empresas dentro de su sector. Ambas áreas de negocio tienen planes y proyectos de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca reconocida.</li> <li>Sólido posicionamiento en el mercado menorquín.</li> <li>Empresa saneada.</li> <li>Posibles dificultades a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dificultad para poder tomar una decisión en relación al modelo de liderazgo de la 3ªG, que se ha producido como consecuencia de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta planificar el cambio generacional de la Dirección General.</li> <li>La 3ªG requiere formación y experiencia para</li> </ul>

	<p>dentro de la organización para poder facilitar un proceso de delegación de funciones que acompañe a la profesionalización de las decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ejecución del punto anterior debe ir acompañada de la organización de un modelo de gobierno muy dinámico y próximo a la organización. No sería recomendable un distanciamiento rápido del modelo actual basado en la proximidad, Familiaridad, valores y facilidad en la toma de decisiones. El espíritu XY está muy presente en todas las actuaciones.</li> <li>• El proceso se está iniciando desde la incorporación de XY que posee una gran experiencia en el sector y como gestor de compañías multinacionales con procesos organizativos más complejos. Es la persona ideal para afrontar este reto, tanto a primer nivel directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta definir Planes estratégicos en X y en Y.</li> <li>• La participación de la familia dentro de las empresas ha servido para aportar valor y sentido de continuidad.</li> <li>• Es un buen momento para establecer el Plan de Sucesión de la Segunda Generación a partir de la revisión y/o confirmación de algunos de los compromisos que se asumieron en el pasado.</li> <li>• Las empresas cuentan con directivos no familiares que están alineados con los valores de la familia y que como tales comparten el proyecto de continuidad.</li> <li>• Los miembros de la Tercera Generación deben renovar, confirmar o establecer, según corresponda</li> </ul>	<p>la hora de elegir el sucesor del Director General.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de avanzar en el proceso de profesionalización de los procesos y de la consolidación de estructuras de gestión que faciliten la delegación de responsabilidades.</li> <li>• Necesidad de un Plan Estratégico Empresarial.</li> <li>• Necesidad de organizar el Gobierno del Grupo de cara a la implicación de la 3ªG (Consejo de Administración)</li> </ul>	<p>desavenencias entre los miembros de la 2ªG, ha generado una sensación de incertidumbre y cierta desmotivación entre algunos miembros de la familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un cierto alejamiento en la gestión por parte de la familia. Uno de los efectos de esta distancia es el hecho de que la actividad emprendedora es desarrollada por un directivo externo.</li> <li>• El modelo de liderazgo de la 3ªG debe estar enfocado hacia 2 metas prioritarias: emprender nuevos proyectos que generen crecimiento en cifra de negocio y optimización de la gestión para poder mantener la rentabilidad.</li> <li>• A medio plazo debe evaluarse cuál es el organigrama que se ajusta mejor a la nueva realidad empresarial una vez se produzca el relevo generacional de</li> </ul>	<p>asumir responsabilidades directivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de avanzar en el proceso de profesionalización de los equipos y de la consolidación de estructuras de gestión que faciliten la delegación de responsabilidades.</li> <li>• Necesidad de organizar el Gobierno del Grupo de cara a la implicación de la 3ªG (Consejo de Administración y Comité de Dirección)</li> <li>• Faltan planes de fidelización a largo plazo para la cúpula directiva.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

	<p>como al segundo nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin embargo, el camino a una delegación de las decisiones que no del control, como en todas las empresas Familiares requerirá, por parte de todos los hermanos 4H, un ejercicio importante de asimilación.</li> <li>• Dentro del entorno (producto, mercado, proveedores, clientes, etc.) la posición es extraordinariamente positiva.</li> <li>• Es necesario formular por parte de la dirección, una línea de actuación orientada al nuevo ciclo que se inicia.</li> </ul>			<p>los órganos de gobierno. En este contexto, debe aprovecharse para hacer un relevo de los directivos no familiares y potenciar el papel de la familia en la gestión. Los familiares que actualmente trabajan en la empresa deben tener un plan de carrera (funciones y proyección a futuro)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha superado de forma exitosa la venta de una parte importante de los activos, promoviendo el desarrollo de nuevas líneas de negocio.</li> </ul>	
--	---	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.28. Estructura patrimonial: comparativo de los casos VI al X de 2ºG a 3ºG

ESTRUCTURA PATRIMONIAL	CASO.VI	CASO.VII	CASO.VIII	CASO.IX	CASO.X
<b>Modelo de acumulación</b>	Capitalización	Capitalización	Limitado	Capitalización	Capitalización
<b>Modelo de gasto</b>	Bajo	Medio	Bajo	Medio/alto	Muy bajo rama dominante y muy alto en la rama no dominante
<b>Organización</b>	Control 2G	Organizado	Control 2G	Control 2ºG	Organizado
<b>Estructura propiedad</b>	Holding	Holding	No organizado	Holding	Holding
<b>Distribución actual de la propiedad</b>	Control 2ºG por igualdad a la 3ºG	Organizada	Control 2ºG	Control 2ºG	Control 2ºG
<b>Distribución futuro propiedad</b>	Criterio de igualdad	Criterio de igualdad	Criterio de igualdad	Criterio de igualdad	Criterio de igualdad
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propiedad se encuentra bien organizada en torno a una sociedad cabecera.</li> <li>• La dimensión de los recursos, se encuentran gestionados actualmente desde la operativa diaria. Ello, ante un nuevo modelo organizativo que se avecina, requiere de separar los recursos operativos fuera del día a día de la empresa.</li> <li>• Los hermanos 4H son conscientes de esta situación y, por ello, a medio plazo, se prevé una modificación de esta circunstancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de revisar las políticas que rigen la conducta del socio, tanto por lo que se refiere a sus derechos como a sus obligaciones a fin de poder adecuarlas a la situación actual: de una empresa de hermanos a una empresa de primos. Esto es, política y derechos de transmisión, régimen de administración especial (menores de edad, incapacidad, etc.), régimen testamentario, política de dividendos, política de riesgos, entre otros aspectos.</li> <li>• Necesidad de revisar las normas que deben regir los órganos de administración a fin de que puedan asimilar el futuro cambio generacional.</li> <li>• Falta una política de protección patrimonial para asegurar la jubilación de la Segunda Generación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de endeudamiento.</li> <li>• Necesidad de una mejor organización patrimonial.</li> <li>• Sensación de desinformación.</li> <li>• Carencias a nivel de formación empresarial entre los miembros de la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mayor información y conocimiento sobre el negocio por parte de los accionistas que no trabajan en las empresas del Grupo.</li> <li>• Debe valorarse si las relaciones como socios en la 3ºG deben organizarse en función de las ramas familiares o si más bien deben ser libres, es decir, las decisiones se adoptan en base al capital y no por sindicación de votos. Ello supone un cambio muy importante en las relaciones como socios.</li> <li>• El Protocolo Familiar es una tarea pendiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinformación.</li> <li>• Falta de estructuras óptimas: concentración de áreas vs. posibilidad de diversificación por ramas familiares. Mecanismos que permitan independencia y flexibilidad.</li> </ul>
<b>Decisión</b>	Firma Protocolo	Interrupción proceso. Conflicto abierto al sentir el líder la pérdida de su poder.	Protocolo firmado y puesta en marcha de los acuerdos	Protocolo no firmado: 3ª tentativa	Separación de hermanos.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3.29. Análisis de recursos relacionales: comparativo de los casos VI al X de 2ºG a 3ºG

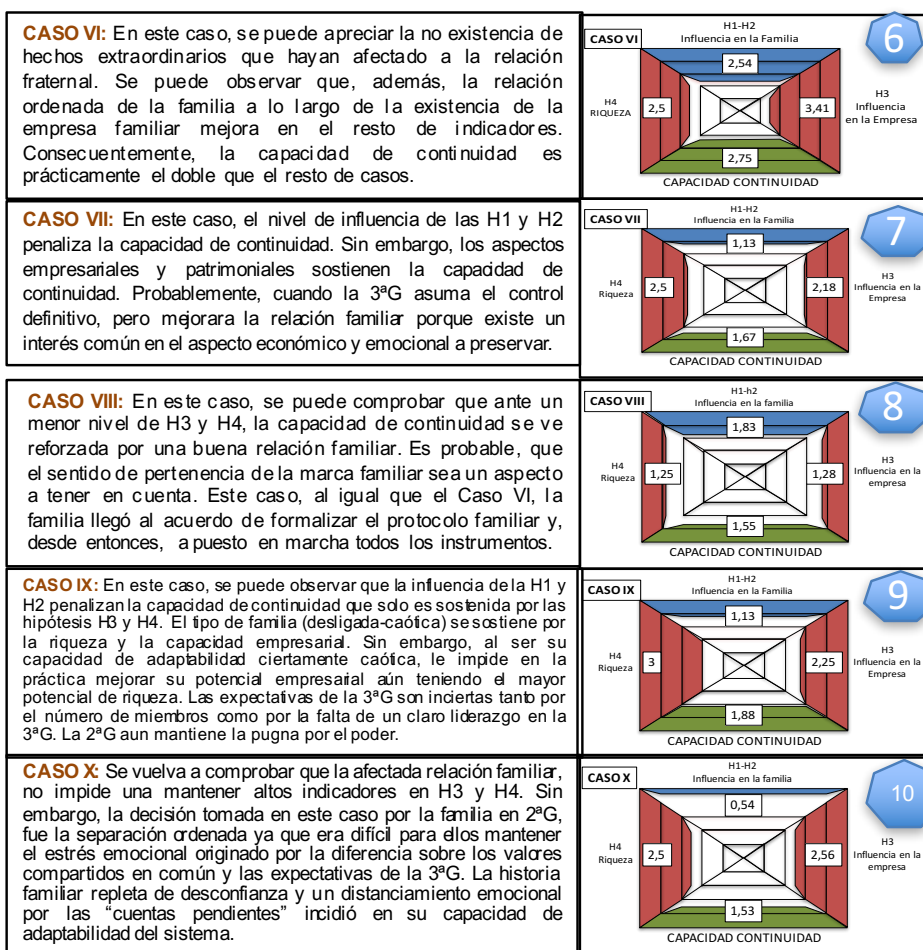
Análisis recursos	Caso VI	Caso VII	Caso VIII	Caso IX	Caso X
<b>Fortalezas</b>	Liderazgo y Formación Familiar Solidez Financiera	Sentido de pertenencia Presencia de la familia en la empresa	Sentido de pertenencia (orgullo, cariño) Marca. Empresa sana.	Solvencia económica. Sentido de pertenencia y orgullo de empresa. Conocimiento del negocio.	Reconocida trayectoria empresarial
<b>Debilidades</b>	Estructura de Gobierno Next Gen	Formación y conocimientos empresa: 2ºG y 3ºG. Momento sucesión: no estamos preparados. Evitación del conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Modelo de comunicación sobre - los temas de empresa: se evitan ciertos temas.</li> <li>• -No existe un espacio para dialogar y debatir.</li> <li>• -Se expresa poco el reconocimiento.</li> <li>• -Pocos espacios de convivencia en la empresa.</li> <li>• Inseguridad con respecto a las propias capacidades (entorno y ejecutivos de la empresa).</li> </ul>	Incertidumbre 3ºG: indefinición del liderazgo, papel a desempeñar en la propiedad y el gobierno, capacidad emprendedora, diferentes necesidades de sus miembros. Falta estrategia en relación al crecimiento, riesgo e inversiones.	Incertidumbre ante la implicación de la segunda generación en el control y dirección del Grupo. A medio plazo, la 2ºG no tendría la energía suficiente para dirigir una empresa de tal dimensión. No es posible elegir un modelo de continuidad: desmotivación 3ºG.

Análisis recursos	Caso VI	Caso VII	Caso VIII	Caso IX	Caso X
<p><b>Amenazas</b></p>	<p>Proceso de Profesionalización Inadecuado Espiritu XY</p>	<p>Consensuar y aceptar el nuevo Director General. Cambio del mercado y de los consumidores.</p>	<p>La falta de comunicación impida la buena gestión 2ºG El cambio generacional afecte a las relaciones familiares. La falta de comunicación se convierta en una fuente de conflictos por no poder gestionar correctamente las diferencias. El trabajo en equipo se ve interferido por falta de entendimiento y colaboración entre las hermanas. No compartimos los mismos objetivos.</p>	<p>Individualismo. Inercia familiar.</p>	<p>División por diferentes visiones No sentirse sometido una de las dos ramas (3ºG) por el hermano líder 2ºG</p>



Análisis recursos	Caso VI	Caso VII	Caso VIII	Caso IX	Caso X
<b>Oportunidades</b>	<p>Profesionalizar</p> <p>Aprovechar la estructura para crecer, diversificar y preparar a la Next Gen</p>	<p>Incremento de la comunicación (Protocolo Familiar)</p> <p>Posicionar marca: aumento del consumo, evaluar mejoras de producto.</p> <p>Profesionalización gestión: mejora de procesos.</p>	<p>Mejorar la comunicación.</p> <p>Transmitir valores a la 3ª Generación.</p> <p>Desarrollo personal y del trabajo en equipo.</p>	<p>Expansión y diversificación-crecimiento.</p> <p>Implicación de la 3ªG.</p>	<p>Consolidar el modelo de gobierno del Grupo, en los ámbitos familiar y empresarial.</p> <p>Implicar (experiencia+formación) y motivar a la 3ªG en su participación en el gobierno del grupo.</p> <p>Establecer un modelo de sucesión en el Gobierno del grupo.</p> <p>Fijar un plan de sucesión en la Dirección General que pasa por la creación de un Comité de Dirección y la distribución de los departamentos en 3 divisiones.</p> <p>Optimizar el modelo de profesionalización del grupo</p>
<b>FORMACIÓN</b>					
<b>1ªG</b>	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
<b>2ªG</b>	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
<b>3ª G</b>	Alta	Media	Media	Baja/Media	Baja/Media

Figura 3.31. Grafica comparativa modelo familia casos del VI al X

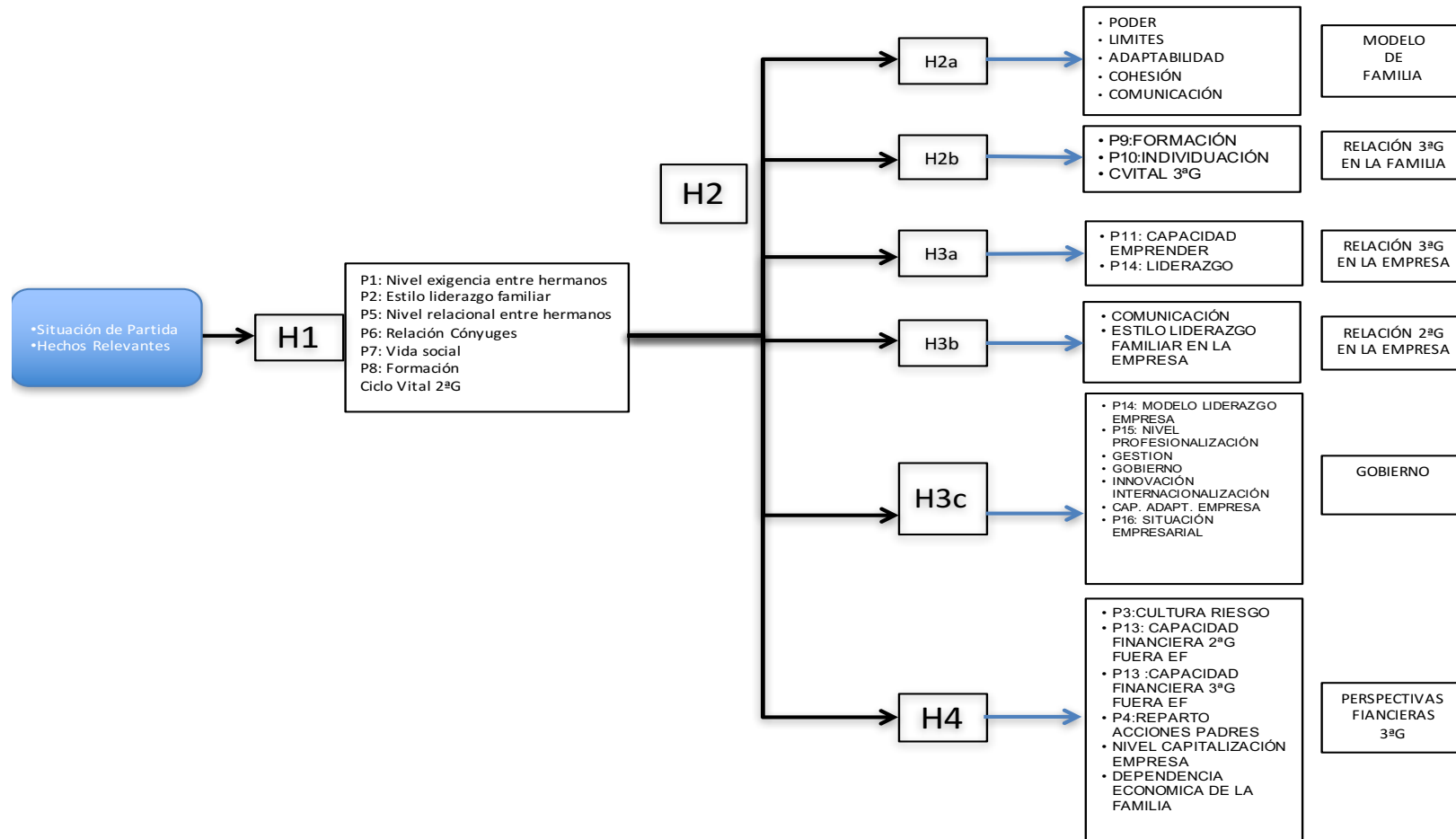


Fuente: Elaboración propia

**CONCLUSIONES**  
**2ºG A 3ºG**

- La influencia del poder originario del Fundador no influye en el modelo de relación de la 2ºG; sin embargo, si influyen indirectamente los hechos relevantes acontecidos en la 1ºG. En los casos, 7,9 y 10 se produjeron eventos como fallecimiento prematuro del Fundador o fracaso empresarial que promovió la parentalización de los primogénitos creando un sometimiento en la fratria. Ello afecta al nivel relacional de la familia y crea una influencia negativa en la 3ºG respecto a su papel en la empresa familiar.
- La influencia de la riqueza y la empresa no reflejan una incidencia negativa de las hipótesis H1 y H2. En cierta medida, se podría concluir que la capacidad de continuidad se sostiene por el modelo empresarial y la estructura de propiedad. No obstante, la pregunta es que ocurrirá cuando la 3ºG tome las riendas de la empresa familiar con un nivel relacional bajo.
- Existe una correlación directa entre la situación familiar y la intervención de la familia política. Ello, corrobora el estudio de hermanos señalado en esta tesis.
- El modelo de familia está correlacionado con la capacidad de llegar a acuerdos sobre la continuidad de la empresa familiar.

Figura 3.32. Esquema resumen proposiciones caso VI al X



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA

H1															
H1	HR	P1	P2	P5	P6	P7	P8	CVIDA							
CASO VI	0	3	4	4	4	3	4	3	3,57						
CASO VII	-3	5	1	2	2	2	1	5	2,57						
CASO VIII	-1	2	2	3	2	3	2	5	2,71						
CASO IX	-3	5	2	2	1	3	1	5	2,71						
CASO X	-3	5	3	3	2	1	1	5	2,86						
				3,8	2,6	2,6	2,8	2,6							
				<b>CASO VI</b>	<b>SO VII</b>	<b>SO VIII</b>	<b>ASO IX</b>	<b>ASO X</b>							
H2a	•PODER			3	5	2	4	5							
	•LIMITES			3	2	2	4	2							
	•ADAPTABILIDAD			4	2	3	2	2							
	•COHESIÓN			5	2	4	2	2							
	•COMUNICACIÓN			4	2	2	2	2							
				2,67	2,33	3,00	2,00	2,00							
H2b	•P9:FORMACIÓN 3ºG			4	3	3	2	2							
	•P10:INDIVIDUACIÓN 3ºG			3	2	3	2	2							
	•CVITAL 3ºG			1	2	3	2	2							
				2,33	1,67	2,00	2,00	1,67							
H3a	•P11: CAPACIDAD EMPRENDER 3ºG			2	2	2	2	2							
	•P14: LIDERAZGO 3ºG			2	2	2	2	1							
	•COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ENTRE 3ºG			3	1	2	2	2							
				4	1	1,5	2	2,5							
H3b	•COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ENTRE 2ºG			4	1	2	2	2							
	•ESTILO LIDERAZGO FAMILIAR EN LA EMPRESA			4	1	1	2	3							
H3c	•P14: MODELO LIDERAZGO EMPRESA			4	1	1	2	3							
	•P15: NIVEL PROFESIONALIZACIÓN			3	3	1	3	3	3,5	2	1	2,5	3		
	•GESTION			3,2	2,8	1,2	2,4	2,8	3,2	2,8	1,2	2,4	2,8		
	•GOBIERNO			2,75	2,5	1	2,75	2,5	2,75	2,5	1	2,75	2,5		
	•INNOVACIÓN			4	2	1	1	2							
	INTERNACIONALIZACIÓN			4	4	1	1	2	4	3	1	1	2		
	•CAP. ADAPT. EMPRESA			3	3	1	2	3							
	•P16: SITUACIÓN EMPRESARIAL			5	2	2	3	3	4	2,5	1,5	2,5	3		
H4	•P3:CULTURA RIESGO			2	3	1	3	2							
	•P13: CAPACIDAD FINANCIERA 2ºG FUERA EF			3	3	1	4	4							
	•P13 :CAPACIDAD FINANCIERA 3ºG FUERA EF			0	1	1	1	1							
	•P4:REPARTO ACCIONES PADRES			IGUALITARIO	ARIO	ARIO	ARIO	ARIO							
	•NIVEL CAPITALIZACIÓN EMPRESA			5	2	2	4	3							
	DEPENDENCIA ECONOMICA 3ºG DE LA 2ºG			5	4	1	3	4							

### 3. La sombra generacional (H-I)

Al referirme al a sombra generacional como fenómeno dentro de la empresa familiar intento describir el hecho o circunstancias en torno a la figura del empresario fundador y la extensión de su presencia (física o no) dentro de la familia y la empresa.

Como he podido describir en esta tesis, la figura del emprendedor está envuelta en un perfil psicológico determinado que conlleva establecer a establecer un vínculo emocional determinante con su familia y la cultura empresarial de la empresa familiar. Distintos autores han estudiado este aspecto desde distintas perspectivas:

- Desde la post-sucesión<sup>414 415</sup>.
  - Hervey y Evans consideran que a partir de las posteriores generaciones la influencia de la sombra del Fundador no afecta.
- Desde la influencia social<sup>416</sup>.
- Desde la cultura empresarial y familiar<sup>417 418</sup>].
  - Davis: Sostiene que la sombra que el Fundador ejerce sobre la organización será mucho mayor que en las generaciones posteriores.
  - Dyer: la frustración de los sucesores por obligarse a compararse con el Fundador conlleva situaciones que rompen con la cultura familiar.
- Desde la sucesión<sup>419 420</sup>].
  - Kets de Vries sugiere que la permanencia de la generación saliente por razones de mantener la estabilidad puede provocar, a su falta, una explosión del conflicto.

Dentro de esta tesis considero que, el estudio de Harvey y Evans, se orienta a la hipótesis n°1. Por ello, voy a realizar a continuación una extracción de sus principales conclusiones.

Harvey y Evans<sup>421</sup> determinan distintas hipótesis sobre la sombra generacional desde la interrelación entre generaciones continuas y los conflictos consecuentes. La primera de

---

<sup>414</sup> Drozdow, N., & Carroll, V. P. (1997). Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, 39(1), 75.

<sup>415</sup> Harvey, M., & Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: is it really the end of problems ?. *Family business review*, 8(1), 3-16.

<sup>416</sup> Fenn, D. (1996). Breakthrough leadership: Higher ground. *Inc*, 18 (15), 92-99.

<sup>417</sup> Davis, S. M. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 403-416.

<sup>418</sup> Dyer, W. G., Jr. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

<sup>419</sup> de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

<sup>420</sup> De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.

ellas, si desde una empresa familiar institucionalizada, la sombra generacional se aleja o no. Determina que, si la siguiente generación no pretende sustituir a la figura mítica del Fundador, su presencia no será determinante. En cambio, si pugnan por ocupar su lugar, el conflicto surgirá.

La segunda hipótesis se construye sobre el conflicto desde dos parámetros: la importancia y el incremento. Para ello, establecen tres generaciones de referencia (1G, 2G y 3G). Sobre la importancia es mayor desde la 3ªG en adelante que entre la 1ªG y la 2ªG y, sobre el incremento, es menor o mayor entre la 2ªG y 3ªG que entre 1ªG y 2ªG.

La tercera hipótesis sobre la presencia o ausencia de la sombra generacional del Fundador y su afectación al conflicto. En este sentido, propone que será mayor en presencia del Fundador que en su ausencia.

Harvey y Evans basan su estudio en la variable del conflicto. Para ello, toman la referencia de Deutsch<sup>422</sup> y Pinkley<sup>423</sup> en la definición de conflicto y lo aplican a el entorno de la empresa familiar: *«definen a conflicto como el conjuntos perceptivos u orientaciones que enmarcan como los litigantes ven una situación de conflicto (ello no implica que compartan referencias objetivas), sino más bien, para las partes implicadas, la experiencia subjetiva es la realidad y, por lo tanto, determina la naturaleza del conflicto de cada individuo».*

Posteriormente, establecen una escala de medición del conflicto en consonancia con esta visión del conflicto como un fenómeno subjetivo individual; crearon una escala subjetiva de dos elementos, que consistía en el alcance del conflicto sobre los problemas y la frecuencia del conflicto<sup>424</sup>. Respecto al alcance, la escala recoge cuatro aspectos:

- a. Propiedad o control de la empresa
- b. Funciones de gestión en la empresa
- c. Dinero u otros tipos de compensación.
- d. Visión de la empresa a largo plazo: es importante, menor o no es importante.

Respecto a la frecuencia del conflicto de la familia respecto a la empresa, una escala de 1 a 5. Del producto de ambas mediciones, determinan el conflicto global. Las conclusiones del estudio determinan:

---

<sup>421</sup> Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.

<sup>422</sup> Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice ?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.

<sup>423</sup> Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *J. Appl. Psychol*, 75(2), 117-128

<sup>424</sup> Eliashberg, J., & Michie, D. A. (1984). Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study. *Journal of Marketing Research*, 75-88.

- a) Presencia Fundador: Ausencia de una diferencia significativa en el conflicto global entre las empresas familiares de 1ªG (dirigidas por el Fundador) y la 2ªG con una sombra generacional.
- b) Sin presencia del Fundador: No hay diferencias significativas en el conflicto global en empresas familiares de 3ªG en adelante por la sombra generacional de la generación anterior.

A partir de estas conclusiones, definen tres patrones:

- I. Crece el conflicto a partir del desarrollo generacional por la complejidad de las relaciones sobre la familia en la empresa y entre si (cohesión, roles y decisiones).
- II. Mayor conflicto a partir o que con la presencia de la 2ªG a cargo de la empresa familiar, la presencia de la 1ªG sigue activo. El conflicto, sugieren, no es el liderazgo si no la interferencia en el nuevo liderazgo.
- III. La sombra generacional del Fundador queda atenuada a partir de posteriores generaciones.

Respecto a esta tesis, el ultimo patrón es determinante ya que determina que la sombra generacional no prosigue más allá de la 1ªG. Sin embargo, un matiz a considerar, es si la sombra generacional no resuelta entre la 1ªG y la 2ªG o, mejor dicho, entre los miembros de la 2ªG por su imitación, afecta a la sucesión hacia la 3ªG.

Por esta razón ha sido la investigación de casos de 1ªG a 2ªG. La influencia de los fundadores hasta qué punto condiciona la salud relacional de las siguientes generaciones y sus niveles de desarrollo.

Por ejemplo, en los casos III y V podemos apreciar una influencia trascendente hacia la 2ªG que afecta a sus niveles de individuación e individualización y diferenciación la diferenciación familiar. En ambos casos, el papel del cónyuge no ayuda a facilitar la triangulación para originar los cambios necesarios.

Sin embargo, en los casos I, II y IV, la 2ªG ha podido acometer sus propios objetivos personales y colectivos ya que sus respectivos niveles de satisfacción personal eran apropiados a sus respectivas etapas de ciclo vital,

En los casos investigados de 2ªG a 3ªG, el efecto de la influencia de la 1ªG se tradujo en un mismo sentido. Por ejemplo, en los casos VII, IX y X, hechos relevantes familiares afectaron a la posición de cada uno de los hermanos en sus roles familiares. Dichos roles acometidos anticiparon la individualización (si me permiten la expresión «acabar bien cada etapa de la vida») y generando sustitución de roles de sus propios padres (fundadores). Ello impidió que sus iguales (hermanos) consiguieran su propia individuación y, consecuentemente, su individualización y diferenciación familiar.



En sentido contrario, los casos VI y VIII, actuaron en sentido contrario. La propia cultura familiar facilitó y apoyo los logros individuales que facilitaron un proceso de transición adecuado. Promovió, a diferencia de los casos VII, IX y X, el logro de los sueños personales.

En el siguiente punto, proseguiré con la influencia que dichas circunstancias han afectado a las familias.

#### **4. El modelo de familia (H-II)**

El factor familiar, desde de la praxis de este Doctorando, es una perspectiva trascendental que nos puede ayudar a entender algunas de las causas que devienen significativas en los procesos de cambio o convivencia generacional en la empresa familiar.

La naturaleza, las características y los efectos de la dinámica de la relación familiar en tres sistemas empresariales familiares<sup>425</sup> han sido desarrollados en esta tesis desde diferentes perspectivas y situaciones. Concretamente, la dinámica generada por los sistemas nos permite ilustrar cómo individuos, familias y organizaciones manejan el cambio en sus entornos y que, como entidades dinámicas, experimentan procesos cíclicos de nacimiento, crecimiento y declive. También he incidido en la interacción de los mismos en la evolución de las distintas etapas por las que transitan y cómo manejan tanto los individuos como las familias las situaciones a las que deben enfrentarse durante los mencionados procesos cíclicos.

Ello nos conduce a un enfoque sistémico que nos permite entender situaciones complejas de manera holística. Los sistemas dinámicos responden a fuerzas que alientan la estabilidad y mueven el sistema hacia el cambio. El pensamiento sistémico permite a los miembros de los sistemas resolver problemas y mantener el cambio orientado a una solución colectiva que fomente el cambio y ayude a superar la resistencia de origen sistémico.

En términos de sistemas, el cambio de primer orden es una recepción de un patrón previo de funcionamiento en el sistema; El cambio de segundo orden es un funcionamiento que es visiblemente diferente de lo que había ocurrido anteriormente. El nuevo equilibrio ocurre cuando el sistema de la propiedad de la empresa familiar se redefine al final de la transición. El nuevo equilibrio establece los parámetros para la calidad del funcionamiento de la familia con la asunción del poder por parte de la nueva generación.

Las familias empresarias ante este nuevo escenario pueden volver al nivel emocional anterior o establecer un nuevo nivel, dependiendo de cómo la familia maneja y resuelve el cambio. En este sentido, especial incidencia tienen los conceptos de ciclo de vida y de

---

<sup>425</sup> Aclaración: Por sistemas familiares, me refiero al sistema familiar, empresarial y de la propiedad.

qué forma los sistemas brindan oportunidades a los individuos de la familia para trabajar en sus habilidades para crear y sostener el cambio.

Sin embargo, es destacable la ansiedad que se genera en los integrantes de las distintas generaciones durante los momentos de transición ya que los cambios generan movimientos dentro del sistema donde cada individuo pugna para conseguir su nueva posición resultante dentro de la estructura y hacer frente a diferentes desafíos inherentes a los diferentes grupos de interés o partes interesadas, tanto emocional como racionalmente.

Consecuentemente, las dinámicas de los sistemas junto a un enfoque de los ciclos de vida individuales impulsan al conjunto familiar a buscar una readaptación dentro de su naturaleza de funcionamiento orientado a mantener su equilibrio porque, como cualquier sistema, la tendencia de las familias a funcionar homeostáticamente (reequilibrarse); Es decir, el nivel de funcionabilidad de las familias asegura un equilibrio emocional del que derivaban las nuevas normas del comportamiento de una familia.

El Impacto de la dinámica de relaciones familiares en las familias empresarias durante transiciones de sucesión generacional debe preverse teniendo en cuenta qué factores de relación contribuyen o disminuyen la capacidad de los sistemas para progresar en la senda de la sucesión.

Ante esta perspectiva, el análisis nos conduce a preguntarnos hasta dónde la voluntad o situación personal de cada individuo facilitará este nuevo escenario. Es decir, su la salud personal, emocional y social, la situación profesional y económica pueden responder a estos cambios.

Durante esta tesis, en los apartados de individuo y sistema, he tratado un principio clave: la «diferenciación del yo» de Bowen y el nivel de individuación en la cual los individuos separan lo que instintivamente sienten de lo que conscientemente piensan acerca de un asunto y luego defienden o afirman sus posiciones consistentemente en la situación planteada. Tal comportamiento puede ser difícil cuando contradice o desafía los valores o la cultura de la familia de origen, y / o cuando el individuo teme la alienación de la familia en respuesta a la acción diferenciada. Por consiguiente, las familias en las que hay relativamente poca diferenciación, como las que son las aglutinadas, emocionalmente enredadas o fusionadas y/o emocionalmente distantes o desligadas, es probable que funcionen alrededor del cambio de primer orden, intentando sólo pequeños ajustes. Para ellos, es menos arriesgado emocionalmente quedarse atrapado en patrones que son aceptables porque mantienen a todos conectados de alguna manera, a pesar de que tal comportamiento da como resultado que los individuos estén privados de poder o relativamente indiferenciados.

Los individuos y las familias que están relativamente mejor diferenciados pueden expresar sus puntos de vista, escucharse y ser escuchados; Son capaces de trabajar a través de retos y crisis, por difícil que sea, porque los miembros de la familia tienen un claro entendimiento de sus roles en el proceso y pueden ver cómo contribuyen al resultado. Estas familias también tienen más éxito con el cambio de segundo orden.

El nivel de diferenciación en una familia está, según Bowen, relacionado con el nivel de diferenciación de las generaciones anteriores, lo que ayuda a explicar por qué son más eficaces al afrontar el cambio unas familias que otras. Sin embargo, el potencial de mejora en la diferenciación existe en la medida en que los individuos pueden trabajar en mejorar su propio funcionamiento. Debido a la naturaleza sistémica de las familias y el funcionamiento familiar, una pequeña mejora en el funcionamiento de un miembro de la familia puede mejorar el nivel de funcionamiento de la familia en general.

Inciendo en las familias empresarias, la etapa de ciclo vital, los procesos individuales de diferenciación familiar, individuación e individualización durante las etapas de transición generacional en los tres sistemas podría considerarse, según la opinión de este Doctorando, como un examen de cada individuo respecto a los conceptos señalados durante este párrafo que les suele llevar a considerables niveles de estrés. Dicho examen es exigente con cada uno por las altas expectativas generadas internamente en la familia, la empresa y la propiedad.

Cada etapa de la vida tiene tareas clave de desarrollo relacionadas con relaciones aceptables, carreras y aspiraciones personales o estructuras de vida citando a Levinson (referenciado en el Cap.1). Tener una estructura de vida insatisfactoria puede impedir el progreso de la siguiente serie de tareas de desarrollo y, a menudo, provoca períodos de transición tumultuosos, o crisis, especialmente alrededor de la transición de 30 años y la transición de mediana edad, alrededor de 38 a 45 («La crisis de los 40»). La creación de una estructura de vida, aunque sea tentativa, es la tarea clave para los jóvenes que entran en la edad adulta temprana. Esta estructura implica sus primeros intentos en sus carreras profesionales y en sus relaciones, pero también implica un componente dominante: «el sueño», que es la visión de esa persona de su vida y aspiraciones del tipo de vida deseada en la adultez posterior<sup>426</sup>. La tarea de desarrollo de un joven adulto es encontrar una definición más clara de este sueño y una forma de vivirlo. Para los sucesores potenciales en las empresas familiares, la oportunidad de lograr este sueño puede parecer más accesible, factible y motivador. A lo largo del ciclo de vida, los hombres que entran en la edad adulta avanzada tienen la tarea de desarrollo de revisar su sueño y decidir qué hacer con los retos inacabados en esta área de la estructura de la vida. Pero, las etiquetas familiares en estos cambios, no ayudan.

---

<sup>426</sup> Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. Random House Digital, Inc.

Por ejemplo, si un miembro de la siguiente generación que mantiene una etiqueta en su familia que le impida alcanzar sus nuevos objetivos, probablemente, le generará según su personalidad una actitud negativa a la hora de redefinir los cambios de primer orden. No le interesará mantener pequeños cambios de primer orden que facilitaría el encaje de otro miembro de la familia mejor posicionado que él/ella en el nuevo escenario. Seguramente, pretenderá potenciar un cambio de segundo orden que le otorgue una posición de mayor poder. Es cuando aparecen o se hacen más evidentes los triángulos multigeneracionales que entrelazan a las personas en pautas de comportamiento establecidas.

Siguiendo con el ejemplo, dicho miembro «etiquetado» buscará influir en la decisión del sistema a través de algún miembro de la generación anterior que le facilite lograr el cambio de segundo orden.

Handler<sup>427</sup> identificó el respeto intergeneracional mutuo y la gestión de los límites fronterizos familiares y empresariales como los factores relacionales claves que afectan la experiencia de la sucesión. Cuando se superaron las cuestiones familiares y empresariales, surgieron tensiones de separación o bolsas de resistencia a los cambios en el poder y el estilo de liderazgo.

En los casos de 2ªG a 3ªG (VII a X), la hipótesis H-2 se manifiesta consistentemente. Mientras los hechos relevantes generaron un pseudo refundación familiar (parentalización de uno de los miembros de la 2ªG) y su consiguiente proceso homeostático, dichas circunstancias paralizaron el crecimiento personal de sus miembros hasta que cada uno de los miembros de la 2ªG alcanzó una etapa de ciclo vital de adultez madura.

Cuando se alcanzan dichas etapas de madurez en la 2ªG, coincide con una etapa de ciclo vital de sus nuevas familias creadas (3ªG-primos-hermanos-) que representan una detonación emocional en un doble sentido: en un sentido, la 3ªG intenta acometer sus propios retos sin los recursos pertinentes que le podría otorgar la empresa familiar y para ello triangulan con el cónyuge del propietario de la 2ªG que se encuentra sometido al poder de su propia fratria y, en otro sentido, por «las cuentas pendientes» personales de la 2ªG entre sí que les han impedido lograr sus propios sueños.

Estos aspectos han influido en un modelo de familia que es rígido y con límites difusos que impiden su cohesión y adaptabilidad a los cambios propios de las etapas individuales y del sistema empresarial que no facilita la adaptabilidad al ambiente.

Sin embargo, en los casos VI y VIII, la incidencia de hechos relevantes y/o el apoyo de la 1ªG a la 2ªG ha permitido el desarrollo de modelos distintos de familia. Han desarrollado

modelos más estructurados y potencialmente adaptativos. No se han producido procesos de parentalización y, consecuentemente, la individuación e individualización de los miembros ha sido más eficaz. La prueba es que dichas familias han logrado alcanzar acuerdos de segundo orden, mientras que las demás no han sido capaces de aceptar mínimos cambios de primer orden. En estos últimos casos, las familias se encuentran bloqueadas o han decidido separarse.

### **5. El modelo de gobierno (H-III)**

El modelo empresarial en la empresa familiar ha sido desarrollado tanto desde la perspectiva sistémica como desde las distintas teorías empresariales. En este apartado, es mi intención tratar la influencia que en un doble sentido puede afectar a dicho sistema. Concretamente, si las dos hipótesis anteriores afectan a los naturales cambios que deben producirse durante los cambios generacionales.

Resultante de los apartados anteriores, la cultura empresarial se ha visto impregnada por la influencia que 1ªG y, consecuentemente, por el modelo de familia generado y adaptado a dichas circunstancias. Ante esta situación, hasta qué punto dicha influencia es relevante para su normal desarrollo y si, en el proceso de cambio generacional de 2ªG a 3ªG, esta última asume el modelo como aceptable para continuar su proceso homeostático.

En otras palabras, los primos-hermanos (3ªG), consideran que la organización de la empresa familiar (nivel de profesionalización, gobierno, gestión, innovación, internacionalización, capacidad adaptativa, problemas de agencia, directivos no familiares, estrategia, modelo retributivo, altruismo, benevolencia, transparencia contable y financiera, partes interesadas, aspectos legales y fiscales, etc.) es consistente para ellos y que cambios deberían afrontarse.

Previamente, sería pertinente reconocer que sí, una empresa familiar se encuentre a las puertas de un proceso de transición generacional hacia la 3ªG y los miembros de la familia empresaria dispuestos a realizar el traspaso del poder, el nivel del sistema empresarial debe ser consistente. Es probable que dicha empresa se encuentre suficientemente organizada o, al menos, tiene una organización que se adapta a las circunstancias y dimensión. Además, su capacidad financiera mantiene una solidez razonable que le permite afrontar un proceso de dicha magnitud.

En los casos investigados en esta tesis, el modelo empresarial es ciertamente consistente en todos los casos. La mayoría mantienen un modelo de negocio sostenible en sus aspectos financieros. Sin embargo, el nivel de organización y gobierno se encuentran por

---

<sup>427</sup> Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

debajo del que sería razonable para su dimensión y situación. La totalidad de ellos carecen de un modelo de gobierno estable tanto a nivel familiar (Consejo de Familia) como a nivel empresarial (órgano de Administración colegiado- Consejo de Administración). Esta realidad conlleva modelos de gestión personalistas tanto en 1ªG como en 2ªG.

Consecuentemente, el vínculo entre generaciones es débil. Se podría aceptar en los casos de 1ªG a 2ªG donde la convivencia de padres-hijos en la empresa familiar es cotidiana, que dicha relación actúa como un sucedáneo de gobierno. Se podría llegar a manifestar que la relación de convivencia entre 1ªG y 2ªG se estructura en torno a un mismo y único gobierno adecuado a la vida cotidiana de la familia. Consecuentemente, dicho modelo de gobierno híbrido estrecha los lazos, únicamente, entre los miembros de ambas generaciones que coinciden en la empresa familiar a través del trabajo. El 85% de los miembros de la 2ªG trabajan en su empresa familiar, mientras el 15% realiza o no actividades profesionales fuera de ella. Esta distancia se va ampliando a medida que la generación avanza en sus etapas de ciclo vital generando una brecha emocional y económica.

Al llegar la 3ªG, el 15% trabaja en la empresa familiar. El restante 85% no tiene relación profesional con la ella. Por lo tanto, la amplitud de la brecha se convierte en un abismo que aleja aún más las relaciones entre ellos, desnaturalizando la esencia de la familia empresaria.

Del análisis de los casos, el primer grupo (1ªG a 2ªG) el modelo de gestión y gobierno es paternalista. Ello no puede representar una sorpresa para nadie que trabaje con empresas familiares. Una vez consolidado la sucesión generacional a la 2ªG, la mayoría de los casos siguen un modelo similar con algunas particularidades en función de la dimensión y complejidad del sistema empresarial. Las explicaciones sobre estas particularidades están, sobradamente, explicadas en esta tesis.

El problema no es tanto la funcionalidad y eficacia del modelo adoptado por la familia empresaria, si no la limitación de su capacidad de adaptación para asumir los cambios del ambiente y generar una cultura integradora que implique a la siguiente generación (3ªG).

En los casos del segundo grupo (2ªG a 3ªG), merece especial atención dos aspectos:

1. El papel de la siguiente generación (3ªG) en el gobierno empresarial.
2. La falta de gobierno familiar.

En todos los casos, no existe un gobierno familiar porque la mayoría han preferido eludir la relación personal familiar y se han concentrado en el poder que otorga el Consejo de Administración y la Junta de Accionistas. La mayoría de los miembros de la 3ªG tienen un papel de control en representación de su rama familiar.

Sin duda, esto es un síntoma de la realidad relacional de la familia, pero como se verá en las conclusiones, no es una limitación para que la 3ªG se desentienda de su empresa familiar. La brecha emocional puede existir, pero no solapa la voluntad de continuidad.

## **6. Las expectativas financieras de la 3ªG (H-IV)**

Los aspectos financieros de la empresa familiar no han sido tratados en esta tesis de manera relevante. Es probable que ello se deba a que, en la praxis de este Doctorando, el problema financiero no sea un aspecto que preocupe en demasía a la familia empresaria. En la mayoría de los casos atendidos, predomina el aspecto relacional, especialmente, entre la 1ªG y la 2ªG. La pregunta es por qué esta conducta (desinterés por los problemas financieros) es tan sólida entre la 1ªG y la 2ªG, mientras en la 3ªG, la experiencia señala que no es así.

En mi opinión, es normal porque en el fondo, el desempeño financiero en una empresa familiar se entiende dentro de la familia empresaria a largo plazo; a ello, le acompaña la vocación de su propia auto-capitalización financiera. También se puede añadir los aspectos relativos al concepto de riesgo, la pérdida de control por un endeudamiento, etc.

Como podrá comprobar el Tribunal, los recursos dentro y fuera de la empresa familiar mantienen niveles aceptables entre la 1ªG y 2ªG. Sin embargo, en la 3ªG la gran mayoría de casos tienen una capitalización financiera personal prácticamente nula. Es en esta singularidad dónde fundamento la hipótesis nº IV. En los casos trabajados con el grupo de 2ªG a 3ªG, en el análisis de recursos relacional entre los sistemas familiar, empresa y propiedad, en algunos casos señalan la solidez financiera como una de las principales fortalezas.

Consecuentemente, hay algunas preguntas que deben formularse para poder interpretar la actitud de la 3ªG frente a la propiedad de la empresa familiar y su desempeño financiero. En los casos aportados como investigación, ciertamente, la realidad familiar y relacional del caso VI es altamente eficiente y viene acompañada de una constatación de la hipótesis I y II en una alta valoración. Sin embargo, en los casos VII, IX y X, la influencia familiar se encuentra en sus mínimos relacionales, pero la fortaleza financiera y la actitud de la 3ªG en pro de la continuidad es alta o muy alta. Por otro lado, el caso VIII, la influencia familiar es mayor que en los casos VII, IX y X, pero menor desempeño financiero y la práctica inexistencia de un modelo estable de gobierno.

Ante este caso singular, donde es muy probable que el desempeño financiero apenas llegue a la 3ªG, por qué han sido capaz de acordar una continuidad. Estamos ante un caso anecdótico o debemos preguntarnos si se trata de otro aspecto no evaluado. Podemos estar ante un caso de que el valor socioemocional de la empresa está muy por encima del desempeño financiero; es muy probable que sí. En el resto de casos de 2ªG a 3ªG no se ha evaluado el aspecto de la riqueza socioemocional, entre otras cosas, porque este

Doctorando desconocía dicho modelo. No obstante, sí que aparece en la mayoría de los análisis de recursos dentro de las fortalezas, el sentido de pertenencia; la mayoría de las familias entienden este aspecto como un sentido de identidad familiar y social, acompañada de una fortaleza financiera.

Llegado este punto, cabe preguntarse si la manifestación en el análisis de los recursos, se interpreta la solidez financiera y el sentido de pertenencia de la misma manera entre la 2ªG y la 3ªG. Probablemente así es; para la 2ªG el sentido de pertenencia puede representar el esfuerzo inmaterial conseguido durante dos generaciones de esfuerzos y sacrificios personales y familiares de una historia difícil; la materialidad de la solvencia financiera representa su tranquilidad. Sin embargo, para la 3ªG tiene un matiz diferente, es más objetivo dado que su nivel de implicación en la empresa es distinto. En este sentido, solamente en el caso VII, la implicación laboral en la empresa representaba el 85%. En el resto de casos, estaban por debajo del 15%. Consecuentemente, la influencia para construir el escenario de continuidad puede sostenerse bajo un enfoque más racional y económico que emocional. Ello puede ser una ventaja.

## **7. Modelo de Continuidad**

La construcción del escenario de continuidad responde a la capacidad de la familia empresaria de afrontar los cambios de los sistemas involucrados. Como he referenciado en el punto 3.5 anteriores, los cambios pueden ser de primer o segundo orden. La perspectiva individual (Yo o self) son también determinantes para lograr la construcción del escenario de continuidad. En este sentido, señalo también la explicación del Esquema nº 3 en el punto 1.3.4.3. de esta tesis.

A modo de breve repaso, la metodología que este Doctorando utiliza para construir el escenario responde a la perspectiva individual y colectiva de la familia empresaria para lograr la cohesión necesaria (misión, visión y valores) en su condición de propietaria y/o futura propietaria. Dicha cohesión se sostiene por un fin en común que recoja dos aspectos: los emocionales y los económicos. Son los dos principales objetivos estratégicos de la familia empresaria: por qué y para qué queremos seguir siendo socios.

Dichos objetivos estratégicos se sostienen bajo dos pilares fundamentales: el rol de cada Yo o self en el cumplimiento de dicha misión estratégica y el modelo de gobierno familiar y empresarial que sostenga la transparencia e información interna y externa de los sistemas.

La hoja de ruta persigue establecer los objetivos temporales a corto y largo plazo, así como los indicadores de control que facilite objetividad y estabilidad al desempeño de la familia en torno a la continuidad de la empresa familiar.



En los casos de investigación aportados, se utilizó el mismo modelo para lograr definir el escenario de continuidad. Sin embargo, solo el 60% de los casos de 1ªG a 2ªG y de 2ªG a 3ªG lo consiguieron.

De los casos logrados de 1ªG a 2ªG, el I, II y IV mantienen un avance destacable y satisfactorio. El encaje de los miembros de la 2ªG (hermanos) en la organización familiar y empresarial es la adecuada. Los casos, III y V, mantienen recorridos distintos después de 5 y 8 años transcurridos desde el proceso de consulta familiar.

El caso V continúa estancado en su cifra de negocio desde el descenso como consecuencia de la crisis financiera. Su sector de referencia era la construcción y su principal mercado España. A nivel familiar, prosiguen el mismo tipo de relaciones y el control general continua en manos de la esposa del fundador.

En el caso III, al estar en un sector en constante crecimiento, ha alcanzado importantes niveles de facturación y beneficios. Sin embargo, el nivel relacional se mantiene en la misma posición. Sigue sin firmar el protocolo familiar.

En el grupo de casos de 2ªG a 3ªG, el desarrollo es satisfactorio en los casos VI y VIII. Se ha conseguido desarrollar un mayor nivel de gobierno familiar y las expectativas empresariales han mejorado en el caso VIII.

El caso VII se ha estabilizado por la unión de las dos ramas más débiles. Se está liderando el cambio generacional por parte de la 3ªG perteneciente a dichas ramas familiares que se encuentran más cohesionadas.

El caso IX continúa estancada en la misma situación. No hay expectativas de mejora inmediata.

El caso X que resolvió una separación ordenada de la 2ªG y, por lo tanto, se refundó en uno de los hermanos, afronta desde principios del año 2017 la planificación de la sucesión. En estos momentos, el nivel de madurez de la siguiente generación es adecuado y se encuentra, en parte, comprometido.



## **CAPITULO 4. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Resumen**

Como resumen de esta tesis, me gustaría transmitirle al Tribunal, académicos, profesionales, colegas e interesados en general por el campo de la empresa familiar la sensación de visión general que he podido sobre mi profesión o especialidad.

También, citando a Umberto Eco, hacer una tesis significa divertirse; bueno, en la aplicación práctica de la palabra sería discutible. Sin embargo, confirmo que sí me he divertido con el recorrido. Trascorrir entre la evidencia anecdótica y la reflexión, estudio, investigación académica ha sido muy estimulante en todos los sentidos, aunque mi entorno familiar y personal tengan otra opinión al respecto. Este recorrido me ha permitido, ofrecido y exigido revisar gran parte de mis experiencias profesionales acumuladas hasta el momento.

En definitiva, he podido descubrir que «los automatismos» prácticos construidos con el tiempo tienen sentido y que responden a una lógica. Ahora tengo entre mis manos un manual de instrucciones construido sobre argumentos contrastados. Ahora, si me permiten la expresión, se aprovechar el 80% de las funciones de mi ordenador personal. El 19 % restante, al final de mi vida profesional espero aprenderlo y practicarlo.

Después de estos tres párrafos de reflexión, esta tesis se ha construido desde cero. He querido partir desde la premisa del desconocimiento de la materia para llegar al final con más sólidos conocimientos. El recorrido partió del Capítulo 1 con el objetivo de recopilar el marco teórico de la ciencia de la familia y de la empresa, el individuo respecto a ambas ciencias, pasando por la revisión de la teoría general de sistemas que integrara la visión sistémica sobre el campo de la empresa familiar. Acabo el recorrido de este capítulo, entrando en el detalle de las diferentes casuísticas de las empresas familiares desde la perspectiva generacional de las familias empresarias, concretamente, descubrir las perspectivas, factores y variables que afectan o influyen en la transición generacional entre 2ªG y 3ªG. En el segundo capítulo, el recorrido ha sido dentro de los diferentes aspectos de la investigación empírica de la ciencia hasta la descripción de la metodología que utilizo en mi praxis profesional. En el capítulo 3, la descripción de los casos, su comparativa y análisis de las particularidades de cada uno junto a la constatación de las hipótesis de este trabajo de investigación.

## 2. Conclusiones

Previamente a escribir las conclusiones de la investigación, para este doctorando, la forma más coherente de tratar la problemática de las empresas familiares es desde la perspectiva familiar por las siguientes razones:

- a) El individuo (Self/Yo) detenta la voluntad final.
- b) Este individuo se encuentre inmerso en un primer sistema (familia) que se ha demostrado como preponderante en la toma de decisiones vitales, emocionales y económicas. Es su mayor activo.
- c) La evolución del sistema familiar puede generar mayor resonancia en la empresa que al revés.
- d) La complejidad de los miembros del sistema familiar (Yo/Self) están condicionados por sus propias relaciones respecto a la empresa y, por lo tanto, ello puede afectar a sus decisiones personales que, probablemente, también afectará al sistema empresarial y patrimonial.
- e) Como este doctorando ha expresado a lo largo de esta tesis, concretamente en el apartado del cambio generacional, la evolución socio-económica condiciona a todos los sistemas y, por ello, a sus integrantes que reaccionarán de distinta manera ante los cambios. Por ello, el término «cambio generacional» debe acompañarse de otro término referido a la «convivencia generacional». La eficiencia del término permite que los integrantes o partes interesadas, perciban la evolución generacional como una continuidad y no como una ruptura con todas las limitaciones evolutivas que ello representa para los intereses de los miembros de la familia y de la empresa.
- f) Sin embargo, este doctorando, hasta que no aparece la voluntad de transmitir a la siguiente generación, tanto la gestión como la propiedad, considera que el término familiar no procede, aunque no excluye la influencia que las actuaciones familiares pueden inferir en la manera de gestionar el sistema empresarial y sus interrelaciones.

Por todo ello, una empresa familiar de 1ªG debe ser aquella que responde a una voluntad de los integrantes del sistema familiar respecto a su continuidad gestionando un legado socio-emocional (riqueza socio-emocional) a través de los distintos instrumentos a su alcance, y bajo un modelo de cohesión familiar y empresarial sustentado en procesos de gestión profesionalizados y de estructuras de gobierno para cada sistema.

Las conclusiones de la investigación se podrían dividir entre parciales y generales. A modo de recordatorio, el objetivo principal de esta investigación es evaluar la capacidad de cohesión de una familia empresaria partiendo de la individualidad de sus miembros (perfil psicológico, expectativas personales, familiares, profesionales y económicas) hasta

construir un nuevo Escenario de Continuidad que produzca los cambios necesarios y que, cómo sistema, están dispuestos a asumir en pro de un objetivo común que les permita mantener su riqueza socioemocional («SEW»). No se han evaluado estos casos según la escala FIBER como he comentado durante este trabajo. Sin embargo, conceptualmente, no puedo estar tan de acuerdo con la propuesta teórica de Gómez-Mejía, Cruz, Barrone y De Castro<sup>428</sup>.

Sobre la individualidad de cada uno de los miembros de la familia empresaria influyen los tres principales sistemas según describen distintos autores y, en especial, la propuesta original de Davis y Taguiri sobre los roles individuales.

Las influencias que el ambiente ejercen sobre los sistemas y sus integrantes están contrastadas por la ciencia tanto de la familia como de la empresa. Por ello, la capacidad es, consecuentemente, consecuencia de la influencia ejercida por la cultura y situación familiar (H-I y H-II), la cultura empresarial (H-III) y la cultura sobre la riqueza (H-IV) que los integrantes de los sistemas han podido interiorizar a lo largo de las distintas generaciones.

Ante este esquema teórico que he pretendido investigar, mis conclusiones parciales son las siguientes:

- 1) H-I: La influencia de los Fundadores en la dinámica familiar y, consecuentemente, en el modelo de familia afecta al cambio entre 2ªG y 3ªG.
  - a) El perfil del Fundador/a, en cuanto a su perfil y características personales, influyen en la dinámica familiar y, consecuentemente, en el nivel de confianza en sí mismo que puede tener la 2ªG. Las evidencias de los casos de 1ªG a 2ªG confirman esta hipótesis. Sin embargo, el estilo personal resultante del perfil y características personal del Fundador/a pueden ser un contrapeso que facilita la individuación de la 2ªG. Los casos I, II y IV así lo confirman. Por el contrario, los casos III y V confirman que el estilo personal (especialmente, en la comunicación y valores) son trascendentes en la 2ªG.
  - b) Por lo tanto, las influencias del Fundador/a en el modelo de familia son, en parte, ciertas en cuanto a la dinámica del desarrollo individual de las siguientes generaciones, pero no como en mi propuesta inicial donde proponía que su influencia es determinante en la 3ªG. Sin embargo, sí que he podido confirmar la existencia de una influencia indirecta debido a circunstancias extraordinarias. En este sentido, los hechos relevantes (HR), en los casos VII, IX y X han

---

<sup>428</sup> Gomez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.

condicionado la conducta de la relación entre los hermanos; fallecimientos prematuros de fundadores, padres o madres, fracasos, actos de deslealtad entre hermanos se han manifestado en todos los casos señalados anteriormente.

- c) Retomando la hipótesis de la incidencia en la 3ªG desde la falta de individuación de la 2ªG como consecuencia del perfil y estilo del Fundador/a, las evidencias que afecte a la 3ªG (salvo el caso (VII) donde uno de los miembros ha defendido la posición de su progenitor tanto en la familia como en la empresa) son nulas. Esta afirmación se sostiene sobre la base de que, sobre un total de 32 primos-hermanos, solo en un caso se ha manifestado de forma fehaciente una conducta rígida en este sentido. Por lo tanto, ni la relación de 1ªG a 2ªG afecta a la 3ªG, ni tampoco, la relación entre los miembros de la 2ªG afecta a la 3ªG. Se podría comentar que existe una barrera entre la 2ªG y la 3ªG que promueve que estos últimos recojan el testigo del conflicto de hermanos. En mi opinión, es una muy buena noticia.
  - d) Concretamente, en cuanto al nivel de exigencia de los fundadores afecta a la capacidad de cooperar entre hermanos, NO coincide con la propuesta inicial de investigación H-I tanto en los casos de 1ªG a 2ªG, como de 2ªG a 3ªG. Consecuentemente, el nivel de competencia entre hermanos por el reconocimiento y el liderazgo no afecta a la 3ªG. Solamente, en los casos donde se produce una refundación familiar donde, alguno de los hermanos asume un papel próximo a la parentalización, dicha exigencia se reproduce con los mismos o mayor nivel. El perfil de personalidad de los líderes en ambos grupos de casos, es similar salvo los casos VI y VIII, pero, repito, no afecta a la 3ªG.
- 2) H-2: la influencia relacional de la 2ªG en la determinación del modelo de familia.
- a) Como he comentado en el apartado 1) anterior, las relaciones fraternales no se ven afectadas por el perfil de los fundadores ni a la 3ªG. Sin embargo, si lo son los hechos relevantes que se traducen en importantes cambios de segundo orden en el sistema familiar refundando los roles individuales de la 2ªG. Por lo tanto, la 2ªG genera una refundación familiar como consecuencia de la necesidad de mantener la identidad del sistema a través del homeóstasis. En dicho sentido, una de las conclusiones parciales es la intervención de los cónyuges en la disfunción de la relación de hermanos. La evidencia anecdótica ha puesto de manifiesto estas circunstancias y se esgrimen en multitud de historias familiares. Sin embargo, esta investigación confirma el estudio realizado por Garrigues en el año 2007 y 2008 que he reseñado en esta tesis. En los casos de 1ªG a 2ªG, el papel del conyugue es paradójico. En los casos I, II, III son sumisos, mientras en el caso IV y V, el papel

del conyugue cuando en el IV falleció y en el V enfermo, las madres tomaron las riendas de la empresa familiar y ejercieron el poder de distinta manera.

- b) El modelo de familia en los casos de 2<sup>a</sup>G a 3<sup>a</sup>G esta correlacionado con el nivel relacional entre hermanos. que afecta al modelo familiar. El 60% de los casos responden a familias aglutinadas rígidas y caóticas. El resto de casos que, a su vez, han logrado sus objetivos de continuidad son más flexibles y estructuradas. En los casos de 1<sup>a</sup>G a 2<sup>a</sup>G la influencia de los fundadores es destacable; condiciona y determina, sin duda, el modelo de familia.
- c) Destaca también los perfiles formativos de 2<sup>a</sup>G como bajos o muy bajos. Sin embargo, no son determinantes ya que las posiciones que ostentan las empresas investigadas, salvo el caso VIII, son significativamente buenas. La 3<sup>a</sup>G, representa mayores niveles formativos. En los casos de 1<sup>a</sup>G a 2<sup>a</sup>G, se reproduce el patrón. En mi opinión, ello es consecuencia del ambiente social que cada generación ha tenido que vivir. No es relevante.
- d) Las relaciones entre hermanos no afectan a la individuación de los miembros de la 3<sup>a</sup>G en su desarrollo personal a diferencia de los casos entre 1<sup>a</sup>G y 2<sup>a</sup>G que si son significativos; no obstante, si afecta al liderazgo de la 3<sup>a</sup>G en la empresa y su capacidad emprendedora. Se podría afirmar que es consecuencia de dos aspectos: la poca de implicación de la 3<sup>a</sup>G en la empresa y la falta de un órgano como el Consejo de Familia que aglutine y fomente su implicación en el proyecto. En los casos de 1<sup>a</sup>G a 2<sup>a</sup>G afecta significativamente al nivel de individuación, liderazgo y capacidad emprendedora. La pregunta es qué pasará con dichas generaciones. Serán capaces de proseguir. Tendrán suficiente confianza en sí mismo.
- e) Otra conclusión parcial, es sobre el ciclo vital de los casos de 2<sup>a</sup>G a 3<sup>a</sup>G. Salvo el caso VI, en el resto ambas etapas del ciclo vital (2<sup>a</sup>G entrando en la adultez tardía y la 3<sup>a</sup>G adultez intermedia) coinciden. Ello es debido a la revisión personal que, como característica, común mantienen ambas etapas. En los casos de 1<sup>a</sup>G a 2<sup>a</sup>G, ambas generaciones anticipan sus diferencias a los momentos de las pre-etapas de adultez tardía e intermedia. Ello es debido, en mi opinión, a que la convivencia en la empresa de 1<sup>a</sup>G a 2<sup>a</sup>G es mucho más relevante que en los casos de 2<sup>a</sup>G a 3<sup>a</sup>G que, prácticamente, es inexistente.
- f) Otro aspecto destacable, es la comunicación tanto en el nivel como en la calidad dentro de la familia. Entre 2<sup>a</sup>G y 3<sup>a</sup>G es bajo en la mayoría de los casos salvo el caso VI. Entre los casos de 2<sup>a</sup>G a 3<sup>a</sup>G es igualmente bajo.

- 3) H-III: la influencia del fundador a través de la 2ªG en el modelo de gobierno de la empresa familiar y, por otro lado, al gobierno familiar y a la organización del sistema familiar.
- a) Al igual que en la H-I, la influencia del Fundador es distinta a la planteada inicialmente. El modelo de gobierno en los casos menos conflictivos es irrelevante. En los casos conflictivos (VII, IX y X), el modelo de gobierno es más exigente.
  - b) Sin embargo, el modelo de gestión salvo el caso VIII, son bastante parecidos en el fondo y la forma.
  - c) Prácticamente, coinciden todos los factores y el comportamiento de las empresas es similar desde un punto de vista empresarial (salvo el caso VIII).
  - d) En los casos de 1ªG a 2ªG coinciden con el grupo de 2ªG a 3ªG.
  - e) El modelo de comunicación en la empresa en ambos grupos es distinto. El primer grupo de 1ªG a 2ªG el inferior a los casos del grupo de 2ªG a 3ªG.
- 4) H-IV: La influencia de la perspectiva económica en la 3ªG es significativa a la hora de establecer el escenario de continuidad por encima de la influencia del modelo empresarial y familiar. El concepto de legado, la riqueza socioemocional es determinante para la 3ªG.
- a) En todos los casos de 2ªG a 3ªG a excepción del caso VIII, los recursos financieros de las empresas son significativos. Coinciden, además, con un muy bajo nivel de recursos personal entre los miembros de la 3ªG. Como he señalado en el capítulo anterior, menos del 15% de los primos trabajan en sus empresas familiares. Por lo tanto, sus expectativas sobre la riqueza familiar y empresarial son razonables.
  - b) A su vez, destaca el sentido de pertenencia en la 2ªG y también, en parte, en la 3ªG. Asimilar el termino sentido de pertenencia al concepto «SEW» es congruente si, además, se suma el desempeño financiero que puede llegar a la 3ªG.
  - c) Comparativamente, los casos de 1ªG a 2ªG, el desempeño financiero no se contempla como prioritario. De hecho, las incidencias financieras en estos casos se orientan más a la retribución como un modo de reconocimiento del esfuerzo de la 2ªG respecto a su permanencia en la empresa familiar, respondiendo a la lealtad exigida por la 1ªG. El aspecto altruista es parte del precio. Este aspecto no aparece en los casos de 3ªG, salvo para esgrimir por parte de hermano líder su dedicación a la familia y a la empresa. Ello conlleva en los líderes de 2ªG a un sentimiento de poco reconocimiento.



Entrando en las *conclusiones generales* de la tesis, respecto a las hipótesis iniciales formuladas son las siguientes:

- A. El perfil y estilo del Fundador/a de 1ªG influyen significativamente entre la 2ªG, pero no determina el nivel de cooperación o competencia entre los hermanos, ni estos transmiten a la 3ªG dicha influencia.
- B. La 3ªG no acepta como suyas las diferencias entre la 2ªG.
- C. Sin embargo, hechos relevantes y relacionales entre hermanos en 2ªG condicionan el modelo de adaptabilidad familiar (rígida, caótica, aglutina o desligada) y la cohesión familiar impidiendo alcanzar un escenario de continuidad estable afectando, por lo tanto, a la transición entre la 2ªG y la 3ªG. Resaltar, no obstante, que esta última generación, es un mero espectador de la situación. Sin duda, ante estas conclusiones, el modelo de familia heredado por la 3ªG es relevante, pero cuando tomen el poder, serán capaces de resolver sus diferencias enfocándose al sentido pragmático. De alguna forma, es una manera de preservar el sentido de pertenencia por encima de los conflictos. La razón es una barrera que la 3ªG interpone con la 2ªG que le permite ser más objetivo y racional.
- D. El nivel empresarial y su modelo gobierno, así como tener un gobierno familiar organizado puede facilitar la transición entre 2ªG y 3ªG. Las conclusiones generales es que sí; de hecho, en todos los casos no se dispone de Consejo de Familia. Sin embargo, existe en los casos más conflictivos, una presencia de la familia en la empresa a través del gobierno (consejo de administración). Si existiese un gobierno familiar organizado, donde ambas generaciones trataran los objetivos comunes, la probabilidad de que las interferencias relacionales y emocionales de la 2ªG fueran mitigadas por la objetividad y racionalidad de la 3ªG, serían mucho mayores.
- E. Finalmente, la cultura de la riqueza no es trascendente en la 1ªG y 2ªG, pero si en la 3ªG. La evaluación de los recursos durante el proceso de diagnóstico de las relaciones familia-empresa evidencia en prácticamente todos los casos esta trascendencia.

### **3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones**

La principal de la limitación en la investigación de esta tesis es el sesgo de los casos investigados que, por un lado, todos ellos se encontraban en un proceso de estrés familiar coincidiendo con la necesidad de planificar la sucesión generacional. Por lo tanto, no puedo generalizar las conclusiones, en primer lugar, dado el reducido número de casos y, en segundo lugar, todos debían afrontar el problema de la sucesión.

Sin embargo, la calidad de la investigación es mayor y da sostenibilidad a las conclusiones. Recordando al Tribunal, la investigación ha sido profunda en cuanto a la información obtenida con todos los integrantes de la familia empresaria en reuniones colectivas e individuales, por la realidad de los acuerdos obtenidos y, fundamentalmente, por la voluntariedad de someterse a un proceso de consulta donde todos manifestaron su voluntad de intervenir y, en ninguno de los casos, ningún miembro de la familia abandonó el proceso.

Otra limitación destacable, es sobre la calificación o auto evaluación otorgada por mi parte puede ser subjetiva e intuitiva. Las valoraciones de las distintas proposiciones de investigación fueron formuladas a posterioridad de la realización de los proyectos de consulta y, en consecuencia, puede carecer de homogeneidad. Sin embargo, como contrapunto, la homogeneidad en las valoraciones otorgadas se contrarresta con la profundidad de los trabajos realizados con las familias empresarias.

En cuanto a las recomendaciones, tal vez un mayor número de casos y un análisis de las correlaciones entre las variables, junto con unas calificaciones mejor asignadas o provenientes de sus propias autoevaluaciones, daría mayor consistencia a los resultados.

Mi recomendación principal se orienta a incrementar las investigaciones en las empresas familiares de hermanos a primos. El número e importancia económica de este tipo de empresas así lo sugieren.

Dentro de estas investigaciones recomendadas, descartados ciertos factores, incluiría los relativos a la perspectiva de los directivos no familiares mediante cuestionarios específicamente dirigidos hacia ellos y, bajo anonimato, preguntar por sus expectativas y sugerencias para afrontar la evolución de 2ªG a 3ªG.

En el ámbito financiero, propondría a los miembros de la 3ªG, un planning financiero personal a 10 años y cómo, el patrimonio familiar, debería responder a dichas necesidades financieras.

Sugiero aplicar la escala FIBER a futuras investigaciones en empresas familiares y/o familias empresarias entre 2ªG y 3ªG porque se pueden obtener interesantes respuestas que nos reporten resultados orientativos sobre el valor que la 3ªG percibe de su empresa familiar. Dichos resultados, facilitaría el proceso de consultoría estratégica familiar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in organizational behavior.
- Alcorn, P. B. (1982). Success and survival in the family-owned firm. New York.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Alonso, M. J., Galve, C. «El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución». *Acciones e Investigaciones sociales*, (26), 2008, p. 5-44.
- Ander-EGG, E.; Schmitt et al. (1991). Técnicas de investigación social. Edit. El Ateneo. México.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Andersson, T., Carlsen, J., & Getz, D. (2002). Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada, and Sweden. *Family Business Review*, 15(2), 89-106.
- Andolfi, M., Ellenwood, A. E., & Wendt, R. N. (1993). The creation of the fourth planet: Beginning therapists and supervisors inducing change in families. *American Journal of Family Therapy*, 21(4), 301-312.
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family business review*, 11(3), 181-185.
- Aronoff, C., & Ward, J. (2016). From siblings to cousins: prospering in the third generation and beyond. Springer. Edición nueva sobre 2007
- Astrachan, J. H., & Keyt, A. D. (2003). Commentary on: the transacting cognitions of non-family employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 553-558.
- Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). Conflict and communication in the family business (No. 16). Family Enterprise Publisher.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family business review*, 15(1), 45-58.

- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barnhill L.R Y Longo D. Fixation and regression in the family life cycle. *Family Process*, 17, pp. 469-478. 1978.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Batson, C. D. (1990). How social an animal? The human capacity for caring. *American psychologist*, 45(3), 336.
- Beavers, W. R. Y Hampson, R. B. Familias exitosas. Evaluación, tratamiento e intervención. Barcelona: Paidós, 1995.
- Becker, H. & Geer, B. (1970) Participant observation and interviewing: A comparison. In W. J. Filstead (Ed.) *Qualitative Methodology* (pp. 133 – 142). Chicago: Markham.
- Beckhard, R. and Burke, W. (1983), «Preface», *Organizational Dynamics*, Vol. 12, pp. 12.
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Benavides Velasco, C.A. La organización industrial en la Teoría general de la administración. Colección Papeles de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, 1990.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *Private property and the modern corporation*. New York: Mac-millan.
- Beyebach M. Y Rodríguez Morejón A. «Ciclo vital de la familia: crisis evolutivas». En A. BRODERICK, C. B. *Understanding family process: basics of family systems theory*. Londres: Sage, 1995.
- Beyebach, M.; Arias, José Luis Rodríguez. *Estudio comparativo de cuatro escuelas de terapia familiar sistémica*. 1986.
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. AMACOM, American Management Association
- Boulding, K. E. «General systems theory - the skeleton of science,» *Management Science*, (1956) 2: 197-208. The Institute of Management Sciences, now the Institute for Operations Research and the Management Sciences, 901 Elkridge Landing Road, Suite 400, Linthicum, Maryland 21090, USA

- Bourdieu, P. (1996). On the family as a realized category. *Theory, culture & society*, 13(3), 19-26.
- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. In *Research in personnel and human resources management* (vol. 13, pp. 39-79). Greenwich, CT: JAI Press.
- Breton-Miller, L., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental psychology*, 22(6), 723.
- Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. PNUMA.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167-2202.
- Burns, Tom E., Stalker, G.M., The Management of Innovation [En línea]. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Disponible en: <<https://ssrn.com/abstract=1496187>>
- Cabrera Sanchez, K. (1998) Tesis doctoral p:103
- Cabrera-Suárez, 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.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.
- Carl Rogers, Barry Stevens, y colaboradores (2013). *Persona a persona. El problema de ser humano. Una nueva tendencia en psicología*. Buenos Aires: Amorrortu Editores. ISBN 978-950-518-161-2.
- Carter, B., Mcgoldrick, M. «Overview». In Carter, B., Mcgoldrick, M. (Ed.) *The expanded family life cycle: Individual family and social perspectives*. (3ª ed). Boston MA: Allyn and Bacon, (1989).
- Carter, E. A., & McGoldrick, M. (Eds.). (1999). *The expanded family life cycle: Individual, family, and social perspectives*. Allyn & Bacon.
- Castillo, A. Proyecto Docente de Economía de la Empresa. Inédito, Universidad de Málaga, Málaga, 1987, p. 137
- Chalmers, A. (1990): *La ciencia y cómo se elabora*. Madrid. Siglo XXI.

- Chirico, F., Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 2010, 20, P.1-18.
- Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., Mollona, E. Simulating Dynamic Capabilities and Value Creation in Family Firms: Is Paternalism an «Asset» or a «Liability»? *Family Business Review*, 2012, 25(3) 318–338 DOI: 10.1177/0894486511426284
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family business review*, 11(1), 19–34.
- Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Boulton, W. B. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, 13(3), 413–428.
- Christensen, C. R. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19–19.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.
- Cock, J. R. G. «De empresas y empresarios: Reflexión en torno al sentido y significado de estos conceptos desde la etimología y desde la teoría económica». *Semestre económico*, 9 (17), 2006, pp. 127–137.
- Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353–371.
- Cole, R. A., & Wolken, J. D. (1995). Financial services used by small businesses: Evidence from the 1993 National Survey of Small Business Finances. *Fed. Res. Bull.*, 81, 629.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73–84.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last. Successful Habbits of Visionary Copanies*. New York.
- Collins, O. F., & Moore, D. G. (1964). *The enterprising man* (Vol. 1). Michigan State Univ Pr.

- Collins, O. F., & Moore, D. G. (1970). *The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton-Century-Crofts.
- Collins, O. F., Moore, D. G., (1963). *The enterprising man*.
- Corbetta, G. (1995). Patterns of development of family businesses in Italy. *Family Business Review*, 8(4), 255-265.
- Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79.
- Creasey, G. L. & Koblewski, P. J. (1991). Adolescent grandchildren's relationships with maternal and paternal
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- Curimbaba, F. (2002). The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*, 15(3), 239-252.
- Dachler, H.P. (1997): «Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?», *Organization Studies*: 709 – 724.
- Dailey, R.C. and Reuschling, LT. (1980). *Managing Continuity in the Family-owned Company*, *Journal of General Management*, Vol. 5: 49-56.
- Danco, L. A. (1975). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Center for Family Business.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.
- Davis, S. M. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 403-416.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

- De Massis, Alfredo; Frattini, Federico; Lichtenthaler, Ulrich. «Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions». *Family Business Review*, 2013, vol. 26, no 1, p. 10-31.
- de Visscher, F. M., Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Internal Financial Solutions*. In *Financing Transitions* (pp. 67-83). Palgrave Macmillan US.
- de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of management studies*, 14(1), 34-57.
- Delgado, J. M. Y Gutiérrez, J. (coords.) (1994): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Síntesis, Madrid. ISBN 8477382263; Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, Madrid, 1999 ISBN 9788448160593; Félix Vallejos, A.; Ortí Mata M.; Agudo Arroyo, Y. *Métodos y técnicas de investigación social* ISBN 9788480047180
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice ?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.
- Dick, R., & Kets de Vries, M. F. R. (1992). *The Bonnier Group in transition*. INSEAD Case Study.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drozdow, N., & Carroll, V. P. (1997). Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, 39(1), 75.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer, W. G., Jr. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.



- Ebeling, R.M. Kirzner y la teoría Austríaca de la competencia y el espíritu entrepreneur Knight, F. H. (2012). Risk, uncertainty and profit. Courier Corporation.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eliashberg, J., & Michie, D. A. (1984). Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study. *Journal of Marketing Research*, 75-88.
- Engels, F. El origen de la familia, la propiedad privada y el estado
- Erikson, E. El ciclo vital completado. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2000.
- Espinal, I., Gimeno, A., González, F. El enfoque sistémico en los estudios sobre la familia. Universidad Autónoma de Santo Domingo y Centro Cultural Poveda, 2006.
- Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, 29(1), 17-43.
- Fenn, D. (1996). Breakthrough leadership: Higher ground. *Inc*, 18 (15), 92-99.
- Ferreira, A. «Mitos familiares» en Bateson, G., Ferreira, A. et al., *Interacción familiar: Aportes fundamentales sobre teoría y otros*. Ed. Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 1974.
- Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, 13(3), 201-216.
- Forrester, J. «Sistema dinámico: Metodología para analizar y modelar el comportamiento temporal en entornos complejos». *Counterintuitive behavior of social systems technology review* 73(3), 1971, pp. 52-68.
- Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and «the corporate objective revisited». *Organization science*, 15(3), 364-369.
- Freeman, R. Edward. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press, 2010.
- Freud, S. El ego y el id. Londres, 1949, pp. 19-33
- Friedman, A. S. (1989). Family therapy vs. parent groups: Effects on adolescent drug abusers. *American Journal of Family Therapy*, 17(4), 335-347.

- Gallo, M. A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family business review*, 8(2), 83-97.
- Gallo, M. Á. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A., & Estapé, M. J. (1992). Family business among the top 1000 Spanish companies. IESE research paper, 231.
- Gallo, M. Á., & Pont, C. G. (1988). The family business in the Spanish economy. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Universidad de Navarra.
- García Martí, E. «Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de Agencia versus Teoría del Servidor». *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (83), 2004, pp. 33-50.
- García-Alvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Gartner, W. B. (2007). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. In *Entrepreneurship* (pp. 229-242). Springer Berlin Heidelberg.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gersick, K., Lansberg, I., Davis, J., & McCollum, M., (1997). *Generation to Generation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gillis-Donovan, J.; Moynihan-Bradt, C. «The power of invisible women in the family business». *Family Business Review*, 1990, vol. 3, no 2, p. 153-167
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P. H., Pieper, T. M., & Zachary, R. K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, LR, Takacs-Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, KJL y Moyano-Fuentes, J. (2007)
- Grémy, J-P., Le Moan, M-J. «Analyse de la d' emarche de construction de typologies dans les sciences sociales» [En línea]. *Informatique et Sciences Humaines*, 1977, Disponible en: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650400/document>>

- Guba, E. & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications.
- Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12(1), 27-39.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Beverly Hills; California: Sage.
- Gumpert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small-business owner. *Harvard Business Review*, 62(6), 18.
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997a). Perceptions of goal agreement in family business groups. Working Paper. LEADS Project, Puerto Rico.
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997b). Leadership strategies for getting agreement in family groups. Working Paper. LEADS Project, Puerto Rico
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). Transgenerational entrepreneurship. *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*, 1-38.
- Hall, A.D., Fagen, R.E. «Definition of System», en *General Systems*, I, 1956, pp.18-28. Martínez, S., Requena, A. *Dinámica de sistemas*. Madrid: Alianza Editorial, 1986.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Harris, D, Martinez, I., Ward, J. Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 10, 1994, p.159-174.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: is it really the end of problems ?. *Family business review*, 8(1), 3-16.
- Hershon, S. A. (1975). *The problem of management succession in family business*. Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation, Harvard University.
- Hoffman, L. (1981). *Foundations of family therapy: A conceptual framework for systems change*. Basic Books.

- Hollander, B. S. (1983). Family-owned business as a system: A case study of the interaction of family, task, and marketplace components (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family business review*, 1(2), 145-164.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Howorth, C., Hamilton, E., Hamilton, M.R. Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal* Vol 28, Issue 5, 2010, pp. 437 – 451 First published date: September-13-2010 University, UK Paul Westhead Durham University, UK
- Huntington, S.P. El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Paidós Ibérica. ISBN 9788449331268
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- J. Ward, Carlock. Strategy planning family business (2001)
- Javier Gimeno Perelló. «De las clasificaciones ilustradas al paradigma de la transdisciplinariedad». *El catoblepas*. n.º 116. Id = ISSN 1579-3974 Met. 980a-98b; Eth. Nic.Z, 3-8; Pol. A, 11
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Jelliffe, S. E. «Sigmund Freud y la Psiquiatría: Una evaluación parcial». *The American Journal of Sociology*, 45, 1939, pp. 326-340.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. *The Theory and Management of Systems*, 1963.
- Jung, C. El yo. *Obra completa. Volumen 9/2: Aion. Contribuciones al simbolismo del sí-mismo*. Madrid: Ed. Trotta, 2011.
- Katona, G. (1965). *Análisis psicológico del comportamiento económico*. Rialp.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (Vol. 2)*. New York: Wiley.

- Kaye, K. (1999). Mate selection and family business success. *Family Business Review*, 12(2), 107-115.
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2), 157-171.
- Keeley, M. (1980). Organizational analogy: A comparison of organismic and social contract models. *Administrative Science Quarterly*, 337-362.
- Kelly, G. (1955). Personal construct psychology.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal*, 5(1), 35-55.
- Keynon-Rouvinez, D. (2001). Patterns in serial business families: Theory building through global case studies. *Family Business Review*, 14(3), 175-187.
- Kirzner, I. M. (2015). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago press.
- Klein, M., et al. Amor, culpa y reparación y otros trabajos (1921-1945). 1994. Pág. 330
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Koontz, H., Weihrich, H., Administración. Una perspectiva global. México: Mc Graw-Hill, 1998
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Press.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lawrence, P., Lorsh, J. *La empresa y su entorno*. Barcelona: Plaza & Janés, 1987.
- LEE, J. *Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business*

- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Lévi-Strauss, C. La familia. *Lecturas de Antropología Social y Cultural. La Cultura y las culturas*, vol. 195, 2010
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. Random House Digital, Inc.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Ling, Y. (2002). Parenting rationality and the diversity in family firm governance. In Academy of Management annual meeting in the Entrepreneurship Division Doctoral Consortium.
- Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship—A comparison of Finnish family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 16(3), 183-197.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 1.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Malone, S. C., & Jenster, P. V. (1992). The problem of the plateaued owner-manager. *Family Business Review*, 5(1), 25-42.
- Manual de Terapia Sistémica. Principios y herramientas de intervención. Alicia Moreno (Ed.) Bilbao: Desclée De Brouwer, 2014
- Martin H., M.A. «La Teoría de las Generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del Siglo XXI». Dpto. Ciencias Sociales. Escuela de Historia y Geografía, Universidad del Bío-Bío Chillán – Chile: *Tiempo y Espacio*, Año 17 Vol. 20, 2008, pp. 98-110. ISSN 0716-9671

- Martínez Rodríguez, J. «Métodos de investigación cualitativa». Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, Bogotá, Colombia. SILOGISMO Número 08 Publicación semestral, Julio – Diciembre, 2011
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-131.
- McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123-131.
- McWhinney, W. (1984, April). The use of family systems theory and therapy in working with family-managed businesses. In meeting of the Western Academy of Management, Vancouver, BC.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, E. J., & Gwynne, G. V. (1972). *A life apart: A pilot study of residential institutions for the physically handicapped and the young chronic sick*. Taylor & Francis.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*.
- Miller, J. S., Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (2002). The fit between CEO compensation design and firm risk. *Academy of Management Journal*, 45(4), 745-756.
- Miller, N. J., McLeod, H., & Young Ob, K. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 73-87.
- Mintberg, H. *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1991.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations (Vol. 203)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Minuchin, S. (1986). Una familia anoréxica. *Caleidoscopio familiar*, 88-107.
- Minuchin, S., Fishman, H. C. *Family Therapy Techniques*. USA: President and Fellows of Harvard College, 1981.
- Minuchin, S., & Fishman, H. C. (1984). *Técnicas de terapia familiar*. México, DF: Paidós.

- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Molly, V., Laveren, E., Deloof, M. Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review* 23(2), 2010, p. 131-147 DOI: 10.1177/089448
- Moore, G. Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Firm Review*
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33.
- Musitu, G., & Allatt, P. (1994). *Psicosociología de la familia*. Albatros.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Nelson, S. (1998). The rise of women in family firms: A call for research now. *Family Business Review*, 11(3), 215-218.
- Nock, S. L. (1979). The family life cycle: Empirical or conceptual tool?. *Journal of Marriage and the Family*, 15-26.
- Nordqvist, M., & Zellweger, T. (Eds.). (2010). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. Edward Elgar Publishing.
- Ochoa de Alda Martínez de Apellániz, I. (1995). *Enfoques en terapia familiar sistémica*.
- Olson, D. H. (1983). *Families, what makes them work*. Sage Publications.
- Olson, D. H. (1985). *Faces III. Family Social Science*, University of Minnesota.
- Parrini, L. (2000). La finanza straordinaria per pianificare la successione. *Amministrazione & Finanza*, 14(1), 63-66.
- Pascual Berrone, Cristina Cruz, Luis R. Gomez-Mejia (2012) *Socioemotional Wealth in Family Firms*
- Pavón, M. «Balanced Scorecard aplicado a la Planificación Estratégica Familiar». Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU, Facultat de Ciències Socials, 2008.



- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117-1124.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *J. Appl. Psychol.*, 75(2), 117-128
- Pittman, F. S., & Wolfson, L. (1990). Momentos decisivos: Tratamiento de familias en situaciones de crisis. Paidós.
- Powell, G. N., Madison, K., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2015, January). Relational Demography and Status in Family Firms: Who Responds to the CEO's Altruistic Leadership. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 12966).
- Poza, E. J., Messer, T. Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 2001, 14, p. 25-35.
- Ricossa, S. Diccionario de Economía, Siglo XXI Editores, Madrid, 2007, p. 66
- Roche, R. Psicología de la Pareja y de la Familia. Análisis y Optimización (2ª ed.) Bellaterra: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona, 2006
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). The family in business. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.
- Ruíz-Olabuénaga, J.I. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Sandig, Alberto Gimeno. El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. 2004. Tesis Doctoral. Tesis doctoral. ESADE. Recuperado el 27 de Abril de 2007, de La empresa Familiar: <http://www.Laempre safamiliar.com>. Pag. 151
- Say, J-B., A Treatise on Political Economy, 1803
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8, 1995, p.221-238. doi:10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x

- Scheinberg, S., & Ian, C. (1988). MacMillan. 1988. « An, 11, 669-687.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Schwartz H., Jacobs J. (1984). *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. México DF: Trillas.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., Luk, D. M. Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27, 2001, p. 99-121.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Simanowitz, V., Pearce, P. *Desarrollo de la personalidad*. McGraw-Hill, 2006.
- Simon, H. A. (1977). The logic of heuristic decision making. In *Models of discovery* (pp. 154-175). Springer Netherlands.
- Simon, Stierlin, Wynne. *Vocabulario de Terapia Familiar*. Barcelona: Gedisa, 1988.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations* [1776].
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, second-, and third-generation family firms: a comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202.
- Sonfield, M. C.; Lussier, R.T N. «First-, second-, and third-generation family firms: a comparison». *Family Business Review*, 2004, vol. 17, no 3, p. 189-202.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stake, R.E. (1994). «Case studies». En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pp. 236-247). London: Sage.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.

- Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618.
- Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-69.
- Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55-69.
- Stierlin, H. (1979). *Psicoanálisis y terapia de familia* (Vol. 25). Icaria editorial.
- Suárez Barraza, M. F., & Barraza, M. F. S. (2008). Las cápsulas de mejora: metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las Pymes (No. Sirsi) i9789707810778).
- Suárez, M. K. C. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa familiar*, 2(2), 93-96.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tashakori, M. (1977). *Management succession: from the owner-founder to the professional president* (Doctoral dissertation, Harvard University.).
- Taylor SJ, Bogdan R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós;1987.
- The Case Study in Family Business: An Analysis of Current Research Practices and Recommendations Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research
- Todd, E. (1985). The explanation of ideology. *Family structures and social systems*.
- Triana, B., Rodrigo, M. J., Rodrigo, M. J., & Palacios, J. (1998). Familias con miembros adictos a las drogas y al alcohol. MJ Rodrigo y J. Palacios (Coords.), *Familia y desarrollo humano*, 423-442.
- Trow, M. (1970) Comment on Participation observatoin and interviewing: A comparison. In W. J. Filstead (Ed.). *Qualitative Methodology* (pp. 143 - 149). Chicago: Markham.
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.
- Van Auken, H., Werbel, J. Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review*, vol. XIX, no. 1, March 2006

- Von Bertalanffy, L. (1951). Problems of general system theory. *Human biology*, 23(4), 302.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Wade-Benzoni, K. A. (2002). A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011-1028.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer. Reedición de su publicación.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weakland, J. H., Fisch, R., Watzlawick, P., & Bodin, A. M. (1974). Brief therapy: Focused problem resolution. *Family Process*, 13(2), 141-168.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Wilkie, R., and J.N. Young (1971), *The Owner-Managers and Managers of Small Firms: A Study in Depth*. Strathclyde, Scotland. University of Strathclyde
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.
- Wiseman & Gómez-Mejía, 1998, Wiseman, RM y Gómez-Mejía, LR, 1998. pag-153.
- Wolff, W. *Introducción a la Psicología*. México: Fondo de Cultura Económica, 1970.
- Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, 1965.
- Yadira Corral. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Universidad de Carabobo Valencia Estado Carabobo Venezuela. 2009
- Yan, A.; y Gray, B. (1994): «Bargaining Power, Management control, and Performance in US-China Joint ventures: A Comparative Case Study», *Academy of Management Journal*.
- Yin, R. (1981): «The Case Study Crisis: Some Answers», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26; 58-65.

- Yin, R. (1994). *Case study research*, 2nd ed., Thousand Oaks, Sage.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Fourth. *The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship* Centre for Family Business, Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development (IEED), Lancaster University Management School, UK *Journal of Family Business Strategy* 5 (2014) 15-29
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
- Zaleznik, A., & De Vries, M. F. K. (1985). *Power and the corporate mind*. Bonus Books.
- Zapata, G., Mirabal, A., Hernández, A. «Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente». En *Ciencia y Sociedad*, Volumen XXXIV, Número 4, Octubre-Diciembre, 2009.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.