TESIS
R2 2002
W4

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

LA SUCESION DE LA DIRECCION EN EMPRESAS FAMILIARES

Realizado por:

ADRIANA WEBEL

Profesor guía:

VICTOR MALDONADO

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECIOCHO (18) puntos.

Nombre: VICTOR JOSE MALDONADO Firma

Nombre: Gustavo A. Perez L. Firma

Nombre: FRANCISCO J. HERRERA Firma

Caracas, 9 de JUNIO de 2002.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad de Relaciones Industriales

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

LA SUCESIÓN DE LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

Profesor – Guía: Víctor Maldonado

Adriana B. Webel Boschetti

Caracas, Junio de 2002

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVOS	5
HIPÓTESIS	6
MARCO TEÒRICO	7
1. La Pequeña y Mediana Industria	7
2. La Empresa Familiar	8
3. La Sucesión Directiva en la Empresa Familiar	18
MARCO METODOLÒGICO	28
Tipo de Investigación	28
Diseño de investigación	28
Universo, Población y Muestra	29
Instrumento de Recolección de los Datos	30
Procedimiento de Aplicación del Instrumento	31
Procedimiento de Análisis de la Información	31
VARIABLES Y CONCEPTOS CLAVE	32
Definición de Conceptos Clave	32
Definición Conceptual de Variables	32
ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	V
ANEXOS	VII

RESUMEN

En esta investigación se estableció como propósito comprender y describir el proceso de sucesión directiva en empresas familiares. Se considera que dicho estudio representa un aporte para las Relaciones Industriales, específicamente en el área de Recursos Humanos, ya que la sucesión es un problema que les compete a los profesionales de ésta área. Por otra parte, dado que las empresas familiares representan un alto porcentaje de las industrias a nivel nacional e internacional, es muy probable que en nuestra vida profesional tengamos que enfrentarnos a las peculiaridades de este tipo de organizaciones.

El estudio ha sido catalogado como descriptivo ya que el proceso de sucesión directiva en empresas familiares fue sometido a análisis para luego especificar sus propiedades o aspectos significativos. Con respecto a la estrategia que se siguió durante el proceso investigativo, se utilizó el "estudio de casos", ya que la complejidad del problema estudiado requirió de la aplicación de este tipo de diseño.

Los datos fueron recolectados en un grupo de cinco empresas pequeñas y medianas cuya escogencia se llevó a cabo cuidadosa e intencionalmente. El instrumento que permitió la recogida de la información fue la entrevista de naturaleza abierta, la cual permitió conocer tanto los aspectos relevantes del proceso de sucesión como la opinión que sus protagonistas tienen del mismo.

Los resultados obtenidos han permitido elaborar un perfil de ciertas actitudes, experiencias, pensamientos y reflexiones de predecesores y sucesores. De este modo se ha facilitado la identificación y análisis de los aspectos significativos del proceso de sucesión en empresas familiares, y se han obtenido conclusiones y recomendaciones de gran aporte para posteriores investigaciones sobre el tema.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los comienzos del capitalismo la familia ha constituido el motor principal de la producción económica; y a pesar de los numerosos y significativos cambios tecnológicos que se han venido produciendo desde entonces, ésta continúa siendo una fuerza crítica que impulsa a muchas organizaciones modernas (Lansberg, 1988).

De todas las corporaciones registradas del mundo, entre un 75 y un 95 por ciento, constituyen empresas controladas por familias (IMD, 1998; citado por Bustillo, 1999). La incidencia de este tipo de negocios en la vida cotidiana es tal, que muchos de los productos y servicios que ofrecen, se conocen formalmente o por referencia con nombres que pertenecen o han pertenecido a familias legendarias y recientes (Bustillo, 1999).

En Venezuela, una gran parte de la industria está conformada por organizaciones familiares (Millán y Paredes, 1998); las hay internacionales, regionales y locales, así como exitosas, medianamente productivas y en pleno proceso de consolidación (Gerente, 1998). De tales hechos pudiera derivarse la cantidad de estudios, investigaciones y publicaciones de que ha sido objeto la empresa de familia.

Las organizaciones familiares se asocian generalmente con la pequeña y mediana industria (Bustillo, 1999); sin embargo, van desde tiendas de mínimo tamaño y con un número reducido de empleados, hasta multinacionales que cuentan con cincuenta mil trabajadores (Gersick y otros, 1997). No obstante, es probable que en las organizaciones de menor tamaño (pequeñas y medianas empresas), la incidencia del factor familiar sobre el empresarial sea mayor, ya que según Bustillo (1999), cuando alcanzan cierto tamaño se ven en la necesidad de incorporar a la organización gerentes profesionales ajenos a la familia.

De cualquier modo, lo que distingue a estas organizaciones de las no familiares, es la convivencia de dos sistemas o instituciones sociales cuyas reglas básicas de conducta son diferentes: empresa y familia (Gersick y otros, 1997). Para los autores, el éxito de la empresa familiar está determinado precisamente por la forma en que se desarrolle la convivencia entre los dos sistemas.

Las diferencias institucionales entre estos grupos, parten del hecho de que cada uno existe en la sociedad por razones fundamentalmente distintas; mientras que la función social de la *familia* es asegurar el cuidado y desarrollo de sus miembros, la razón de ser fundamental de la *empresa* es la generación de bienes y servicios a través de una conducta organizada de tareas. Como resultado de ello, las relaciones sociales en cada una de estas instituciones se rigen sobre la base de principios diferentes (Lansberg, 1988); de ahí que en las organizaciones

familiares (aun en las exitosas) surjan situaciones de conflicto y paradojas de difícil resolución que inciden en la gestión empresarial (Bustillo, 1999).

Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella, representan por tanto una forma especial de organización cuya peculiaridad tiene consecuencias positivas y negativas (Gersick y otros, 1997). Por un lado, dicen los autores, en este tipo de organizaciones se genera un compromiso tal entre los empleados que puede llegar hasta el sacrificio; pero por el otro, y como ya se dijo antes, en las empresas familiares se producen una serie de conflictos derivados de las contradicciones institucionales, que amenazan su existencia y cuya resolución representa un reto para los propietarios.

En la mayoría de las empresas familiares la persona que experimenta más agudamente estos conflictos es el fundador (por lo general el fundador/padre), quien dirige tanto el sistema de trabajo como el sistema familiar; ya que éste tiene que operar bajo condiciones de gran ambigüedad normativa, en las cuales los valores, normas y principios incongruentes erosionan la capacidad de ejercer una gerencia efectiva (Lansberg, 1988).

Entre las situaciones de conflicto experimentadas por los fundadores de organizaciones familiares, destacan los problemas derivados de la sucesión. Pocos retos exigen tanto a los propietarios de la empresa como transferir su dirección a un nuevo líder, ya que del éxito de este acontecimiento depende la supervivencia de la organización (Aronoff y Ward, 2000a).

Muchas empresas familiares no llegan hasta la segunda generación, y de las que lo hacen, muy pocas alcanzan hasta la tercera (Aronoff y Ward, 2000a). Sin embargo, Lansberg (1988) considera que existen razones suficientes para pensar que un gran número de las empresas que se derrumban, podrían haber sobrevivido si hubiesen logrado que la sucesión directiva se llevara a cabo de manera exitosa.

La sucesión de la dirección o sucesión directiva es la transferencia del liderazgo de la empresa a la siguiente generación; no obstante, no puede ser considerada como el momento en que un viejo líder se jubila y le pasa la antorcha a otro, sino como una serie de eventos que siguen una secuencia evolutiva (Gersick y otros, 1997). La sucesión es un *proceso de por vida* que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la organización (Aronoff y Ward, 2000a).

El análisis de las investigaciones disponibles muestra que la voluntad del empresario fundador de planificar su sucesión es un factor decisivo que separa a las empresas familiares que perecen de las que logran completar exitosamente su transición hacia un liderazgo de segunda generación (Lansberg, 1988); ya que el hecho de planearla adecuadamente aumenta la capacidad de la empresa de retener a los sucesores futuros de mayor talento (Aronoff y Ward, 2000a).

Sin embargo, Gersick y otros (1997) consideran que la planeación de la sucesión no es un factor decisivo para el éxito de la misma. Es decir, según los autores, algunas familias procuran ser proactivas respecto a la planificación de la sucesión y prevén las tareas preparatorias que acompañan cada etapa del desarrollo de la familia y de la empresa; mientras que otras prueban varias posibilidades sin una planeación consciente hasta el último momento, logrando igualmente una buena transición.

La idea que comparten los autores que han estudiado sobre el tema, es que sin importar si la sucesión se planifica formalmente o no, ésta constituye un proceso de toda la vida, que comienza antes incluso de que los herederos entren en la empresa, y cuyos efectos se extienden más allá del momento en que éstos son designados sucesores.

Si la sucesión es entonces, un proceso de toda la vida, posiblemente haya que analizar todas las etapas por las que pasa un sucesor antes de establecer conclusiones acerca de las causas del éxito o fracaso de este proceso, sobre los conflictos o tensiones familiares y empresariales que se producen a la hora de ceder la batuta, o sobre la actitud del sucesor ante la opción de liderar la empresa familiar. Aronoff y Ward (2000b), agrupan la formación de la nueva generación de líderes o el desarrollo del proceso sucesorio en siete etapas: formación de actitudes, ingreso en la empresa, desarrollo en la empresa, desarrollo para el liderazgo, selección (en caso de que existan varios candidatos a la sucesión), transición y siguiente vuelta.

La conceptualización de la sucesión como un proceso, conduce además a la revisión de los múltiples factores que intervienen en el mismo desde que los hijos (futuros sucesores) son pequeños, y sus padres (fundadores de una empresa), sienten el vago deseo de que todo cuanto han construido se perpetúe después de su muerte (Gersick y otros, 1997). De esta forma, los investigadores han destacado aspectos tales como: las actitudes que adopta el fundador respecto al futuro de la empresa (Lansberg, 1988), la percepción que el fundador tiene de la empresa y la forma en que la transmite a los sucesores (Gersick y otros, 1997; Aronoff y Ward, 2000b), el proceso de socialización al que se ven sometidos los sucesores familiares y durante el cual son preparados gradualmente para el liderazgo (Aronoff y Ward 2000b); las actitudes que adoptan los sucesores respecto a la empresa, el proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia (Handler, 1989), entre otros.

Analizar la sucesión de la dirección dentro de una empresa familiar en todas sus dimensiones podría requerir además estudiar la influencia de otros participantes, principalmente otros miembros de la familia y algunos empleados no familiares, cuyos objetivos personales, trayectorias profesionales y poder, pueden afectar la evolución del proceso sucesorio (Gersick y otros, 1997). No obstante, los principales protagonistas del proceso e individuos cuyas conductas podrían determinar finalmente la forma de la que éste se resuelve, son el predecesor y el

sucesor (o los candidatos a la sucesión); motivo por el cual este estudio se centrará en las perspectivas, actitudes y comportamientos de estos dos actores.

En resumen, se puede decir que el proceso de sucesión es el medio por el cual la familia y la propiedad pasan de etapa en etapa. En parte es voluntario y en parte irresistible; en parte es planeado y en parte presenta un carácter evolutivo (Gersick, 1997). El enfoque fundamental de dicho autor, y que se le dará a este estudio, es que la sucesión es un proceso que requiere revelar y examinar los sueños de sus principales protagonistas y a partir de ellos crear un sueño coherente para la empresa familiar.

El interés de esta investigación se centra en comprender y describir cómo se lleva a cabo la transferencia de la dirección de una empresa familiar, de su fundador a un sucesor, entendiendo la sucesión como un proceso más que como un acontecimiento aislado, y tomando en cuenta que el fenómeno a estudiar requiere del análisis de variables que forman parte de la evolución, experiencia, actitud, pensamiento y reflexión de los principales protagonistas del proceso. Dicho interés se resume en la siguiente pregunta:

¿Cómo se desarrolla el proceso de sucesión directiva en empresas familiares del sector de la pequeña y mediana industria venezolana, ubicadas en el área metropolitana de Caracas?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Analizar el proceso de sucesión directiva en empresas familiares del sector de la pequeña y mediana industria venezolana, ubicadas en el área metropolitana de Caracas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar una descripción y caracterización del fundador de la empresa familiar.
- Realizar una descripción y caracterización de los sucesores o candidatos a la sucesión de la empresa familiar.
- Determinar la disposición del fundador a desvincularse de la empresa.
- Determinar el nivel de compromiso del fundador con respecto a la continuidad familiar de la empresa.
- Determinar cómo percibe el fundador a la empresa familiar y de qué forma transmite esa percepción a los sucesores.
- Describir los procesos de socialización y aprendizaje de los sucesores.
- Determinar el nivel de compromiso que los sucesores adquieren con la empresa familiar.
- Analizar las relaciones entre hermanos cuando varios de ellos son candidatos a la sucesión.
- Analizar las relaciones entre sucesor y predecesor.
- Describir los principales conflictos asociados a la sucesión.

HIPÓTESIS

En esta investigación no se formularán hipótesis ya que, de acuerdo con la metodología que se utilizará (estudio de casos), la información a obtener no está sujeta a veracidad o falsedad, sino que se someterá a examen sobre el terreno de la credibilidad (Pérez S., 1994).

MARCO TEÓRICO

1. La Pequeña y Mediana Empresa

Muchos son los autores que han tratado de definir a la Pequeña y Mediana Empresa (PyME); sin embargo, los criterios que han empleado para llevar a cabo esta labor son diferentes, razón por la cual no se encontrará un concepto uniforme de la misma. Entre los diversos criterios que se han utilizado para su definición, destacan los siguientes: número de trabajadores, capital, ventas, estructura, entre otros.

Según CIDEIBER (1997) una empresa es pequeña o mediana cuando sus ventas anuales son de hasta 1.880 millones de bolívares, posee hasta 200 trabajadores y tiene un capital subscrito inferior a 250 millones de bolívares. Mientras tanto, para el Instituto de Altos Estudios Empresariales (1989), se considera a una organización empresarial pequeña o mediana cuando posee al menos dos de las siguientes características: los gerentes son a la vez propietarios; éstos han aportado el capital; tienen un área local de operaciones, y el tamaño de la empresa es relativamente pequeño dentro del sector industrial en el que actúa.

La Pequeña y Mediana Industria representa, en cada una de las regiones del mundo, entre el 90 y el 95% de la capacidad a instalar; pero al mismo tiempo aporta una cuota importante al desarrollo de las economías mundiales en términos de PIB, de valor agregado y de empleo (INSOTEV y otros, 1998). En los países europeos genera entre 40 y 68% del empleo (Documentos de la Comunidad Económica Europea, 1985; citado por Millán y Paredes, 1998); y en Latinoamérica, aporta entre un 40 y 70% del mismo (Carvajal, 1991).

La importancia de las empresas pequeñas y medianas venezolanas como objeto de estudio, no proviene de su capacidad generadora de empleos ni de su aporte a la producción; ya que como se ha demostrado hasta ahora, estos principios que la teoría sostiene como ventajas de las PyMEs no se dan en nuestro país. Sin embargo, no se puede desconocer a las PyMEs como actores económicos que existen y que difícilmente van a desaparecer en el transcurso de los años (Millán y Paredes, 1998).

La Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela está conformada por organizaciones dedicadas a diversas actividades económicas. El mayor número de ellas corresponde a las consideradas como "industrias tradicionales", entre las cuales destacan: las alimentarias; las productoras de vestuario, muebles y accesorios del calzado; las de producción de productos metálicos; las de artes gráficas, entre otras. En Venezuela, un alto porcentaje del sector manufacturero fabril está conformado por pequeñas empresas (CIDEIBER, 1997).

2. La Empresa Familiar

- Definición

Después de la revisión de diversos estudios realizados sobre empresas familiares, puede concluirse que no existe un concepto generalizado de este tipo de organizaciones. Es decir, podemos encontrarnos con una amplia diversidad de definiciones, pero encontraremos que algunas de ellas guardan muy pocos aspectos en común. A continuación se podrán apreciar algunas de ellas.

Según Bustillo (1999), tres aspectos definen a la empresa familiar:

1. Una o más familias son propietarias o controlan y operan la empresa
2. Más de un miembro de la familia participa en su gerencia
3. Existe el deseo explícito de que la próxima generación asuma la gerencia y controle la empresa.

Existen algunas empresas cuyos socios están unidos por grandes y profundos afectos, pero no poseen vínculos familiares entre sí; del mismo modo, existen otras en las que viejos empleados, sin vínculos familiares con los dueños, tienen gran influencia en la dirección. Para el autor anteriormente citado, en ambos casos nos encontramos ante la presencia de empresas familiares.

Por otro lado, para Gersick y otros (1997) la peculiaridad de la empresa familiar radica en que la organización es propiedad de una familia y está dirigida por ella; es decir, para estos autores los factores "propiedad" y "familia" son determinantes, por lo cual si una o más familias operan dentro de una organización sin ser propietarias, ésta no debería ser considerada como familiar; o si dentro de la empresa, a pesar de existir fuertes vínculos entre los propietarios, éstos no son familia, la misma tampoco es considerada una organización familiar.

A pesar de la falta de consenso sobre lo que define a una empresa familiar, parece haber un acuerdo general en cuanto a que las dimensiones fundamentales que contribuyen a la definición de este tipo de organizaciones son: la propiedad - dirección de los miembros de una familia, la implicación del vínculo familiar y la transferencia generacional.

La propiedad - dirección de los miembros de la familia enfatiza el hecho de que el parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales, lo cual implica una serie de ventajas e inconvenientes al mismo tiempo (Dyer, 1986).

La implicación de vínculos familiares, caracterización basada en la interacción entre dos subsistemas cuyos objetivos se solapan, constituye la base sobre la que algunos autores tales como Gersick y otros (1997) han intentado explicar la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones, bien porque la implicación familiar facilita que estas empresas obtengan una reputación de

integridad moral que permite reducir los costes de transacción; o bien porque puede otorgarles una serie de características tales como el compromiso, los valores compartidos, la cultura y la confianza.

La transferencia generacional hace referencia a la influencia que tienen los vínculos familiares en la determinación de un candidato a la sucesión directiva en la empresa (Aronoff y Ward, 2000b). Así, es precisamente esta transferencia de la empresa a la siguiente generación de una familia lo que, según el autor, define a la empresa familiar como tal. Por tanto, la elección de un sucesor, su formación y desarrollo y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares.

Ante la gran cantidad de definiciones existentes, se considera oportuno especificar los criterios que se adoptarán como más relevantes para definir una empresa familiar, de modo de asegurar que en los casos que serán estudiados se presenta toda la problemática que acabamos de mencionar. Es por ello que se definirá a las empresas en los siguientes términos:

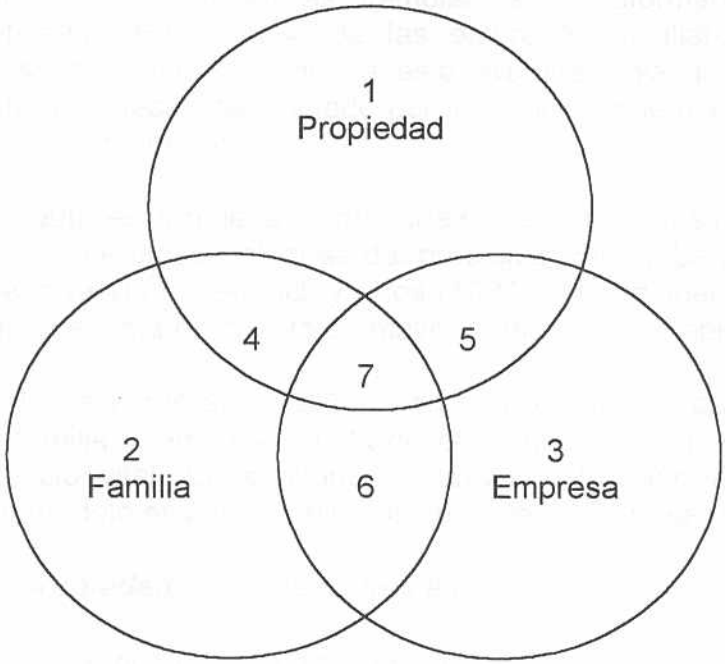
Una empresa familiar es aquella cuya propiedad y dirección está en manos de una familia, donde las relaciones dentro de la organización están basadas en lazos familiares; y en donde se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro la transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.

- La empresa familiar como un sistema

Calder (1961), Donnelley (1964), Levinson (1971), entre otros, todos citados por Gersick y otros (1997), publicaron una serie de artículos cuyo tema central son los conflictos que entorpecen el desenvolvimiento de la empresa familiar; y proponen que los mismos se deben a la interconexión que se produce entre los dos subsistemas que la conforman: la familia y el negocio. Es decir, lo que estos autores pretenden explicar, es que los problemas surgen porque los mismos individuos tienen obligaciones que han de cumplir en los dos círculos o subsistemas (por ejemplo, como padres y como gerentes profesionales). Desde esta perspectiva, el principal reto de este tipo de organizaciones consiste, evidentemente, en encontrar estrategias que satisfagan ambos subsistemas.

Tagiuri y Davis (1982) citados por Gersick y otros (1997), elaboraron posteriormente un nuevo modelo, ya que descubrieron que para hacer una descripción más exacta de las empresas familiares, además de trazar diferencias entre los subsistemas negocio y familia, era preciso distinguir entre la propiedad y la dirección de la empresa. De esta forma surge el "modelo de tres círculos", el cual describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia. Toda persona que forme parte de una empresa familiar puede ubicarse en alguno de los siete sectores que se forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

El modelo de los tres círculos constituye una herramienta de gran utilidad para entender los conflictos interpersonales, los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares; pero sólo puede ayudarnos a comprenderlos en un momento determinado. No obstante, los dilemas más importantes en esta área están relacionados con el paso del tiempo, ya que significan cambios en la organización de la familia y en la distribución de la propiedad (Gersick y otros, 1997).



Tipos de Relaciones:

1. Propietario
2. Familiar
3. Empleado
4. Propietario familiar no empleado
5. Propietario no familiar empleado
6. Familiar no propietario empleado
7. Familiar propietario empleado

Modelo de los tres círculos.
Fuente: Gersick y otros (1997)

- El ciclo vital de la empresa familiar

Las empresas son dinámicas: cambian, se transforman, y evolucionan a lo largo del tiempo. En el caso de las empresas familiares es especialmente importante saber cómo se produce esta evolución, ya que el gobierno de las mismas está, por necesidad, guiado por la posición que ocupe la empresa en su ciclo evolutivo (Gersick y otros, 1997).

Diversos autores han desarrollado una serie de modelos respecto de este tema basándose en diferentes enfoques del problema. Sin embargo, a continuación se desarrollará la teoría de Gersick y otros (1997) por considerarla la más completa, ya que es la que toma en cuenta un mayor número de variables.

El modelo de estos autores toma en consideración tres ejes fundamentales; propiedad, familia y empresa, y divide cada una de ellas en las etapas de su respectivo ciclo vital. El resultado es una construcción a la que los autores denominan "modelo evolutivo tridimensional" de la empresa familiar.

El eje de la ***propiedad*** se divide en tres etapas:

- La etapa del propietario controlador

En este momento, la empresa está controlada por un dueño o por un matrimonio. Los parientes empleados casi siempre se limitan a la familia nuclear del dueño; y debido a la posición dominante del propietario – gerente en la compañía y a menudo también en la familia, las juntas del consejo de administración generalmente no son el foro indicado para las discusiones de negocios ni de asuntos familiares. La empresa de propietario controlador se enfrenta a tres retos fundamentales: obtener suficiente capital, afrontar las consecuencias de la distribución de la propiedad y diseñar una estructura de propiedad que garantice la continuidad de la empresa.

- La asociación de hermanos

En esta etapa el control de la propiedad lo comparten dos o más hermanos y hermanas, quienes pueden o no participar activamente en el negocio. Puede haber otros dueños, tanto pertenecientes a la generación de los padres, o bien ser hijos de los hermanos, pero no ejercen una gran influencia de propiedad en la sociedad de hermanos. En caso de que el progenitor conserve un papel activo pero que el control de la propiedad haya pasado al grupo de hermanos, la empresa compartirá las características de dos etapas: la de propietario controlador y la de la sociedad de hermanos. La sociedad de hermanos se enfrenta a cuatro retos principales: establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios, definir la función de los propietarios no empleados, retener el capital y controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia.

- El consorcio de primos

En esta etapa, el control de la propiedad lo ejercen muchos primos provenientes de varias ramas de hermanos; sin embargo ninguna de las ramas cuenta con suficientes acciones con derecho a voto para controlar las decisiones. Por lo regular, pasa un mínimo de tres generaciones antes que una empresa llegue a esta etapa de propiedad; por tanto, el consorcio de primos tiende a ser una empresa más numerosa y compleja que los otros dos tipos. El consorcio de primos se enfrenta a dos grandes retos: administrar la complejidad de la familia y del grupo de accionistas, y crear un mercado de capitales para la empresa familiar.

Muchas empresas son formas híbridas de propiedad; por ejemplo, la mayoría controlada por un grupo de hermanos, pero con algunos primos accionistas, y quizá administrada incluso por primos propietarios minoritarios. Estas modalidades híbridas representan la transición de una etapa a otra.

El eje de la ***familia*** se divide en:

- La familia joven de negocios

En la familia joven de negocios, la generación de los padres suele tener menos de cuarenta años; y sus hijos, en caso de que los haya, tienen menos de dieciocho años. Los principales retos a los que se enfrentan los propietarios de este tipo de empresa familiar son: crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, crear relaciones con la familia extendida y criar a los hijos.

- La familia que ingresa en el negocio

En la etapa de ingreso en el negocio, el propietario – gerente y el otro cónyuge suelen tener de treinta y cinco a cincuenta y cinco años. En este momento se encuentran ajustando la estrategia de negocios y su estilo de vida a las nuevas exigencias. Casi todos los hijos son ya adolescentes o adultos jóvenes que empiezan a vivir su propia vida y toman las primeras decisiones respecto a trabajar o no en la empresa. La familia que ingresa en el negocio se enfrenta a retos tales como: manejar la transición de la edad madura, separar e individualizar la generación de los hijos y facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera.

- La familia que trabaja en forma conjunta

Durante la etapa del trabajo conjunto, dos o más generaciones participan plenamente en la empresa familiar. La generación de los padres, generalmente entre los cincuenta y setenta y cinco años, se encuentra en la cima de su autoridad en el círculo de la empresa. Los miembros de la generación joven tienen

de veinte a cincuenta años y han tomado ya la decisión sobre si trabajarán en la empresa o fuera de ésta. En esta etapa, los principales retos a los que se enfrentan los familiares son: fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos y dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta.

- La familia que cede la batuta

Esta etapa comienza cuando la primera generación llega a los últimos años de la edad adulta (generalmente hacia los sesenta años) y termina con su muerte. Lo que años atrás se inició como un matrimonio se ha desarrollado siguiendo su propia dinámica y se ha convertido en un intrincado clan de descendientes. En la generalidad de las familias, en esta etapa conviven al menos dos generaciones de hijos quienes tienen que luchar, o bien acaban de superar, los retos de la edad madura. Estos retos son principalmente la desvinculación de la primera generación de la empresa familiar y la transferencia del liderazgo a la siguiente generación.

El eje de la ***empresa*** está compuesto por las siguientes etapas:

- La empresa en etapa de arranque

En la etapa inicial de las empresas, sus dueños son el centro de todo, pues invierten mucho tiempo, energía, y a menudo, casi todos sus recursos económicos. La estructura organizacional es mínima e informal, los procedimientos se llevan a cabo conforme vayan necesitándose y sufren modificaciones constantes. La mayor parte de las comunicaciones provienen del propietario o pasan por él, y por lo general se concentra en un solo producto o servicio. Los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares en su etapa inicial son: la supervivencia (ingreso en el mercado, planeación de negocios, financiamiento) y el enfrentamiento entre análisis racional y el sueño del fundador.

- La empresa en etapa de expansión/formalización

Luego de superar la incertidumbre de los años del período de arranque, una empresa entra en la segunda etapa, caracterizada por la expansión de algunas áreas (ventas, productos y número de empleados) y por estructuras y procesos organizacionales más formales (incorporación de políticas de recursos humanos, diferenciación del marketing y de las ventas, controles de la producción en el lugar). En esta etapa se hacen evidentes la importancia del crecimiento y la complejidad como medidas de desarrollo. Sus principales retos son: el cambio de la función del propietario – gerente y la profesionalización del negocio, la planeación estratégica, los sistemas y políticas organizacionales, y la administración de efectivo.

- La empresa madura

Las principales características de las empresas familiares que atraviesan esta etapa son: una estructura organizacional que apoya la estabilidad, una base estable o decreciente de clientes con un crecimiento modesto, una estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel y procedimientos organizacionales bien establecidos. Los principales retos a los que se enfrenta son: reenfoque estratégico, compromiso de los directivos y de los dueños, y reinversión.

- Dinámicas de la empresa familiar

Bustillo (1999), describe tres dinámicas que distinguen a la empresa familiar de otro tipo de empresas: transiciones, conflictos y conductas paradójicas. La causa más aceptada o visible de este fenómeno es, para el autor, el solapamiento de las estructuras de dirección, propiedad y familia, que se traduce en falta de límites y claridad en el sistema de gobierno de estas empresas.

Transiciones: Son procesos que no sólo se relacionan con cambios de la empresa, sino con la frecuencia y la intensidad de los eventos familiares. Estas transiciones pueden estar asociadas a la familia o a la empresa; lo relevante es que si los sistemas empresarial y familiar no son diferenciados exitosamente, los eventos de alguno de los ámbitos incidirán de manera no siempre clara en el otro. Casos de transiciones asociadas a la familia son por ejemplo, el matrimonio, el divorcio, o el nacimiento de un hijo. En el caso del matrimonio, un acto perfectamente adecuado para una familia, es un evento que repercute en la empresa porque puede generar expectativas de empleo, mayores ingresos o permisos especiales en alguno de los cónyuges. Transiciones asociadas a la empresa son por ejemplo la necesidad de crecer o mejorar la tecnología, la asociación estratégica con otras empresas, entre otras. Algunas transiciones están relacionadas al paso del tiempo, tales como relevo generacional, crecimiento de los hijos, retiro y muerte del fundador, transferencia de acciones, sucesión.

Conflictos: Los conflictos (discrepancias en torno a decisiones o caminos a seguir) constituyen la esencia de cualquier gerencia; pero en la empresa familiar éstos pueden alcanzar dimensiones difíciles de manejar por su contenido emocional, y porque la gerencia, la familia y el patrimonio, no están diferenciados. El conflicto exige esfuerzos para poner las diferencias en términos objetivos y encontrar la mejor solución; pero cuando los miembros de la familia – empresa no son capaces de analizar las discrepancias, éstas permanecen y crecen.

Conductas paradójicas: Los procesos paradójicos consisten en la ejecución casi simultánea de conductas contradictorias que, si se repiten, confunden y molestan a quienes las reciben. Si estas conductas son frecuentes e intensas, el sistema del que forman parte el emisor y el receptor se paraliza. Dos ejemplos de este tipo de procesos en una empresa familiar son los siguientes: 1) el fundador expresa la intención de que la empresa crezca, pero no invierte; 2) el fundador

decide actualizar la tecnología de la empresa, pero termina adquiriendo tecnología atrasada. Algunas conductas paradójicas se manifiestan en las siguientes expresiones de fundadores de empresas familiares y reacciones de los sucesores:

- *Fundador:* "Yo comencé la empresa para que ustedes lo tuvieran todo" */Sucesor:* "¿Todo por mí? ¿Es que acaso no te has beneficiado y continúas beneficiándote?"
- *Fundador:* "Todo esto les va a quedar a ustedes cuando yo muera" */Sucesor:* "Tremendo. Voy a disfrutar cuando estés bajo tierra"
- *Fundador:* "Ustedes son unos afortunados: lo han encontrado todo hecho" */Sucesor:* "Pero, ¿dónde queda nuestro aporte?"
- *Fundador:* "En la empresa mantenemos en espíritu de familia" */Sucesor:* "Aún así siento que son injustos conmigo"
- *Fundador:* "Aquí, surgir es más duro para los miembros de la familia" */Sucesor:* "Todos somos iguales, pero tú estás en la junta y yo no"
- *Fundador:* "Sé que ustedes traen conocimientos modernos, pero aquí eso no funciona" */Sucesor:* "Por una parte, dices que lo importante es la capacidad; por otra, que las nuevas generaciones no son tan buenas. ¿Acaso no somos competentes?"

Según Lansberg (1988), los conflictos en la empresa familiar se manifiestan bajo la forma de contradicciones normativas a través de las cuales, lo que se espera de los individuos en términos de conflictos familiares, infringe en la mayoría de los casos lo que se espera de ellos de conformidad con los negocios y sus principios. No obstante, explica el autor, los problemas o conflictos de la empresa familiar están relacionados con el tamaño de la misma, ya que en la medida en que los negocios prosperan y maduran y en que emergen formas organizacionales más complejas, la sobreposición entre familia y compañía comienza a generar conflictos en la organización.

- <u>Ventajas y desventajas de la empresa familiar</u>

Muchos son los autores que se han dedicado a definir lo que ellos consideran ventajas y desventajas de las empresas familiares. Millán y Paredes (1998) resumen las más importantes de ellas en los párrafos que se presentan a continuación.

Ventajas:

Exhiben una velocidad de respuesta, un compromiso personal, una capacidad de sacrificio y un apego por parte de sus empleados, que otro tipo de instituciones nunca llega a lograr, por mucho que se empeñe en difundir la famosa "misión de la organización". La ausencia de burocracia (en aquellas organizaciones que no han crecido demasiado) les permite reaccionar con mucha efectividad, al tiempo que hace posible el desarrollo de nuevas ideas.

Desventajas:

Se generan compromisos en el sentido de tener que emplear a la parentela y se produce un inconveniente en el reclutamiento del personal; ya que por muy preparados que se encuentren los miembros del clan el reservorio de talento se encuentra limitado "a lo que Dios te dio". Situación esta que se ve obstaculizada por la desconfianza de los gerentes profesionales hacia este tipo de empresas, debido a la idea comúnmente aceptada de que las posibilidades de crecimiento se encuentran limitadas al número de vacantes que deje la progenie. Como dice la expresión "el techo en las empresas familiares es muy bajo".

3. La sucesión directiva en la empresa familiar

- Definición:

La sucesión de la dirección o sucesión directiva es la transferencia del liderazgo de la empresa a la siguiente generación; no obstante, no puede ser considerada como el momento en que un viejo líder se jubila y le pasa la antorcha a otro, sino como una serie de eventos que siguen una secuencia evolutiva (Gersick y otros, 1997). La sucesión es un *proceso de por vida* que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la organización (Aronoff y Ward, 2000a).

El proceso de sucesión no implica que exista un solo candidato para ocupar el liderazgo; por el contrario, con el término "sucesor" se designa a cualquier individuo que se considere candidato potencial para asumirlo (Aronoff y Ward, 2000b). Es importante destacar que la mayoría de los empresarios familiares esperan que el sucesor sea un familiar, especialmente un hijo o hija (Amat, 1998)

- El fundador de la empresa familiar

Los fundadores de las empresas familiares son en buena parte venezolanos y europeos (50% y 44.4% respectivamente), cifras que corroboran la concepción general respecto a que el "boom" de las empresas familiares en Venezuela se produce a partir de la oleada migratoria del Viejo Continente, que se registró durante la década de 1950 - 1960 (Gerente, 1998)

Entre los factores que conducen a la fundación de un negocio por parte de este individuo, Gersick (1997) destaca los siguientes: lugar interno de control, incapacidad de adaptarse a las funciones del sistema, experiencias familiares tempranas, falta de oportunidades económicas tradicionales y muchas otras. Estos factores a menudo de agrupan en fuerzas de "impulso" (inclinaciones psicológicas y eventos de la vida que llevan al emprendedor a fundar una empresa o prepararse para ello) y las de "atracción" (condiciones económicas y ambientales que hacen atractiva una nueva compañía).

Dos de los motivos generales de los fundadores producen un impacto verdadero en las empresas que crean. El deseo, sin importar cómo se mida, de ser propietario gerente en vez de simple empleado. La independencia personal, ser su propio jefe y tener el control de la propia vida son motivos relacionados casi siempre con el deseo de crear una empresa. La mayoría de los fundadores dejan su empleo para iniciar su propio negocio, a veces pasando de un empleo poco exitoso a otro, antes de decidirse a establecer su propia empresa. Se ha señalado que la frustración con los jefes, la falta de progreso profesional y el deseo de ejercer un mayor poder de decisión, estimulan la carrera de emprendedor. Esta característica de los fundadores, a veces se institucionaliza reflejándose en los aspectos de la cultura de la organización que toleran el individualismo, que se oponen a las rígidas jerarquías de autoridad y se niegan a formalizar la estructura.

La segunda gran motivación es el deseo de aprovechar la oportunidad y explotarla. Con la misma fuerza con que la frustración impulsa a los fundadores a abandonar su viejo empleo, con la misma fuerza se sienten atraídos por el reto y la emoción de crear su propio negocio. Los emprendedores con frecuencia se inspiran en los logros de los fundadores de otras compañías.

La transición de la compañía del propietario controlador a la empresa familiar exige, según el autor previamente citado, acciones concretas y un paso psicológico. Las acciones concretas comprenden uno o varios de los siguientes aspectos: contratar miembros de la familia, prepararlos para que ocupen puestos gerenciales, distribuir la propiedad entre los herederos y, normalmente, prever la transición del control dentro de la familia. El paso psicológico consiste en que el dueño controle la percepción de la compañía, deje de verla como una actividad personal para considerarla como un activo familiar cuya existencia y esperanza de vida no están ligadas a la del fundador. La definición psicológica puede ser lo primero que se dé y luego vienen las acciones concretas. Sin embargo, en algunos casos el fundador adopta las acciones concretas mucho antes de concebir el negocio como una empresa familiar.

Por otra parte, en ocasiones la visión de la participación y continuidad de la familia forman parte del sueño inicial del fundador e incluso antes de crear la compañía. Esto parece predominar cuando existe una tradición de empresas familiares en la propia familia, en la comunidad o en la sociedad que lo estimula a pensar en el negocio como una empresa familiar. Los fundadores que desde un principio sueñan con dinastías tienden a favorecer la participación de muchos miembros de la familia, con lo cual mejora la identificación de ésta con la compañía. Sin embargo, salvo que los hijos del fundador ya sean adultos y hayan participado explícitamente a forjar el sueño, a los fundadores les espera una amarga desilusión si el resto de la familia no comparte su entusiasmo por el negocio ni la idea de una empresa familiar.

Según James (1993), el ingrediente favorable más importante en la construcción de una buena imagen de la empresa para que los sucesores se sientan entusiasmados a ingresar, es la actitud del fundador. La persona que construyó la empresa o que la dirige debe ser su mejor representante. El entusiasmo, la franqueza, el optimismo del empresario y su satisfacción con la empresa son los factores más persuasivos para la construcción de una imagen favorable, que será transmitida con fuerza a la familia.

- Alternativas que plantea la sucesión:

Lansberg (1988) propone un conjunto de alternativas que plantea la sucesión al empresario fundador, cada una de las cuales va acompañada de una serie de oportunidades y amenazas. Estas varían significativamente con la empresa, según factores tales como la disponibilidad de sucesores competentes dentro y fuera de la empresa, la salud y tamaño de la compañía, las necesidades de la familia y el medio que rodea a la empresa.

La primera alternativa consiste en mantener por completo la posesión de la compañía, y en escoger a una persona, familiar o no, para llenar el cargo que desempeña el fundador. El mayor atractivo de esta opción es que la familia continúa ejerciendo el control directo de la empresa.

La segunda alternativa, consiste en que el fundador escoge a su sucesor y decide que la compañía entrará al mercado de valores mediante la emisión pública de acciones. Cuando la empresa necesita capitales externos para financiar su crecimiento, esta opción se presenta como especialmente atractiva.

La tercera alternativa que propone Lansberg (1988) es la de vender la empresa. Esta opción puede resultar interesante a aquellos fundadores que, por razones de planificación del patrimonio familiar, desean convertir la firma en activos más líquidos o menos riesgosos; o para aquellos casos en que no existe un sucesor familiar interesado o adecuado.

El fundador tiene también la alternativa de fusionar la empresa con otra firma. Desde el punto de vista de la planificación del patrimonio, esta opción es similar a la de la venta, pero tiene la ventaja de que el fundador puede retener su puesto como jefe de la empresa familiar a la vez que obtiene mayores recursos.

Otra alternativa es la de disolver la compañía. Esta opción involucraría despedir a los trabajadores, vender los equipos y cancelar las deudas. Esto puede también ser útil para los propósitos de planificación del patrimonio, aunque por lo general, se recupera con ello mucho menos valor que con la venta de la firma como empresa en funcionamiento.

Una última opción es la del "cero plan". Esta alternativa puede ahorrarle al fundador la difícil tarea de enfrentarse a los problemas de la sucesión; no obstante, representa la opción más costosa y destructiva para todas las partes involucradas. Las empresas familiares de primera generación son altamente dependientes del empresario fundador, no sólo por su empuje y liderazgo, sino también por sus conexiones y pericia técnica. Si bien gran parte de estas cualidades son transferibles a quien tome su lugar, no planificar la sucesión y adoptar la alternativa por omisión de "cero plan", implica privar a la empresa de dichas capacidades gerenciales.

Esta última alternativa representa una amenaza para la estabilidad financiera y para la unidad de la familia, ya que además de dejar sin respuesta muchas preguntas sobre el patrimonio y la heredad, desencadena una dura competencia entre los familiares.

Por otro lado, Danco (1992) propone que la sucesión plantea al fundador una serie de alternativas relativas al liderazgo de la empresa. El criterio nepotista (de mantener la continuidad familiar de la empresa) puede ser aplicado por el predecesor de manera irracional cuando no evalúa si dicha opción garantizará el éxito de la empresa; o de una manera formada y responsable cuando el fundador

admite que desea mantener la continuidad familiar de la empresa siempre y cuando ésta sea la opción más beneficiosa para la misma.

A pesar de contar con diferentes alternativas para el manejo de la propiedad y el liderazgo del negocio en el momento de la sucesión, la mayoría de los empresarios familiares esperan que la empresa siga en manos de la familia, y un alto porcentaje que el sucesor sea un familiar, especialmente un hijo o hija (Amat, 1998).

- La conspiración contra la sucesión:

El fundador de la empresa familiar es tal vez el obstáculo principal en la planificación de la sucesión, ya que llevar a cabo esta labor implica planificar su retiro de la empresa (Lansberg, 1988). Sin embargo, según el autor anteriormente citado, los demás participantes en el sistema (la familia y los empleados) actúan en convivencia con el fundador para resistir toda forma planificada de sucesión. A continuación se examinan las fuerzas que operan en cada uno de estos subsistemas:

El Fundador: Siente que debe enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable; lo cual es un proceso penoso y amenazador para cualquiera. Esto es especialmente difícil para empresarios que han regido su vida de acuerdo a la creencia de que son ellos los que controlan su propio destino. A este temor se le añade la pérdida de la identidad, ya que para un empresario la organización define su lugar en el mundo y en la sociedad.

Otro motivo importante de resistencia se deriva del miedo acendrado a dejar de ser significativamente activos. Es preciso darse cuenta que la mayoría de los fundadores exitosos están enamorados de sus empresas, que son la creación y el trabajo de toda una vida. Finalmente, el fundador que se enfrenta al problema de la sucesión inevitable, experimenta fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los sucesores potenciales.

La Familia: La resistencia a la planificación de este proceso es generalmente la esposa del fundador, quien, al igual que este último, se ve confrontada con la perspectiva de renunciar a muchos roles importantes que, a lo largo de los años, ha venido desempeñando dentro y alrededor de la compañía.

Otra barrera emocional que se opone a la planificación es el hecho de que, en nuestra cultura, la mayoría de las familias se adhieren al principio de la igualdad entre los hijos; y por tanto, el escoger un sucesor de entre los hijos es interpretado como tratamiento preferencial, lo cual desencadena una rivalidad destructiva entre ellos.

Con respecto a los miembros de la segunda generación de la familia, éstos tienden a evitar la planificación de la sucesión ya que ello les lleva a enfrentar fuertes temores relativos a la muerte de los padres.

Los Empleados: Tal vez la fuente de renuencia de mayor peso entre los empleados en su predisposición contra la planificación de la sucesión, es su renuencia a sustituir su relación personal con el fundador por otra más formal con el sucesor. Además, estos empleados temen que se establezcan controles formales que restrinjan su autonomía e influencia.

En caso de que el sucesor vaya a ser seleccionado de entre los gerentes que no son miembros de la familia, el proceso se traduce en una competencia por convertirse en el favorito del fundador. Con el objeto de evitar las consecuencias desagradables de esta dinámica, los altos ejecutivos de la empresa se resisten a planificar la sucesión.

- El sucesor y sus etapas de formación

Como todo proceso, el de la sucesión está conformado por una serie de etapas relativas a la formación de quien será el líder de la nueva generación. Para Aronoff y Ward (2000b) son siete las etapas de este proceso:

- ***Formación de actitudes:*** Esta etapa va desde el nacimiento de los sucesores potenciales hasta aproximadamente los veinticinco años de edad. Tiene que ver con la forma en que la empresa familiar influye en su niñez y constituye el momento en el cual se desarrollan las actitudes básicas hacia la empresa familiar, la preparación basada en la educación académica y en la experiencia fuera de esta última. Algunos conceptos esenciales de esta etapa son los siguientes:

Importancia de la experiencia infantil: Si se crea un ambiente familiar donde el niño pueda sentirse seguro y respetado, le será fácil crecer y desarrollarse como individuo. Las experiencias de la niñez que inculcan los valores familiares son un elemento esencial en la preparación del futuro sucesor. Es importante que el niño adquiera responsabilidades y hábitos de trabajo ejecutando tareas de mantenimiento en el hogar.

Los infantes reciben un poderoso mensaje de los padres a través del ejemplo, por tanto, éstos deben presentar a los hijos una perspectiva equilibrada (tanto las satisfacciones como los problemas) que se pueden experimentar al trabajar en la empresa, ya que si sólo se le presenta la parte negativa, no sería sorprendente que el hijo tuviera una actitud de desaliento ante la posibilidad de ingresar a la misma.

El tono de las primeras conversaciones sobre la empresa familiar podría ser: "este trabajo es emocionante y satisfactorio; quizá quieras considerar la posibilidad de trabajar aquí cuando decidas qué hacer con tu vida". Las ideas clave a comunicar consisten en que el hijo será bien acogido en la compañía, que su participación será voluntaria y que el progenitor apoyará cualquier decisión que tome. Tal vez la posibilidad de que llegue a ser jefe algún día no tendrá que surgir sino hasta que el hijo ingrese a la universidad o posteriormente. Tampoco tendría que ser presentada como algo seguro. En vez de darle la impresión de que tiene

derecho a ello, el progenitor deberá de inculcarle la necesidad de asumir el compromiso personal de trabajar duro, así como el de tener responsabilidad. Las actitudes sanas frente a la empresa nacen del entusiasmo y de la alegría que muestran los padres ante el logro, el trabajo arduo, la responsabilidad y el sacrificio.

Importancia de la formación: La formación para el sucesor no debe limitarse a una maestría ni a otro grado o diploma académico; por el contrario esta debe considerarse como un proceso de toda la vida.

El sucesor puede optar o no por la instrucción superior; sin embargo es necesario que adquiera habilidades para el liderazgo, comunicación, planeación, recolección de información, toma de decisiones y creatividad. El resto de la preparación se obtiene perfeccionando las habilidades en la compañía y actualizándose constantemente mediante seminarios y cursos.

El valor de las experiencias fuera de la empresa: El hecho de adquirir experiencia externa es un antídoto poderoso contra sentimientos desgastantes que pudieran experimentar los sucesores tales como frustración, falta de capacidad y de libertad para competir fuera de la compañía, etc. Además, la experiencia fuera de la empresa le permite al sucesor cometer errores en territorio ajeno donde es un empleado más y no un heredero al trono.

- Ingreso en la empresa: Casi nunca deberían iniciarse discusiones serias sobre la sucesión antes que el sucesor tenga entre 20 y 30 años de edad, ni tampoco antes de que ocupe un puesto actual y necesario en la compañía. Esta etapa abarca el ingreso del mismo en la empresa, su capacitación, su orientación y el establecimiento de relaciones con los demás empleados.

Un candidato a la sucesión debería ingresar en la empresa familiar en respuesta a una oferta formal y específica para ocupar un puesto necesario. Además esta oferta se le debe presentar como una oportunidad profesional y no como una obligación; es decir, una vez que se le ofrece la opción de trabajar en la empresa, el candidato a la sucesión deberá considerarla como un asunto personal de trascendencia sin que por ello se sienta presionado o coaccionado.

Si el sucesor potencial acepta trabajar en la empresa, puede comenzar a hacerlo desde abajo o entrar de una vez en un cargo importante. Si comienza desde abajo, tiene la posibilidad de familiarizarse con la compañía y sus empleados; pero por otro lado los errores normales que éste cometa pueden ser vistos con ojo supercrítico y por ende tomados como señales de incompetencia, hecho que dificultaría que le dejen el control más adelante. Sin embargo, si al candidato se le asigna un cargo importante (un puesto de nivel medio o de alta dirección) logrará una perspectiva más amplia del ambiente empresarial y será estimulado por los demás colaboradores a juzgar sus habilidades con mayor objetividad. Pero por otra parte, el sucesor que comienza en un nivel jerárquico muy alto puede carecer de las habilidades necesarias para dirigir la empresa.

La decisión de ingresar a la empresa deberá ser considerada por el sucesor como un asunto personal de gran trascendencia, sin que por ello se sienta presionado o coaccionado. Si la decisión del candidato no es respetada, el mismo difícilmente se sentirá profundamente ligado a la empresa o comprometido con la misma.

- ***Desarrollo en la empresa:*** Esta fase suele ocurrir cuando el sucesor tiene entre 25 y 30 años de edad. Es el momento en que éste adquiere las habilidades y la experiencia necesarias para el liderazgo. Si el sucesor no es el candidato idóneo, generalmente se evidencia durante esta etapa.

En algunas empresas familiares se elabora, durante esta fase, un plan de desarrollo personal donde se describen los atributos que posee el sucesor, las habilidades que requiere desarrollar, un programa para adquirirlas y un método para medir el avance. El objetivo de este plan es que los futuros sucesores no se desvíen del camino correcto y que dominen las habilidades directivas que necesitarán en el futuro. Se requiere también que los mismos conozcan la historia, la estrategia, la filosofía y la cultura de la empresa.

En esta temprana etapa, los sucesores deben planear incluso cómo estructurar sus habilidades en áreas donde su progenitor no es fuerte. Deben de cultivar aquellas que complementen y no que compitan con las de su jefe, de modo que además de consolidar la administración en áreas débiles, se evitará el conflicto y la comparación con su progenitor.

En la mayoría de las empresas familiares modernas no se da prioridad al desarrollo de los líderes futuros. Aún cuando deseen la continuidad, pocos preparan adecuadamente a sus hijos para el liderazgo. Algunos adoptan la cómoda actitud de "démosle una oportunidad al chico", con lo que ponen al candidato en un puesto de mucha exigencia sin que esté preparado para ocuparlo.

Esta y algunas otras prácticas responden en ocasiones a que el empresario, aunque desee que sus hijos se hagan cargo de su empresa, carezca de voluntad para entregarla (James, 1993).

- ***Desarrollo del liderazgo:*** En esta etapa el sucesor tiene de 30 a 40 años de edad. Es el período en que adquiere las habilidades y la experiencia indispensables para el liderazgo. En este momento, su interés trasciende el presente y se centra en el momento en que asumirá la responsabilidad de toda la compañía.

Sin importar el modo en que el sucesor ingrese en la empresa familiar, tomará tiempo en ganar autoridad; es decir, a menudo el sucesor tiene el poder por el simple hecho de ser miembro de la familia dueña de la empresa, pero carece de la autoridad necesaria para administrarla eficientemente. Es precisamente en esta etapa cuando el sucesor debe asegurarse de que obtendrá autoridad dentro de la compañía. Para ello debe ir aumentando gradualmente su

responsabilidad: primero, deberá demostrar la capacidad de responsabilizarse por sus actos; luego debe supervisar a otros; luego debe adquirir obligaciones relacionadas con el presupuesto y, después, la responsabilidad de elevar la rentabilidad.

Según Barach (1998), los sucesores tardan en promedio cinco años en ganarse la confianza de los empleados no familiares; y en algunos casos dos años si presentan alguna innovación exitosa. Este autor coincide con los anteriores en que una forma de asegurar que el sucesor obtendrá autoridad dentro de la compañía, consiste en aumentar gradualmente su responsabilidad y en imponerle nuevas obligaciones una vez que domine las actuales.

En algunas empresas familiares se obtienen buenos resultados de esta etapa cuando los sucesores ocupan dos puestos al mismo tiempo (uno con un nivel de responsabilidad media y otro con algún tipo de responsabilidad en la dirección). Gracias a estos deberes, el sucesor se inmiscuye en muchas partes de la compañía y aumenta su nivel de compromiso con la misma.

Cuando varios hermanos trabajan en la empresa, una de las metas de los candidatos a la sucesión en esta etapa es la de trabajar conjuntamente y en equipo. Esto se logra cuando los hijos de una familia procuran resolver sus conflictos hablando entre ellos y negociando sus diferencias. Los miembros del equipo intercambian opiniones y analizan juntos las opciones. Como a todos se les respeta, escucha y aprecia, están siempre dispuestos a colaborar entre sí sin mostrar resentimientos y oponer resistencia.

Otro requisito es la buena comunicación. Durante el proceso de planeación de la sucesión o en las políticas escritas, a los futuros sucesores tal vez se les deba decir que el puesto de presidente ejecutivo no es el único papel importante para el éxito de la compañía. Por el contrario, los miembros más aptos de la siguiente generación tendrán muchas oportunidades de colaborar con la alta dirección. Aunque algunas trayectorias profesionales no culminen en la cúspide de la organización, las aportaciones expresadas en otros cargos no dejan de ser valiosas y decisivas.

- ***Selección***: Si existen varios candidatos, la selección del sucesor podría llevarse a cabo una vez finalizadas las demás etapas. Ésta puede realizarse de varias formas: desde una selección temprana por parte del titular, del consejo externo o de un equipo ejecutivo de la familia, hasta el consenso entre parientes, consejo de administración y ejecutivos.

- ***Transición***: Es el momento en que se produce el paso a una mayor autoridad y responsabilidad. Aquí el sucesor debe ocuparse de establecer una estrategia de trabajo y conformar su equipo administrativo.

- ***La siguiente vuelta***: La sucesión en la empresa familiar es un proceso cíclico que nunca debería de descuidarse por mucho tiempo. Cuando el sucesor que ha pasado por todas las etapas anteriormente nombradas tiene aproximadamente 45 años de edad, se puede comenzar a atender el desarrollo de la próxima generación de líderes.

- Algunos conflictos asociados a la sucesión

La sucesión es un proceso delicado que ocasiona conflictos (Aronoff y Ward, 2000a). Según Amat (1998) los problemas de la empresa familiar durante el proceso de sucesión están relacionados principalmente con la resistencia de los líderes a retirarse y a planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión, así como el incremento de la tensión y rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas y ramas familiares. El posible enfrentamiento entre los hijos y el equipo de confianza del padre o las resistencias de este equipo para aceptar la llegada de los hijos, también se produce en bastantes ocasiones. El deseo de mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor puede comportar en algunos casos que la elección del sucesor no sea la más adecuada. Cabe mencionar también la resistencia de los fundadores a su retirada, a ceder protagonismo y poder, y por consiguiente a preparar la planificación de su marcha.

A continuación se presentan algunos de los conflictos que son, según Aronoff y Ward (2000a), los que se generan con mayor frecuencia.

1. La competencia por el control y la autoridad intensifica la rivalidad entre hermanos.

Siguiendo a Handler (1989) cuando existen varios hermanos varones la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres. Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales, o al menos la conformidad.

2. Los cónyuges de los hermanos, quienes a menudo no conocen bien la empresa, se enfadan al escuchar que sus maridos sólo les hablan de las injusticias y problemas que se generan en el trabajo. De este modo, dichos parientes políticos tienden con el tiempo a separar a la familia.

3. Los hermanos no se sienten cómodos con los papeles profesionales que deben desempeñar entre ellos (conflicto de papeles).

4. Si los hijos no planean la seguridad económica de los padres, se inicia una dinámica destructiva que mina el impulso de la compañía: los padres sufren en silencio porque sus hijos son poco emprendedores y no quieren correr riesgos en la administración; mientras que los hijos sienten aversión ante tal riesgo porque les preocupa la seguridad económica de sus padres.

5. Algunos fundadores estropean el proceso de sucesión porque involuntariamente escogen un sucesor que fracasa. La selección del sucesor equivocado puede deberse a razones tales como:

- El fundador no reconoce las cualidades que lo llevaron al éxito y por lo tanto no las busca en otros.
- El fundador está tan ligado a la tradición que automáticamente rechaza a innovadores o gerentes externos.

6. En un intento inconsciente de probar que son indispensables, algunos fundadores sabotean a los sucesores. De manera extraña dichos fundadores tratan de alcanzar la inmortalidad, lo cual es destructivo para todos los interesados.

7. A algunos fundadores les resulta demasiado difícil abordar los aspectos importantes de la planeación de la sucesión por miedo a sentirse frustrados. En la mayoría de los casos éstos desahogan su frustración con la madre o con algún pariente, lo cual hace que se generen triángulos capaces de bloquear una solución constructiva y pacífica.

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta el enfoque que se ha dado a este estudio, el estado de conocimiento que la literatura reveló sobre el tema (Hernández y otros, 1997) y el tipo de conocimientos obtenidos (Sabino, 1987), la presente investigación se ubica dentro del grupo de las *descriptivas*.

Los estudios *descriptivos* se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento (Sabino, 1987). En el caso de esta investigación se sometió a análisis el proceso de sucesión directiva en empresas familiares para luego especificar sus propiedades; objetivo que coincide con el de este tipo de investigaciones.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La estrategia que se utilizó en el proceso investigativo de este trabajo es la del *estudio de casos*. Se consideró pertinente emplear tal diseño ya que el proceso de sucesión directiva en empresas familiares constituye una situación humana compleja en la que se engloban las actitudes, experiencias, percepciones y reflexiones de sus protagonistas; amplio campo que debe ser abordado con una estrategia como la del estudio de casos (Pérez S.,1994). En líneas generales, emplear este tipo de diseño permitió, tal como lo expresa el autor previamente citado, extraer conclusiones de los factores significativos del fenómeno estudiado, así como de la interpretación que los sujetos dieron a los mismos.

Por otra parte, el fenómeno que se estudió es contemporáneo; ya que independientemente de que se estuviese produciendo en el momento de la recogida de la información o estuviera por producirse en un futuro cercano, sus participantes estaban disponibles para brindar información sobre el mismo. Además, esta investigación no se proponía ejercer control sobre el comportamiento de los participantes en el proceso. Siguiendo a Yin (1988), en aquellas situaciones en que se realizan preguntas del tipo *cómo* o *por qué* acerca de un conjunto de acontecimientos humanos contemporáneos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control, lo más apropiado es llevar a cabo un *estudio de casos*.

El diseño de investigación de los estudios de caso puede ser, según el autor anteriormente citado, sencillo (cuando se estudia un solo caso) o múltiple (cuando se toman en cuenta varios casos). Para el presente estudio se tomó en cuenta un grupo de cinco empresas cada una de las cuales constituyó un caso; motivo por el cual se llevó a cabo un *estudio de casos múltiple*.

No se siguió la estrategia del diseño sencillo ya que la misma se utiliza cuando el problema a estudiar representa un caso único o extremo, constituye una situación crítica, o posee un propósito revelatorio (Yin, 1988). Contrariamente a lo expresado, la sucesión directiva en la empresa familiar es un proceso al que debe enfrentarse todo fundador de este tipo de organizaciones que desee que la misma se perpetúe (Gersick y otros, 1997). Además, la sucesión de la dirección en la empresa familiar es un fenómeno que previamente se ha encontrado disponible para su investigación, por lo cual la naturaleza de este estudio no es revelatoria.

UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

En los *estudios de caso múltiples*, siguiendo a Yin (1988), no se definen universo, población ni muestra porque no se pretende que los resultados que se obtengan representen a una población o universo determinado. Es decir, al emplear este tipo de diseño en una investigación, cada caso debe ser cuidadosa e intencionalmente seleccionado de manera que resultados similares sean predecibles para cada uno de ellos. En este sentido, "el estudio de casos no se fundamenta en la lógica de la réplica (muestreo) sino en la lógica de la generalización; es decir, si se obtienen resultados similares del análisis de cada uno de los casos, es posible hacer generalizaciones teóricas sobre el fenómeno estudiado" (Yin, 1988).

Unidad de análisis: En los estudios de caso, definir la unidad de análisis consiste en determinar qué es lo que constituye el caso a estudiar (Yin, 1988). En esta investigación se consideró como tal, cada una de las empresas familiares en las cuales se estaban llevando a cabo procesos de sucesión directiva.

Para la selección de los casos, se consideró importante clarificar qué empresas se iban a estudiar, cómo se llevaría a cabo su escogencia y a qué individuos se consideraría informantes clave. En cuanto a las organizaciones que constituyeron los casos examinados, fue necesario aclarar qué tipo de empresas se iban a estudiar, ya que las organizaciones familiares no constituyen un grupo homogéneo. Si no se hubieran tenido en cuenta esas diferencias y estas se hubiesen agrupado para su estudio, se corría el riesgo de que los resultados no representaran a ninguna de ellas.

Las empresas que sirvieron como objeto de estudio son organizaciones de pequeño o mediano tamaño, cuya propiedad está en manos de una sola familia, cuyos fundadores (miembros de esa familia) la presiden o dirigen actualmente, y en la cual está laborando al menos uno de los hijos del fundador. El estudio se realizó en el área metropolitana de Caracas, ya que, de acuerdo con estudios realizados, el mayor número de empresas que reúnen las mencionadas características se concentra en dicha localidad.

Para la escogencia de las mismas se llevó a cabo, en primer lugar, un sondeo general de todas las empresas pequeñas y medianas ubicadas en el área metropolitana de Caracas registradas en el Instituto Nacional de Estadística. A través de referencias y contactos personales, se tuvo conocimiento acerca de las empresas sondeadas que coincidían con el resto de los criterios establecidos. Se descartaron entonces aquellas que no cumplían con los requisitos para formar parte de esta investigación, y las que no accedieron a participar en la misma. Del grupo restante se escogieron las cinco empresas que se consideraron más adecuadas para el estudio, lo cual se hizo siguiendo criterios tales como facilidad de acceso y disponibilidad de los informantes clave.

Una vez establecido el contacto con las organizaciones seleccionadas se procedió a aplicar el instrumento de recolección de la información a quienes se consideraron informantes clave; los fundadores de las empresas familiares y los sucesores potenciales o candidatos a la sucesión.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Siguiendo a Yin (1988), los estudios de caso pueden estar basados en fuentes de evidencia tales como: documentación, entrevistas, observación directa, observación participante, entre otras. Para esta investigación se intentó obtener información documental con el objeto de conocer aspectos tales como la historia y tamaño de las empresas. Sin embargo, para la obtención de información relativa a opiniones, actitudes, percepciones, comportamientos y experiencias de los individuos implicados en el proceso de sucesión, se utilizó como instrumento la *entrevista de naturaleza abierta* (Yin, 1988), en la que el investigador sigue un esquema general de preguntas flexible en cuanto a orden, contenido y formulación; y en la cual el respondiente es entrevistado por un período de tiempo indeterminado. En este tipo de entrevista las preguntas son por lo general de naturaleza abierta; motivo por el cual el investigador tiene la posibilidad de indagar tanto aspectos del fenómeno en estudio como la opinión del entrevistado acerca de los mismos.

Se elaboraron entonces dos (2) Guiones de Entrevista. Uno para el *FUNDADOR* y uno para el *SUCESOR* o *SUCESORES.* El guión destinado para la entrevista con el fundador estuvo compuesto por siete (7) preguntas cerradas y trece (13) preguntas abiertas y flexibles en cuanto a orden, contenido y formulación. Por otro lado, el guión destinado para la entrevista con el sucesor o los sucesores estuvo compuesto por cinco (5) preguntas cerradas y diecisiete (17) preguntas abiertas y flexibles en cuanto a orden, contenido y formulación.

Antes de proceder a la aplicación del instrumento fue necesario realizar la **validación** del mismo, de modo de garantizar su confiabilidad y validez. Siguiendo a Briones (1990) se llevó a cabo una *validación de tipo lógica*, en la cual los investigadores y el profesor guía o tutor, conociendo en profundidad todo lo referente a este análisis, sometieron cada uno de los ítems a una revisión exhaustiva. Todo ello con el fin de garantizar que cada una de éstos condujera efectivamente a responder las propuestas formuladas al comienzo de la investigación.

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la aplicación del instrumento se concertó una cita con cada uno de los sujetos a ser entrevistados. Estas personas ya habían sido contactadas telefónicamente y habían accedido a formar parte de la investigación. Dicha reunión tuvo lugar en las oficinas de cada uno de los entrevistados y una duración aproximada de una hora y treinta minutos. Los entrevistados no fueron muy extensos en sus discursos debido a que no contaban con el tiempo suficiente para hacerlo; sin embargo accedieron a responder todas y cada una de las interrogantes que les fueron formuladas.

PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información comenzó la fase de *análisis* de la misma. Los ítems contenidos en el guión de la entrevista fueron construidos de manera que uno o varios de ellos pudieran responder a los objetivos específicos planteados al comienzo de la investigación; por tal motivo, para llevar a cabo el análisis, se señalan una a una las proposiciones u objetivos agrupando dentro de éstos la(s) pregunta(s) que contribuyen a su interpretación. Se consideró pertinente analizar los resultados a medida que se iban presentando de modo de no omitir detalles importantes y con el fin de lograr una mayor comprensión por parte del lector. Siguiendo a Yin (1988), los resultados que se obtuvieron a través del análisis fueron respaldados con la teoría. En algunos casos ayudaron a corroborarla mientras que en otros no coincidieron con su contenido.

VARIABLES Y CONCEPTOS CLAVE

Definición de Conceptos Clave

Empresa Familiar: La empresa familiar es una sociedad comercial o industrial cuya propiedad y dirección está en manos de una familia; dentro de la cual las relaciones interpersonales están basadas en lazos familiares; y en donde se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro la transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de la familia.

Sucesión Directiva: La sucesión de la dirección o sucesión directiva es la transferencia del liderazgo de la empresa a la siguiente generación; no obstante, no puede ser considerada como el momento en que un viejo líder se jubila y transfiere la autoridad a otro, sino como una serie de eventos que siguen una secuencia evolutiva.

Fundador de la empresa familiar: El fundador de la empresa familiar es un individuo que por algún motivo o estilo personal decide iniciar un negocio, y cuyo interés se centra, de modo repentino o gradual, en transferir a sus hijos la propiedad y la dirección del mismo.

Sucesor: Con este término se designa a cualquier individuo que se considere candidato potencial para asumir el liderazgo de la empresa familiar.

Definición Conceptual de Variables

Disposición del fundador a desvincularse de la empresa: Actitud[1] que determina la posibilidad de que el fundador de la empresa se retire definitivamente de la misma para transferir el liderazgo a un sucesor.

Nivel de compromiso del fundador con la continuidad familiar de la empresa: Grado en que el fundador siente la obligación de mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y de elegir como sucesor a un miembro de la misma.

Percepción del fundador sobre la empresa familiar: Conjunto de patrones significativos creados por el fundador sobre la empresa familiar, a partir de la información sensorial que ha recibido de la misma.

Socialización y aprendizaje de los sucesores: Proceso de integración social durante el cual los sucesores establecen relaciones con las demás personas, con

---

[1] Manera específica y coherente de reaccionar ante eventos, objetos o personas (Darley y otros, 1990).

su entorno, y con ellos mismos. Abarca los diferentes tipos de aprendizaje a los que están sometidos los sucesores potenciales.

Nivel de compromiso que los sucesores adquieren con la empresa familiar: Grado en que los sucesores se sienten obligados a formar parte del sistema empresarial fundado por su progenitor.

Relaciones entre hermanos: Interacciones racionales, así como emocionales y profundas, que se establecen entre dos o más miembros de la segunda generación de la familia.

Relaciones entre sucesor y predecesor: Interacciones racionales, así como emocionales y profundas, que se establecen entre el fundador de la empresa y el sucesor o sucesores.

Conflictos asociados a la sucesión: Discrepancias en torno a decisiones y caminos a seguir, que surgen entre los protagonistas del proceso de sucesión durante el desarrollo del mismo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. - Realizar una descripción y caracterización del fundador de la empresa familiar

	Fundador 1	Fundador 2	Fundador 3	Fundador 4	Fundador 5
Edad	70	75	52	73	70
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Nacionalidad	Venezolano, nacido en España	Venezolano, nacido en España	Italiano	Venezolano	Italiano
Nivel de instrucción	Universitario (Lic. en Admón.) desde hace 25 años	Bachiller	Universitario (Lic. en Admón.) desde hace 01 año	Bachiller	3er año de bachillerato.
Estado civil / Número de hijos	Casado, con 2 hijos	Viudo, con 2 hijos	Casado, con 2 hijos.	Casado, con 6 hijos.	Casado, con 4 hijos.
Número de hijos que trabajan en la empresa	2	1	2	3	1
Qué lo llevó a fundar la empresa/ Cuándo lo hizo	Anterior a ésta tuve una empresa manufacturera con la que no me fue muy bien... en ese momento	Alrededor de 1955 sentí la necesidad de hacer dinero; y pude fundar esta empresa manufacturera gracias a	Antes de fundar este negocio trabajaba con mi papá en una empresa de calzado que él abrió cuando vino a	...Trabajé en la Creole durante mucho tiempo y no te niego que vivía bien; pero por allá por 1962 sentí que me estaba	Yo vine a Venezuela buscando mejores oportunidades... y en aquel entonces mi idea no era "fundar una

	estaba culminando mis estudios universitarios aquí en Caracas y traté de probar suerte en una empresa grande. Después de haber estado unos años en la Shell (empresa petrolera) decidí nuevamente fundar mi propia empresa (una editorial) porque me cansé de trabajar para otro. Eso fue en 1960. En realidad es esto lo que siempre había querido...	que en aquel entonces existía una política de industrialización en el país. No me interesaba hacer un gran negocio en poco tiempo ni hacerme millonario de buenas a primeras, lo que me quería era obtener suficiente dinero como para vivir y mantener a mi familia.	Venezuela; pero ésta comenzó a sufrir una crisis económica y se fue a pique. Es entonces fue cuando yo decido apartarme y formar mi propia empresa de insumos del calzado. Ya tenía conocimiento de este sector de la industria, conocía los contactos... iba a ser más sencillo que ponerme a inventar otra cosa. Eso fue en el año 1979.	cansando de ser subordinado; y viendo la fortuna que mi cuñado había logrado con su propio negocio, le pedí que me asesorara y me aventuré a crear el mío. La empresa se fundó con mucho cariño y empeño, pero por supuesto que existía un interés económico.	empresa", sino un negocio a través del cual pudiera obtener dinero para vivir. La oportunidad se me dio en el año 1956 y no podía desaprovecharla. Hoy por supuesto me siento satisfecho de todo lo que ha crecido.

Con respecto al perfil demográfico de los fundadores de empresas familiares, y de acuerdo con lo expresado por Gerente (1998), éstos son en su totalidad hombres, venezolanos y europeos (sólo uno nacido en Venezuela y dos de ellos nacionalizados venezolanos) y en edades comprendidas entre 70 y 75 años. Sólo uno de los entrevistados, cuya empresa es más joven que la del resto, cuenta con 52 años. La edad de los entrevistados fue solicitada para luego compararla con la fecha de fundación de la empresa; de lo cual se obtiene que, tal como lo expresa Gersick (1997), la mayoría de los propietarios fundaron sus negocios cuando tenían entre 25 y 35 años de edad.

De los cuatro entrevistados nacidos en Europa, tres de ellos fundaron sus empresas entre 1950 y 1960, lo cual coincide con lo expresado por Gerente (1998) respecto a que el "boom" de las empresas familiares en Venezuela se produjo durante la oleada migratoria que se registró en el país en esa década. No se descarta que el caso restante coincida con la afirmación anterior, ya que este individuo, antes de fundar su empresa en 1979, trabajaba en la empresa familiar de su padre; un italiano que se instaló en Venezuela durante esa época.

Con respecto al nivel de instrucción, únicamente dos de los fundadores entrevistados ha recibido formación universitaria; y curiosamente, ambos cursaron sus estudios después de los 50 años. De tal hecho se puede concluir que la mayoría de los propietarios eran sólo bachilleres cuando fundaron sus empresas. En el caso restante el fundador ni siquiera llegó a completar la educación secundaria.

La mayoría de los predecesores de los casos entrevistados están casados (sólo uno es viudo) y tienen como mínimo dos hijos. En dos de los casos sólo uno de los hijos del predecesor labora en la empresa. En los demás casos, el número de hijos que trabajan en la empresa familiar oscila entre dos y tres. Tal hecho pudiera darnos un indicio del interés de la mayoría de los sucesores de formar parte del sistema empresarial fundado por su progenitor.

Los factores que han llevado a los individuos entrevistados a fundar sus propias empresas son diversos. En dos de los casos los fundadores de negocios familiares han trabajado en otras organizaciones antes de establecer las suyas. Dos de ellos expresaron abiertamente que lo que los motivó a formar su propia empresa fue que se cansaron de trabajar para otro y que ya no querían ser subordinados, lo cual pudiera estar relacionado con lo expresado por Gersick (1997) acerca de que la frustración con los jefes, la falta de progreso profesional y el deseo de ejercer un mayor poder de decisión, estimulan la carrera del emprendedor. En casi todos los casos los fundadores hacen mención al deseo de aprovechar y explotar una oportunidad, así como a necesidades económicas. En uno de los casos el emprendedor se inspiró en los logros de fundadores de otras compañías para establecer la suya.

Todos estos factores coinciden con los contemplados por Gersick (1997) en su intento de explicar qué puede motivar a un individuo a crear su propio negocio; motivo por el cual pareciera que lo que impulsó a aquellos venezolanos e inmigrantes europeos a fundar sus empresas en este país, no difiere de lo que generalmente motiva a los emprendedores en el resto del mundo.

2.- Realizar una descripción y caracterización de los sucesores o candidatos a la sucesión de la empresa familiar.

	Sucesor 1	**Sucesor 2**	**Sucesor 3**	**Sucesor 4**	**Sucesor 5**
Edad	41	43	23	45	40
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino
Nacionalidad	Venezolano	Venezolana	Venezolana	Venezolano	Venezolano
Nivel de instrucción	Universitario (Administrador)	Universitario (Lic. en Computación)	Universitario (Lic. Admón.)	Bachiller	Universitario (Ingeniero Industrial)
Qué lo llevó a ingresar en la empresa/ Qué edad tenía cuando ingresó	Como te dije antes, a pesar de que hice mi pasantía académica aquí, nunca había sentido la inquietud de trabajar formalmente con mi familia. Cuando me gradué de la universidad (tenía 22 años) se me presentaron varias opciones de trabajo; y después de	Mi incorporación a la empresa se produjo porque en el trabajo que tenía anteriormente tenía que cumplir un horario muy estricto, tenía muy pocas libertades, y no me quedaba tiempo suficiente para atender a mis hijos... entonces pensé en trabajar con	Yo quería estudiar Diseño de Modas; pero mi papá me lavó el cerebro y me empujó para que estudiara administración... en seguida me puse a trabajar con él y fue cuando me di cuenta que lo había hecho para luego convencerme de que me quedara	Yo entré a la empresa de golpe, por accidente. Estaba estudiando Ingeniería en el exterior y cuando me regresé (tenía 20 años) la empresa pasaba por una mala situación. En ese momento sí me sentí presionado a ingresar para ayudar a mi papá a sacarla	No te voy a negar que la opción de trabajar con mi papá me llamaba la atención de vez en cuando; sin embargo me hubiese gustado agarrar experiencia en alguna organización grande... pero bueno, en algún momento mi papá comenzó a venderme la idea, me dijo pues que su

	pensarlo bien, trabajar con mi familia me pareció la mejor alternativa... Mi papá y yo ya habíamos conversado y él me dijo que para mí las puertas estaban abiertas en nuestra empresa si alguna vez me llamaba la atención ingresar. Sin embargo nunca me sentí presionado. Entré porque quise hacerlo.	mi papá; donde además de poder ayudarlo a él, tendría más libertades y podría dedicarle más tiempo a mi familia. Cuando empecé a trabajar aquí tenía 28 años.	en la empresa... claro... si hubiera estudiado diseño de modas no le habría servido de mucho aquí y mucho menos habría podido pensar en mí como candidata para sucederlo en la dirección de la empresa. En fin, ingresé porque sentí una gran presión por parte de mi papá; pero ya que estoy aquí asumo mi responsabilidad. Tenía 18 años cuando llegué... apenas empecé la carrera.	adelante... El siempre soñó que nosotros trabajáramos aquí, pero la verdad es que yo nunca estuve seguro de hacerlo. Al final me quedé porque nunca pude terminar de estudiar, y sin un título no tenía sentido que fuera a tentar a la suerte en otro sitio... ya tenía este trabajo y ya estaba suficientemente involucrado con él.	sueño era que nosotros trabajáramos con él y pensé: "¿cómo me voy a ir a trabajar a otro sitio si mi papá es dueño de una empresa?". Sentí una especie de compromiso con él... eso fue cuando tenía 23 años, y hasta el sol de hoy no me he movido de aquí.

Con respecto al perfil demográfico de los sucesores o candidatos a la sucesión de la empresa familiar, tres de ellos son hombres y dos mujeres, todos venezolanos y la mayoría con edades comprendidas entre 40 y 45 años. En uno de los casos el sucesor cuenta con la edad de 23 años, sin embargo esto se debe a que la empresa de su padre es más joven, y a pesar de que igualmente laboran en ella miembros de la segunda generación, se encuentra en una etapa diferente al resto de las organizaciones estudiadas. Es importante destacar que, tal y como lo expresa Gersick (1997), la mayoría de los sucesores ingresaron a las empresas de sus padres durante la adolescencia o la adultez joven.

Sólo uno de los candidatos a la sucesión no culminó la carrera universitaria. El resto de ellos se graduó en una universidad incluso antes de ingresar formalmente a la empresa de su padre. De los que cursaron estudios superiores, dos se graduaron en Administración; uno en Computación y uno en Ingeniería, la misma carrera que estaba estudiando el que no la terminó. Es importante comparar esta situación con la de los predecesores, quienes no cursaron estudios superiores o lo hicieron en edad avanzada. Tal hecho pudiera deberse a que hasta antes de consolidar el negocio, no contaban con suficientes recursos económicos para costear sus estudios; situación que fue diferente para los hijos, quienes se encontraron con organizaciones sólidas y una mejor posición económica.

Los factores que motivaron a los sucesores a ingresar en el negocio no son tan diversos como los que llevaron a sus padres a fundar las empresas. En ninguno de los casos correspondientes a este estudio el sucesor manifiesta haber querido ingresar al negocio de su padre desde siempre; y sólo uno de ellos expresa que ingresó a la empresa por voluntad propia después de haber evaluado el resto de las alternativas posibles. En la mayoría de los casos los sucesores parecen haberse sentido presionados a ingresar porque algo les decía que era su deber ayudar a sus padres a sacar adelante la empresa. En otros casos porque la compañía pasaba por una mala situación económica o porque era la única opción para obtener horarios flexibles y mayores libertades.

3.- Determinar la disposición del fundador a desvincularse de la empresa

PREGUNTA	**¿Se visualiza en algún momento fuera de la empresa? - ¿Cómo imagina ese momento? - ¿Qué siente cuando imagina ese momento (nostalgia, alegría, satisfacción, tristeza)?**
Fundador Caso 1	Una de las decisiones más difíciles en la vida es la de retirarse de su propia empresa; ya que después uno queda "para nada". Tampoco me gusta pensar en ese momento porque hacerlo me produce una sensación desagradable. Sin embargo, si por algún motivo tengo que retirarme, dejaré el destino de la empresa al libre albedrío de mis hijos.
Fundador Caso 2	No pienso mucho en eso; sin embargo sé que en algún momento va a tener que pasar y me produce tristeza reconocerlo. Quiero estar muy preparado para ese momento... pero algo voy a tener que hacer; no concibo la idea de permanecer día tras día encerrado en mi casa.
Fundador Caso 3	Aquí estaré hasta que me muera. Me produce mucha tristeza pensar en abandonar mi empresa... si tengo que hacerlo algún día, será porque mis facultades ya no me permitan continuar.
Fundador Caso 4	Sentiría mucha satisfacción de que mis hijos ocuparan el puesto que yo ocupo ahora... pero espero no estar aquí para ese momento...venir para acá, estar al tanto de todo y sentirme útil me hace sentir vivo.
Fundador Caso 5	Yo soy de esas personas que no puede estar "haciendo nada". Si me tengo que retirar, algo tendré que inventar. Si puedo ocupar mi tiempo en algo productivo, y mi hijo decide sucederme, no sentiría tristeza de abandonar la empresa, más bien satisfacción.

PREGUNTA	**¿La posibilidad de que su hijo (o alguno de sus hijos) tome el mando de la empresa, representa para usted una alternativa a corto o largo plazo? - ¿Qué cualidades cree que debe reunir para asumir el liderazgo?**
Fundador Caso 1	Por ahora mis hijos tienen una responsabilidad importante. Me reportan a mí directamente y permito que participen en la toma de decisiones; sin embargo creo que todavía falta para que llegue ese momento porque yo todavía me siento con muchas energías para seguir a la cabeza y porque quiero que ellos, sobre todo

	mi hijo mayor, estén totalmente preparados para cuando yo tenga que irme... que hayan aprendido de sus experiencias y que entiendan el tamaño de la responsabilidad que van a tener en sus manos.
Fundador Caso 2	Mi hija, que es la que trabaja conmigo, podría hoy mismo tomar el mando y la empresa no sufriría grandes cambios... ella tiene la preparación, experiencia, madurez y responsabilidad necesarias para hacerlo. En ese sentido podría representar una alternativa a corto plazo; sin embargo yo no estoy dispuesto a dejarla por los momentos a menos que tenga que hacerlo por razones ajenas a mi voluntad... en ese sentido si lo veo más como una alternativa a largo plazo.
Fundador Caso 3	La verdad es que no sé... que alguno de mis hijos tome el mando de la empresa constituye para mí la alternativa principal en el corto, en el mediano o en el largo plazo... pero eso depende del momento en el que yo decida o tenga que retirarme; y en ese sentido no sé qué va a pasar... por ahora no quisiera tener que hacerlo. De cualquier forma creo que mi hija pudiera hacerlo bien en el corto plazo, ya que tiene la disposición, experiencia y compromiso necesarios para ello.
Fundador Caso 4	Cada día que pasa veo más cercano el día en que alguno de ellos tome mi lugar; por eso estoy creando una empresa sucesoral en la cual voy a volcar todas mis pertenencias de manera justa y equilibrada entre cada uno de mis hijos. Los tres varones, que son los que trabajan aquí conmigo, van a ser los presidentes (se van a ir rotando la presidencia y así se evitan los conflictos). A pesar de que tienen personalidades muy diferentes, mis tres hijos reúnen las cualidades necesarias para asumir el liderazgo de la empresa, que son, creo yo inteligencia, experiencia, compromiso y principio éticos.
Fundador Caso 5	A mi edad es imposible pensar en el largo plazo. Sin embargo siento que todavía estoy capacitado para presidir mi empresa y la verdad es que no pienso en eso. El día que ocurra algo que se escape de mis manos, sea en el corto o en el mediano plazo, mi hijo mayor sabrá si seguir mis pasos o no... y pienso que lo indispensable para hacerlo es tener ganas de trabajar y bastante sacrificio.

PREGUNTA	**¿Qué tipo de responsabilidades le confiere al futuro sucesor? (nivel de decisiones que le permite tomar, tipo de actividades que le permite manejar, actividades que delega totalmente en éste)**
Fundador Caso 1	Mi función, ahora que mis hijos trabajan conmigo y han adquirido experiencia, no es más que realizar la labor de vigilancia y la de tomar decisiones en conjunto. Hay actividades que he decidido delegar totalmente en ellos, pero siempre bajo la vigilancia. Me gusta que sus responsabilidades sean importantes siempre y cuando yo me mantenga al tanto de todo.
Fundador Caso 2	Mi hija y yo intervenimos en los mismos procedimientos; estamos al mismo nivel de cargos dentro de la empresa. Lo que hacemos es dividirnos el trabajo y consultarnos las decisiones que alguno vaya a tomar. Nosotros dos hacemos de todo. Ella aporta sus conocimientos y yo aporto mi experiencia. Yo tengo más experiencia que ella, y por eso hay cosas que resuelvo mejor... sin embargo ella ha estudiado más y por eso hay cosas que resuelve mejor que yo. Uno no es imprescindible... sé que cuando yo no esté, ella será capaz de dirigir la empresa.
Fundador Caso 3	Mi hija es sumamente responsable. Yo puedo dejarle cualquier responsabilidad con los ojos cerrados... puedo delegar cualquier actividad en ella y sé que será totalmente capaz de asumirla... sin embargo las decisiones las tomo yo. Es decir, soy totalmente abierto a sus opiniones (las de mis hijos) pero tengo la última palabra. Ellos no tienen la experiencia suficiente para saber qué es lo que más nos conviene... digamos que todavía son muy inocentes. Mis hijos, en especial mi hija, tienen responsabilidades altamente importantes; pero por ahora soy yo quien la dirige y me gusta estar informado de todo lo que hacen tanto ellos como el resto de los empleados.
Fundador Caso 4	Todos mis hijos han comenzado desde abajo. Recuerdo cuando al primero de ellos que ingresó le dije: "Lo importante es que usted conozca todo lo que se hace aquí. Si quieres saber cómo se maneja esta empresa debes saber hasta lo que hace un ayudante de mecánica". Hoy en día, después de haber pasado por esa preparación, todos ocupan altos cargos, tienen grandes responsabilidades y toman decisiones importantes. Hoy en día yo sólo me encargo de observar, de vigilar. Mi función es estar al frente y mantenerme al tanto de todos los detalles; me gusta

	estar enterado de todo lo que pasa a cualquier nivel dentro de la empresa. Considero que mis hijos están capacitados para llevar a cabo cualquier actividad; sín embargo me gusta que me consulten sobre todo a la hora de tomar una decisión, ya que muchas veces la inexperiencia puede hacerlos cometer errores.
Fundador Caso 5	Esta empresa es de mi hijo...es tan suya como mía. No te puedo decir que hay algo que yo no le permita hacer o decidir. El y yo siempre estamos en contacto, y si yo veo que hay algo que no tiene la experiencia suficiente para manejar, se lo hago saber. En ese caso lo que hago es asesorarlo. Mi función aquí es hacer, dejar hacer y estar al pendiente de todo... esa es y seguirá siendo la misma hasta que ocurra lo inevitable.

PREGUNTA	**¿De qué manera prepara al candidato para el momento de la sucesión?**
Fundador Caso 1	Todo el tiempo estoy preparando a mis hijos para la sucesión. Cada vez que les doy un consejo relativo al negocio estoy tratando de que adopten mi manera de manejar la empresa para el momento en que les toque a ellos hacerlo.
Fundador Caso 2	Nunca se ha establecido una preparación para la sucesión de manera explícita porque sé que si tuviera que irme, mi hija quedaría al mando. De ser así, la empresa no sufriría grandes cambios; ya que ella conoce perfectamente mi manera de hacer las cosas; es de mí de quien ha aprendido y de quien está aprendiendo constantemente.
Fundador Caso 3	No tengo una receta para entrenar a mis hijos en el negocio, pero cada vez que los corrijo, les explico cómo hacer algo o los asesoro en la toma de alguna decisión, siento que los estoy preparando para cuando yo no esté.
Fundador Caso 4	Yo los preparo con los principios éticos y morales básicos para manejar cualquier negocio. La única intención que tengo al darles mis consejos, es que nada tenga que cambiar drásticamente en el momento en que yo no esté; nunca con el ánimo de imponerles que piensen como yo pienso, porque eso es dañino. Yo no me siento dueño de la verdad.
Fundador Caso 5	Nunca me he preocupado por dedicarle un tiempo a "preparar" a alguno de mis hijos (aunque ahora el único que trabaja conmigo es el mayor) para que me suceda en el negocio, ya que ellos han vivido tanto mis aciertos

	como mis errores... yo creo que eso los ha enseñado mucho más que todas las cosas que yo pudiera haberles dicho.

PREGUNTA	**¿De qué manera lo ha preparado el predecesor para la sucesión?**
Sucesor Caso 1	Aunque no lo hace de forma explícita, noto que mi padre me quiere preparar, en todo sentido, para el momento de la sucesión. Trata de enseñarme su estilo en el manejo del negocio. A pesar de que sabe que ante determinados eventos tenemos posiciones y puntos de vista diferentes, trata de hacerme entender que cuando él no esté yo debo mantener la misma línea que él hasta ahora ha seguido.
Sucesor Caso 2	La preparación que yo tengo día tras día es a través del ejemplo. Es decir, mi papá nunca se ha sentado conmigo a enseñarme cosas, a darme consejos o clases, pero yo aprendo observándolo. Antes, cuando necesitaba que me explicara algo, le preguntaba y me respondía. Pero no es que el haya planeado una preparación específica para mí.
Sucesor Caso 3	Mi papá todo el tiempo está detrás de mí para que aprenda la manera de la que él hace las cosas ...incluso desde antes de que yo ingresara a la empresa. Todo el tiempo me da "tips", me entrena, me enseña a pensar a su manera... no sé realmente si al hacerlo está pensando en el momento de la sucesión.
Sucesor Caso 4	Desde pequeños papá nos metía en la empresa, nos llevaba con él... y yo creo que ahí comenzó la preparación, porque así fue como nosotros comenzamos a conocerla y poco a poco a saber cómo se maneja. Mi papá se sentaba con nosotros a conversar y siempre nos soltaba algún consejo o recomendación sobre cómo se lleva un negocio... pero de manera explícita nunca lo ha hecho y la verdad es que nunca lo había pensado.
Sucesor Caso 5	No siento que mi papá por el hecho de tenerme aquí trabajando con él, me esté preparando para que yo lo suceda. Claro, yo he estado trabajando con él desde hace tiempo y por supuesto que de quien he aprendido es de él... pero al fin y al cabo no se sabe qué va a pasar... yo creo que a él todavía le queda mucho tiempo aquí, a pesar de su edad.

El tercer objetivo de esta investigación, relacionado con el papel del fundador de la empresa familiar en el proceso de sucesión, hace referencia a las actitudes y comportamientos del mismo que indican su disposición a desvincularse progresivamente de la empresa.

Tomando como base la bibliografía utilizada, se han reunido las principales actitudes o comportamientos que pudieran ser indicadores de la disposición del fundador a desligarse de su negocio. Las más comunes son la capacidad para delegar actividades y decisiones en los sucesores, su actitud ante la idea de retiro, y su actitud ante la planificación de la sucesión.

Con respecto a la capacidad para delegar actividades y decisiones en los sucesores, Aronoff y Ward (2000a) expresan que cuando el predecesor permite al sucesor tomar decisiones importantes y asumir responsabilidades reales, está aceptando que éste tiene que prepararse para asumir el mando cuando él no esté. Si contrastamos dicha premisa con los resultados obtenidos en esta investigación, podemos afirmar que la mayoría de los fundadores de los casos estudiados han dado un primer paso de separación del negocio; ya que según sus discursos parecieran ser capaces de superar los sentimientos de desconfianza e indispensabilidad que según Lansberg (1988) lo caracterizan, confieren a los sucesores responsabilidades altamente importantes y parecen confiar en ellos.

En lo concerniente al modo en que los fundadores identifican la idea de retiro, se puede decir que en la mayoría de los casos éstos relacionan claramente dicha visión con la de muerte y depresión (Lansberg, 1988; Aronoff y Ward, 2000a). La mayoría de ellos coincide en que quisiera permanecer en su empresa hasta la muerte o hasta que ocurra algún evento inesperado, así como afirman que el hecho de dirigir sus empresas los hace sentirse importantes y que renunciar a su posición, tal como afirman Aronoff y Ward (2000a), les haría sentir inválidos. Los predecesores entrevistados desean permanecer prácticamente hasta el final en activo en la empresa desempeñando un papel de apoyo y complemento a los sucesores, así como mantenerse informados de los detalles. Tal actitud supone que los mismos no están dispuestos a abandonar sus negocios hasta que se vean obligados a ello por diversas circunstancias ajenas a su voluntad.

Para determinar la actitud del predecesor hacia la formación del sucesor y poder definir finalmente su disposición a desvincularse de la empresa, se ha tomado como fuente tanto a los fundadores de empresas como a sus hijos, ya que además de ser este un proceso que involucra ambas partes, tomar a las dos como fuente de información podría ayudarnos a obtener resultados más confiables.

En ninguno de los casos estudiados se evidencia que los predecesores establezcan un plan de preparación para los candidatos a la sucesión, ni adopten el rol de mentores o tutores activos. La mayoría de ellos considera que "es suficiente" con darles consejos a sus hijos, asesorarlos a la hora de momentos difíciles y haber permanecido con ellos a lo largo de su experiencia. En el caso de los sucesores, la mayor parte de ellos manifiesta que el predecesor los prepara,

bien dándoles "tips", consejos y recomendaciones o bien a través del ejemplo; no obstante dicha preparación no forma parte de ningún plan. En uno de los casos el fundador dice estar planificando la sucesión a través de la creación de una "empresa sucesoral"; empero, esta planificación no está relacionada con la formación del sucesor sino con la distribución de la propiedad entre sus hijos de manera justa.

Las afirmaciones contenidas en el párrafo anterior apoyan lo expuesto en la teoría por Aronoff y Ward (2000b) respecto a que en la mayoría de las empresas familiares modernas no se da prioridad al desarrollo de los líderes futuros. Aún cuando deseen la continuidad, pocos predecesores preparan adecuadamente a sus hijos para el liderazgo.

La actitud de desentendimiento ante la planificación de la sucesión por parte de los predecesores, puede ser una forma de la que estos últimos evaden el hecho de que algún día tendrán que retirarse, independientemente de que reconozcan que tal evento es factible en el corto o en el largo plazo. Según Aronoff y Ward (2000a), dicha actitud es, además de un indicador de que el predecesor no está dispuesto a planificar "su muerte", una señal de que la transferencia del mando podría producirse de forma traumática para el sucesor.

Se podría decir entonces, en un primer momento, que los fundadores de las empresas estudiadas han dado el primer paso en el proceso de desvinculación del negocio al dejar que los sucesores asuman grandes responsabilidades; sin embargo pareciera que esta actitud la asumen porque consideran que independientemente del buen desempeño de sus hijos y de que reúnan las cualidades necesarias para asumir el liderazgo, la posibilidad de que tomen el mando representa para ellos una alternativa a largo plazo. Por otro lado evaden el hecho de que algún día tendrán que retirarse al no planificar su sucesión, y expresan abiertamente que por el momento no están dispuestos a hacerlo.

Tal como se expresa en la teoría (James 1993; Aronoff y Ward, 2000b; Bustillo, 1999) el fundador adopta una actitud de gran ambigüedad al expresar por un lado su deseo de que su hijo se haga cargo de la empresa, y al resistirse, por otro, a entregarla. Esta resistencia del líder a desvincularse de su negocio puede parecer lógica si se considera que en los casos estudiados éste es propietario único, gerente y fundador de la empresa; y que por tanto, siguiendo a Amat (1998) ésta constituye un sueño hecho realidad cuyo traspaso le costará materializar.

4.- Determinar el nivel de compromiso del fundador con respecto a la continuidad familiar de la empresa

PREGUNTA	**¿Qué alternativas se ha planteado para la empresa en un futuro? (asociarse o fusionarse con otra, venderla, disolverla, mantenerla en manos de la familia, entrar al mercado de valores) - ¿Vendería la empresa a no familiares si ello fuese lo más beneficioso económicamente para la misma?**
Fundador Caso 1	Mi máxima preocupación es quién va a continuar y realmente me gustaría que fuese alguno de mis hijos... Algunas veces intenté asociarme y tuve malas experiencias; la vida me ha enseñado a no meterme en ese tipo de negociación. Me gustaría que la empresa creciera, pero si para eso tengo que asociarme o fusionarme prefiero seguir siendo pequeño. Con respecto a venderla a no familiares, no me gustaría tener que hacerlo ya que siento a esta empresa patrimonio de la familia; pero si eso va a traer un mayor beneficio económico para todos, habría que pensarlo.
Fundador Caso 2	No me aferro a la idea de que la empresa tiene que ser de la familia. Por supuesto que desde un punto de vista romántico y utópico me encantaría que la empresa jamás saliera de nuestras manos, pero hoy en día la situación económica del país se ha puesto tan apretada que no me importaría vender la empresa si eso nos va a aportar un beneficio económico mayor. Lo que probablemente no haría sería asociarme. Creo que después de tanto tiempo no me acostumbraría a tener que consultar las decisiones a terceros.
Fundador Caso 3	Me encantaría dejar la empresa en manos de mi hija menor. La veo responsable, dispuesta y comprometida. Me gustaría que la empresa se mantuviera en manos de la familia siempre que sea los más conveniente... no me gustaría tener que venderla, ni fusionarla con otra porque siempre me ha interesado que mis familiares trabajen aquí... de hecho antes de que mis hijos pudieran ingresar, me traje a mis hermanos... pero bueno, si la situación se pone difícil tendría que buscar alguna salida de ese tipo.
Fundador Caso 4	No se me ha ocurrido ninguna de esas alternativas con respecto al futuro de la empresa, ya que en una situación como la que vive nuestro país hoy en día, es muy utópico pensar que alguien va a estar interesado en invertir en una empresita como esta. No niego que

	sería interesante verla crecer, pero yo soy de los que piensa que en familia se trabaja mejor. Además eso no es tan sencillo, si entran otras personas a la empresa tendría que ceder ante ciertos cambios en la forma de manejarla; y yo creo que eso sería un golpe fuerte después de tantos años siguiendo la misma línea.
Fundador Caso 5	En realidad hasta ahora no nos hemos planteado ninguna de esas situaciones, y como te dije antes, me encantaría que mi hijo decidiera ocupar mi puesto algún día... pero si se nos presenta una alternativa que vaya a aportarnos mayores beneficios, no tendría ningún problema en considerarla ... sin embargo te digo que antes de asociarme o fusionar la empresa con otra, prefiero disolverla o venderla... creo que a estas alturas no me adaptaría a una nueva forma de trabajar o a consultar con otras personas que no sean mis hijos. Y bueno, sí la vendo, algo tengo que inventar. No me voy a quedar sin hacer nada.

PREGUNTA	**Si para el momento de considerar la posibilidad de retirarse ninguno de sus hijos cuenta con las cualidades necesarias para asumir el liderazgo, ¿se inclinaría usted por alguno de sus empleados no familiares para reemplazarlo?**
Fundador Caso 1	Hasta ahora no hay ningún empleado en esta empresa que se iguale a mi hijo mayor en cuanto a su experiencia en el manejo de este negocio. De igual forma no hay nadie, después de mí, que la conozca tanto como él; por tanto no me he visto en la necesidad de hacerme esa pregunta.
Fundador Caso 2	Lo único que podría llevarme a elegir a uno de mis empleados no familiares para que me reemplace en el momento en que deba retirarme, sería que mi hija no aceptase el cargo. De mis hijos, ella es la única que trabaja conmigo y está totalmente capacitada para dirigir la empresa.
Fundador Caso 3	Para mí esa es una pregunta muy difícil de responder, ya que mi sueño de toda la vida ha sido que mis hijos continúen sacando este negocio adelante cuando yo no esté... creo que si todavía me encuentro con vida para el momento de retirarme, y me veo en la situación que tú me expones, le daría la oportunidad a alguno de mis hijos (más probablemente mi hija que mi hijo) y le ayudaría a desarrollarse hasta que esté capacitado para asumir el cargo.

Fundador Caso 4	Gracias a Dios mis hijos siempre estuvieron interesados en esta empresa... ese interés los ha llevado a prepararse para manejarla de manera impecable y a conocerla a fondo; los cual los capacita totalmente para ser presidentes en algún momento, a los tres. Si eso no fuera así, pues me vería en la dolorosa situación de buscar a un profesional no familiar para que dirigiera la empresa.
Fundador Caso 5	No, no creo. Si me toca a mí decidir quien me va a suceder, por supuesto que me voy a inclinar por mi hijo; y si notara que no es competente pues lo enviaría a cursos y lo ayudaría a entrenarse. Yo soy de los que piensa que quien se propone algo es capaz de hacerlo. Ahora, si el no quiere asumir el mando yo no lo voy a obligar; en ese caso si tendría que contemplar la posibilidad de seleccionar a una persona ajena a la familia.

El siguiente objetivo a analizar, relacionado también con el papel del fundador del negocio o predecesor en el proceso de sucesión, hace alusión a su compromiso con el hecho de que la propiedad y el liderazgo de la empresa se mantengan en manos de la familia (Lansberg, 1998; Danco, 1992).

En relación con la propiedad, la actitud por parte del predecesor que se presenta con mayor frecuencia, es la de preferir la continuidad de carácter familiar de la empresa siempre que ésta sea la opción más beneficiosa. La mayoría de los predecesores de las organizaciones estudiadas están dispuestos a vender o disolver sus empresas más no a asociarse o fusionarse con otra organización; es decir, pareciera que para ellos existen dos alternativas extremas: mantener la totalidad de la propiedad del negocio, o venderla y obtener a cambio activos de mayor liquidez. Es importante destacar que cuando los fundadores expresan que estarían dispuestos a vender la empresa, la motivación para ello no parece ser el que no existan fundadores dispuestos a sucederle, tal como lo expresa Lansberg (1988), sino el beneficio económico que puedan obtener a través de esta práctica.

En relación con la transferencia del liderazgo la actitud más frecuente es también la de preferir la continuidad familiar de la empresa, confirmándose así lo expresado en la teoría por Amat (1998). Sin embargo, los predecesores no asumen esta posición con la misma racionalidad que en el caso de la propiedad. Es decir, la mayoría de los fundadores, en caso de mantener el patrimonio en manos de la familia, no están dispuestos a que un profesional externo a ella dirija la empresa; bien porque desconfían de las intenciones de terceros y les costaría ceder ante sus proposiciones, o bien porque no están dispuestos a adaptarse a nuevas formas de trabajar. En dos de los casos los predecesores afirman que esta opción sólo sería viable si ninguno de sus hijos aceptara que le fuera cedida la batuta; así como en otros dos los fundadores asumen una posición utópica al pensar que, si el sucesor estuviese dispuesto pero no demostrara la competencia para asumir el mando, el problema se resolverá adiestrándolo o desarrollándolo. Como consecuencia, no podemos hablar de un nepotismo formado y responsable (Danco, 1992), en el caso de la transferencia del liderazgo.

De cuerdo con las afirmaciones anteriores pareciera que, en relación con la propiedad, la mayoría de los fundadores desean mantener a sus empresas como un patrimonio familiar siempre y cuando esta sea la alternativa más conveniente; sin embargo, en relación con el liderazgo de la organización los fundadores expresan que, si la propiedad se sigue manteniendo en manos de la familia, no importa el precio que tengan que pagar con tal de que sean sus hijos quienes asuman posteriormente la dirección de la empresa.

5.- Determinar cómo percibe el fundador a la empresa familiar y de qué forma transmite esa percepción a los sucesores

PREGUNTA	**¿Cuál es su concepto de la empresa?- ¿Cómo la visualiza? - ¿Con qué la relaciona?**
Fundador Caso 1	Es el pan nuestro de cada día. Es la primera piedra de lo que uno puede dejarle a los hijos y a los nietos. Cuando reflexiono acerca de ella siento una gran satisfacción y la confianza de que le voy a poder dejar algo a mi familia cuando no esté.
Fundador Caso 2	Es el negocio que me proporciona el dinero que necesito para vivir. Algo que me ha costado mucho trabajo levantar y de lo cual hoy en día veo frutos. Emprender este negocio me ha permitido dedicarme de lleno a una actividad en la que yo mismo pongo las reglas a la vez que obtengo beneficios.
Fundador Caso 3	Mi empresa es mi vida y mi orgullo. Es lo más grande que puedo dejarle a mis hijos y a los hijos de mis hijos. Desde que la fundé la pensé como algo para la familia... de hecho, antes de que mis hijos pudieran ingresar, me traje a mis hermanos para que trabajaran conmigo.
Fundador Caso 4	La empresa fue creada por mí como algo de lo que más adelante mis hijos van a tomar las riendas, van a mejorar y a lo cual van a traer nuevas ideas. Fue pensada para ellos. Es lo que nos ha permitido conjugar el beneficio económico con la unidad familiar. Estamos conscientes de que debe haber una gran unidad, un gran amor y una gran fraternidad familiar para que la empresa sea un éxito. Debemos ser todos para uno y uno para todos.
Fundador Caso 5	Es lo que ha quedado del esfuerzo de toda mi vida. Algo que yo mismo creé para mí y para mi familia con la intención, en primer lugar, de obtener un beneficio económico.

PREGUNTA	**Cuando su(s) hijo(s) era(n) pequeño(s), ¿le hacía(n) preguntas relativas a la empresa? - ¿Le(s) comentaba asuntos relativos a la empresa por iniciativa propia? - ¿Qué le(s) comentaba y qué prefería no comentarle(s)?**
Fundador Caso 1	Mis hijos nunca se interesaron en preguntar por la empresa y yo tampoco les comentaba nada. Nunca me gustó llevar los asuntos del trabajo a la casa...yo

	siempre he pensado que cuando uno llega a la casa tiene que olvidarse del trabajo para mantener la unidad de la familia; y en nuestro caso ha sido muy positivo manejar de ese modo la relación entre nosotros y la empresa.
Fundador Caso 2	Nunca conversé con mis hijos sobre la empresa cuando estaban pequeños... ¿para qué?... No solía ser un padre muy conversador cuando mis hijos eran niños. Además siempre he procurado mantener al margen el tema del trabajo dentro de la familia; aunque ahora que mi hija trabaja conmigo es inevitable que alguna vez se toque el tema. Pero antes no tenía nada que discutir con mis hijos a ese respecto.
Fundador Caso 3	Mis hijos no preguntaban mucho que yo recuerde, pero yo les hablaba y les hablaba de ella hasta decir "basta". Les comentaba sobre el esfuerzo que costaba levantar un negocio; quería hacerles ver en primer lugar el sacrificio realizado para que comprendieran el valor de las cosas. Mi esposa a veces me decía que los dejara tranquilos, que ellos tenían que pensar en cosas de niños.
Fundador Caso 4	Desde luego. Yo siempre inferí que mis hijos iban a venir aquí a trabajar conmigo porque de niños me preguntaban en qué trabajaba, se interesaban por saber cómo funcionaba la empresa, qué marcas se vendían, quienes eran la competencia... en fin... yo les respondía todo lo que me preguntaban. También les hacía saber las satisfacciones y las decepciones que puede traer emprender un negocio.
Fundador Caso 5	Mis hijos nunca fueron muy preguntones ni muy curiosos en ese sentido; además de que a mi esposa no le gustaba que llevara el tema del negocio a la casa. Sin embargo yo en todo momento les hacía saber que levantar un negocio propio es algo que requiere mucho esfuerzo y dedicación... y que ellos iban a tener la ventaja, cuando crecieran, de encontrar una empresa formada para explotar y un lugar seguro para trabajar.

PREGUNTA	**Durante su niñez, ¿tenía inquietudes relativas a la empresa? - ¿Las comentaba con su padre? - ¿Su padre solía conversar en casa los asuntos de la empresa?**
Sucesor Caso 1	De niño jamás tuve inquietudes relativas a la empresa de mi papá. No lo recuerdo en ningún momento hablando del negocio en una sobremesa o en una

	reunión familiar. Creo que por eso nunca se me pasó por la mente, cuando estaba pequeño, que iba a terminar trabajando con él... De verdad jamás tuve la inquietud de formar parte de un negocio con mi familia...
Sucesor Caso 2	Sí sentía inquietudes relativas a la empresa porque para mí mi papá era un ídolo. Todo lo que tuviera que ver con él me interesaba porque lo admiraba. A veces sí le preguntaba qué hacía, de qué se trataba su trabajo, etc.... pero a él no le gustaba mucho hablar del tema; siempre me respondía cualquier cosa.
Sucesor Caso 3	Mi papá jamás ha sabido separar el tema de la empresa de la familia. Siempre ha sido su tema favorito de conversación... recuerdo que de niña me fastidiaba horrores escucharlo... de hecho yo nunca le preguntaba nada. Había cosas de las que él nos hablaba que yo ni siquiera las entendía. Recuerdo escucharlo hablar de los dolores de cabeza que traía ser dueño de un negocio.
Sucesor Caso 4	Desde muy pequeños papá nos metía en la empresa, en la casa comentaba de ella, en las reuniones, en las fiestas... de esta forma era inevitable que me surgieran dudas e inquietudes con respecto a ella. Siempre se las comentaba y se emocionaba muchísimo. Hablaba de los aspectos tanto positivos como negativos del negocio.
Sucesor Caso 5	La verdad es que a pesar de que para mí estaba escrito que iba a trabajar en la empresa de mi papá, muy pocas veces sentía inquietudes con respecto a ella. Nunca fui un niño grande... de pequeño me gustaba hacer cosas de niños, jugar con niños, hablar con niños... todo lo que tuviera que ver con cosas "de gente grande" me aburría muchísimo. Por eso fueron muy pocas las veces que papá conversó de la empresa conmigo.

PREGUNTA	**¿Hoy en día conversa de la empresa con su(s) hijo(s)? – ¿Qué prefiere comentarles y qué prefiere no comentarles? – ¿Comparten la misma visión o concepto de la empresa?**
Fundador Caso 1	Evidentemente hoy en día la empresa constituye uno de los principales temas de conversación entre mi hijo y yo; pero sólo durante el horario de trabajo. En mi casa está prohibido hablar de trabajo. Al principio tenía una tendencia a esconderle cuando algo que él hacía no salía bien por miedo a que se fuera a sentir mal... pero poco a poco he entendido que ya es un adulto y que debe aprender a reconocer sus errores. Creo que sí

	compartimos la misma visión de la empresa a pesar de que yo la veo desde una perspectiva más tradicional y conservadora que él.
Fundador Caso 2	Sólo converso del tema con mi hija, la que trabaja conmigo; pero con mi otro hijo no, en lo absoluto... cuando nos reunimos en familia procuro no hablar de trabajo. A mi hija prefiero comentarle todo y que ella me comente todo, ya que ella aporta sus conocimientos y yo mi experiencia. No le oculto absolutamente nada... prefiero discutir con ella que esconderle cosas. Aunque tenemos discrepancias, como es normal, creo que sí compartimos la misma visión de la empresa
Fundador Caso 3	Hoy en día, más que nunca, me gusta conversar con mis hijos para transmitirles lo que he aprendido durante todos los años que llevo en este negocio... me gusta que sepan que exige sacrificio, esfuerzo. Nada se los oculto... al contrario... trato de que se empapen con los asuntos de la empresa. Creo que sí compartimos el mismo concepto sobre la empresa...al menos mi hija y yo sentimos el mismo compromiso para con ella y sacrificamos igual por ella.
Fundador Caso 4	Siempre hay una tendencia a hablar de la empresa, ya que ésta forma parte de la familia y así es como tiene que ser. Yo les comento a mis hijos lo que tenga que comentarles, sea bueno o malo, así como espero y acepto que ellos me comenten tanto lo bueno como lo malo desde sus perspectivas. Con respecto a la visión o concepto de la empresa, por supuesto que tenemos discrepancias, ya que ellos pertenecen a una generación muy diferente a la mía y por ende sus ideas son diferentes; sin embargo el amor por ella es algo que todos tenemos en común.
Fundador Caso 5	Hoy en día el tema de la empresa es inevitable. Todo se sabe, todo se comenta entre nosotros. Además es prácticamente lo único que compartimos, ya que todos mis hijos ya están casados, no viven conmigo, y son muy pocas las veces que nos reunimos en familia... quizá por el hecho de que nos vemos todos los días en al trabajo y cuando llega el fin de semana ellos quieren viajar, salir a la playa, compartir con otros amigos...

PREGUNTA	**¿Hoy en día conversa de la empresa con su padre? – ¿Qué prefiere comentarle y qué prefiere no comentarle? – ¿Comparten la misma visión o concepto de la empresa?**
Sucesor Caso 1	Por supuesto... todo el tiempo trabajamos juntos. Todo se lo comento. No me gusta esconderle nada... El tema que realmente no se toca es el de qué va a pasar cuando papá no esté... supongo que a él le hace sentir mal, y para mí es realmente incómodo. La visión o concepto de la empresa es la misma; pero sí diferimos en la forma de trabajar; ya que a mí me gusta la modernización, el cambio constante... yo considero que uno no puede quedarse, uno tiene que adelantarse a los cambios... sin embargo el prefiere seguir haciendo las cosas de la misma manera.
Sucesor Caso 2	Cuando nos reunimos fuera del horario de trabajo intentamos no hablar de la empresa, aunque a veces es inevitable que una u otra vez salgan cosas...Sin embargo cuando estamos trabajando estamos en contacto permanente; cada paso que doy se lo consulto y viceversa... no me siento presionada a esconderle cosas porque mi papá es muy abierto, razona, acepta cuando las cosas necesitan cambiar, le gusta actualizarse en lo que puede... no es un freno a la modernización. En realidad compartimos bastante nuestras ideas sobre la empresa
Sucesor Caso 3	Mi papá no separa mi papel de hija de mi papel de empleada, y por supuesto el tema de la empresa es inevitable dondequiera que estemos. De repente estoy durmiendo y mi papá me levanta para recordarme que al día siguiente va avenir tal proveedor... cosas por el estilo... Yo me siento libre para comentarle todo, ya que él es muy abierto... cuando ingresé, por ejemplo, me di cuenta de que muchos procedimientos necesitaban ser modernizados; se lo propuse y confió en mí. Puedo conversar con él de cualquier cosa... no le escondo nada ni en el plano familiar ni en el empresarial.
Sucesor Caso 4	Siempre conversamos de la empresa... aquí, en las reuniones de familia... en fin... toda la familia está en esto, conoce cómo funciona, cuáles son los problemas... es parte de la familia. Por eso mismo debo decirte que no es que yo pueda discriminar entre qué cosas comentarle y qué cosas no comentarle a mi padre... aquí todo se sabe, todo es transparente... somos un equipo y compartimos tanto los aciertos como los errores. Por otro lado creo que la visión de la

	empresa que tenemos no es exactamente igual; hay puntos de vista muy diferentes en ese sentido. Mi papá es como muy utópico, muy romántico... yo soy más realista.
Sucesor Caso 5	Por supuesto; es nuestro principal tema de conversación... Algunas veces percibo problemas que sé que le preocuparían y que sé que puedo resolver, que prefiero no comentarle... claro, si pasa de ahí el tiene que saberlo. Hay ciertos temas relativos a la empresa que me hacen pensar que no compartimos la misma visión; ya que cada vez que los tocamos terminamos discutiendo. Siento que él a veces es muy cerrado... cuesta que acepte que las cosas cada cierto tiempo deben cambiar.

PREGUNTA	**¿Cuál es su concepto de la empresa?- ¿Cómo la visualiza? - ¿Con qué la relaciona?**
Sucesor Caso 1	Es uno de los peldaños que uno tiene que subir en la vida. Hoy en día, después de haber estudiado y adquirido experiencia, la veo como el siguiente paso que me toca dar en la vida.
Sucesor Caso 2	Esta empresa es mi día a día. Es el trabajo gracias al cual obtengo beneficios económicos.
Sucesor Caso 3	Es algo más que un lugar de trabajo, ya que lo que es hoy en día ha costado el sudor de la frente de mi familia y de eso hemos vivido hasta ahora. Aquí sacrifico más... aquí tengo mucha más responsabilidad y compromiso del que tendría si trabajara en otra empresa porque lo siento como algo mío.
Sucesor Caso 4	Es un símbolo de la familia, una gran parte de nuestra vida. Es imposible verla como un trabajo nada más; ya que he crecido con ella y he vivido tanto sus buenos como sus malos momentos. Me ha dado alegrías y preocupaciones.
Sucesor Caso 5	Esta empresa es un medio a través del cual adquiero experiencia y obtengo sustento económico a la vez que colaboro con mi papá, que es quien más se ha esforzado para levantarla. Por otro lado la veo como una suerte que tienen pocos; no todo el mundo encuentra una posición hecha a su medida cuando sale al mercado de trabajo.

Del análisis de la pregunta inicial se desprende que, en la mayoría de los casos, los fundadores conciben a sus empresas como un activo familiar más que como una actividad personal. Es decir, tal como lo expresa Gersick (1997) los fundadores de las empresas que constituyen los casos para este estudio, han dado el paso psicológico necesario para que una compañía que comienza como un negocio de "propietario – controlador" se convierta en una empresa familiar. Sólo uno de los propietarios parece percibir a su empresa como una actividad personal cuya creación y funcionamiento no están ligados al sueño de emprender una actividad con o para la familia.

Más relevante que el hecho de que los fundadores hayan dado el paso necesario para concebir a sus empresas como negocios familiares, es el que hayan sentido esta necesidad o hayan tenido este sueño incluso antes de crear la compañía; ya que como dice Gersick (1997) dicha percepción a priori de la empresa como familiar, favorece la identificación de la familia con el negocio y por tanto la participación comprometida tanto de los hijos como de los demás familiares en la misma.

Otra semejanza importante relativa al concepto de la empresa por parte de los fundadores, es que la mayoría de ellos hacen alusión al beneficio económico que ésta les ha traído o que los llevó a fundarla. No obstante, para la mayoría de ellos, ese beneficio es una manera de asegurar el futuro de la familia; motivo por el cual dicha posición nos permite agregar a lo expresado anteriormente que los fundadores que han sido objeto de estudio, conciben al negocio como familiar incluso desde el punto de vista económico.

Así como se han encontrado semejanzas en cuanto a la visión con que los predecesores fundaron la empresa, el sentimiento que ésta le produce a cada uno de ellos y que forma parte de su percepción, es diferente. La mayoría de los predecesores expresa que su empresa es fuente de alegría y satisfacción; sin embargo en uno de los casos el fundador hace más alusión al sacrificio y al esfuerzo que le ha costado levantarla.

Según autores tales como Gersick (1997), Aronoff y Ward (200b), James (1993), entre otros, el tono de las primeras conversaciones entre padre e hijo sobre la empresa puede ser un factor determinante de la actitud que asuma el sucesor frente al negocio de su padre, antes y durante su permanencia en éste. Esta afirmación teórica puede confirmarse al ser comparada con el resultado obtenido en este estudio de contrastar la imagen de la empresa que los padres transmiten a los hijos, con el concepto de empresa que los hijos poseen en la actualidad. En los casos en los que los padres no solían conversar con sus hijos acerca de la empresa, éstos últimos han desarrollado posiciones indiferentes y suelen percibir a la organización familiar como un paso más o como un simple lugar de trabajo. En los casos en que los padres se interesaban en que sus hijos conocieran la empresa y les hablaban de ella, éstos últimos la perciben como parte de su vida y como un medio de integración familiar. Tal como lo expresan Aronoff y Ward (2000b) y James (1993), en los casos en que el predecesor ha

transmitido al sucesor una imagen excesivamente negativa del negocio, éste último la percibe como una fuente de sacrificios y penas. Sólo en uno de los casos el predecesor ha transmitido a sus hijos las alegrías, responsabilidades y sacrificios que le ha costado emprender el negocio; y es éste precisamente el caso del sucesor que muestra una actitud equilibrada y favorable frente a la empresa de su padre.

De lo descrito anteriormente se desprende nuevamente una suerte de contradicción. Los fundadores, en su mayoría, perciben a sus empresas como un activo familiar que les ha traído beneficios económicos y les ha brindado satisfacciones; sin embargo, debido quizás a que el canal utilizado para transmitir esta imagen a los hijos no ha sido el más adecuado, la mayoría de los sucesores posee una percepción indiferente o negativa del negocio.

6.- Describir los procesos de socialización y aprendizaje de los sucesores

PREGUNTA	**¿Recuerda alguna(s) experiencia(s) de su niñez en la empresa? (haber estado presente en una reunión de trabajo, haber jugado con alguna maquinaria mientras su padre trabajaba, haber escuchado las conversaciones de los empleados)**
Sucesor Caso 1	Sí, tengo un recuerdo muy claro de mi niñez en esta empresa, ya que cada vez que tenía vacaciones escolares me venía para acá con mi papá prácticamente todo el día... mi hermana se quedaba en la casa con mi mamá. Me encantaba entrar en las reuniones porque aunque no tenía ni idea de lo que hablaban sentía que mi papá era el más importante de todos y eso me hacía sentir orgulloso. Recuerdo que si me aburría me ponía a dibujar o a escribir en la máquina, siempre encontraba algo que hacer.
Sucesor Caso 2	Por supuesto... recuerdo haber estado presente en reuniones... mi padre me dejaba hacerlo porque no molestaba; me sentaba en una silla donde ellos se reunían y eso me hacía sentir importante. Recuerdo también haber corrido por los pasillos de la fábrica... en ese momento no sentía ni apatía ni empatía por la empresa... me parecía algo totalmente normal... ese era "el trabajo de mi papá".
Sucesor Caso 3	Recuerdo claramente que me gustaba el almacén. Me escondía ahí y podía pasar ratos largos... También recuerdo que me metía en las oficinas de algunos empleados y les preguntaba en qué consistía cada cosa que hacían. A pesar de eso nunca sentí que ese iba a ser el lugar en el que yo iba a trabajar. Paradójicamente nunca me gustó el área administrativa.
Sucesor Caso 4	Recuerdo que en el lugar en que la empresa se encontraba ubicada anteriormente había como un pequeño bosque en la parte de atrás, y yo decía que esa era mi parte. Papá siempre nos metía en la empresa, quería empaparnos de ella, y yo me iba a la parte de atrás a jugar... ahí tenía un poco de casas de lagartija... Creo que eso me amarraba inconscientemente a la empresa.
Sucesor Caso 5	Algunas veces, no muchas en realidad, mis hermanos y yo acompañábamos a mi papá en las mañanas cuando teníamos vacaciones escolares, pero lo que hacíamos era jugar... recuerdo que gastábamos las hojas de la máquina de escribir y la tinta de los sellos. En ese

	entonces había una oficina libre y yo me adueñé de ella por ser el hijo mayor. Mis hermanos podían pasar pero tenían que sentarse del otro lado de la mesa.
PREGUNTA	**Haga un breve resumen de su formación académica (educación básica, bachillerato, universitaria, post universitaria) – ¿Se relacionan sus estudios con el trabajo que realiza hoy en día en la empresa?**
Sucesor Caso 1	Por supuesto estudié básica y me gradué de bachiller en un liceo; luego estudié Administración de Empresas en la universidad y por ahora no he realizado ningún tipo de post grado. Mis estudios sí están relacionados con el trabajo que realizo hoy en día... sin embargo creo que sin haber estudiado una carrera universitaria pudiera realizarlo también... este tipo de negocios requieren una "chispa" que va más allá de la formación universitaria. Quien no la tiene, ni que estudie veinte carreras...
Sucesor Caso 2	Me gradué de Bachiller en Ciencias y tuve la suerte de poder estudiar una carrera universitaria... me gradué de Licenciada en Computación. El hecho de estudiar una carrera universitaria, sea cual sea, te da una preparación importante; sin embargo en mi caso no se relaciona para nada lo que estudié con el trabajo que realizo hoy en día.
Sucesor Caso 3	Inmediatamente después de obtener mi título de bachiller empecé a estudiar Administración de Empresas en la universidad. Mi hermano ya tenía dos años de haberse graduado de bachiller; no había empezado ninguna carrera y entonces decidió empezar conmigo...mi papá sintió tal emoción que decidió empezar también. Nos acabamos de graduar los tres... La carrera es muy amplia, siempre hay algo que está relacionado con el trabajo que realizo... sin embargo creo que es más la experiencia que la carrera universitaria la que me ha dotado de las destrezas para manejar el negocio.
Sucesor Caso 4	Estudié bachillerato en Cumaná, donde estábamos viviendo para ese entonces, y apliqué para obtener una beca para estudiar Ingeniería en el exterior. La beca me salió y me fuí para Inglaterra... estuve un tiempo allá, que me sirvió para aprender inglés, porque la carrera no la terminé. No soportaba el clima, y cuando llamaba para comentarle a mi papá que no estaba convencido de estar allá, el me decía que me viniera... y me convenció; al final me decidí en un momento en que la empresa atravesaba una crisis y en seguida me puse a trabajar con él.

Sucesor Caso 5	Me gradué de Bachiller, ahí mismo comencé la universidad, obtuve mi título de Ingeniero Industrial y en seguida me puse a trabajar con mi papá. No he hecho ningún post grado hasta ahora. Mi carrera no está tan directamente relacionada con el trabajo que realizo hoy en día, pero sí considero que tiene su aporte porque me ha abierto la mente y me ha hecho más analítico a la hora de tomar decisiones.

PREGUNTA	**¿Ha realizado anteriormente trabajos tipo pasantía dentro de la empresa para adquirir conocimientos sobre la misma? - ¿Le hicieron sentir más seguro cuando ingresó definitivamente en la empresa?**
Sucesor Caso 1	Cuando estudié en la universidad, y me exigieron hacer pasantía, la hice aquí en la empresa de mi padre. Por supuesto que me hizo sentir más seguro cuando ingresé definitivamente; ya entendía realmente como funcionaba el negocio y conocí a mi papá en su papel de jefe.
Sucesor Caso 2	No. Cuando ingresé fue para quedarme. Durante mis estudios universitarios me exigieron realizar una pasantía, pero no pude hacerla aquí porque tenía que relacionarse con la carrera y aquí no había campo para mí en esa área.
Sucesor Caso 3	Para el momento en que tuve que realizar la pasantía como un requisito universitario, ya me encontraba trabajando aquí. En el mismo momento en que comencé la carrera universitaria empecé a trabajar en esta empresa... y así ha sido hasta el sol de hoy. Antes de ingresar no sabía de la empresa más que lo que mi papá me había comentado.
Sucesor Caso 4	No. Yo me fui a estudiar la carrera universitaria fuera del país, pero antes de que me tocara hacer pasantía ya me había retirado. Justo cuando me vine empecé a trabajar con mi papá sin hacer pasantía ni nada. Desde entonces estoy aquí.
Sucesor Caso 5	La única pasantía que hice fue la que me exigía la universidad como un requisito, y no la hice dentro de esta empresa. En ese entonces me llamaba la atención trabajar en una empresa grande... considero que fue muy bueno porque me abrió la mente, me permitió darme cuenta que hay procesos que son muy buenos pero que definitivamente es imposible que se implanten en una empresa pequeña, por ejemplo.

PREGUNTA	**¿Ha adquirido experiencia laboral fuera de esta empresa? - ¿Ha (n) sido similar (es) al trabajo que realiza actualmente?**
Sucesor Caso 1	Nunca trabajé en otro sitio. Este ha sido mi primer y único trabajo.
Sucesor Caso 2	Sí... de hecho, cuando egresé de la universidad nunca imaginé que iba a "parar" en la empresa de mi papá... apenas me gradué comencé a trabajar en La Electricidad de Caracas; y el trabajo que realizaba, que estaba directamente relacionado con mi carrera, no tiene absolutamente nada que ver con el que realizo hoy en día. Sin embargo considero que fue muy productivo porque tuve la oportunidad de aprender cómo funciona el sistema de administración de una empresa grande. Además pude desarrollarme por mis propios méritos y no por ser considerada "la hija del jefe".
Sucesor Caso 3	Nunca he trabajado en otro lugar que no sea éste.
Sucesor Caso 4	Experiencia laboral como tal, no la he tenido; pero como aquí no podemos obtener grandes sueldos, mis hermanos y yo hacemos otros negocios a pesar de que sigamos viniendo a trabajar aquí.
Sucesor Caso 5	A parte de la pasantía que te acabo de mencionar, que no duró más de dos meses, nunca he trabajado fuera de esta empresa. El trabajo que realicé durante la pasantía, además, no tiene nada que ver con el que realizo aquí hoy en día.

El primero de los objetivos analizados en relación con la figura del sucesor está relacionado con los procesos mediante los cuales éste se integra de manera consciente o inconsciente a la empresa familiar, y que comienzan desde el momento en que el mismo empieza a tener contacto con ella de manera directa o indirecta. Del mismo modo se incluyen el tipo de formación académica que ha recibido, la experiencia y la forma en que se produce el proceso de aprendizaje.

Con respecto a esta cuestión, podemos decir que en todos los casos los sucesores han estado vinculados con la empresa de sus progenitores desde muy temprana edad; lo cual pudiera ser indicio de que de manera consciente o inconsciente, e independientemente de la imagen que a éstos se les haya transmitido de la empresa, tal hecho influye en la decisión de los hijos de formar parte de ella. La sucesión no parece ser un proceso de toda la vida sólo en la teoría. Tal y como lo expresan Aronoff y Ward (2000b), todos los individuos entrevistados para este estudio, a pocos pasos de que les sea cedida la batuta, han tenido contacto desde temprana edad con los hábitos y valores de sus padres respecto al trabajo; constituyendo así suelo fértil para el proceso formal de la sucesión.

Con respecto a la formación académica, todos los sucesores han recibido educación primaria y secundaria completa. La mayoría culminó una carrera universitaria y ninguno ha realizado hasta el momento estudios de post grado. Sólo en uno de los casos el sucesor no culminó la carrera; lo cual, según este, se debió en parte a que la empresa pasaba por una mala situación y se sintió comprometido a ayudar. A pesar de esto, casi la totalidad de los entrevistados considera que la instrucción superior no es indispensable, y que para lograr el éxito en el manejo de una empresa, son la experiencia y la pericia los factores determinantes. De cualquier modo, siguiendo a Aronoff y Ward (2000b), los candidatos a la sucesión de las empresas estudiadas deben haber cultivado, gracias a la formación universitaria, ciertas habilidades como liderazgo, redacción y comunicación, planeación y organización, recolección de información, solución de problemas, toma de decisiones y creatividad; destrezas que dotan a los individuos de una mayor capacidad y una visión más amplia.

En relación con la experiencia previa que han recibido los sucesores, sólo uno de ellos realizó pasantía en el negocio familiar antes de ingresar formalmente al mismo. En consonancia con la literatura, este individuo revela que dicha actividad le hizo sentir más seguro cuando ingresó definitivamente a la compañía porque poseía para entonces un mayor conocimiento del negocio y entendía el papel de jefe que le correspondía tomar a su padre para ese momento. Dos más de los sucesores entrevistados han adquirido experiencia laboral en otras organizaciones; no obstante, sólo uno de ellos ha permanecido suficiente tiempo como para haber tenido la oportunidad de retroalimentarse objetivamente, ser juzgado por sus propios méritos y aprender distintos sistemas de administración (Aronoff y Ward, 2000b).

Según Lansberg (1988) y otros autores estudiosos del tema de la sucesión, la experiencia laboral fuera del negocio familiar es una forma de la que los candidatos a la sucesión adquieren confianza en sí mismos y obtienen aceptación y credibilidad en la empresa. Así mismo les brinda la oportunidad de demostrar su capacidad para competir fuera de la compañía. Tales afirmaciones podrían servir de apoyo para concluir que, en los casos pertenecientes a este estudio, los sucesores no han encarado la fuerza de la inercia; y bien por temor a tropezarse en el mundo exterior, o por haber pensado que no tenían opciones más allá de las empresas de sus padres, se han limitado a permanecer dentro de ellas. Siguiendo nuevamente a Lansberg, es probable que, como consecuencia de lo arriba expuesto, los sucesores entrevistados para este estudio y en general, los que no hayan adquirido experiencia en otras organizaciones, comiencen a albergar a mediano plazo sentimientos desgastantes y frustraciones. De ahí que los autores le den tanta importancia a la experiencia previa de los sucesores fuera de la organización familiar.

7.- Determinar el nivel de compromiso que los sucesores adquieren con la empresa familiar.

PREGUNTA	**¿Cómo se produjo su incorporación a la empresa? (entró porque siempre había querido hacerlo, se sintió presionado a ingresar, era la única alternativa posible por falta de otras opciones laborales, ingresó porque es una tradición familiar)**
Sucesor Caso 1	Como te dije antes, a pesar de que hice mi pasantía académica aquí, nunca había sentido la inquietud de trabajar formalmente con mi familia. Cuando me gradué de la universidad se me presentaron varias opciones de trabajo; y después de pensarlo bien, trabajar con mi familia me pareció la mejor alternativa... Mi papá y yo ya habíamos conversado y él me dijo que para mí las puertas estaban abiertas en nuestra empresa si alguna vez me llamaba la atención ingresar. Sin embargo nunca me sentí presionado. Entré porque quise hacerlo.
Sucesor Caso 2	Nunca sentí que trabajar en la empresa de mi padre fuera mi única opción; de hecho cuando finalicé mis estudios universitarios empecé a trabajar en otra empresa y allí estuve durante varios años. Mi incorporación a esta empresa se produjo porque en el trabajo que tenía anteriormente tenía que cumplir un horario muy estricto, tenía muy pocas libertades, y no me quedaba tiempo suficiente para atender a mis hijos... entonces pensé en trabajar con mi papá; donde además de poder ayudarlo a él, tendría más libertades y podría dedicarle más tiempo a mi familia.
Sucesor Caso 3	Yo quería estudiar Diseño de Modas; pero mi papá me lavó el cerebro y me empujó para que estudiara administración... en seguida me puse a trabajar con él y fue cuando me di cuenta que lo había hecho para luego convencerme de que me quedara en la empresa... claro... si hubiera estudiado diseño de modas no le habría servido de mucho aquí y mucho menos habría podido pensar en mí como candidata para sucederlo en la dirección de la empresa. En fin, ingresé porque sentí una gran presión por parte de mi papá; pero ya que estoy aquí asumo mi trabajo con responsabilidad y compromiso.
Sucesor Caso 4	Yo entré a la empresa de golpe, por accidente. Estaba estudiando ingeniería en el exterior y cuando me regresé la empresa pasaba por una mala situación. En ese momento sí me sentí presionado a ingresar para ayudar a mi papá a sacarla adelante... El siempre soñó que

	nosotros trabajáramos aquí, pero la verdad es que yo nunca estuve seguro de hacerlo. Al final me quedé porque nunca pude terminar de estudiar, y sin un título no tenía sentido que fuera a tentar a la suerte en otro sitio... ya tenía este trabajo y ya estaba suficientemente involucrado con él.
Sucesor Caso 5	No te voy a negar que la opción de trabajar con mi papá me llamaba la atención de vez en cuando; sin embargo me hubiese gustado agarrar experiencia en alguna organización grande... pero bueno, en algún momento mi papá comenzó a venderme la idea, me dijo pues que su sueño era que nosotros trabajáramos con él y pensé: "¿cómo me voy a ir a trabajar a otro sitio si mi papá es dueño de una empresa?". Sentí una especie de compromiso con él... y hasta el sol de hoy no me he movido de aquí.

PREGUNTA	**¿Han cambiado sus responsabilidades desde que ingresó en la empresa hasta ahora? - ¿Considera que las responsabilidades que le han asignado son parte de su formación? - ¿Ha sentido alguna vez la necesidad de asumir una responsabilidad mayor o viceversa?**
Sucesor Caso 1	Debo consultarle todo a mi padre; confiándole, preguntándole y poniéndolo al día. Mis responsabilidades han cambiado muchísimo desde que ingresé a la empresa porque empecé desde cero, y por supuesto, todo lo que pasé me ha permitido conocer más a fondo la empresa y estar mejor preparado. Cuando ingresé si sentía que debía estar más arriba por el hecho de ser "el hijo del jefe"... sin embargo no fue por mucho tiempo, ya que llegué aquí mucho más rápido de lo que cualquier otro empleado lo hubiese hecho.
Sucesor Caso 2	Mis responsabilidades han cambiado en la medida que la empresa ha cambiado; sin embargo el cargo que ocupo es el mismo desde que entré. Yo ya había trabajado antes de ingresar aquí; por lo tanto mi papá no consideró necesario que tuviera que empezar desde más abajo. Además él quería que yo le transmitiera los conocimientos que obtuve durante mi carrera ya que él no tuvo la oportunidad de estudiar una.
Sucesor Caso 3	Mis responsabilidades han ido cambiando con el paso del tiempo. Al principio no estaba capacitada para realizar las actividades que hoy en día llevo a cabo; por eso no me sentía frustrada o en la necesidad de ejercer una

	responsabilidad mayor... sabía que ese momento me legaría pronto. De hecho subí de nivel más rápido de lo que pensaba... más rápido de lo que una persona ajena a la familia lo hubiese hecho.
Sucesor Caso 4	Mi papá quería que yo supiera lo que era un tornillo, que me llenara de aceite y que me relacionara con todos los compañeros de trabajo para que no me creyera "el rey" por ser hijo del propietario. Yo no entré directo a dirigir la empresa y a dar órdenes. En ese momento te confieso que me daba un poco de rabia, ya que estaba realizando un trabajo sumamente tedioso y compartiendo con empleados de quienes pensaba que podía ser jefe... pero hoy en día lo agradezco enormemente porque, como tú dices, todo aquello fue parte de mi formación. Conozco la empresa mucho mejor y me siento preparado para asumir el cargo que tengo ahora.
Sucesor Caso 5	La ventaja de trabajar en una empresa de la familia es precisamente que no tienes que pasar por todo lo que pasas, muchas veces de manera innecesaria, cuando trabajas para otro. Desde que ingresé me estoy enfrentando con la toma de decisiones importantes, por eso nunca me he sentido frustrado ni he sentido la necesidad de ejercer una responsabilidad mayor. Lo mismo ha sido con el resto de mis hermanos que bueno, ya no trabajan aquí.

De acuerdo con la teoría, específicamente con Aronoff y Ward (2000b), dos variables que influyen significativamente en el nivel de compromiso que los sucesores adquieren con la empresa de familia, son: la forma de la que se produce el ingreso a la misma y el tipo de responsabilidades que los sucesores adquieren durante su desarrollo dentro de la organización.

En ninguno de los casos correspondientes a este estudio el sucesor manifiesta haber querido formar parte activa del negocio de su padre desde siempre; y sólo uno de ellos expresa que ingresó por voluntad propia después de haber evaluado el resto de las alternativas posibles.

Los demás sucesores por razones muy diversas parecen haberse sentido presionados a ingresar (comenzaron a albergar sentimientos de culpa por estar inseguros de hacerlo, la empresa pasaba por mala situación económica, era la única forma de obtener horarios flexibles y mayores libertades), lo cual pudiera darnos un primer indicio ante la probabilidad de que los mismos no estén suficientemente comprometidos con la empresa fundada por su progenitor.

Con respecto a la segunda interrogante relacionada con esta variable, llama la atención que la mayoría de los sucesores coincide en cuanto a la idea de que por ser los hijos del fundador y dueño de la empresa les corresponde escalar posición más rápido que el resto de los empleados. Comparten también la idea de que por la misma razón les corresponde ocupar altos cargos en el momento de ingresar (aunque en un primer momento no lo expresen abiertamente). En la mayoría de los casos los padres permitieron a sus hijos ubicarse en posiciones altamente importantes; sólo uno de ellos expresa que su progenitor veló porque se formara como cualquier empleado antes de asumir un cargo de elevadas responsabilidades. Siguiendo lo expuesto en la teoría, las probabilidades de que los sucesores se comprometan verdaderamente con la empresa familiar vienen dadas también por el desarrollo de éstos dentro de la misma, por la capacidad de asumir tanto responsabilidades importantes como tareas de más baja relevancia, y por la posibilidad de inmiscuirse en todas las actividades inherentes al negocio; hechos que no se evidencian en la generalidad de los casos pertenecientes a este estudio.

De acuerdo con lo expresado por la mayor parte de las personas entrevistadas, han sido fuerzas externas más que una decisión voluntaria lo que las ha impulsado a ingresar a la organización familiar; y por otra parte, ha sido quizás la idea que los mismos poseen en común con respecto a la facilidad de asumir poder y altas posiciones en la empresa de su familia, lo que los ha llevado a mantenerse dentro de ella. En el intento de coordinar las ideas arriba expresadas se obtiene que en realidad los sucesores no están del todo comprometidos con el negocio de su familia, dado que casi ninguno de ellos ingresó a la empresa porque realmente lo deseara, ni asumió un desarrollo integral dentro de la misma que le permitiera involucrarse sentimentalmente con ella. Tales afirmaciones apoyan lo expresado en la teoría por (Aronoff y Ward, 2000b).

8.- Analizar las relaciones entre hermanos cuando varios de ellos son candidatos a la sucesión.

PREGUNTA	**¿Siente que su relación con sus hermanos ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?**
Sucesor Caso 1	Mi relación con mi hermana no ha variado, ya que a pesar de que los dos estamos dentro de esta empresa manejamos procesos totalmente diferentes... quizás ha habido un poco de separación, ya que desde que trabajamos los dos aquí, cada uno intenta no meterse en lo del otro; al menos yo intento que sea así para evitar roces. En realidad casi nunca discutimos, pero cuando lo hacemos, se debe precisamente a que alguno trata de opinar sobre el trabajo del otro.
Sucesor Caso 2	Entre mí hermano y yo nada ha cambiado por ese motivo. A él le parece bien que yo trabaje con mi papá; él se fue a vivir a Miami y creo que nunca se sintió interesado en formar parte de la empresa. A veces llama y pregunta cómo están las cosas, pero yo prefiero no profundizar mucho en el tema con él porque no sé si en algún momento le dé por opinar... ahí sí puede que comience una discusión.
Sucesor Caso 3	Mi hermano y yo trabajamos en áreas de la empresa totalmente diferentes... gracias a eso hemos logrado llevarnos bien. Sé que si alguno dependiera del otro nuestra relación se habría deteriorado; ya que hay muchas cosas de su forma de trabajar con las que yo no estoy de acuerdo. Además él no está tan comprometido con la empresa... trabaja aquí porque es el único sitio en el que no se siente presionado a cumplir un horario y en el que se puede tomar vacaciones cuando quiere.
Sucesor Caso 4	No, al contrario, nos hemos unido muchísimo. Siempre nos hemos llevado bien, pero las diferencias de edad entre nosotros son muy grandes y de niños teníamos muy pocas cosas en común. Ahora que todos somos adultos y las diferencias de edad no son un límite, sumado a que por una razón u otra todos hemos venido a parar aquí a la empresa, nuestra relación se ha fortalecido.
Sucesor Caso 5	En este momento el único de los hijos que trabaja aquí soy yo, y creo que la razón por la que mis hermanos se fueron retirando poco a poco fue precisamente que la

	relación entre nosotros se volvió tensa. Discutíamos muchísimo, sobre todo cuando nos encontrábamos en momentos difíciles y teníamos que tomar acciones inmediatas; nos costaba muchísimo llegar a acuerdos. Cuando mis hermanos decidieron retirarse fueron momentos difíciles, pero ahora que ya ha pasado tiempo creo que las asperezas entre nosotros se han limado y realmente nos llevamos bien. Ellos por supuesto preguntan por la empresa, ya que esto también es de ellos, pero la óptica que tienen estando fuera es totalmente distinta.

PREGUNTA	**¿Se comunica con sus hermanos para intercambiar opiniones o negociar diferencias sobre la empresa?**
Sucesor Caso 1	El trabajo de ella no implica mucha toma de decisiones y yo por mi parte no pido su opinión. A veces ella trata de ayudar en mi trabajo, pero yo le pido que no se meta. No lo hago porque la considere incompetente, sino porque prefiero que se mantenga al margen de las decisiones que yo tomo para no deteriorar la relación de familia.
Sucesor Caso 2	Bueno, cuando entré y estaba quizás un poco inexperta en la toma de decisiones, me daba por llamar a mi hermano y preguntarle, pero me di cuenta que lo que hacíamos era discutir, no llegábamos a nada... ahora prefiero no hacerlo, decidimos entre mi papá y yo.
Sucesor Caso 3	Muy pocas veces... ya que como te dije antes, trabajamos en áreas totalmente diferentes (el mío está directamente relacionado con el de mi papá y el de él es el de un empleado más). De paso preferimos no meternos en el trabajo del otro para evitar roces.
Sucesor Caso 4	Aquí no hay nada que se decida sin que todos estemos de acuerdo. Es sabido que se aprecian y se respetan las opiniones de todos. Además acuérdate que mi papá todavía figura...mientras él esté aquí es imposible que se tomen decisiones sin que todos estemos de acuerdo.
Sucesor Caso 5	Cuando ellos trabajaban aquí, por supuesto; cada vez que había que tomar una decisión o hacer una negociación nos reuníamos para intercambiar nuestros puntos de vista... ahora no... mi papá y yo que somos los que quedamos, somos los que tomamos las decisiones. Ellos a veces opinan, pero ya no les afecta tanto lo que mi papá y yo decidamos.

PREGUNTA	**¿Qué criterios considera que deben ser tomados en cuenta para la elección del sucesor?**
Sucesor Caso 1	Mi hermana también es administradora; es decir, tiene la misma preparación académica que yo... sin embargo yo me siento mejor preparado porque yo he estado más tiempo trabajando aquí y por eso conozco mejor la empresa. Además ella realiza muy bien el trabajo en el puesto en el que está; yo creo que no debería meterse en camisa de once varas intentando llegar a la presidencia.
Sucesor Caso 2	No aplica porque su hermano no trabaja en la empresa.
Sucesor Caso 3	Yo creo que es importante tomar en cuenta la preparación intelectual y la experiencia; sin embargo también son claves la responsabilidad y el compromiso; porque como te dije, aunque mi hermano haya estudiado la misma carrera que yo, y tenga el mismo tiempo que yo trabajando en la empresa, no tiene la misma disposición, ni la misma responsabilidad, ni el mismo compromiso. Por eso creo estar mejor preparada que él.
Sucesor Caso 4	En nuestro caso pienso que los tres estamos totalmente capacitados para asumir el liderazgo de la empresa, ya que nuestra preparación y nuestra experiencia han sido similares; y en lo personal, cada quien tiene sus defectos y virtudes...siendo esto así y estando todos igualmente comprometidos con este negocio, pienso que un criterio podría ser la antigüedad.
Sucesor Caso 5	No aplica porque sus hermanos ya no trabajan en la empresa.

En consonancia con la literatura consultada (Amat, 1998; Aronoff y Ward 2000b; Handler, 1989; Gersick, 1997) para los casos pertenecientes a este estudio se tiene que, cuando varios hermanos trabajan dentro de la misma empresa, y más aún cuando varios son candidatos a la sucesión, las tensiones entre ellos tienden a aumentar; trayendo como consecuencia para algunos de los casos el deterioro de sus relaciones.

Únicamente en uno de los casos no se ha producido esta situación. El futuro líder de esta organización afirma que gracias al ingreso en el negocio familiar, él y sus hermanos se han unido; ya que anteriormente las diferencias de edad entre ellos constituían un límite para que pudieran relacionarse abiertamente. En los casos restantes, tanto en la primera como en la segunda interrogante correspondiente a este objetivo, es generalizada la afirmación de que cuando uno de los hermanos intenta "opinar sobre el trabajo del otro" es cuando se producen tensiones; y que mientras esta situación no se genere, las relaciones entre ellos se mantienen "bien".

De acuerdo con tales afirmaciones no se puede afirmar que las relaciones entre los candidatos a la sucesión sean buenas; ya que de acuerdo con autores tales como Amat (1998), Aronoff y Ward (2000b), esto se logra cuando los hijos de una familia procuran resolver sus conflictos hablando entre ellos y negociando sus diferencias; también cuando intercambian opiniones y analizan juntos diferentes opciones. Estas actitudes sólo pueden apreciarse en uno de los casos, en el cual, como a todos los hijos se les respeta, escucha y aprecia, están siempre dispuestos a colaborar entre sí sin mostrar resentimientos y oponer resistencia.

Según Handler (1989), las relaciones entre hermanos durante el proceso de sucesión pueden estar significativamente mediatizadas por el sexo los mismos; sin embargo, los casos pertenecientes a este estudio no parecen apoyar dicha teoría. De acuerdo con el autor, cuando existen varios hermanos varones la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existen candidatos de ambos sexos; ya que la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres conceden prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral.

De las empresas estudiadas donde existe más de un candidato a la sucesión (tres de las cinco) existe una en la que sólo los varones de la familia laboran dentro de la misma; y es ésta precisamente en la que la relación entre hermanos parece ser menos conflictiva. Entre ellos existe, a juzgar por el discurso del entrevistado, un gran sentimiento de equipo. En los dos casos restantes encontramos que cuando los hermanos intentan trabajar conjuntamente se producen conflictos, por lo cual pudiera pensarse que las sucesoras defienden sus puntos de vista y no permiten que se les discrimine por su condición de mujeres.

En relación con los criterios que los hermanos consideran que deben ser tomados en cuenta para la elección del sucesor, destacan la experiencia, el compromiso y la antigüedad. No encontramos que ninguno exprese abiertamente que se deben seguir criterios tales como sexo o primogenitura; cuya consideración por parte de los sucesores es, según diferentes autores, causante de conflictos entre hermanos durante el proceso de sucesión y más específicamente en el momento de la selección.

9.- Analizar las relaciones entre sucesor y predecesor

PREGUNTA	**¿Siente que su relación con su(s) hijo(s) ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? - ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?**
Fundador Caso 1	A raíz del ingreso de mis hijos a la empresa nuestra relación ha mejorado. Creo que esto se debe a que hemos sabido separar nuestros papeles; el de la empresa (la relación de compañeros de trabajo) y el de la familia (la relación padre –hijo). Esto ha contribuido a que no se deteriore nuestra relación padre – hijo, que es la más importante. Tenemos discusiones porque a veces diferimos en la forma de pensar (mi hijo quiere hacer todo de manera muy acelerada), pero eso forma parte de nuestra relación dentro de la empresa que no tiene que ver con nuestra relación familiar.
Fundador Caso 2	Ha cambiado pero para mejor. Ahora nos vemos más, compartimos más... también discutimos más, pero siempre llegamos a un entendimiento. Cuando mi hija se casó nos separamos mucho porque ella estaba muy ocupada entre su familia y su otro trabajo, y yo estaba ocupado con el negocio... después ella decidió venir a trabajar aquí y eso hizo que nos compenetráramos más. En general no se generan grandes discusiones por asuntos de la empresa.
Fundador Caso 3	Mi relación con mi hija se ha fortalecido desde que ingresó a la empresa. Con el que más discuto es con mi hijo mayor porque se ha tomado el trabajo aquí de manera muy relajada...sin embargo cumple con su trabajo, mal que bien. Con mi hija siempre me he llevado de maravilla porque creo que es muy responsable y emprendedora... yo confío plenamente en ella... cuando me hace alguna recomendación siempre la tomo en cuenta... y bueno, por supuesto que se generan discusiones, pero mientras que yo tiendo a alterarme, ella mantiene una posición muy equilibrada; por eso nunca pasan a mayores.
Fundador Caso 4	Por supuesto que discutimos; somos personas con caracteres y personalidades diferentes y por tanto tenemos opiniones y puntos de vista diferentes frente a determinadas situaciones. Por ejemplo, a mí me gusta estudiar bien el caso cada vez que se trata de negociar con una persona o empresa, pero mis hijos son más

	volados en ese sentido. Sin embargo eso no ha hecho que nuestra relación cambie; ya que yo siempre les he tratado de enseñar que la unión familiar, y los valores morales, son aún mucho más importante que la empresa.
Fundador Caso 5	Yo creo que nosotros sabemos que las discusiones de trabajo no tienen por qué influir en nuestra relación familiar, y por eso no nos hemos alejado ni nos hemos peleado por asuntos de trabajo. Sí nos echamos nuestras agarradas de vez en cuando (mi hijo tiene un carácter muy fuerte) pero al rato nos hablamos otra vez como si nada.

PREGUNTA	**¿Siente que su relación con su padre ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? - ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?**
Sucesor Caso 1	Hay conflictos en la forma de trabajar ya que mi padre va hacia lo tradicional mientras que yo voy a la modernización. Yo considero que uno tiene que ir por encima de todo lo que puede... uno no puede quedarse. Esta diferencia ha ocasionado conflictos entre nosotros... pero gracias a que hemos sabido separar trabajo y familia, nuestra relación padre - hijo no ha cambiado... al contrario, se ha hecho más fuerte.
Sucesor Caso 2	No, para nada, mi papá es un hombre muy abierto y confía muchísimo en mí. De vez en cuando se generan discusiones entre nosotros porque mi papá busca el camino más complicado y más tedioso para hacer una negociación o para resolver un problema; pero como te dije, siempre puedo llegar a un acuerdo con él. En realidad nuestra relación padre – hija se ha mantenido bastante bien desde que estoy trabajando con él.
Sucesor Caso 3	En cierta forma sí ha cambiado, ya que desde que trabajamos juntos mi papá no ha sabido separar el papel de hija del papel de empleada, y eso a veces me afecta... en ocasiones estoy durmiendo y me levanta para recordarme una reunión con un cliente o cosas por el estilo... aunque bueno, este tipo de cosas crean más discusiones entre mi papá y mi mamá que entre mi papá y yo, porque mi mamá cuando ve ese tipo de cosas le pide que por favor me deje descansar, etc.... Sin embargo creo que ese es el único motivo de discusión entre nosotros, porque con respecto a la situación en el trabajo, mi papá es súper abierto; cualquier cambio que

	mi hermano y yo proponemos lo evalúa y lo aplica... por ejemplo cuando nosotros llegamos aquí, todos los procedimientos se llevaban en forma manual, nosotros propusimos que se invirtiera en equipos y hoy en día todos los procesos son computarizados. Desde que empezamos a trabajar juntos, mi papá y yo nos hemos unido más... El es muy terco, pero yo lo he sabido manejar. Además, como mi papá ha visto que mi hermano no está muy interesado en la empresa, se ha apoyado en mí. Al principio discutíamos siempre, porque todo se hacía de manera manual y mi papá no me hacía mucho caso cuando yo le decía que teníamos que modernizarnos... pero luego se lo propuse de manera formal y entendió que iba a constituir una ventaja para nosotros. Hoy en día contamos con procedimientos computarizados y todo se hace más fácil y rápido.
Sucesor Caso 4	Sí discutimos, sobre todo porque muchas veces hay decisiones que se dejan de tomar o que se retrasan porque papá no entiende que en esta época las cosas no pueden hacerse de la misma manera que se hacían antes... a veces representa si no una barrera, un freno ante situaciones o formas de trabajar un poco más novedosas...y ese tipo de circunstancias hacen que se produzcan roces entre nosotros. Sin embargo nuestra relación no ha cambiado por eso. Mis hermanos y yo siempre tratamos de darle tiempo, de dejar que piense y estudiamos nosotros también sus opciones para no hacerlo sentir mal, para no herirlo.
Sucesor Caso 5	No, no ha cambiado... desde que trabajamos juntos discutimos más, como es lógico, pero siempre por diferencias en la forma de trabajar o en la forma de afrontar los momentos críticos. Mi papá tiende a veces a exagerar las cosas... si hay un problema cree que se le está cayendo el mundo y le molesta que uno se lo tome de manera relajada... ese tipo de cosas... pero son problemitas que siempre se solucionan y que hasta ahora no han hecho que nuestra relación se deteriore.

Con respecto a las relaciones entre sucesor y predecesor, se podría decir en un primer momento que para todos los casos correspondientes a este estudio los fundadores de empresas y sus hijos han sabido mantener un equilibrio entre la empresa y la familia, evitando así que la relación padre – hijo se deteriore a causa de la relación de trabajo.

En todos los casos los predecesores afirman de manera vehemente que la relación con sus hijos no ha cambiado por el hecho de que estos últimos hayan ingresado a la empresa; y la mayoría de ellos considera que por el contrario ha mejorado o se ha fortalecido. Sin embargo, los sucesores son al parecer un poco más realistas. Aunque no afirman abiertamente que la relación con su padre se haya modificado a raíz de su ingreso en la empresa, la interrogante los lleva a expresar aquellos aspectos relativos al progenitor en el contexto laboral, que impiden que la relación entre ambos sea cien por ciento satisfactoria.

Dichos aspectos son diversos para cada uno de los casos, sin embargo los principales factores de discusión entre predecesores y sucesores derivan de la brecha generacional existente entre estos actores. Es decir, mientras los padres están acostumbrados a manejar el negocio de manera muy conservadora y tradicional, los hijos han ingresado con ideas modernistas. Al parecer, y en consonancia con la literatura, mientras los hijos desean aprovecharse de las innovaciones tecnológicas que pudieran ayudar a agilizar y facilitar los procesos, los padres se resisten a los cambios (Bustillo, 1999). Por otra parte, la mayoría de los fundadores expresa que difiere con sus hijos en la velocidad con la que éstos últimos pretenden cerrar negociaciones o aumentar el número de ellas. Así mismo los sucesores se quejan de que cuando sienten que tienen en sus manos una oportunidad que amerita rapidez de respuesta, los padres se dedican a estudiar con calma cada paso hasta que ya es muy tarde para decidirse. Dichas actitudes pudieran estar relacionadas con el temor inconsciente de los padres de ser superados por los hijos en menos tiempo del que esperaban (Aronoff y Ward 2000b).

Aunque ninguna de las dos partes reconozca abiertamente que la relación padre – hijo ha sufrido ciertos cambios a raíz del ingreso de este último a la empresa, se puede percibir que esta situación, aunque en pequeño grado, sí se ha producido. Pareciera que, al contrario de lo que recomiendan Aronoff y Ward (2000b), los sucesores cultivan habilidades que compiten con las de su jefe en vez de hacerlo con aquellas que lo complementan o en las que su progenitor no es fuerte. Esta situación pareciera haber permitido que el sucesor se compare con su padre; dando cabida a la competencia y el conflicto.

10.- Analizar los principales conflictos asociados a la sucesión

PREGUNTA	**El hecho de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) preparándose para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa, ¿ha traído problemas a la misma?**
Fundador Caso 1	A la empresa como tal no ha traído ningún problema. Quizás sí con los otros empleados... a ellos les ha costado un poco entender que deben acatar las órdenes de "los hijos del jefe" porque muchos están aquí desde antes de que ellos llegaran, y como esta es una empresa relativamente pequeña, del único que habían acatado órdenes hasta entonces era de mí.
Fundador Caso 2	Trajo problemas al principio, ya que a los empleados les costó asumir que había una nueva jefa. Cuando ella entró yo le otorgué el derecho pleno de darles las órdenes que ella considerara pertinentes; pero a muchos de los empleados les costaba seguirlas si no eran dictadas por mí y esto llegó a ocasionar malos entendidos y discrepancias en el trabajo de ellos. De resto ha sido beneficioso porque mi hija ha identificado problemas de los cuales yo no me había percatado y poco a poco los hemos ido resolviendo.
Fundador Caso 3	En el comienzo un poco, ya que algunos de los empleados creyeron que sus funciones iban a ser sustituidas por las de mis hijos o que sus posibilidades de crecimiento se iban a ver mermadas por su incorporación a la empresa... pero ellos en todo caso lo que están es preparándose para tomar mi lugar algún día; especialmente mi hija. De resto lo que me ha traído son beneficios, ya que la empresa se ha modernizado muchísimo gracias a las propuestas de mis hijos... me produce mucha satisfacción.
Fundador Caso 4	No; al contrario. Yo soy de los que piensa que el esfuerzo conjunto y la unión que hace la familia en el trabajo, redundan en beneficio para la empresa. Por ahora yo sigo siendo el presidente y ellos, mientras se preparan para ocupar mi lugar, hacen su trabajo lo mejor que pueden y con más amor, porque saben que esto es de ellos.
Fundador Caso 5	No... cuando ingresaron si hubo ciertos descontroles porque desde que llegaron yo les asigné responsabilidades importantes y ellos por inexperiencia tomaban a veces salidas equivocadas que afectaban el curso normal de las cosas aquí en la empresa... Con el resto de los empleados no hubo problema porque ellos tienen toda la vida trabajando conmigo y conocen a mis

	hijos desde que estaban pequeños... Siempre supieron que cuando terminaran sus carreras universitarias iban a venir a trabajar aquí conmigo, aunque ahora sólo queda el mayor, y siempre han sabido que mi deseo es que alguno ocupe mi lugar algún día.

PREGUNTA	**¿Considera que el hecho de estarse formando para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa ha traído problemas a la misma?**
Sucesor Caso 1	Yo creo que lejos de haber traído problemas ha sido beneficioso. Mi padre es un poco cerrado y a los empleados a veces les cuesta entenderse con él. Desde que ingresé a la empresa me di cuenta de eso, lo que pasa es que en ese entonces yo no tenía la posición para resolverme con ellos... sin embargo ahora que estoy trabajando al mismo nivel que papá y que me estoy preparando para tomar su lugar algún día, ellos se sienten más libres porque saben que pueden perfectamente comunicarse y entenderse conmigo.
Sucesor Caso 2	No, porque aunque yo me esté preparando mi papá es siempre el que tiene la última palabra. En ese sentido nada ha cambiado. Con los empleados que no son de la familia siempre me he llevado bien, no he sentido celos o rivalidad de parte de ninguno de ellos porque yo no me siento superior por ser la hija del dueño; yo los trato como mis compañeros de trabajo.
Sucesor Caso 3	Yo creo que no... al menos yo he hecho todo lo posible porque no sea así. Por ejemplo con los empleados nunca he tenido problema porque no me las echo de jefa y los trato como si fueran compañeros de trabajo. Al principio me costó un poquito que me aceptaran, pero yo creo que eso es normal, quizás por mi edad, no sé. Sin embargo ahora prefieren entenderse conmigo que con mi papá.
Sucesor Caso 4	Mira, si los ha traído, yo no soy el más indicado para responderte. A mis ojos no ha habido problemas por ese hecho. Aquí tanto mis hermanos como yo nos estamos preparando y eso es sabido por los empleados desde que cada uno de nosotros ingresó. Ellos han visto que nosotros hemos subido posiciones poco a poco, al igual que ellos. De resto creo que todo ha sido positivo... las ventas se han incrementado, la productividad ha aumentado... no sé qué más te pueda decir al respecto.
Sucesor Caso 5	El comienzo fue difícil y generó ciertos problemitas en la empresa; pero no por el hecho de estarme preparando como tal, sino por el hecho de entrar nuevo y asumir

	responsabilidades tan grandes. Nunca he sentido que "me estoy preparando"... estoy trabajando en la empresa de mi familia hasta que el cuerpo aguante... ya veremos qué pasa.

PREGUNTA	**El hecho de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) preparándose para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa, ¿ha traído problemas dentro de la familia?**
Fundador Caso 1	Un poco, entre mis hijos... ya que, aunque no de manera explícita, se sabe que mi hijo es que el que está a la cabeza por mi puesto... y me incomoda un poco esa situación con mi hija. Yo considero que ella es una muchacha muy competente, pero ella en un futuro no muy lejano querrá tener bebés y atenderlos... entonces yo no creo que tenga tiempo para estarse dedicando de lleno a la empresa. Con nosotros los hombres la cosa es distinta.
Fundador Caso 2	Dentro de la familia no se ocasionó ningún tipo de problema; ni siquiera con mi otro hijo, ya que él jamás se interesó por la empresa. Las divergencias se han presentado entre ella y yo; generalmente de puntos de vista, y siempre se solventan. Esto se debe, creo yo, a que entre nosotros no existe una relación de dependencia.
Fundador Caso 3	Bueno, cuando mis hijos empezaron a trabajar aquí la situación familiar se tornó un poquito tensa, por aquello de que a mi esposa le costaba un poco entender que yo tuviera a sus niños trabajando hasta tan tarde, que todo el tiempo les hablara del trabajo, etc. También al principio me incomodaba la situación con mis hijos porque temía que se notara que yo le estaba otorgando más responsabilidades a la hembra que al varón... y no es que yo tenga preferencia por ninguno, lo que pasa es que mi hija siempre ha sido más responsable.
Fundador Caso 4	Con los miembros de la familia que son ajenos a la empresa (aunque ninguno lo es totalmente) no se ha presentado ningún problema. Entre los varones, que son los que trabajan aquí fijos, se producen problemitas de vez en cuando... se disgustan, se hablan fuerte, se dicen: "si yo hubiera estado en tu lugar yo no habría hecho eso..." Porque cada uno se siente el dueño... pero yo sé que ellos no se van a separar por cuestiones de la empresa, porque todos tienen muy claro lo que yo les inculqué, que es que la unión y el amor de la familia

	están por encima de todas las cosas.
Fundador Caso 5	No creo que hayan sido problemas, creo que es normal que si todos mis hijos están trabajando aquí (aunque ahora sólo está el mayor, como te dije) sientan cierto grado de competencia entre ellos... yo no creo que eso haya sido dañino, pasa en todos los lugares de trabajo. El otro tema es que entonces la mamá se molestaba conmigo si los ponía a trabajar más de la cuenta, si se peleaban entonces era mi culpa, etc.

PREGUNTA	**¿Considera que el hecho de estarse formando para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa ha traído problemas a la familia?**
Sucesor Caso 1	No, yo creo que a pesar de todo hemos sabido manejar esta situación. Muy de vez en cuando se presentan conflictos con mi hermana porque ella quiere estar en todo, tú sabes... y claro, cuando eso pasa, automáticamente entra mi mamá a intentar calmar los ánimos y entonces como que se complica más la cosa. Pero yo creo que es normal que este tipo de cosas suceda y si se saben manejar no permiten que se desgaste la relación con la familia.
Sucesor Caso 2	No, para nada. Mi familia la conformamos mi papá, mi hermano y yo, porque mi mamá falleció hace algunos años. Mi hermano vive en los Estados Unidos y en verdad sus intereses son otros. Le gusta estar informado sobre cómo nos está yendo, y sobre puntos muy generales, pero no se mete para nada. Es prácticamente imposible que haya problemas familiares por culpa del negocio.
Sucesor Caso 3	Ha traído sus problemitas... no graves, pero sí los ha habido, ya que mi papá se la pasa detrás de mí, recordándome cosas del trabajo a cada rato en la casa... a veces estoy durmiendo y me despierta para recordarme de un cliente que va a visitarnos al día siguiente... entonces llega un momento en que yo no aguanto más y estallo. Si no, es mi mamá la que se pone a pelear con él y le dice que me deje dormir tranquila, que me deje descansar del trabajo. A veces también un poco con mi hermano, porque aunque no lo demuestre, yo creo que le afecta que mi papá esté tanto detrás de mí. Con él no es así, a él no lo persigue tanto... y lo que pasa es que mi hermano no demuestra que esté interesado en asumir las responsabilidades que yo he asumido.
Sucesor Caso 4	No. Mi familia siempre ha sido muy unida. Nosotros siempre hemos estado orientados hacia la unión y por

	nada dejamos que eso cambie. Mis hermanas en todo momento han estado satisfechas con la forma de la que nosotros hemos manejado el negocio, y además se han dedicado a otra cosa, son amas de casa. Mi mamá no tiene la menor idea, y nosotros, los que trabajamos aquí, siempre hemos tratado de funcionar como un equipo.
Sucesor Caso 5	Bueno, en este momento ya no; pero sí pienso que ese pudo haber sido el detonante para que mis hermanos se fueran. Y aunque esas cosas se superan (así ha sido entre nosotros) trajo problemas dentro de la familia. Incluso entre cuñados, porque la interpretación sobre los problemas era diferente para cada uno de los hermanos y como consecuencia lo eran también las versiones que cada uno llevaba a su respectiva esposa y familia. Entonces esto tendió a aumentar la tensión entre mi hermano y mi esposa, o entre las esposas de mis hermanos y yo, por ejemplo.

En el intento de identificar los principales conflictos que se producen tanto en la empresa como en la familia durante el proceso de sucesión, se han utilizado como fuente a los fundadores y a los sucesores; ya que de este modo se pueden contemplar las perspectivas de ambos al respecto. Del mismo modo, se incluyen también aquellos conflictos que no han sido identificados por los entrevistados en las preguntas destinadas a responder este objetivo, sino en cualquiera de las otras que les han sido formuladas a lo largo de la investigación.

Los conflictos que se han identificado a través del análisis de los casos contemplados en este estudio no llegan a alcanzar dimensiones mayores; es decir, a pesar de que fundadores y sucesores describen una serie de problemas que suelen presentarse por la sobreposición entre empresa y familia, y que se intensifican durante el proceso de sucesión (Lansberg, 1988) (Aronoff y Ward, 2000a), se considera que hasta el momento no han llegado a alcanzar niveles tales que pudieran generar el derrumbe del negocio. No obstante, debe tomarse en cuenta que en todos los casos la presencia de conflictos genera situaciones de tensión y reduce la capacidad de los empresarios de ejercer una gerencia efectiva.

Es probable que la ausencia de graves conflictos durante el proceso de sucesión en las empresas estudiadas tenga relación con las características de las mismas y más específicamente con su tamaño; es decir, las empresas estudiadas son organizaciones pequeñas, y según lo expresado por Lansberg (1988) acerca de los conflictos en empresas familiares, estos se generan en la medida que los negocios maduran y en que emergen formas organizacionales más complejas.

Uno de los problemas empresariales relacionados con la sucesión mencionados por los actores del proceso, está relacionado con el impacto que ello causó en los empleados no familiares. La mayoría de los predecesores entrevistados expresó que cuando sus hijos ingresaron en la empresa los trabajadores no familiares se sintieron incómodos; bien porque tendrían que acatar órdenes del "hijo del jefe" o bien porque pensaron que sus funciones iban a ser sustituidas por las de ellos. En dos de los casos los predecesores expresan que no hubo problema con el resto de los empleados cuando sus hijos ingresaron al negocio. Por su parte, los sucesores expresan que tales conflictos con los empleados se generaron únicamente durante el período inicial de su ingreso a la empresa, pero que hoy en día son etapa superada. Sólo los hijos de los predecesores que afirman que no ha habido problema con los empleados no familiares, no están incluidos en esta generalización. Comparten la misma idea de sus padres.

Las afirmaciones anteriores apoyan lo expuesto en la teoría por Barach (1998). Según el autor, la forma más efectiva para los sucesores de ganarse el respeto de los empleados no familiares, es haber comenzado "desde abajo" y haber asumido responsabilidades gradualmente; lo cual es así para uno de los casos en los que tanto fundador como sucesor afirmaron que nunca se produjeron situaciones con otros empleados por la presencia de este último en la organización. En el otro caso similar, los entrevistados (predecesor y sucesor)

expresaron que los empleados no familiares son "de toda la vida" y siempre supieron que los hijos del dueño iban a ingresar de lleno a administrar el negocio. En el caso de los sucesores a los que les costó ganarse la confianza y el respeto de los otros empleados, tal hecho pudiera deberse a que, tal como lo expresa Barach, asumieron altas posiciones y grandes responsabilidades desde el mismo momento en que ingresaron; y por tanto sus capacidades para administrar el negocio no estaban a la vista del resto de los empleados.

En los casos en que los candidatos a la sucesión han ingresado enseguida a asumir altos cargos en la organización, tanto fundadores como sucesores hacen mención a un conflicto contemplado también en la teoría específicamente por Barach (1998), y tiene que ver con decisiones mal tomadas dentro de la misma por inexperiencia del sucesor.

Otro de los conflictos que se produce en la empresa durante el momento de la sucesión pudo ser observado a lo largo del estudio del resto de los objetivos; y está relacionado con la inmortalidad que extrañamente tratan de alcanzar los fundadores. Algunos de ellos, en un intento inconsciente de probar que son indispensables, sabotean a los sucesores. Dicha actitud, según Aronoff y Ward (2000b), es destructiva para todos los interesados.

Durante el proceso de sucesión se producen también conflictos en la familia. Uno de ellos pudo ser constatado tanto en las preguntas dirigidas a responder este objetivo, como en otras que se formularon a lo largo de la investigación. Tal como lo expresan Amat (1998), Aronoff y Ward (2000b), predecesores y sucesores son testigos de cómo la competencia por el control y la autoridad intensifica la rivalidad ente hermanos. Aunque para los casos contemplados en este estudio los hermanos parecen estar claros en cuál de ellos será el próximo líder; por ahora ninguno lo es, y luchan entre ellos para defender sus posiciones.

Con los miembros de la familia que son ajenos a la empresa también se producen conflictos. Varios de los individuos entrevistados expresaron que en algunos casos con las madres de los sucesores y en algunos casos con sus cónyuges se generan triángulos capaces de bloquear una solución. Estas situaciones se producen, en consonancia con la teoría (Aronoff y Ward, 2000b), porque los miembros de la familia que no trabajan en la empresa no la conocen bien; y muchas veces se enfadan al escuchar que sus maridos o hijos sólo les hablan de las injusticias y problemas que se generan en el trabajo.

Así como se podría esperar que los conflictos familiares que se producen durante el momento de la sucesión se traduzcan en separación de los miembros de la familia, no es posible esperar que los mismos sean sólo fuente de pérdidas para la empresa. Tal como lo expresa Amat (1998) en la teoría, las tensiones familiares y conflictos que se generan durante el proceso de sucesión, son inevitables y no siempre son negativos; pues pueden promover la necesaria renovación estratégica y organizativa de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La sucesión es un proceso que comienza a desarrollarse incluso antes del nacimiento de los hijos del fundador y que arranca específicamente en el momento en que éste tiene el sueño de que su empresa se perpetúe hasta después de su retiro o muerte. Los principales actores de este proceso son el predecesor y el sucesor; no obstante, los miembros de la familia que no participan activamente en la empresa y los empleados no familiares juegan un papel determinante en este proceso.

Durante la sucesión tanto fundadores como sucesores asumen actitudes que se contradicen constantemente; dado que, además de encontrarse en un proceso conflictivo, deben enfrentarse al mismo tiempo con dos sistemas cuyas funciones en la sociedad son fundamentalmente distintas; la empresa y la familia.

Los fundadores de la empresa familiar venezolana son en su mayoría venezolanos y europeos sin estudios superiores que llegaron al país en la década de los años cincuenta en busca de una mejor situación económica y que fundaron sus empresas con la ilusión de emprender una actividad con y para su familia. Los candidatos a la sucesión o sucesores son por lo general venezolanos y venezolanas universitarios que han ingresado al negocio de sus padres con la idea de ayudarles a sacarlo adelante y que bien disfrutan de los beneficios de ser "los hijos del jefe".

El predecesor de la empresa familiar venezolana es por lo general el propietario único, presidente y fundador de la misma; lo cual explica su indisposición a desvincularse del negocio. Durante el proceso de sucesión, la mayoría de los predecesores se enfrentan a una situación de gran ambigüedad, puesto que a la vez que expresan el deseo de que sus hijos se hagan cargo de la empresa, sus actitudes apuntan, día tras día, a su resistencia a entregarla.

Por las mismas razones arriba expresadas, y dado que el fundador asocia la idea de retiro de la empresa con la de muerte y depresión, parecen ser muy pocas las veces en las que el fundador se enfrenta al hecho de que en algún momento tendrá que ceder la batuta. Sin embargo, cuando los predecesores se ubican en esta realidad, es posible notar que la mayoría de ellos están fuertemente comprometidos con la continuidad familiar de la empresa. En relación con la propiedad, los fundadores desean mantener a sus empresas como un patrimonio familiar siempre y cuando esta sea la alternativa más conveniente; sin embargo, en relación con el liderazgo de la organización los fundadores expresan que, si la propiedad se sigue manteniendo en manos de la familia, no importa el precio que tengan que pagar con tal de que sean sus hijos quienes asuman posteriormente la dirección de la empresa.

Los fundadores de la empresa familiar venezolana perciben su negocio como un activo familiar que, si bien les ha costado levantarla, les ha traído beneficios económicos y les ha brindado satisfacciones. No obstante, la mayoría

de ellos no ha sabido transmitir dicha imagen a sus hijos; bien porque únicamente les han inculcado los sacrificios y penurias que la empresa les ha traído, o bien porque les han abierto todas las puertas sin que se percaten del esfuerzo que cuesta sacarla adelante.

Razones como ésta son las que explican la indiferente o negativa percepción del negocio que adoptan los sucesores; quienes a pesar de estar involucrados con la empresa familiar desde muy temprana de edad, y de tener imborrables recuerdos de experiencias vividas dentro de ésta en su memoria, no se encuentran fuertemente comprometidos con el negocio. Los sucesores de la empresa familiar venezolana ingresan al negocio de sus padres porque se sienten presionados a hacerlo o porque es sólo en la empresa de su familia donde las normas y políticas se vuelven flexibles ante ellos.

Durante el proceso de sucesión las relaciones familiares se vuelven tensas. Los hermanos que laboran en la empresa están generalmente claros con respecto a cuál de ellos será el que asumirá el mando cuando su padre se retire. Sin embargo, mientras esto no sucede, la competencia entre ellos se intensifica; dado que en la mayoría de los casos no pueden funcionar como un equipo, y cada uno posee una opinión distinta que no está dispuesto siquiera a evaluar. Se pudo constatar también en este estudio que las relaciones más conflictivas se producen entre hermanos de diferente sexo; lo cual quiere decir que las mujeres que laboran en la empresa familiar no se debilitan en su carrera por los roles de madre y ama de casa que "se supone" deben asumir.

Entre los sucesores y el predecesor la competencia también se intensifica; dado que los primeros, en vez de cultivar habilidades que complementen las de su progenitor, desarrollan aquellas que compiten con éste, con su personalidad y con su forma tradicional de dirigir el negocio. Tal comportamiento permite que padre e hijo se comparen dando cabida a la competencia y el conflicto.

El hecho de que el hijo del fundador de la empresa se esté formando para asumir el liderazgo de la misma es el detonante de una serie de conflictos, adicionales al incremento de la tensión en las relaciones, que se producen tanto en la empresa como en la familia. Los más frecuentes dentro de la empresa son los problemas con empleados no familiares, la incorrecta toma de decisiones por inexperiencia del sucesor y los conflictos que se generan en todas las partes interesadas cuando el predecesor trata de alcanzar la inmortalidad. Dentro de la familia, los más frecuentes son los triángulos que se generan cuando la madre o algún otro miembro que no labora en la empresa se percata de alguna injusticia que se comete en contra de su hijo, cónyuge u otro.

Para futuros estudios sobre la sucesión en empresas familiares se recomienda estudiar el papel que tienen los miembros de la familia ajenos a la empresa en dicho proceso, así como también se recomienda estudiar la influencia que tienen los factores incluidos en los objetivos esta investigación sobre el éxito o el fracaso del proceso sucesorio.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, Joan M. (1998): "La Continuidad de la Empresa Familiar". Ediciones Gestión 2000, España.

- ARONOFF, Craig y WARD, John (2000a): "La prueba suprema de la grandeza". Mc Graw – Hill, México.

- ARONOFF, Craig y WARD, John (2000b): "La sucesión en la empresa familiar. Un nuevo líder, un nuevo héroe". Mc Graw – Hill, México.

- BARACH, Jeffrey (1998). "Journal of Small Business Management". Family Business Review, Estados Unidos.

- BERNHOEFT, Renato (1993): "Sucesión y Profesionalización de la Empresa Familiar: un Proceso". Investigación y Gerencia, Vol. X Nº 2, Caracas.

- BRIONES, Guillermo (1990): "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Trillas, México.

- BUSTILLO, Juan A. (1999): "Empresas Familiares: El dilema entre gerencia profesional y vínculo familiar". Debates IESA, Vol. V Nº I, Caracas.

- CARVAJAL, Jaime (1991): "Micro, pequeña, mediana empresa y desarrollo". I Jornadas Latinoamericanas de Bienestar Social en la Industria, Caracas.

- CIDEIBER (1997): "Programas de asistencia a la industria". Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica. http://www.cideiber.com/infopaises/venezuela/Venezuela-09-02.html

- DANCO, L.A. (1992): "Beyond survival". The Center for Family Business, Ohio.

- DARLEY, John; GLUCKSBERG, Sam y KINCHLA, Ronald (1990): "Psicología". Prentice – Hall, México.

- DYER, W.G. (1986): "Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions". Jossey-Bass, California.

- GERENTE (1998): "Las Empresas Familiares". Edición Aniversario, Revista de colección Nº 140, Caracas.

- GERSICK, Kelin; DAVIS, John; Mc COLLOM, Marion y LANSBERG, Iván (1997): "Empresas Familiares. Generación a generación". Mc Graw – Hill, México.

- HANDLER, W.C. (1989): "Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience". UMI Dissertation Services.

- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (1997): "Metodología de la investigación". Mc Graw – Hill, México.

- INSOTEV, PROGRAMA BOLÍVAR, UCAB, FEDEINDUSTRIA y CORPOINDUSTRIA (1998): "La Industrialización de la Política Económica en Venezuela". Versión electrónica.

- JAMES, Lea (1993): "La Sucesión del Management en la Empresa Familiar", Granica, Barcelona.

- LANSBERG, Iván (1988): "La empresa debe continuar". Ediciones IESA, Caracas.

- MILLÁN, Jessica y PAREDES, Germán (1998): "¿Empresa vs. Familia? Estudio de las características familiares de las pequeñas y medianas empresas y su influencia en el desarrollo empresarial". Tesis UCAB, Caracas.

- PÉREZ S., Gloria (1994): "Investigación Cualitativa, Retos e Interrogantes" Tomo I: Métodos. La Muralla, Madrid.

- SABINO, Carlos (1987): "Cómo hacer una tesis". Panapo, Caracas.

- YIN, Robert (1988): "Case Study Research. Design and Methods". Sage Publications, California.

ANEXOS

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Entrevista con el fundador de la empresa

- Edad - sexo - lugar de nacimiento - estado civil - número de hijos - nivel de instrucción - número de hijos que trabajan en la empresa - ¿Qué lo llevó a fundar la empresa?
- ¿Cuál es su concepto de la empresa? – ¿Cómo la visualiza? – ¿Con qué la relaciona?
- ¿Se visualiza en algún momento fuera de la empresa? – ¿Cómo imagina ese momento? – ¿Qué siente cuando imagina ese momento? (nostalgia, alegría, satisfacción, tristeza)
- ¿Qué alternativas se ha planteado para la empresa en un futuro? (asociarse o fusionarse con otra, venderla, disolverla, mantenerla en manos de la familia, entrar al mercado de valores) – ¿Vendería la empresa a no familiares si ello fuese lo más beneficioso económicamente para la misma?
- Si para el momento de considerar la posibilidad de retirarse ninguno de sus hijos cuenta con las cualidades necesarias para asumir el liderazgo, ¿se inclinaría usted por alguno de sus empleados no familiares para reemplazarlo?
- ¿La posibilidad de que alguno de sus hijos o empleados tome el mando de la empresa representa para usted una alternativa a corto o largo plazo? – ¿Qué cualidades cree que debe reunir para poder asumir el liderazgo?
- ¿Qué tipo de responsabilidades le confiere al futuro sucesor? (nivel de decisiones que le permite tomar, tipo de actividades que le permite manejar, actividades que delega totalmente en éste)
- ¿De qué manera prepara al candidato para el momento de la sucesión?
- Cuando su(s) hijo(s) era(n) pequeño(s), ¿le hacía(n) preguntas relativas a la empresa? – ¿Les comentaba usted asuntos relativos a la empresa por iniciativa propia? – ¿Qué les comentaba y qué prefería no comentarles?

- ¿Hoy en día conversa de la empresa con su(s) hijo(s)? – ¿Qué prefiere comentarles y qué prefiere no comentarles? – ¿Comparten la misma visión o concepto de la empresa?
- ¿Siente que su relación con su(s) hijo(s) ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?
- El hecho de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) preparándose para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa, ¿ha traído problemas a la misma?
- El hecho de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) preparándose para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa, ¿ha traído problemas dentro de la familia?

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Entrevista con el sucesor o candidato a la sucesión

- Edad - sexo - lugar de nacimiento - estado civil - nivel de instrucción - ¿Qué lo llevó a ingresar en la empresa?
- ¿Cuál es su concepto de la empresa? – ¿Cómo la visualiza? – ¿Con qué la relaciona?
- ¿Recuerda alguna(s) experiencia(s) de su niñez en la empresa? (haber estado presente en una reunión de trabajo, haber jugado con alguna maquinaria mientras su padre trabajaba, haber escuchado las conversaciones de los empleados)
- Durante su niñez, ¿tenía inquietudes relativas a la empresa? - ¿Las comentaba con su padre? - ¿Su padre solía conversar en casa los asuntos de la empresa?
- ¿Hoy en día conversa de la empresa con su padre? – ¿Qué prefiere comentarle y qué prefiere no comentarle? – ¿Comparten la misma visión o concepto de la empresa?
- Haga un breve resumen de su formación académica (educación básica, bachillerato, universitaria, post universitaria) – ¿Se relacionan sus estudios con el trabajo que realiza hoy en día en la empresa?
- ¿Ha realizado anteriormente trabajos tipo pasantía dentro de la empresa para adquirir conocimientos sobre la misma? - ¿Le hicieron sentir más seguro cuando ingresó definitivamente en la empresa?
- ¿Ha adquirido experiencia laboral fuera de esta empresa? - ¿Ha (n) sido similar (es) al trabajo que realiza actualmente?
- ¿Cómo se produjo su incorporación a la empresa? (entró porque siempre había querido hacerlo, se sintió presionado a ingresar, era la única alternativa posible por falta de otras opciones laborales, ingresó porque es una tradición familiar)
- ¿Han cambiado sus responsabilidades desde que ingresó en la empresa hasta ahora? - ¿Considera que las responsabilidades que se le han asignado son

parte de su formación? - ¿Ha sentido alguna vez la necesidad de asumir una responsabilidad mayor o viceversa?

- ¿De qué manera lo ha preparado el predecesor para la sucesión?
- ¿Siente que su relación con su padre ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?
- ¿Considera que el hecho de estarse formando para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa ha traído problemas a la misma?
- ¿Considera que el hecho de estarse formando para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa ha traído problemas a la familia?

En caso de que exista más de un candidato a la sucesión:

- ¿Siente que su relación con sus hermanos ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?
- ¿Se comunica con sus hermanos para intercambiar opiniones o negociar diferencias sobre la empresa?
- ¿Qué criterios considera que deben ser tomados en cuenta para la elección del sucesor?

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLESY CONCEPTOS CLAVE

OBJETIVOS	VARIABLES / CONCEPTOS	ITEMS
Realizar una descripción y caracterización del fundador de la empresa familiar	Perfil del fundador de la empresa familiar	- Edad
		- Sexo
		- Lugar de nacimiento
		- Estado civil
		- Número de hijos
		- Número de hijos que trabajan en la empresa
		- Nivel de instrucción
		- Qué lo llevó a fundar la empresa
Realizar una descripción y caracterización de los sucesores o candidatos a la sucesión de la empresa familiar	Perfil del sucesor o candidato a la sucesión de la empresa familiar	- Edad
		- Sexo
		- Lugar de nacimiento
		- Estado civil
		- Nivel de instrucción
		- Qué lo llevó a ingresar en la empresa
Determinar la disposición del fundador a desvincularse de la empresa	Disposición del fundador a desvincularse de la empresa	- ¿Se visualiza en algún momento fuera de la empresa? – ¿Cómo imagina ese momento? – ¿Qué siente cuando imagina ese momento? (nostalgia, alegría, satisfacción, tristeza)
		- ¿La posibilidad de que su hijo (o alguno de sus hijos) tome el mando de la empresa representa para usted una alternativa a corto o largo plazo? – ¿Qué cualidades cree que debe reunir para poder asumir el liderazgo?
		- ¿De qué manera prepara al candidato para el momento de la sucesión?
		- ¿De qué manera lo ha preparado el predecesor para la sucesión?

Determinar el nivel de compromiso del fundador con respecto a la continuidad familiar de la empresa	Nivel de compromiso del fundador con la continuidad familiar de la empresa	-¿Qué alternativas se ha planteado para la empresa en un futuro? (asociarse o fusionarse con otra, venderla, disolverla, mantenerla en manos de la familia, entrar al mercado de valores) – ¿Vendería la empresa a no familiares si ello fuese lo más beneficioso económicamente para la misma?
		- Si para el momento de considerar la posibilidad de retirarse ninguno de sus hijos cuenta con las cualidades necesarias para asumir el liderazgo, ¿se inclinaría usted por alguno de sus empleados no familiares para reemplazarlo?
Determinar cómo percibe el fundador a la empresa familiar y de qué forma transmite esa percepción a los sucesores	- Percepción del fundador sobre la empresa familiar	- ¿Cuál es su concepto de la empresa - cómo la visualiza - con qué la relaciona?
		- Cuando su(s) hijo(s) era(n) pequeño(s), ¿le hacía(n) preguntas relativas a la empresa? - ¿Les comentaba usted asuntos relativos a la empresa por iniciativa propia? - ¿Qué les comentaba y qué prefería no comentarles?
		- Durante su niñez, ¿tenía inquietudes relativas a la empresa? - ¿Las comentaba con su padre? - ¿Su padre solía conversar en casa los asuntos de la empresa?
		- ¿Hoy en día conversa de la empresa con su(s) hijo(s)? – ¿Qué prefiere comentarles y qué prefiere no comentarles? – ¿Comparten la misma visión o concepto de la empresa?
	- Percepción del sucesor sobre la empresa familiar	- ¿Hoy en día conversa de la empresa con su padre? – ¿Qué prefiere comentarle y qué prefiere no comentarle? – ¿Comparten la misma visión o concepto de la empresa?
		- ¿Cuál es su concepto de la empresa - cómo la visualiza - con qué la relaciona?

Describir los procesos de socialización y aprendizaje de los sucesores	Socialización y aprendizaje de los sucesores	- ¿Recuerda alguna(s) experiencia(s) de su niñez en la empresa? (haber estado presente en una reunión de trabajo, haber jugado con alguna maquinaria mientras su padre trabajaba, haber escuchado las conversaciones de los empleados)
		- Haga un breve resumen de su formación académica (educación básica, bachillerato, universitaria, post universitaria) – ¿Se relacionan sus estudios con el trabajo que realiza hoy en día en la empresa?
		- ¿Ha realizado anteriormente trabajos tipo pasantía dentro de la empresa para adquirir conocimientos sobre la misma? - ¿Le hicieron sentir más seguro cuando ingresó definitivamente en la empresa?
		- ¿Ha adquirido experiencia laboral fuera de esta empresa? - ¿Ha (n) sido similar (es) al trabajo que realiza actualmente?
Determinar el nivel de compromiso que los sucesores adquieren con la empresa familiar	Nivel de compromiso que los sucesores adquieren con la empresa familiar	- ¿Cómo se produjo su incorporación a la empresa? (entró porque siempre había querido hacerlo, se sintió presionado a ingresar, era la única alternativa posible por falta de otras opciones laborales, ingresó porque es una tradición familiar)
		- ¿Han cambiado sus responsabilidades desde que ingresó en la empresa hasta ahora? - ¿Considera que las responsabilidades que se le han asignado son parte de su formación? - ¿Ha sentido alguna vez la necesidad de asumir una responsabilidad mayor o viceversa?

Analizar las relaciones entre hermanos cuando varios de ellos son candidatos a la sucesión	Relaciones entre hermanos	- ¿Siente que su relación con sus hermanos ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?
		- ¿Se comunica con sus hermanos para intercambiar opiniones o negociar diferencias sobre la empresa?
		- ¿Qué criterios considera que deben ser tomados en cuenta para la elección del sucesor?
Analizar las relaciones entre sucesor y predecesor	Relaciones entre sucesor y predecesor	- ¿Siente que su relación con su(s) hijo(s) ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?
		- ¿Siente que su relación con su padre ha cambiado a raíz de su ingreso en la empresa? – ¿Discuten por asuntos de la empresa? – ¿Cuáles son los temas (relativos a la empresa) que discuten con mayor frecuencia?
Describir los principales conflictos asociados a la sucesión	Conflictos asociados a la sucesión	- El hecho de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) preparándose para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa, ¿ha traído problemas a la misma?
		- El hecho de que su(s) hijo(s) se encuentre(n) preparándose para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa, ¿ha traído problemas dentro de la familia?
		- ¿Considera que el hecho de estarse formando para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa ha traído problemas a la misma?

		- ¿Considera que el hecho de estarse formando para posiblemente asumir el liderazgo de la empresa ha traído problemas a la familia?