



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@yahoo.es

Universidad del Zulia

Venezuela

Andrade C., Jesús Alberto

Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 7, núm. 19, julio-noviembre, 2002, pp. 375-389

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca\*

Andrade C., Jesús Alberto\*\*

### Resumen

Este trabajo hace un análisis teórico al tema de la empresa familiar. Tiene como objetivos identificar características que definen a una empresa familiar en comparación con empresas no familiares; analizar la sucesión del negocio familiar al considerar que el futuro deseado de cada uno de los miembros debe ser común y único, si se quiere su continuidad; analizar cómo el manejo de conflictos sirve para desarrollar un buen plan sucesoral que permite integrar a la familia en torno a una visión de negocio común a todos los miembros de la familia. Se parte de la hipótesis que si se quiere que los negocios familiares perduren a la siguiente generación, la familia debe enfrentar el temor de la muerte a fin de poder desarrollar un plan sucesoral que sea beneficioso tanto para la empresa como para la propia familia. Los resultados de la investigación señalan que la empresa familiar es una organización que se sustenta en un permanente conflicto, por lo tanto, para que la empresa perdure deben establecerse mecanismos de participación de los integrantes, y ello es posible, porque en las empresas familiares se concentran en pocas manos el control, permitiéndoles ser ágiles en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Se concluye que las empresas familiares se caracterizan por el estrecho nexo cultural y tradicional con la familia que las dirige; y se distinguen de otros tipos de negocios, por el tipo de compromiso de los miembros con la empresa y por el éxito alcanzado cuando se define un plan de sucesión que sirva de transición no traumática de una generación a la siguiente.

**Palabras clave:** Empresa familiar, sucesión, negocio de familia.

---

Recibido: 02-03-15 . Aceptado: 02-06-26

\* El autor de este trabajo agradece al Dr. Juan Bustillo, profesor del Doctorado en Ciencias Humanas de LUZ, por los aportes y comentarios formulados a esta investigación.

\*\* Economista. Cursante del Doctorado en Ciencias Humanas. Profesor Titular. Facultad Experimental de Ciencias. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: jandrade@luz.ve

## ***Continuity in the Family Business: The Future When Death Approaches***

### **Abstract**

This paper is a theoretical analysis of the family business. The objectives are: to identify the characteristics that define a family business in comparison with non-family businesses; to analyze the future succession of a family business from the perspective that the desired future of each one of the family members should be common and shared, if continuity is the goal; and to analyze how conflicts should be handled in service to the development of a good plan which integrates family around a common vision shared by the family. The initial hypothesis is that if family businesses are to succeed over time, the family must confront the terror of death in order to organize a follow-up plan which will be beneficial both to the company and to the family. The results of this research are that the family business is an organization based on constant conflict, and that in order for the business to continue participation mechanisms for all members must be established. This is possible because the ownership of family companies is concentrated in few hands, allowing for agility in the strategic decision-making process. The conclusion is that family businesses are characterized by a narrow cultural and traditional relationship with the families that run them; they are different from other businesses because of the type of bond between the members and the company, and by the success reached when a succession plan makes the transition less traumatic from one generation to the next.

**Key words:** Family business, succession.

*"El abuelo funda la empresa, el hijo la consolida  
y el nieto la hunde"  
(anónimo)*

*"La única roca que conozco que permanece  
estable, la única institución que conozco que  
trabaja, es la familia"  
Lee Iacoca*

### **1. Introducción**

Los negocios familiares pertenecen a dos sistemas cuya interacción no son necesariamente compatibles, el familiar y el empresarial. A pesar de ello, la realidad muestra que una gran parte de la actividad económica está dominada por este tipo de organización, que solamente existe en la medida que trasciende de una generación a otra.

Una vasta literatura acerca de las empresas familiares está enmarcada en el tema de la sucesión, y ello es debido -quizás- a los diferentes conflictos que se pueden presentar en la familia cuando el tema es abordado. La idea de dejar el negocio a uno de los herederos es entendida de diversas formas en cada grupo familiar. Se piensa que el negocio familiar es aquella empresa cuyos dueños son parte de la misma familia, y que se carac-

teriza porque es transferido de generación en generación a algún familiar, por lo general a través de una sucesión familiar de índole privada. Si la sucesión es entendida como el proceso durante el cual el control gerencial del negocio es transferido de una generación a la próxima, es de suponer entonces, que si en una empresa de propiedad familiar sus miembros trabajan y conviven existe una buena oportunidad para permanecer juntos en el negocio.

El negocio familiar es el elemento clave para consolidar las relaciones entre sus miembros, y ello es debido, no solamente a que tienen un objetivo en común porqué luchar, sino porque ese objetivo es único, compartido y tiene la posibilidad de mantenerlos juntos en el futuro. Sin embargo, la familia pudiera resquebrajar las relaciones entre sus miembros, si el futuro deseado es distinto para cada uno de ellos. Cada miembro pudiera estar visionando el futuro de la empresa en forma distinta y ello podría ser la fuente de rompimientos, abandonos y desaparición de buenas relaciones, aunque sus vínculos familiares se mantengan.

Para evitar o disminuir los conflictos que se dan en el traspaso del negocio a la siguiente generación, una de las posibles soluciones es la de establecer un plan de sucesión que sirva de transición suave de una generación a la siguiente. Ese plan, no solamente genera el enfrentar diversos aspectos relacionados con la propiedad, la familia y la empresa, sino también con los valores, expectativas y temores de cada uno de los miembros.

Este trabajo analiza la sucesión familiar a la luz de dos importantes parámetros, el futuro deseado de cada uno

de los miembros de la familia con respecto al negocio debe ser común si se desea que el negocio perdure a la siguiente generación y la familia debe enfrentar el tema de la muerte a fin de poder desarrollar un plan sucesoral que sea beneficioso tanto para la empresa como para la propia familia.

## **2. ¿Negocio familiar o de otro tipo? Características**

La definición de empresa familiar implica una serie de valores difíciles de cuantificar. Las empresas familiares se caracterizan principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. El ambiente del negocio familiar es impactado por la mayoría de los factores que afectan a los otros tipos de negocios; pero además, los negocios familiares están influenciados por aquellos factores que intervienen en cualquier familia, particularmente los emocionales. En las empresas familiares la mayoría de la energía, dinero y personas provienen de un grupo, cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí, en tanto que, las empresas no familiares, se crean a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones financieras, y es ese mismo plan el que se encarga de aportar el capital necesario para su creación.

Desde un punto de vista formal, un negocio familiar es cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o el control lo tiene una familia y dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio; es por ello que el negocio familiar es un com-

plejo dual entre familia y negocio. Los miembros de la familia, que participan directamente en las actividades del negocio, son parte de un sistema de tareas del negocio y partes del sistema de familia que los relaciona como una unidad familiar. Esos dos sistemas se solapan potenciando relaciones conflictivas debido a que cada sistema tiene sus propias reglas, roles y necesidades.

Desde un punto de vista más real, una empresa familiar, por lo general, comienza como una aventura, no como un negocio estructurado. En un estadio incipiente del negocio familiar los propietarios se dedican a convertir sus sueños en una realidad. Existe una visión compartida o un riesgo individual cuya razón de ser está sustentada en la motivación y la confianza, que va más allá de los aspectos económicos; aquellos, quienes participan en esa aventura están dispuestos a cualquier sacrificio, con tal de realizar su sueño. A medida que el éxito se logra, los propietarios se comprometen mucho más con las actividades operativas y gerenciales, y ello hace que se falle en reconocer la necesidad de planificar la sucesión. La planificación de la sucesión debe estar sustentada en la idea de trascender a las próximas generaciones más allá de la relación de propiedad, o como lo expresa Lansberg (1981) que la sucesión es la transferencia de liderazgo a la próxima generación, por lo tanto debe trabajarse como un proceso y no como un evento. Para Lansberg, el fallar al enfrentar la sucesión significa una conspiración a la sucesión.

Las empresas de propiedad familiar les permiten a sus miembros mantener y ejercer el poder y control de la activi-

dad empresarial y, ello hace que la empresa familiar se preste mucho para confundir la capacidad de dirigir con la propiedad del negocio. Por lo general, los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa u ocupan cargos de decisión en el consejo directivo, ejercen el control de la empresa como parte de una actividad que se interioriza en sus estilos de vida y ello agrega aspectos de vital importancia en la continuidad del negocio y de la herencia familiar. Sin embargo, la sucesión no es vista como algo necesario o urgente, puesto que, mientras se busca el éxito y se consolida el negocio, se configura y desarrolla un verdadero espíritu de empresa familiar que incentiva el compromiso de sus miembros por mantenerse activos en la actividad operativa de corto plazo, olvidando la necesidad de planificar la sucesión.

El negocio puede ser visto no sólo como la consolidación de un sueño familiar, sino como el sitio donde la familia asegura su bienestar a través de la colocación laboral de los miembros de la familia, con específicos niveles de salario en función de las relaciones familiares, que pudiera trasladarse al reparto de dividendos, no en función de la actividad del negocio, sino como consecuencia de los nexos familiares.

La participación accionaria de los miembros de la familia pudiera estar propensa a ser subvaluadas, a través de los mecanismos legales que la empresa establece al momento de su constitución. Con el objetivo de mantener en el negocio a los miembros familiares, se forma un círculo de protección que prohíbe a quien desea salir del negocio, vender su participación fuera del entorno familiar; ello

puede acarrear una subvaloración de las acciones, al dejar en manos de quienes se quedan la cotización y valoración de la participación de quien quiere irse.

Con el transcurrir del tiempo, las empresas familiares pueden llegar a presentar crisis de legitimidad asociadas a la sucesión del negocio. Establecer la sucesión podría generar falta de reconocimiento de la legitimidad de quienes acceden al control del negocio, independientemente de la legalidad que se define en la sucesión; y es que desafortunadamente, la experiencia muestra que en un ambiente donde prevalece la confianza tiende a crearse una disciplina laxa, con la cual la informalidad es vista como sinónimo de confianza que rompe con el deber ser de la formalidad del negocio familiar. En su aspecto negativo, tal informalidad promueve la falta de objetivos claros y, sobre todo, dificulta el seguimiento de los mismos, además que se tiende a perder la visión del negocio, pues gran parte de la comunicación interna es extraoficial.

A continuación se muestra el Cuadro 1, que resume algunas características relacionadas con la propiedad, nexos afectivos, visión, propiedad, sueldos y valoración accionaria de la empresa familiar comparadas con las mismas características de las empresas no familiares.

Además de los aspectos mencionados anteriormente, que son verificables y cuantificables, existen características que pudieran ser determinantes para fallar en alcanzar el éxito de una empresa familiar sólida; tales características están relacionadas con las expectativas que los miembros de la familia tienen del negocio y al esfuerzo que cada quien le aporta a su éxito. El negocio se fortalece como

empresa familiar cuando pasa de una generación a la siguiente sin causar traumas o conflictos que se transfieran a la familia; cuando cada uno de los miembros tiene un futuro único y común porqué luchar; cuando se aceptan y se toleran como miembros de una familia que deciden sobre un negocio que debe proyectarse al futuro, y además cuando ese futuro es compartido por todos los miembros que en ella participan.

Otros factores asociados a ceder beneficios o exigir comportamientos particulares al primogénito, también son elementos que pudieran subyacer en el éxito del negocio familiar. El aspecto relacionado con el rol que el varón o la hembra debe jugar en la vida, muchas veces es trasladado al negocio y esto pudiera determinar el tipo de rol que deberían desempeñar los hijos en la empresa, tales roles se definen entonces de acuerdo al sexo. Para Alcorn (1982) muchas empresas familiares son similares a las monarquías en el sentido de que el primogénito se convierte en quien establece las reglas, y el resto de los familiares asume el trabajo en el negocio; esta política está basada en el orden de nacimiento y en el estatus que se ocupa en la familia. Sin embargo, no todas las familias ven en el primogénito la opción para dirigir el negocio, el género es muchas veces otro elemento importante a considerar, porque prevalece la cultura machista de la sociedad. Las hijas, aún las primogénitas, no son siempre una opción para ser empleadas en la empresa familiar, mucho menos para dirigirla. Para Lyman, Salganicoff y Hollander (1991) a pesar de que históricamente las hijas se han beneficiado de la riqueza del negocio familiar, raras ve-

**Cuadro 1**  
**Comparación entre empresa familiar y empresa no familiar**

<b>Rasgos</b>	<b>Tipos de empresa</b>	<b>Empresa familiar</b>	<b>Empresa no familiar</b>
<b>Propiedad</b>		En manos de una misma familia	No existe una propiedad familiar mayoritaria
<b>Nexos afectivos con los propietarios</b>		Valores culturales y tradicionales de la familia están enraizados en la organización	Ninguno o en grado menor. Las empresas anónimas están menos relacionadas afectivamente
<b>Visión y futuro</b>		Compartida y sustentada en una motivación y en la confianza más allá de los aspectos económicos	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi impuesta
<b>Poder y control de la actividad empresarial</b>		Miembros de la misma familia	No tienen porque estar relacionados familiarmente
<b>Continuidad del negocio</b>		Forma sucesoral (hereditario)	No son determinados por factores hereditarios
<b>Legitimidad</b>		Podría ser cuestionada, como consecuencia de una no aceptación de la sucesión	La legitimidad está amparada por la base legal.
<b>Capacidad de dirigir</b>		El propietario siempre tiene la posibilidad de ejercer la dirección de la empresa	La dirección está basada en habilidades y estilos de gerencia
<b>Valoración de la propiedad</b>		Debido a su estructura de propiedad familiar, la valoración que se haga de las acciones de propiedad pudieran verse sub valuadas ante una eventual venta del componente accionario	Por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, la valoración de las acciones puede ser más realista y transparente
<b>Empleo, salario y dividendos</b>		Puede generarse distorsión basada en las relaciones afectivas de los integrantes con la empresa	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones afectivas para actuar sobre estas variables
<b>Confianza, disciplina y comunicación</b>		Tiende a ser más laxa e informal. Objetivos son menos claros y están menos definidos. Comunicación tiende a ser extraoficial	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación

Fuente: Elaboración propia.

ces sus nombres se asocian a con salarios o cargos relacionados al negocio familiar. Birley (2001) condujo un estudio que incluyó dieciséis países en el que se evaluaron tópicos relacionados con la propiedad de las empresas familiares y la gerencia, tan diferentes como: temprana participación de los hijos en el negocio, entrada y salida al negocio familiar, intereses de los hijos, responsabilidad de la propiedad en manos de los hijos, sucesión y equidad, compromiso de los padres en el negocio, definición del negocio familiar, retiro de los padres, separación de las familias y el negocio familiar, la familia y las acciones, rivalidad entre los familiares, entre otros. El estudio de Birley (2001) concluyó que los negocios de familia no son desarrollados por grupos homogéneos y que además, existe un conjunto de actitudes hacia la familia y hacia el negocio familiar que se combinan para dividir al gerente del propietario. Esos y otros tantos aspectos deben ser vigilados para disminuir los posibles efectos negativos a la hora de definir la sucesión del negocio familiar; efectos que se magnifican si no son tratados en forma adecuada y oportuna.

Muchas situaciones de las descritas anteriormente, suponen la existencia de ventajas y desventajas para el buen funcionamiento de la empresa familiar, y aunque no todas las empresas familiares enfrentan todos los tipos de problemas, es muy posible que una gran mayoría atraviese por varias de ellas. Tales ventajas, muchas veces, son necesarias y alcanzables pero significan un sacrificio que se refleja como una desventaja en el desarrollo empresarial y que tienen que ver con las limitaciones propias de estar

en un negocio familiar; tales como el acceso a los mercados de capital, cultura nepótica de la organización, luchas internas entre propietarios, secretismo, flexibilidad, burocracia, estilos de liderazgos, compromisos y remuneración.

A continuación se muestra el Cuadro 2, contentivo de algunas ventajas y desventajas que tienen que enfrentar los negocios familiares para poder existir y pasar a la siguiente generación.

Muchas ventajas son dinamizadoras de una alta competitividad. Por ejemplo: las ventajas relacionadas con la velocidad de entrada al mercado es inherente a la empresa familiar; la particularidad de que muchas empresas familiares abren nichos o segmentos de mercado les da una capacidad de responder a los cambios del mercado a alta velocidad en una forma competitiva. La concentración de las acciones en pocas manos les permite ser ágiles en el proceso de toma de decisiones estratégicas (innovar, adquirir, vender, entre otros). Los bajos costos de capital, en relación a otras empresas no familiares, incentiva el compromiso del gerente-propietario con el largo plazo, con los clientes, con los empleados y con los accionistas de la empresa.

### **3. ¿Sucesión o continuidad del negocio familiar?**

De 80 a 90 por ciento de las empresas norteamericanas son dominadas por familias (Dumas, 1992). En las últimas décadas, las empresas listadas en la revista Fortune 500 son empresas familiares que actualmente generan alrededor de la mitad del ingreso nacional bruto y pagan cerca de la mitad de los sueldos de



USA (Bowman-Upton, 1991). Se estima que el número de negocios familiares en USA puede variar de 4.1 millones a 20.3 millones, que llegan a emplear hasta el 60 por ciento de la fuerza familiar norteamericana (Sharma, Chua y Chrisman, 2000). Más del 65 por ciento de las empresas familiares españolas desaparecen antes de llegar a segunda generación, y entre un diez a un quince por ciento llegan a la tercera (ABC, 2001). De acuerdo con Kets de Vries (1993), 70 por ciento de los negocios familiares fallan al sobrevivir a la siguiente generación y 90 por ciento fallan en la tercera generación. Bajo esa realidad, si los fundadores de las empresas no logran sobrevivir a una transición hacia la siguiente generación deberán considerar al menos una de las siguientes

opciones: cerrar el negocio, vender el negocio a gente externa o a sus propios empleados o retener la propiedad pero contratando la gerencia en forma externa. Si la empresa familiar quiere sobrevivir, y pasar con éxito a la siguiente generación, ha de planificar la sucesión y ha de organizar y regular las relaciones de la familia-empresa, separando ambos ámbitos de actuación, a fin de que el uno no interfiera con el otro de manera negativa.

El tema de la sucesión a partir de la propiedad ha sido muy analizado con anterioridad; Gersick et al (1997) -por ejemplo-, estudiaron las relaciones que se dan en la sucesión atendiendo a las estructuras de propiedad del negocio. Sin embargo, el negocio familiar no es solamente la definición equitativa o racional de la pro-

**Cuadro 2**  
**Ventajas y desventajas de la empresa familiar**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Orientación hacia el largo plazo	El acceso más complicado a los mercados de capital limita su crecimiento
Cultura de la familia como fuente de orgullo	Nepotismo
Estabilidad organizacional	Organización confusa Luchas internas
Menos burócrata e impersonal	Enfrentamientos familiares interfieren en el negocio
Mayor flexibilidad	Mayor resistencia al cambio
Conocimiento del negocio	Secretismo
Continuidad en el liderazgo	Estilo paternalista y autócrata
Menor riesgo (o ninguno) de ser adquirida por otra empresa	Problemas de sucesión
Identificación y fuerte compromiso con la empresa. Mayor motivación	Sistemas de remuneración y recompensa no equitativos
Agilidad y flexibilidad ante mercados entrantes cambiantes	Se corre el riesgo de no mantener estabilidad en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

piedad entre sus miembros; la empresa familiar sostiene también estructuras emocionales que traspasan las consideraciones de propiedad que no están presentes en otro tipo de empresas, y esas estructuras emocionales son fuentes potenciales de conflictos. Si la herencia se ha construido basada en el paso del control del negocio del padre al hijo, de generación en generación sin que otros miembros de la familia participen en el negocio, sólo se tendrá un negocio que en lugar de responder a las características de un negocio familiar, corresponde a un negocio básicamente de estructura capitalista con propiedad única transferida de generación en generación. Si por el contrario, la propiedad del negocio pasa de generación en generación a varias manos familiares y estos sucesores a su vez trabajan en forma conjunta y equitativa en la organización, se podría entonces reconocer que esa es una empresa de propiedad familiar.

Pero la sucesión no debe ser vista, únicamente, como el paso de propiedad a la siguiente generación, sino que debe incluir además, la transferencia del liderazgo generacional dentro de un proceso que debería ser desarrollado con el uso de un plan único. Plan que será exitoso dependiendo del tipo de negocio, familia y cultura específica que se trate, y del tiempo que cada familia necesite para su aplicación, así como también, del grado de participación que cada miembro tenga en el negocio familiar. En tal sentido, muchos investigadores han intentado explorar las razones para que los negocios familiares fracasen, la mayoría de ellos se han centrado en el tema de la sucesión,

otros en relación al tema de la herencia y cómo ello está relacionado al negocio familiar, otros -muy pocos- han estudiado el punto álgido de que algunos familiares se unan para tomar el control de la empresa.

El tema de los conflictos familiares que se dan en la empresa familiar, no se ha estudiado con frecuencia, quizás porque se considera que son problemas que deben resolverse en la familia y no en la empresa. Sin embargo, los conflictos familiares relacionados con el negocio familiar deberían resolverse en ambas esferas a fin de "negociar" mejores relaciones familiares en el orden empresarial.

#### **4. El negocio familiar: conflicto o armonía**

La empresa familiar pareciera estar signada por el conflicto, y ello es debido a las características propias que tienen esas organizaciones de reflejar no sólo las avenencias particulares de sus relaciones, sino las discrepancias emocionales que son propias de los ambientes familiares y de negocios. La empresa familiar debe cargar el peso de una estructura emocional que lejos de brindarle apoyo y soporte para su existencia, pudiera significar el rompimiento de lazos psicológicos de alta trascendencia personal entre sus miembros. Los conflictos aparecen cuando las reglas, roles o necesidades del sistema familiar se introducen en las reglas, roles o necesidades del sistema del negocio. También pueden ocurrir conflictos cuando los patrones de comunicación de un sistema se tratan de instalar en el otro o cuando se generan enfrentamientos de intereses entre los dos sistemas. En ese

sentido, la sucesión del negocio es un foco álgido de las relaciones familiares y por lo tanto, el definir la sucesión genera grandes discrepancias y situaciones traumáticas en este tipo de organización, puesto que por lo general las reglas, roles y necesidades de un sistema se solapan con el otro, invadiendo espacios que les son ajenos y que derivan en enfrentamientos de intereses entre los sistemas; de nuevo aquí la tolerancia entre los miembros es necesaria.

Para entender los conflictos familiares existen diversas teorías, modelos y enfoques que intentan explicar desde una perspectiva individual cómo actúan los individuos en el entorno familiar, tales como: la teoría psicodinámica (Freud, Jung), la teoría conductista (Skinner), el enfoque sistémico (Ackerman, Haley) y más recientemente el *enfoque del conflicto* (Leslie y Korman).

Leslie y Korman (1985) desde una perspectiva sociológica analizan al conflicto, no como algo patológico que amenaza a la familia, sino como un proceso natural de la relación humana. Para estos autores, la paz en la familia (y en el negocio familiar) es el resultado de negociaciones afectivas que están constantemente modificándose; para ello se basan en las premisas de que los conflictos son procesos normales, y que la familia conforma una jerarquía de autoridad sustentada en los distintos estatus y posiciones que se generan en virtud de la edad y los roles de género, donde el conflicto es resuelto a través de una distribución equitativa del poder y de los recursos entre los miembros de la familia. Un manejo de conflictos bien llevado, en torno a los problemas relacionados con el negocio fami-

liar, es un buen indicador del éxito de la empresa en los aspectos relacionados con la autoridad y el desempeño de funciones en cada uno de los miembros de la familia que intervienen en el negocio.

Para Carter y McGoldrick (1989) los conflictos familiares surgen en las etapas de transición y desarrollo de sus miembros, es por ello que los ciclos de vida familiar requieren de adaptaciones permanentes, por ejemplo, cuando se construye un negocio familiar. Desafortunadamente, la mayoría de las familias, independientemente de sus estructuras organizacionales, progresan a través de ciertos eventos marcadores que son predecibles (matrimonio, graduación, nacimiento), muchos de esos eventos (divorcio, muerte) generan conflictos que se reflejan en la vida cotidiana y afectan las esferas psico sociales de los individuos. En particular, la sucesión del negocio familiar no debería considerarse como un evento, aunque buena parte de ellas es tratada y manejada de esa manera; puesto que la sucesión debe constituirse en un proceso predecible que marque una fase importante de las relaciones familiares, y ello pudiera verse reforzado si existiera una mayor certidumbre a través de un relevo que sea parte de un proceso que se planifica adecuadamente. Esto implicaría seguridad y, por lo tanto, menos comportamientos y actitudes traumáticas en la empresa. Sin embargo, muchos de los traumas familiares no son consecuencia exclusiva del otorgamiento de responsabilidades futuras o de la definición de la sucesión, sino que con frecuencia se producen conflictos y malestares mucho antes de definir la sucesión del negocio familiar, conflictos que se transfieren del

negocio a la familia y viceversa, y que ocurren con frecuencia cuando sus miembros difieren en la visión de lo qué es el negocio familiar y de cómo se deben tolerar los temores que la muerte genera.

La visión que tienen los miembros de la familia acerca del negocio es determinante para entender porqué una empresa familiar está en permanente riesgo de desaparición. Vista la empresa familiar de esta manera, se genera un entendimiento mayor acerca de los aspectos críticos que afectan a la familia y coloca a la sucesión del negocio como una fase importante de la organización, pero no la principal.

Chua, Chrisman y Sharma (1999), al establecer una definición teórica de la empresa familiar incluyeron dos características críticas que parecieran ser vitales a la hora de establecer la continuidad del negocio familiar. La primera es que el futuro deseado debe ser desarrollado por la familia (todos los miembros); y la segunda es que debe haber un potencial para que ese futuro deseado sea perseguido a lo largo de las futuras generaciones.

Muchos de los conflictos familiares que se reflejan en sus negocios son debido a que cada uno de los miembros de la familia pueden sentir, definir y visionar a "su empresa familiar" en forma muy diferente; y esas diferencias pudieran suponer la necesidad de desarrollar en cada uno de ellos, un futuro deseado que es muy distinto, de forma tal que la segunda característica crítica de empresa familiar, aquella que está relacionada con la persecución de ese futuro a lo largo de diversas generaciones, pudiera verse amenazada y por lo tanto no alcanzarse. Las diversas expectativas de los miembros de

la familia acerca del negocio, cuando no son satisfechas, pudieran convertirse en un poderoso sistema de rechazo que conllevaría al resquebrajamiento o destrucción del negocio que se hace extensivo a la familia; debido a que es muy difícil motivar a alguien a que se comprometa con proyectos con los cuales no cree ni se interesa.

Una definición de empresa familiar, que sea acogida en consenso por la mayoría de los miembros debe ser, sin lugar a dudas, un excelente indicador de la armonía familiar en el negocio. A medida que los intereses particulares de los miembros se alejan de la definición del negocio que sea común a la familia en su conjunto, mayor es el grado de conflictividad en el negocio familiar. La búsqueda por una satisfacción personal que esté por encima de los intereses del colectivo familiar, atenta contra el ideal de tener un futuro deseado que sea perseguido por la familia tanto en el presente como en el futuro.

Una ausencia de contacto y de comunicación, que no propicie el compartir intimidades que pertenecen y competen a los miembros del grupo, tanto de los aspectos familiares como aquellos propios del negocio, origina un bajísimo nivel de entusiasmo para hablar y analizar el tema de la sucesión entre los descendientes, pues no encuentran el escenario propicio que les muestre de manera clara y entusiasta cuál habría de ser su rol frente a la empresa de la familia, lo cual es fundamental en todo proceso sano de socialización. Lea (1993), al referirse a las características claves de las empresas que sobreviven a la sucesión, piensa que la familia debe mantenerse

informada acerca de la marcha de los negocios y brindarse el aliento y el apoyo moral necesario en las vicisitudes de todo emprendimiento que está relacionado con la sucesión. En una palabra, la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural en la vida hogareña, solamente si los deseos se comparten en común y si cada uno de los miembros de la familia acepta con entusiasmo hacia donde se dirige la empresa, a la vez que comparte la información que les permita darle sentido a las decisiones que se tomen, a sus roles y al desempeño futuro de cada uno los miembros en un posible plan sucesoral.

En cierta medida, las familias definen a sus miembros en relación con las cualidades y roles de otros miembros. Se establece un mecanismo narcisista de identificación de roles, que crea a su vez una profecía de autocumplimiento. Desde muy temprano, los padres definen quién es el líder, y el futuro sucesor lo interioriza de tal manera, que él llega a sentir que es el líder de la familia. A otros los identifican con características que no rivalicen con las del líder ya designado. Los padres imponen características que sirven para identificar y reflejar a cada uno de los miembros, ello permitirá en un futuro que la sucesión se haga a imagen y semejanza de quien designa. "Cuando la vieja guardia tiene que escoger al sucesor, muchas veces utiliza a su misma persona como patrón para escoger quién debe ser el líder del futuro, el que más se parezca a ellos. Es decir, buscan entre sus hijos y el que más se parezca a ellos, es el futuro líder de la empresa" (Lansberg, 1999). Esto tiene una serie de consecuencias, como por ejemplo, cuando

un miembro de la familia desarrolla un liderazgo activo, y otros miembros no lo han desarrollado, usualmente cuando la persona hereda el liderazgo de la familia, también se hereda el liderazgo del negocio. Sin embargo, esos procedimientos suelen tener su lado negativo; la configuración de la conducta por parte de la familia incluye el reconocimiento de cualidades individuales, pero esto también puede tener el efecto de impedir su evolución, restringiendo la individualidad y la capacidad para explorar alternativas personales que permitan romper con el concepto que la familia tiene de él o ella.

Un tratamiento igual en relación a la sucesión del negocio no es siempre un tratamiento justo. Igual reparto de la propiedad y de la gerencia del negocio entre todos los sucesores es una situación que no es realista y que puede fallar, y eso puede reflejarse en la pérdida de parte de la misma familia. Si la familia no tiene claro cómo ser equitativa a la hora de designar a los sucesores, lo que aflorará en primera instancia será la identificación de los roles primarios que los padres tenían de sus hijos, y por lo tanto aquel o aquellos que más se asemejen a la visión que tiene el padre de quién debe dirigir el negocio, serán los herederos naturales que cumplirán la profecía.

## **5. ¿Planificar la sucesión o enfrentar la muerte?**

Muchos autores señalan que un fuerte plan de sucesión es mejor para una transición suave (Shepherd y Zacharakis, 2000) y a pesar que muchos factores pudieran estar presentes para alcanzar el éxito o el fracaso en la transición, el solo

reconocimiento a la sucesión señala una aceptación a la propia mortalidad de los individuos, y la posibilidad de la desaparición del negocio del control familiar. Cada familia, al igual que los negocios, vive en un contexto en permanente cambio (Fishman, 1988) y cada familia tiene su propia dinámica de actuar frente a la muerte. El tema de la muerte, en la mayoría de las familias, se considera un tabú, que inconscientemente se ignora porque ataca el ideal narcisista de la propia existencia.

Kets de Vries (2002), considera que la ansiedad ante la muerte es uno de los obstáculos para alcanzar una adecuada planificación de la sucesión en las empresas familiares. Y aunque la muerte es parte de un proceso evolutivo, por lo general su aceptación no va acompañada de una discusión racional de lo que se debe hacer, cuando todavía no es urgente considerarlo. Por ello, el discutir acerca de la sucesión es evitado con frecuencia porque de alguna manera se tocan puntos álgidos de nuestra propia existencia. No es muy común que los individuos se sienten a programar la manera más suave de alcanzar la desaparición. Es por ello, que la sucesión debe ser vista como un proceso y no como un evento, a fin de generar una aceptación no traumática de lo que deberá ser el futuro de la empresa; sin embargo, es importante que se aprenda a percibir que esos procesos de transición no son patológicos, ni deberían ser permanentes para evitar la disfuncionalidad de la familia y la del negocio.

Aquellas personas que han estado en el negocio familiar en forma activa y que pueden anticipar lo que será su vida y la del negocio, después que ellas no estén, y además lo planean con anticipación

en forma activa y sin temor, tienden a tener una vida más enriquecedora luego de su retiro. Un programa efectivo de planeación ayudará, a quienes se retiran, a reconocer su propia responsabilidad de preparar el camino para la sucesión, y a darse cuenta que el control sobre su propio futuro como ser humano y de quienes heredan en la empresa familiar les hará prepararse emocional y físicamente manteniendo unida a la familia en torno al negocio.

Si se tiene el temor a la muerte, la forma de enfrentar y construir un futuro mejor para quienes heredan, se logra a través de una conducta natural de enfrentar la muerte como parte de un proceso. Para Heidegger las actitudes que tengamos hacia la muerte necesitan ser entendidas. La muerte no es una posibilidad en el sentido de que es algo separado del ser. Debido a que lo único seguro es la muerte, la muerte es la posibilidad de la imposibilidad. Para Heidegger (según Acevedo, 1990), el *Dasein* (ser-ahí capacidad de ser), implica posibilidad. El ser auténtico nunca es definitivo, siempre está abierto a múltiples posibilidades. El ser-a-la-muerte nos impide aferrarnos a una posibilidad definitiva, pues siempre tendremos la posibilidad de cambiar con excepción a cambiar la muerte. Mediante el ser-a-la-muerte, mantenemos abierto nuestro abanico de posibilidades.

En el marco de la gerencia familiar, la conciencia de la finitud le permite al empresario familiar mantener abierta sus posibilidades de acción; puesto que si conoce la temporalidad y finitud de su ser (y de su empresa), siempre estará dispuesto a considerar nuevas alternativas y estrategias, y nunca se aferrará exclusiva-

mente a una sola. El mundo de las posibilidades para la empresa y para la familia se multiplica en la medida que se acepte que la única finitud lo establece la muerte. La muerte no es ajena a la vida, va con el propio ser; por lo tanto, el evitar discutir acerca de la sucesión por el terror que como seres humanos se le tiene a la muerte, solo es posible superarlo en la medida que interioricemos mecanismos psicológicos que nos permitan hacer el proceso de la muerte una parte de nuestra vida cotidiana. En la medida que se deje de percibir a la muerte como un evento y se acepte como un proceso de la vida, también se estará aceptando la posibilidad de discutir sobre el proceso de sucesión del negocio familiar.

## 6. Conclusiones

Los negocios familiares desarrollan un gran porcentaje de la actividad económica de los países más desarrollados. Particularmente, ocurre en Canadá, USA y España.

Las empresas familiares se caracterizan por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige.

Las empresas familiares se distinguen por el compromiso de los miembros para alcanzar el éxito del negocio.

Las personas del negocio familiar que tenga un objetivo en común y único porqué luchar, tienen la posibilidad de mantenerlos juntos en el futuro. Cada miembro debería visionar el futuro de la empresa de la misma forma a fin de alcanzar el éxito

Las empresas de propiedad familiar les permiten a sus miembros mantener y ejercer el poder y control de la actividad empresarial.

Para evitar o disminuir los conflictos que se dan en el traspaso del negocio a la siguiente generación, una de las posibles soluciones es la de establecer un plan de sucesión que sirva de transición suave de una generación a la siguiente.

Establecer la sucesión podría generar falta de reconocimiento de la legitimidad de quienes acceden al control del negocio.

La sucesión debe ser vista como un proceso y no como un evento; es importante que se aprenda a percibir que esos procesos de transición no son patológicos, ni deberían ser permanentes para evitar la disfuncionalidad de la familia y la del negocio.

Si se tiene el temor a la muerte, (tanto individual como la del negocio) la forma de enfrentar y construir un futuro mejor para quienes heredan, se logra a través de una conducta natural de enfrentar la muerte como parte de un proceso.

## Bibliografía Citada

- ABC (2001), **El modelo de los tres círculos. La familia, la propiedad, la empresa y la sucesión como fuentes de conflictos en la empresa familiar**, ABC Economía. Madrid, España. 25/03/2001. P 16.
- Acevedo, Jorge (1990), **En torno a Heidegger**. Chile. Editorial Universal.
- Alcorn, P. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York, N.Y. McGraw-Hill.

- Birley Sue (2001), Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Texas, USA. Baylor University. 63-76.
- Bowman-Upton (1991), Transferring Management in the Family-Owned Business. U.S. Small Business Administration. Disponible en: <http://www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf>. Más reciente consulta: 14/03/2002.
- Carter y McGoldrick (1989), **The Changing family life cycle: A framework for family therapy**. Boston: Allyn & Bacon.
- Chua, J., Chrisman, J., y Sharma, P. (1999), Defining the Family Firm by Behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Texas, USA. Baylor University. 23(4): 19-39.
- Dumas, C. (1992), Integrating the daughter into family business management. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, USA. Baylor University. 16(4), 41-56.
- Fishman, H. (1988), Structural family therapy and the family life cycle: A four-dimensional model for family assessment. En C.J. Falicov (Ed) **Family Transitions: Continuity and change over the life cycle**. New York: Guilford Press.
- Gersick Kelin, Davis John, McCollom Marion, Lansberg Iván (1997), **Empresas Familiares. Generación a generación**. Madrid. Mc Graw Hill.
- Kets de Vries, Manfred (1993), The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. **Organizational Dynamics**, 21(3), 59-71.
- Kets de Vries, Manfred (2002), Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar Disponible en: [http://www.cajapymes.com/Docs/Tool-box/17\\_1.htm](http://www.cajapymes.com/Docs/Tool-box/17_1.htm). Más reciente consulta: 22/01/2002.
- Lansberg, Iván (1981), **The Succession Conspiracy, Family Business Review**. 1 (2), Summer. USA. Ed. C Aronnof and Ward. Detroit, Michigan, USA. Omnigraphics, Inc. 119-143
- Lansberg, Iván (1999), Transcripción de la Conferencia **Relaciones entre propiedad y gestión en la empresa familiar** Conferencia-Coloquio organizada por el Instituto de la Empresa Familiar, JP Morgan y la Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar de la Universidad Carlos III de Madrid Ponencia Profesor Ivan Lansberg Presidente de Lansberg, Gersick & Associates Madrid, 13 de julio de 1999.
- Lea James W. (1993), **La sucesión del Management en la empresa familiar**. Editorial Granica, Barcelona, España.
- Leslie y Korman (1985), **The family in social context**. New York: Oxford University Press.
- Lyman A., Salganicoff M., y Hollander B. (1991), Women in Family Business: An Untapped Resource. **Family Business**. Ed. C Aronnof and Ward. Detroit, Michigan, USA. Omnigraphics, Inc., 507-511
- Sharma, Chua y Chrisman (2000), Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firms. **Dalhousie University**. 6152 Coburg Road, Halifax NS Canada B3H3J5. Revisado el 30/06/2000 email: psharma@mgmt.dal.ca
- Shepherd, Dean A. y Zacharakis, Andrew (2000), Structuring Family Business Succession: An analysis of the future leader's decision making. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Summer, Texas, USA. Baylor University. pp 25-39.