

Desafíos para las empresas familiares en el proceso de sucesión

Año
2016

Autor
García Aráoz, Rodolfo

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

García Aráoz, R., Olivi, T., Lucero, M. de los Á. y Ribbert, É. (2016). *Desafíos para las empresas familiares en el proceso de sucesión*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA
II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPUBLICA
“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS
NUEVAS REALIDADES DE LA SOCIEDAD”

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016 CAMPUS DELA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

Área temática:”Cultura, cambio y liderazgo organizacional”

DESAFÍOS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL PROCESO
DE SUCESIÓN

GARCÍA ARÁOZ, Rodolfo. Autor y Expositor. UCC. Teléfono: 3513028252. Correo electrónico: rgau.1967@gmail.com

OLIVI, Teresa. Autor. UCC

LUCERO, María de los Ángeles. Autora. UCC

RIBBERT, Érica. Autora. UCC

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es presentar los resultados de la investigación realizada por nuestro equipo durante el año 2015. Esta investigación, de tipo asociativa, es la segunda etapa de un proyecto que se inició con un estudio exploratorio que trató de responder a la pregunta de cuáles son las competencias necesarias para conducir una sucesión exitosa en la dirección de EF pequeñas y medianas. Los resultados de esta etapa muestran un conjunto de diecinueve competencias que facilitan la interacción de los sistemas familia y empresa para lograr una sucesión exitosa.

Posteriormente, basados en estos resultados, se continuó con la segunda etapa para la cual se tomó como hipótesis que a mayores niveles de dominio de las competencias para gestionar los sistemas familia y empresa, por parte de los directivos de la EF, aumenta la posibilidad de que el proceso de sucesión intergeneracional sea exitoso. Los resultados de la segunda etapa se materializan en un modelo que muestra la relación entre las competencias para gestionar los sistemas familia y empresa y el grado de éxito del proceso de sucesión medido por el grado de cohesión y los resultados económicos.

Nuestra investigación resulta de la intersección de tres temas de gran interés para la administración: el proceso de planeamiento y gestión de la sucesión de la dirección, las competencias y las EF pequeñas y medianas. Respecto al primer tema, los expertos consideran que la sucesión en la dirección es uno de los procesos más traumáticos de la vida organizacional en general y de las EF en particular (Bocatto et al., 2010). Incluso, la sucesión es citada como causa principal de la alta tasa de mortalidad de las EF (Bocatto et al, 2010). Con relación al segundo tema, se observa que las competencias ocupan un lugar cada vez mayor en el estudio y en la práctica organizacional porque se las considera un recurso intangible que es fuente de ventajas competitivas. La teoría de los recursos sostiene que si un recurso es difícil de adquirir o de imitar produce una ventaja y éste es el caso de las competencias (Prahalad, C. y Hamel, G., 1990). Finalmente, las EF son vitales porque dominan el paisaje económico de numerosos países (Sharma, 2004) y generan la mayoría de

los puestos de trabajo (Gagné, 2014). Por estos motivos, consideramos crítico conocer cuáles competencias se requieren para conducir exitosamente el proceso de sucesión en la dirección de las EF pequeñas y medianas y si existe una relación entre ellas y el grado de éxito de la sucesión. En otras palabras, si la tasa de mortalidad de las EF es alta y una de las principales causas es que las sucesiones son problemáticas, es útil descubrir las competencias que son necesarias para asegurar un proceso sucesorio efectivo y si hay una vinculación entre ellos. Con esta finalidad, llevamos adelante un proyecto que abarca una investigación exploratoria durante el año 2014 y otra correlacional durante el año 2015.

MARCO TEÓRICO

EMPRESAS FAMILIARES.

La definición del objeto a estudiar es una tarea desafiante en la mayoría de las ciencias sociales. En el caso de las EF se han realizado muchos intentos para elaborar una definición conceptual y operativa (Sharma 2004) y la cantidad excesiva de las mismas crea confusión. Debido a esto, es beneficioso recurrir al trabajo de Melin et al. (2014) quienes han repasado las definiciones existentes e identifican cuatro dimensiones que las caracterizan: el grado de participación de la familia en la propiedad y gestión de la empresa, la ocurrencia de un traspaso generacional, la interdependencia de los sistemas familia y empresa y la existencia de condiciones múltiples.

Existe un consenso unánime entre los académicos de que las EF son conceptual y cualitativamente distintas a las empresas no familiares y de que la diferencia fundamental reside en la influencia significativa de los miembros de la familia y de las relaciones de parentesco en la empresa (Gagné et.al. 2014). El solapamiento de ambos sistemas, la interacción de las necesidades y lógicas de cada uno de ellos, crea tensiones y complejidades que son únicas y caracterizan a esta configuración organizacional. Las diferencias entre EF y empresas no familiares se manifiestan en los objetivos, procesos estratégicos y administrativos, en el comportamiento

gerencial y en los resultados del desempeño. Para Kidwell (2011) el involucramiento de la familia es un factor contextual que afecta sus acciones. Por lo tanto, los dueños de EF no están sólo interesados en los beneficios financieros sino que se preocupan por la riqueza socioemocional (necesidades afectivas, identidad y perpetuación a través de la empresa) lograda a través de la empresa (Gómez-Mejía et al 2007).

La efectividad de la EF como estructura organizacional es controversial. Barnett et al. (2009) plantean si la familia es un recurso o una limitación para el desempeño de la empresa. Hay evidencia de que las EF tienen mayores niveles de rentabilidad (Zellweger 2008) y de empleo que las empresas no familiares, lo cual sostendría el argumento de que son más efectivas. Sin embargo, también hay evidencia de que menos del 30 por ciento de ellas sobrevive a la segunda generación (Lee, 2006).

Los argumentos a favor de la efectividad de las EF se sustentan en algunos de sus atributos. Según Lee (2006), la participación de la familia en la propiedad y gestión crea niveles altos de lealtad, confianza y compromiso los cuales mejoran el desempeño de los empleados. El parentalismo y el clima de familia se extienden a los empleados no familiares quienes también responden con lealtad y compromiso. Del mismo modo, existe una perspectiva de largo plazo y continuidad en la gestión (Lee, 2006 y Zellweger 2008).

La teoría de los recursos es usada para comprender a las EF y explicar su desempeño: el clima de familia (familiness) crea un “nudo” (bundle) de capacidades y recursos, particularmente la confianza, que son difíciles de imitar y por lo tanto crean un desempeño superior (Zellweger 2008).

Los investigadores también recurren a la teoría de la agencia para entender a las EF y explicar su desempeño. Por un lado, se estima que en las EF, en las cuales miembros de la familia participan en la propiedad y en la gestión, se reduce el problema de alinear los intereses del principal y del agente. En este caso, ambos pertenecen a la misma familia y la confianza existente permite reducir los costos de contratos y controles, aumentando la competitividad de la EF (Lee 2006; Poutziouris et al. 2006, y Zellweger 2008). Por otro lado, otros autores, argumentan que si la confianza es baja o si hay comportamientos altruistas sólo de un lado, se agrava el

problema de alinear los intereses del principal y el agente. Además, la influencia del sistema familia sobre el sistema empresa hace muy compleja la gestión y crea el desafío de lograr equilibrios entre el altruismo hacia la familia y la aplicación de criterios administrativos efectivos. Desequilibrios a favor de la familia puede conducir a ocupar cargos con familiares incompetentes, pagar sueldos más altos a los empleados familiares o distribuir ganancias en exceso (Lee 2006).

SUCESIÓN EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Para Gordon y Rosen (1981) la sucesión es el reemplazo planeado o no planeado de la máxima autoridad formal de una organización. Este proceso de reemplazo es crítico, por sus efectos, para las organizaciones. Fazel y D'Itri (1997), al revisar la literatura sobre sucesión, encuentran estudios que muestran que la llegada de un nuevo gerente tiene efectos disruptivos sobre los patrones de organización y afecta la moral y productividad. Bocatto y et.al. (2010) agregan que la investigación demuestra que el fracaso en asegurar la sucesión es la principal causa de muerte de las EF.

Por estos motivos la sucesión ha sido extensamente estudiada. Bocatto y et.al. (2010) resumen el estado del campo y encuentran cinco líneas de investigación: la sucesión como un proceso, con diferentes etapas; las características del sucesor; la relación entre la autoridad que se retira y su reemplazo; la compleja coexistencia de diversos sistemas (familia, administración y propiedad) y la perspectiva de la próxima generación (su preparación, habilidades y compromiso con la organización).

Respecto a los enfoques utilizados, dominan entre ellos, nuevamente, la teoría de la agencia y la teoría de los recursos de la empresa (resource base view). Aunque ambas teorías fueron explicadas en la sección anterior, se precisa aclarar su uso en el campo de la sucesión. Para esto se debe considerar que una de las grandes cuestiones de la sucesión en las EF es la elección del sucesor, que puede pertenecer de la familia o ser ajeno a ella. Algunos autores sostienen que la existencia de vínculos familiares entre principal y agente reduce los costos de control y facilita alinear los objetivos. Por lo tanto, la aplicación de esta teoría llevará a elegir

un sucesor miembro de la familia. Sin embargo, otros autores sostienen lo contrario y recomiendan elegir a un miembro externo a ella.

COMPETENCIAS Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA SUCESIÓN EXITOSA

De acuerdo con García-Lombardía, Cardona y Nuria Chinchilla (2001), el concepto de competencia empezó a utilizarse en el contexto de la empresa a partir de McClelland (1973). Precisamente McClelland se vale de este concepto para mostrar que el éxito profesional no puede predecirse únicamente a partir de las pruebas de inteligencia. Desde entonces, el concepto de competencia se ha ido delimitando hasta llegar a designar aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 2000 y Pereda, Berrocal y López, 2002: 46).

Luego las investigaciones comenzaron a distinguir entre distintos tipos de competencias. Así, Abad Guerrero y Castillo Clavero proponen dos tipos de competencias: las técnicas y las directivas. Entre las primeras investigaciones sobre las competencias directivas encontramos a Boyatzis (1982) Éste, propone veintidós tipos de competencias agrupadas en cinco clusters. A partir de entonces se han elaborado diversas propuestas de competencias directivas (Levy-Leboyer, 1997), como la de Mitrani, Dalziel y Suárez (1992), Kanungo y Misra (1992), Casanova y Montanaro (2001), Faerman, Quinn y Thompson (1987, (citados en Quinn et al.,1995).

Respecto a las competencias técnicas existen numerosos modelos y éstos son específicos en relación a una actividad determinada. Por ejemplo, existen modelos de competencias para dirigir un proceso de implementación de sistemas ERP (enterprise resource planning system). Según Kroemmergaard y Rose (2002) la implementación de sistemas de información ha sido siempre compleja y requiere la atención a cuestiones técnicas y factores como el poder, la cultura organizacional y las necesidades del negocio, por lo que se necesitan competencias de negocio, personales y técnicas.

En cuanto a modelos de competencias para gestionar el proceso de sucesión, en la revisión literaria hemos encontrado un solo artículo que alude a ellas de manera muy vaga y del cual no hemos podido extraer información.

METODOS

Durante la etapa exploratoria se realizó una investigación de diseño transversal, se condujeron entrevistas personales semi-directivas y se realizó la revisión de la literatura pertinente. El tipo de muestreo mediante el cual se seleccionó a los entrevistados y a las Pymes es no probabilístico y las técnicas de muestreo son por conveniencia. De esta manera, se entrevistó a 16 directivos de 14 empresas. Para el análisis de la información extraída se aplicaron técnicas de análisis cualitativos, especialmente el análisis de contenido. Asimismo, en la construcción del marco teórico se usaron cuatro enfoques. Respecto a la sucesión, a la cual se la entiende como el reemplazo de la máxima autoridad formal de una organización, se la investigó usando los enfoques de proceso y de coexistencia de sistemas. Para trabajar con las competencias se apeló principalmente al modelo de competencias directivas de Boyatzis. Finalmente, se conceptualizó a la EF según el enfoque de condiciones múltiples que establece que una empresa es familiar si miembros de la familia están presentes en la propiedad y en la gestión, existe al menos un traspaso generacional y existe mutua influencia entre los sistemas empresa y familia.

Luego se continuó con la etapa asociativa para la cual tomamos como hipótesis que a mayores niveles de dominio de las competencias para gestionar los sistemas familia y empresa por parte de los directivos de la EF aumenta la posibilidad de que el proceso de sucesión intergeneracional sea exitoso. Por lo tanto, se tomó a las competencias como variable independiente del modelo y a al grado de éxito como variable dependiente. Con este fin, diseñamos un cuestionario para identificar el grado en que las mencionadas competencias estaban presentes en quienes dirigieron los procesos de sucesión y también se midió el éxito de la sucesión según indicadores de desempeño de los sistemas empresa y familia. El cuestionario se aplicó a 55 empresas y fue conducido personalmente por un entrevistador. El criterio

de selección de la muestra fue por conveniencia. Esta cuestión introduce un sesgo que ha de tenerse en cuenta a la hora de generalizar los resultados. El sesgo se refleja especialmente en lo que atañe al tamaño de las empresas, puesto que la mayoría de ellas son pequeñas: el 72% tiene menos de 50 empleados y el 34% tiene menos de 10 empleados.

RESULTADOS

DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Las empresas encuestadas se pueden describir en función de su actividad, tamaño medido por la cantidad de empleados, edad, forma jurídica y ubicación geográfica.

En cuanto al tipo de actividad, la muestra está compuesta por empresas con actividades diversas que fueron agrupadas en 12 categorías que incluyen, principalmente, actividades industriales, de comercio mayorista y minorista y servicios. La tabla 1 exhibe la información detallada

ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS
comercial mayorista	13	adm. propied.	4
industria de la construcción	9	industria vestimenta	3
varios (hotelería, otros)	6	gastronomía	2
salud	5	seguros	2
industrias varias (química, vidrio, otras)	5	agropecuaria	1
industria metalúrgica	4	alimenticia	1

Tabla 1: clasificación de las empresas por tipo de actividad

En relación al tamaño medido por la cantidad de empleados, como ya se dijo, la mayoría son pequeñas: el 73% de las empresas encuestadas tienen menos de 50 empleados y sólo el 9% tiene más de 100. En la tabla 2 se puede observar la categorización con más detalle.

cantidad de empleados	cantidad de empresas	%
hasta 10	19	33,93%
11 a 50	22	39,29%
51 a 100	6	10,71%
101 a 200	3	5,36%
201 a 300	2	3,57%
301 a 400	2	3,57%
401 a 500	1	1,79%
501 a 600	1	1,79%

Tabla 2: categorización de las empresas por cantidad de empleados

En referencia a la edad de las empresas estudiadas se encuentra que la edad promedio es 32 años, y los valores máximos y mínimos son 96 y 2 años, respectivamente.

Finalmente, el 60% de las empresas se localizan en la ciudad de Córdoba y el resto se distribuyen en localidades vecinas como Carlos Paz y en ciudades de importancia económica como San Francisco y Villa María.

DESCRIPCIÓN DE LOS RESPONDENTES DEL CUESTIONARIO

Por otro lado, es de utilidad describir a quienes respondieron la encuestas en términos de su cargo dentro de la empresa y de su relación con las dimensiones empresa, familia y propiedad (modelo de los tres círculos).

En cuanto al cargo, el 63% de las personas encuestadas ocupan cargos de primera línea, como presidentes, vicepresidentes, gerentes, directores, dueños y socios. Esto es de gran valor para la investigación porque estos cargos han permitido a las personas encuestadas ser actores y testigos privilegiados del fenómeno investigado. Además, el 50% del 37% restante eran familiares del propietario lo que también los define como informantes valiosos.

CARGO	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Presidente	2
Vice presidente	2
Gerente general	4
Gerente	11
Director	3
Socio	12
Familiar propietario	8
Dueño	4
Otros	9

Tabla 3: distribución de los respondentes según el cargo ocupado

DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO

En cuanto a las competencias para la gestión de los sistemas familia y empresa que posee la persona que condujo el proceso sucesorio, en el cuestionario se pidió a los encuestados que las valoren dentro de un rango de 5 categorías (de muy bueno a muy malo). La valoración con una escala de 5 categorías se eligió por considerar que una escala de Likert de estas características ofrecía una gran cantidad de información (ver Anexo 1). En este instrumento se presentan un total de veintinueve competencias y el entrevistador, verbalmente, aclaró su definición correspondiente. De esta manera se consigue unificar el sentido de cada una de estas competencias para asegurar que se valora la cuestión específica de la competencia por la cual se pregunta.

La definición conceptual y operativa de las variables se tomó del modelo de competencias directivas elaborado por García-Lombardía y otros (2001) que este grupo de investigación ya usó en estudios anteriores. Sin embargo, a causa de que ese modelo fue elaborado para empresas que no son familiares o al menos ignorando el impacto de la familia en el negocio, resultó que no incluía una cantidad de competencias identificadas por este equipo durante el estudio exploratorio. Por este motivo, se debió definir a las competencias faltantes usando conceptos de otros especialistas y en algunos casos se apeló nociones dadas por el diccionario. También, el cuestionario mide el grado de éxito de la sucesión intergeneracional, que resulta del éxito de los sistemas familia y empresa o lo que se tomó como

variable dependiente. De acuerdo a la bibliografía, ambos sistemas tienen objetivos diferentes y que interactúan en la EF. La empresa busca maximizar los beneficios financieros y la familia atiende a crear y preservar la riqueza socioemocional (Gómez Mejía, 2007). Esta dicotomía se expresa en una frase simple y poderosa: la EF desea tener bolsillos llenos y corazones sanos. En este estudio, el éxito del sistema empresa se mide con cinco indicadores y el del sistema familia con dos. Cada uno de ellos tiene sólo dos categorías que son, según el caso, favorable/desfavorable; positivo/negativo y sí/no.

COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS FAMILIA Y EMPRESA. VARIABLES INDEPENDIENTES

Luego de presentar los datos del estudio es preciso analizar las variables independientes o las competencias para gestionar los sistemas familia y empresa que posee la persona que condujo la sucesión.

El análisis de los resultados se realizó atendiendo a las generaciones intervinientes en la sucesión. La muestra contiene un primer grupo de 31 empresas que han realizado o están realizando la transición de primera a segunda generación. Estos datos se presentan a continuación.

En este modelo las competencias se agrupan en competencias para la gestión del sistema empresa, competencias para la gestión del sistema familia y competencias para la gestión del sistema empresa y familia. Sin embargo, el modelo sostiene que todas las competencias afectan los resultados relacionados con las dimensiones económicas y humanas, aunque algunas lo hacen de forma directa y otras de manera indirecta. Por este motivo, se procedió a analizar las competencias sin dividir las en categorías.

El modelo de competencias de este estudio incluye 21 competencias y se identificó con el cuestionario en cuál grado las poseen las personas que condujeron el proceso de sucesión. La tabla siguiente expone los datos extraídos de las encuestas.

B	C	D	E	F	G	H
	COMPETENCIA	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	Visión del negocio y espíritu emprendedor	16	14	1	0	
2	Preparación de sucesores	11	13	3	2	2
3	Formación de líderes	11	11	6	1	2
4	Administración económica financiera	18	10	2	0	1
5	Distribución de utilidades	10	13	2	3	3
6	Gestión de aspectos legales	12	12	6	1	0
7	Crear una visión compartida	12	9	7	2	1
8	Negociación	16	10	5		
9	Transmisión de valores	18	11	2		
10	Buscar asesoramiento ext. y fomentar la capacitación	8	9	12	1	1
11	Delegación	4	13	10		4
12	Trabajo en equipo	5	15	5	5	1
13	Planificar e implementar la nueva estructura org.	4	12	9	2	4
14	Profesionalización de la gestión	7	10	9	2	3
15	Tomar decisiones compartidas	11	12	5	1	2
16	Construcción de confianza	13	13	2	2	1
17	Transmitir el valor del esfuerzo	22	7	1	1	
18	Distribución de roles	8	13	8	2	
19	Logro de consensos	10	12	4	3	2
20	Manejo de las relaciones con familiares políticos	8	10	5	7	1
21	Manejo de conflictos	9	11	8	1	2

Tabla 4: total de puntos para cada categoría de la escala de las competencias para gestionar los sistemas familia y empresa.

La tabla siguiente expone las competencias en un ranking (construido mediante el procedimiento de multiplicar los puntos que suma cada competencia en cada categoría de la escala de Likert por valores que van de 1 a 5, según correspondan a las categorías de “muy malo” a “muy bueno”). Este ranking exhibe que las cinco competencias que recibieron calificaciones más altas son: 1) transmitir el valor del esfuerzo, 2) transmisión de valores, 3) visión del negocio y espíritu emprendedor, 4) administración económica-financiera, 28 puntos y 5) negociación. Por otro lado, las competencias calificadas más negativamente son: 1) planificar e implementar la nueva estructura organizacional, 2) delegación, 3) profesionalización de la gestión, 4) manejo de las relaciones con familiares políticos y 5) trabajo en equipo.

		5	4	3	2	1	
1	Transmitir el valor del esfuerzo	22	7	1	1		143
2	Transmisión de valores	18	11	2			140
3	Visión del negocio y espíritu emprendedor	16	14	1	0		139
4	Administración económica financiera	18	10	2	0	1	137
5	Negociación	16	10	5			135
6	Gestión de aspectos legales	12	12	6	1	0	128
7	Construcción de confianza	13	13	2	2	1	128
8	Preparación de sucesores	11	13	3	2	2	122
9	Crear una visión compartida	12	9	7	2	1	122
10	Tomar decisiones compartidas	11	12	5	1	2	122
11	Formación de líderes	11	11	6	1	2	121
12	Distribución de roles	8	13	8	2		120
13	Logro de consensos	10	12	4	3	2	118
14	Distribución de utilidades	10	13	2	3	3	117
15	Manejo de conflictos	9	11	8	1	2	117
16	Buscar asesoramiento ext. y fomentar la capacitación	8	9	12	1	1	115
17	Trabajo en equipo	5	15	5	5	1	111
18	Manejo de las relaciones con familiares políticos	8	10	5	7	1	110
19	Profesionalización de la gestión	7	10	9	2	3	109
20	Delegación	4	13	10		4	106
21	Planificar e implementar la nueva estructura org.	4	12	9	2	4	103

tabla 5: ranking de competencias

Otro análisis de los datos que facilita la interpretación de los resultados consiste en dividir el total de puntos sumados por cada competencia por el total de puntos posibles. Por ejemplo, la competencia transmitir el valor del esfuerzo sumó 143 puntos y los puntos posibles son 155. Este cociente genera un valor de 0,92 o en términos porcentuales , de 92%, el valor más alto entre todas las competencias. Mediante el mismo procedimiento la competencia planificar e implementar la nueva estructura organizacional obtiene un valor del 66%, el valor más bajo de las 21 competencias estudiadas. La tabla 6 presenta la información completa.

Ranking	Competencias	5	4	3	2	1	puntos logrados	total de puntos posibles	calificación
1	Transmitir el valor del esfuerzo	22	7	1	1		143	155	92%
2	Transmisión de valores	18	11	2			140	155	90%
3	Visión del negocio y espíritu emprendedor	16	14	1	0		139	155	90%
4	Administración económica financiera	18	10	2	0	1	137	155	88%
5	Negociación	16	10	5			135	155	87%
6	Gestión de aspectos legales	12	12	6	1	0	128	155	83%
7	Construcción de confianza	13	13	2	2	1	128	155	83%
8	Preparación de sucesores	11	13	3	2	2	122	155	79%
9	Crear una visión compartida	12	9	7	2	1	122	155	79%
10	Tomar decisiones compartidas	11	12	5	1	2	122	155	79%
11	Formación de líderes	11	11	6	1	2	121	155	78%
12	Distribución de roles	8	13	8	2		120	155	77%
13	Logro de consensos	10	12	4	3	2	118	155	76%
14	Distribución de utilidades	10	13	2	3	3	117	155	75%
15	Manejo de conflictos	9	11	8	1	2	117	155	75%
16	Buscar asesoramiento ext. y fomentar la capacitación	8	9	12	1	1	115	155	74%
17	Trabajo en equipo	5	15	5	5	1	111	155	72%
18	Manejo de las relaciones con familiares políticos	8	10	5	7	1	110	155	71%
19	Profesionalización de la gestión	7	10	9	2	3	109	155	70%
20	Delegación	4	13	10		4	106	155	68%
21	Planificar e implementar la nueva estructura org.	4	12	9	2	4	103	155	66%

Tabla 6: calificación de las competencias.

La información de la tabla 6 permite inferir que en las empresas de la muestra la percepción de los respondentes es que quienes condujeron el proceso de sucesión poseen las competencias en grado relativamente alto. Es notable que el 50% de las competencias reciben una calificación entre 78% y 92%. El resto de las competencias obtienen una calificación que va del 77% al 66%.

ÉXITO DE LA SUCESIÓN. VARIABLES DEPENDIENTES

El éxito de la sucesión definido por el impacto de ésta en el sistema empresa se midió con cinco indicadores. A continuación analizamos los resultados para el segmento de empresas que realizaron o están realizando una sucesión de primera a segunda generación (ver tabla 7).

El primero de los indicadores apuntó a identificar si la empresa creció después de la sucesión. Los datos muestran que 30 empresas declaran que sí hubo crecimiento después de la sucesión y sólo 2 que no lo hubo. La pregunta no mide cuánto creció la empresa, sólo pregunta si hubo o no hubo crecimiento.

El segundo indicador indaga si después de la sucesión la empresa aumentó la profesionalización de sus prácticas de gestión. Al respecto, 32 empresas afirmaron que sí y solo 1 que no.

La tercer pregunta se orienta hacia el crecimiento del patrimonio. Nuevamente las respuestas son mayormente positivas: 26 respuestas positivas y 5 negativas.

La cuarta pregunta evalúa el clima laboral entre los empleados familiares y no familiares después de la sucesión y se hallaron 25 respuestas favorables y 5 desfavorables.

La última pregunta mide el efecto de la sucesión en agentes externos a la empresa (proveedores, clientes, bancos, etc.): aquí se identifican 28 respuestas positivas y 3 negativas.

	Sí	No	Favorable	Desfavorable	Positivo	Negativo
Hubo crecimiento después de la sucesión	30	2				
Hubo diálogo fluido después de la sucesión	26	6				
Hubo mayor profesionalización después de la sucesión	32	1				
Impacto de la sucesión en el clima			25	5		
Impacto de la sucesión en terceros relacionados con la empresa			28	3		
Creció el patrimonio después de la sucesión	26	5				
Impacto de la sucesión en la familia					25	6
Hubo más conflictos entre familiares después de la sucesión	11	20				

Tabla 7

La presentación de los datos anteriores como porcentajes y categorizados en “éxito” y “fracaso” permiten apreciar en qué medida los individuos encuestados perciben como exitoso el impacto de la sucesión intergeneracional en los sistemas familia y empresa (ver tabla 8).

Variables	Exito	Fracaso
Hubo crecimiento después de la sucesión	93,75%	6,25%
Hubo diálogo fluido después de la sucesión	81,25%	18,75%
Hubo mayor profesionalización después de la sucesión	96,88%	3,13%
Impacto de la sucesión en el clima	78,13%	18,75%
Impacto de la sucesión en terceros relacionados con la empresa	87,50%	12,50%
Creció el patrimonio después de la sucesión	81,25%	18,75%
Impacto de la sucesión en la familia	78,13%	21,88%
Hubo más conflictos entre familiares después de la sucesión	62,50%	37,50%

Tabla 8: Indicadores de éxito de la sucesión intergeneracional

Por un lado, las variables que miden el impacto de la sucesión en el sistema empresa tienen todos valores de éxito ubicados entre el 78% y el 93%, que se pueden considerar como elevados (tabla 5).

Es importante observar que el comportamiento de estas variables dependientes es congruente con los datos de las variables independientes de este estudio. En cuanto a los resultados de las variables que miden el éxito en términos de crecimiento, especialmente patrimonial, estarían explicados por los valores altos de las competencias asociadas a este aspecto: especialmente las de administración económica-financiera, visión de negocio, espíritu emprendedor y valor del esfuerzo. Del mismo modo, el éxito en la variable que mide el impacto de la sucesión en el clima entre los empleados se explicaría por la alta valoración de la competencia creación de confianza, que es un factor clave en esta cuestión y que la literatura identifica como una fortaleza de la EF. Sin embargo, resulta paradójico que la variable que mide si después de la sucesión hubo mayor profesionalización de la gestión exhiba un alto grado de éxito (96%) cuando la competencia para profesionalizar la gestión logró una valoración muy baja (ubicada en el lugar 19 del ranking de 21 competencias).

Una vez presentados los resultados de los efectos de la sucesión en el sistema empresa corresponde avanzar con el análisis de los tres indicadores ligados al sistema familia.

El primer de ellos se basa en la pregunta de si hubo diálogo fluido entre los miembros de la familia después de la sucesión y se halló que 26 empresas atestiguan que sí hubo y 5 afirman que no lo hubo.

El segundo indicador indaga sobre si el cambio fue positivo o negativo para la familia empresaria y muestra 25 respuestas positivas y 6 negativas.

Finalmente, el tercer indicador evalúa si hubo más o menos conflictos entre miembros de la familia después de la sucesión y muestra que 20 respondientes afirman que no hubo una cantidad mayor conflictos después de la sucesión y 11 dicen que sí los hubo.

Como se puede apreciar, las variables que miden el impacto de la sucesión en el sistema familia exhiben valores de éxito elevados en los indicadores referidos a la presencia de diálogo fluido e impacto de la sucesión en la familia (valores de éxito en torno al 80%). Sin embargo, la variable referida a los conflictos entre familiares de la sucesión presenta un valor de éxito significativamente inferior (62%). Dicho en otras palabras, el 38% de los encuestados reporta que los conflictos entre familiares crecieron después de la sucesión.

No obstante, el grado de fracaso en la variable conflicto entre familiares no debiera sorprender porque los resultados de este estudio muestran que la competencia para manejar las relaciones con los familiares políticos es una de las menos desarrolladas por quienes condujeron los procesos de cambio. Esta competencia se ubica en el puesto 18 en un ranking de 21 competencias.

Como se puede apreciar, la cantidad de respuestas que apuntan a que la sucesión fue exitosa es sensiblemente mayor a las que indican lo contrario. Sin embargo, esta evaluación del impacto de la sucesión en la empresa y en la familia puede estar influenciada por dos sesgos. El primero de ellos es que las empresas que no tuvieron una sucesión exitosa han desaparecido y por lo tanto no son parte de la muestra. El segundo sesgo es que muchos de los entrevistados condujeron el proceso de sucesión y por lo tanto pueden tener una percepción más favorable de

sus resultados. La teoría psicológica explica que las personas valoran más favorablemente sus propias ideas, acciones o resultados.

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA SUCESIÓN INTERGENERACIONAL EN LA EF

Después de atravesar las etapas exploratorias y asociativas de esta investigación se pudo elaborar un modelo que relaciona las variables independientes y dependientes y que explica el vínculo entre ellas.

El modelo de competencias propuesto abandona al elaborado por García-Lombardía y se constituye en un modelo nuevo que divide a las competencias en tres grupos: para la gestión del sistema empresa, para la gestión del sistema familia y para la gestión de ambos sistemas. Esto es lo que se aprecia en los tres óvalos en el sector izquierdo de la figura 1.

Igualmente, el modelo incluye dos dimensiones de éxito de la EF que son el éxito del sistema empresa y el éxito del sistema familia. El primero está más relacionado con variables económicas y el segundo con variables socio-emocionales.

Finalmente, el modelo sostiene que si quienes conducen el proceso de sucesión tienen las competencias necesarias para la gestión de los sistemas familia y empresa lograrán el éxito de la sucesión intergeneracional.

Las líneas de puntos continuas señalan una relación directa entre las variables, las líneas discontinuas indican una relación indirecta entre ellas.

Este modelo permite explicar el grado de éxito o fracaso en la sucesión según la presencia o ausencia de las competencias para la gestión de los sistemas familia y empresa.

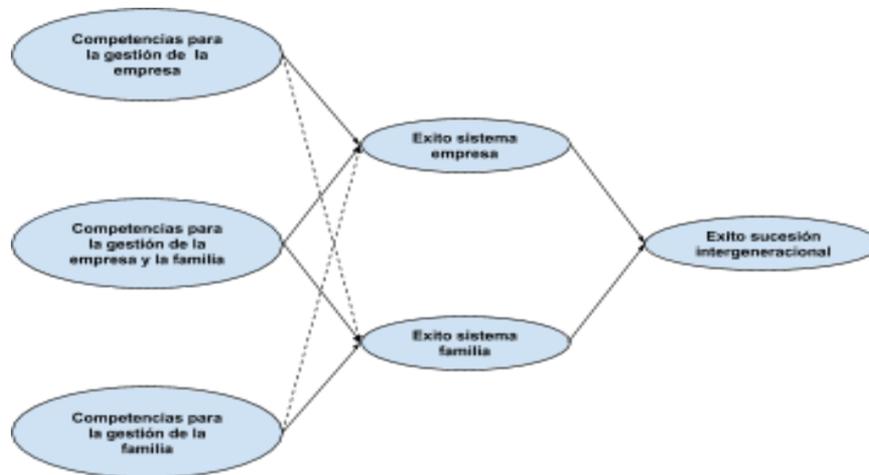


Figura 1: modelo de competencias para la gestión de la sucesión intergeneracional en empresas familiares. Elaboración propia.

MODELO DE ANÁLISIS

El modelo de análisis posee 21 variables independientes representadas cada una en un rectángulo. Estas son las competencias, de las cuales las 10 primeras son para la gestión del sistema empresa, las 10 siguientes para la gestión de los sistemas familia y empresa y la última es para la gestión del sistema familia. Cada competencia tiene un indicador que está representado en el modelo por los rectángulos que contienen los símbolos “I 1” (indicador uno). Esto representa que cada variable independiente es medida por un indicador.

Luego, en la zona central de la figura, se pueden ver tres rectángulos. Estos representan a los conceptos de competencias de gestión del sistema empresa, competencias de gestión de los sistemas empresa y familia y competencias de gestión del sistema familia. Como se puede apreciar, hacia el primero de ellos se dirigen las flechas de las diez primeras variables, hacia el segundo las diez flechas siguientes y hacia el tercero la flecha de la última variable. Es decir, el primer y segundo concepto poseen diez variables cada uno y el tercero solo una.

El otro elemento importante del modelo son las ocho variables dependientes que se exhiben en los ocho rectángulos de la zona derecha del modelo. Las primeras cinco variables miden el éxito del sistema empresa y las tres restantes el del sistema familia. Cada uno de ellos tiene un indicador que también está representado por el rectángulo que contiene una "I" y un "1". Los cinco primeros son variables del concepto éxito del sistema empresa y los tres siguientes del concepto éxito del sistema familia.

Finalmente, los conceptos éxito del sistema empresa y del sistema familia son determinantes del éxito de la sucesión intergeneracional.

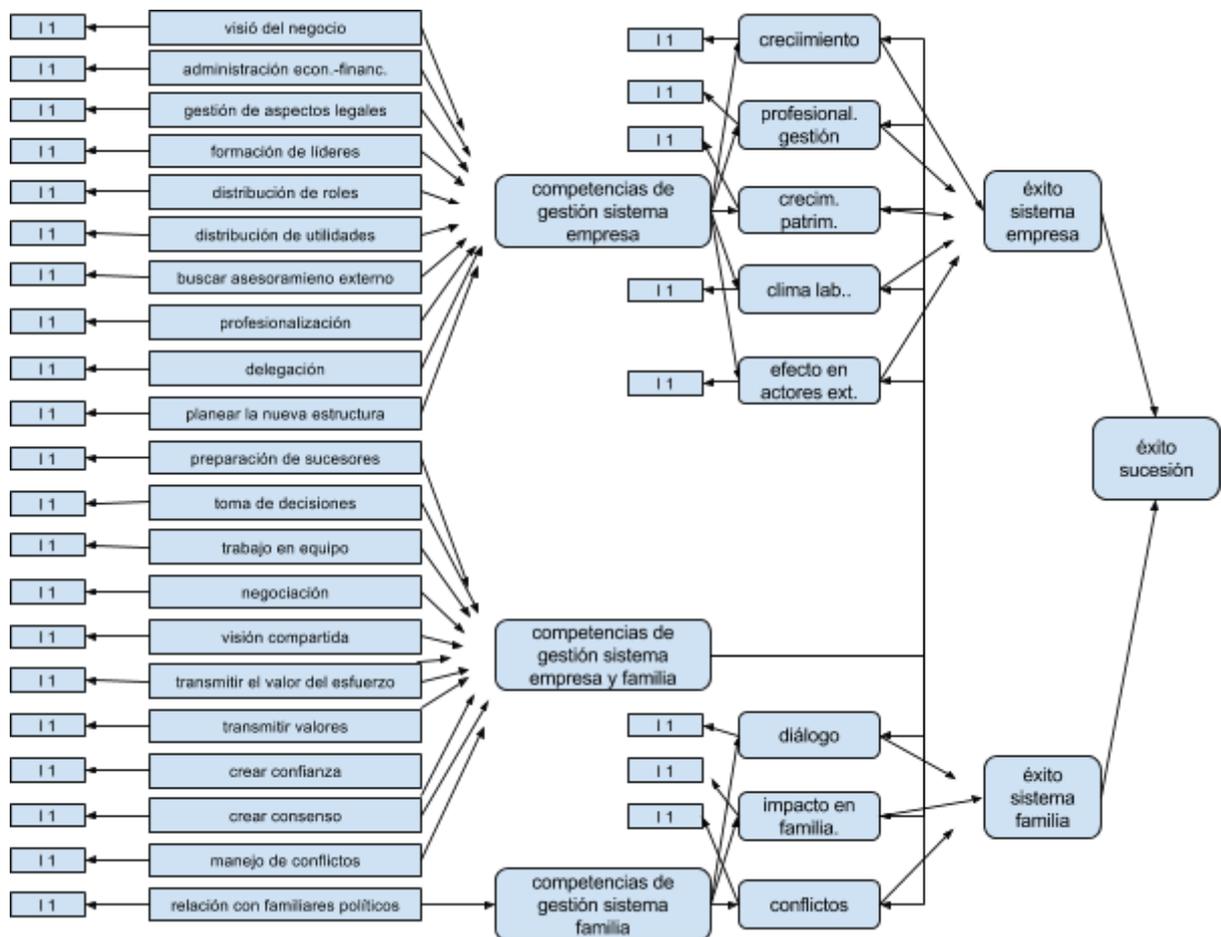


Figura 2: modelo de análisis

CONCLUSIONES

Al concluir este estudio es posible para el equipo que lo condujo hacer una evaluación para reconocer limitaciones y realizar aprendizajes útiles para futuras investigaciones.

Por un lado, como ya se dijo, la muestra de empresas se adoptó por conveniencia y esto afecta el grado en que representa a la población y la posibilidad de generalizar los resultados.

Además, algunas de las variables dependientes no fueron definidas conceptual y operativamente con suficiente rigor, lo cual se pudo apreciar al analizar los datos recolectados.

Otro aspecto problemático es el posible sesgo en las respuestas, cuestión que también ya fue comentada. Además, no pudo hacerse una validación de las respuestas interna de las respuestas por la dificultad que implica acceder a otros individuos de cada empresa que puedan ser encuestados o entrevistados para evaluar la veracidad de las respuestas. No es menor la desproporción entre los recursos de este equipo y la exigencia de tal actividad.

Igualmente, la cuestión del momento de la evaluación presenta limitaciones a este estudio. La bibliografía sobre la evaluación de resultados de los procesos de cambio sugiere que la percepción de los resultados cambia según el momento en que se realice la evaluación. Un proceso (sucesorio) puede ser evaluado negativamente inmediatamente después de su terminación pero en el mediano y largo plazo las percepciones pueden cambiar (Lewis, 2011). En este sentido, este estudio mezcla procesos en curso, recién finalizados y finalizados hace varios años por lo que puede crearse cierta distorsión.

Sin embargo, se considera de gran valor a los resultados de este estudio porque los hallazgos han permitido confirmar la validez de los modelos de competencias

directivas existentes y se logró identificar un conjunto de competencias específicas para gestionar los sistemas familia y empresa de la empresa familiar. Se debe resaltar que los modelos de competencias existentes al iniciar este estudio eran sólo para empresas no familiares y esta investigación ha logrado incursionar en un campo que permanecía inexplorado.

Además, se ha encontrado una relación causal entre el grado en que dominan estas competencias los directivos que conducen un proceso de sucesión intergeneracional y el éxito de dicho proceso, aunque no se pudo probar aún estadísticamente.

REFERENCIAS

Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices, *Family Business Review*, vol. 7, no 3

Bocatto, E., Gispert, C. and Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms, *Journal of Small Business Management*, 48(4), pp. 497–523

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York. John Wiley & Sons

Fizel, J. y and D'Itri, P. (1997). Managerial Efficiency, Managerial Succession and Organizational Performance. *Managerial and decision economics*, vol 18, pp 295-308

García-Lombardía, P. Cardona, P. y Nuria Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional paper N° 01/04. Navarra: IESE Business School

Gómez-Mejía L., Haynes T., Núñez-Nickell M., Jacobson K. Y Moyano Fuentes J. (2007) Socioemotional Wealth and Business Risks in Family- controlled firms: evidence from Spanish olive mills, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, No 1

- Gordon, G. y Rosen, N. (1981). Critical Factors in Leadership Succession. *Organizational behavior and human performance*, 27, 227-254
- Janjuha-Jivraj, S. y Woods, A. (2002). The art of 'good conversations': a strategy to negotiate succession within South Asian family firms, *Strategic Change* 11: 425–434
- Kræmmergaard, P. y Rose, J. (2002). *Managerial Competences for ERP Journeys*, *Information Systems Frontiers* 4:2, 199–211
- Lee, J. (2006), Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, vol. XIX, no 2
- Lee, J. (2006), Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, vol. XIX, 175-191
- Sajgalikova, H., Bajzikovab, L., Polakovac, M. y Wojcakd, E., (2012). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 944 – 952
- Sharma, P. (2004), An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, vol. XVII, no 1
- Wickramasinghea, V. y De Zozyab, N. (2011). Managerial competency requirements that enhance organisational competences: a study of a Sri Lankan telecom organisation, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 14, 2981–3000
- Woodruffe, Ch. (1993). What is meant by a competency. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 29-36